

UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL
FACULTÉ DES ÉTUDES SUPÉRIEURES


CETTE THESE INTITULÉE:

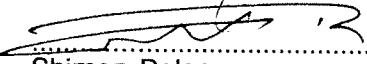
L'ÉVALUATION DES SERVICES DES RESSOURCES HUMAINES
DANS LE MILIEU HOSPITALIER QUÉBÉCOIS PAR
L'APPROCHE "CONSTITUANTES MULTIPLES"


PRÉSENTÉE PAR:

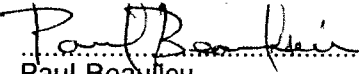
BELOUT ADNANE

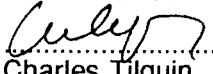
A ÉTÉ ÉVALUÉE PAR UN JURY COMPOSÉ DES PERSONNES
SUIVANTES:

 président-rapporteur
Marcel Simard

 directeur de recherche
Shimon Dolan

 membre du jury
Jean-Marie Rainville

 examinateur externe
Paul Beaulieu

 représentant du doyen
Charles Tilquin

THESE ACCEPTÉE LE 29 JUIN 1994

A1. 6
G
14

UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

L'ÉVALUATION DES SERVICES DES RESSOURCES HUMAINES
DANS LE MILIEU HOSPITALIER QUÉBÉCOIS
PAR L'APPROCHE "CONSTITUANTES MULTIPLES"

PAR

BELOUT ADNANE

ÉCOLE DE RELATIONS INDUSTRIELLES

FACULTÉ DES ARTS ET DES SCIENCES

THÈSE PRÉSENTÉE À LA FACULTÉ DES ÉTUDES SUPÉRIEURES
EN VUE DE L'OBTENTION DU GRADE DE
PHILOSOPHIAE DOCTOR (Ph.D.)

EN RELATIONS INDUSTRIELLES
OPTION GESTION ADMINISTRATIVE ET GESTION
DES RESSOURCES HUMAINES

JUIN 1994

© BELOUT ADNANE, 1994

SOMMAIRE

A l'heure de la gestion stratégique des ressources humaines (RH), les impératifs de la compétitivité et les défis organisationnels sonnent le glas d'une ère révolue où l'efficacité de la fonction du personnel était reléguée au second plan. Désormais, l'évaluation de la gestion des ressources humaines est indubitablement une nécessité, une préoccupation à l'ordre du jour.

Tout au long de cette recherche empirique (dans le milieu hospitalier québécois), nous nous sommes attelés à synthétiser les connaissances accumulées sur une approche d'évaluation originale et innovatrice, inspirée des fondements mêmes de la Qualité totale (approche "Constituantes multiples")¹. L'objectif de cette approche consiste à mesurer l'efficacité des services des ressources humaines par le degré de satisfaction de leurs propres clients.

Notre souci premier consista à lever le voile sur les fondements de cette approche client, à dénoncer ses difficultés opérationnelles et à initier un schéma conceptuel contribuant à sa compréhension. Cet effort exploratoire vise à alimenter le cadre théorique encore embryonnaire.

1. L'expression "Constituantes Multiples" est synonyme dans cette étude à l'approche "Multiple Constituency".

Dans cet exercice l'objectif fut double. D'abord, il s'agissait de confirmer ou d'infirmer les conclusions générales de Tsui (1987,1990), principale artisanne de cette approche en gestion des ressources humaines et pilier incontournable dans

la maîtrise de son opérationnalisation. Le deuxième objectif consistait à tester un éventail de variables indépendantes relatives aux caractéristiques des clients évaluateurs et à celles des services des ressources humaines.

Alors que Tsui (1987,1990) corroborait à travers ces études des différences dans les satisfactions (et les attentes) des clients (contrairement à Wils et Labelle,1989), ce travail vient nuancer le débat, voire l'éclairer. Premièrement, nous attestons qu'il y a des différences dans les satisfactions des clients à l'égard de leurs directions des RH pour les activités des relations de travail (RTR). Deuxièmement, nous observons qu'il n'y a pas de différence dans les satisfactions des clients vis-à-vis de ces mêmes directions quant à leurs activités de gestion des ressources humaines (GRH).

Aussi, les résultats fortifient les conclusions des travaux de Tsui (1987) relativement aux attentes des clients. Il y a effectivement des attentes significativement différentes entre les groupes-clients, et ce, pour les attentes en GRH et les attentes en RTR. Conjuguées aux résultats de Tsui (1987,1990), ces

constats renforcent les bases conceptuelles de l'approche "Constituantes multiples" qui est fondée sur cette présomption. D'autre part, les attentes, conformément à nos suppositions, ont un effet modérateur significatif sur la satisfaction en gestion des ressources humaines et en relations de travail.

Ainsi, le modèle théorique suggéré s'apparente à **un construit innovateur** car il différencie les attentes de la satisfaction et intègre les effets de l'évalué (le service des RH) sur l'évaluateur (le client). Enfin, d'un point de vue général, force est de constater que les qualifications des membres des directions des RH, le "commitment" des clients évaluateurs et la fréquence des contacts sont trois variables qui influent significativement sur la satisfaction des clients en relations de travail et en gestion des ressources humaines. Les orientations (rôles) des directions des RH ont aussi un impact significatif sur la satisfaction des clients, mais uniquement par rapport aux activités de gestion des ressources humaines.

TABLE DES MATIERES

Sommaire	iii
Liste des tableaux	xv
Liste des figures	xix
Liste des abréviations	xx
Remerciements	xxi

INTRODUCTION GÉNÉRALE	pages
- Contexte de la recherche et problématique	1
- Objectifs de l'étude	7
- Plan et structure de la thèse	10

CHAPITRE 1

L'EFFICACITÉ ORGANISATIONNELLE	12
1.1 La diversité des définitions	13
1.2 La diversité des modèles	16
1.3 L'approche "Constituantes multiples" dans la théorie des organisations	24
1.4 L'approche "Constituantes multiples" dans le contexte de la qualité totale	30

CHAPITRE 2**LES CONCEPTS DU CONTROLE ET DE L'ÉVALUATION :
LES ASPECTS GÉNÉRAUX** 36

2.1 Le contrôle 36

2.2 L'évaluation 40

CHAPITRE 3**L'ÉVALUATION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES** 44

3.1 Le cadre global 44

3.2 La question sémantique dans l'évaluation de la gestion des
ressources humaines 47

3.2.1 Les définitions 47

3.2.2 Conséquences opérationnelles sur la
recherche 543.3 Les objectifs de l'évaluation de la gestion des
ressources humaines 56

3.4	Les domaines d'analyse de l'évaluation de la gestion des ressources humaines	58
3.5	L'état de la situation sur l'évaluation de la gestion des ressources humaines	60
3.6	Les méthodes d'évaluation de la gestion des ressources humaines	66
3.6.1	les méthodes qualitatives	68
3.6.1.1	La vérification	68
3.6.2	Les méthodes quantitatives	71
3.6.2.1	La comptabilisation des ressources humaines	71
3.6.2.2	L'analyse d'utilité	75
3.6.2.3	Les indicateurs statistiques	79
3.6.2.4	La méthode du budget	81

	ix
3.6.2.5 L'approche "Constituantes multiples"	82
-Le modèle théorique de Tsui:"the Tripartite approach"	83
-L'état des connaissances sur l'approche "Constituantes multiples" : les études empiriques	93
-Implications opérationnelles	103
CHAPITRE 4	
LE CADRE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE	105
4.1 La démarche générale	105
4.2 Les fondements théoriques	109
4.2.1 La gestion stratégique des ressources humaines	109
4.2.2 La bureaucratie professionnelle	118
4.2.2.1 Les principes de base	118
4.2.2.2 Les implications conceptuelles	120

	x
4.2.3 Le concept de "core technology" : vers une identification des clients les plus importants	123
4.3 Le modèle théorique de la recherche	130
4.3.1 Les variables indépendantes	134
4.3.2 La variable modératrice : les attentes des clients	163
4.3.3 La variable dépendante	171
CHAPITRE 5	
LA MÉTHODOLOGIE	175
5.1 L'outil de cueillette des données (le questionnaire)	175
5.2 la structure des questionnaires	177
5.3 La mesure des variables	181
5.3.1 Variables indépendantes reliées aux caractéristiques des clients évaluateurs	181
5.3.2 Variables indépendantes reliées aux caractéristiques des directions des ressources humaines	183

	xi
5.3.3 Variable dépendante et variable modératrice	190
5.4 Le pré-test	191
5.5 L'échantillonnage	194
5.6 Le traitement des données	197
5.7 La fidélité et la validité des instruments de mesure	199
CHAPITRE 6	
LES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE	214
6.1 Taux de réponse et profil de l'échantillon	214
6.2 Résultats statistiques relatifs aux hypothèses de la recherche	216
6.2.1 Résultats de l'analyse bivariée	217
6.2.2 Résultats de l'analyse multivariée	233

6.2.3 Résultats statistiques de l'analyse de la variance (hypothese h1)	237
--	-----

CHAPITRE 7

ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES DONNÉES	246
--	------------

7.1 Analyse des résultats (multivariés) reliés à la première question de recherche	246
---	-----

7.2 Analyse des résultats reliés à la deuxième question de recherche	254
---	-----

7.2.1 Analyse de la satisfaction et des attentes des directeurs versus les autres groupes clients	256
--	-----

7.2.2 La faiblesse des attentes des directeurs	257
--	-----

7.2.3 La satisfaction des directeurs	263
--------------------------------------	-----

7.2.4 Niveau des attentes et crédibilité des évaluateurs	273
---	-----

CONCLUSION GÉNÉRALE 275

La synthèse 275

Suggestions pour les études futures 281

Limites de la recherche 292

BIBLIOGRAPHIE 295**ANNEXES****ANNEXE 1 :** Questionnaires des clients (sauf Conseil d'administration)**ANNEXE 2 :** Questionnaires des clients du groupe Conseil
d'administration**ANNEXE 3 :** Questionnaires des directeurs des ressources humaines

ANNEXE 4 : Lettres d'appui de l'Association des hôpitaux du Québec

ANNEXE 5 : Matrices de corrélation en gestion des ressources humaines
et en relations de travail

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Les obstacles perçus par les gestionnaires pour évaluer la gestion des ressources humaines (selon Cashman et Mc Elroy,1991)	64
Tableau 2 : Synthèse des méthodes d'évaluation de la gestion des ressources humaines	67
Tableau 3 : Les avantages et inconvénients de l'approche "Multiple Constituency" (selon Ulrich, 1989)	93
Tableau 4 : Les dimensions de la satisfaction des clients	134
Tableau 5 : Les hypothèses de la recherche	173
Tableau 6 : Calcul des coefficients Alphas de Cronbach	201
Tableau 7 : Analyse factorielle de la variable "satisfaction des clients" (par dimension)	204

	xvi
Tableau 8 : Analyse factorielle de la variable "attentes des clients" (par dimension)	205
Tableau 9 : Fréquence des répondants selon leur groupe-client	215
Tableau 10 : Ancienneté versus satisfaction en GRH et RTR	218
Tableau 11 : "Commitment" versus satisfaction en GRH et RTR	219
Tableau 12 : Qualification versus satisfaction en GRH et RTR	220
Tableau 13 : Scolarité versus satisfaction en GRH et RTR	221
Tableau 14 : Age versus satisfaction en GRH et RTR	222
Tableau 15 : Autonomie versus satisfaction en GRH et RTR	223
Tableau 16 : Sexe versus satisfaction en GRH et RTR	225
Tableau 17 : Pouvoir des directions des ressources humaines versus satisfaction en GRH et RTR	226

Tableau 18 : Ancienneté des directions des ressources humaines versus satisfaction en GRH et RTR	228
Tableau 19 : Taille des directions des ressources humaines versus satisfaction en GRH et RTR	229
Tableau 20 : Fréquence des contacts versus satisfaction en GRH et RTR	231
Tableau 21 : Régression multiple sur la satisfaction en GRH	234
Tableau 22 : Régression multiple sur la satisfaction en RTR	235
Tableau 23 : Résultats de l'hypothèse H1 selon les axes factoriels	238
Tableau 24 : Analyse de la variance pour la satisfaction en GRH et en RTR (One-way)	239
Tableaux 25 : Tests (LSD "Least significant difference") sur les différences de moyennes de satisfaction entre les groupes-clients (en GRH et en RTR)	240

Tableau 26 : Analyse de variance pour les attentes en GRH et RTR (One-way)	242
---	------------

Tableaux 27 : Tests (LSD "Least significant difference") sur les différences de moyennes dans les attentes des groupes-clients (en GRH et en RTR)	244
--	------------

LISTE DES FIGURES

Figure 1 :	Comparaison des modèles d'efficacité selon Griffin (1987)	22
Figure 2 :	Attentes incompatibles et attentes différentes selon Cameron et Whetten (1983)	26
Figure 3 :	La gestion de la Qualité totale (Kelada,1990)	32
Figure 4 :	Le modèle Tripartite de Tsui (1984)	85
Figure 5 :	Le modèle de Fombrun et col. (1984)	116
Figure 6 :	Le modèle d'évaluation des services des ressources humaines par la satisfaction des clients internes	132

LISTE DES ABRÉVIATIONS

Ressources humaines : RH

Direction des ressources humaines : DRH

Gestion des ressources humaines : GRH

Relations de travail : RTR

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier monsieur Shimon Dolan (mon directeur de thèse) pour ses directives très enrichissantes et son encadrement quotidien fort appréciable. Dans ce travail de longue haleine, son support fut indéniablement le fer de lance de cette recherche. Merci.

A mes chers parents, Abdelkrim et Fatiha Belout

A ma femme Samira et mes enfants adorés Lamia et Karim Belout

INTRODUCTION GENERALE

CONTEXTE DE LA RECHERCHE ET PROBLEMATIQUE

Au moment où les organisations subissent des pressions de plus en plus vives et où les aléas de la conjoncture économique tendent à menacer la survie de celles-ci, plus que jamais une rigueur dans les modes de gestion s'impose à elles. En effet, la globalisation des marchés, la compétition très rude, les tendances démographiques, l'évolution des mentalités, le poids de la législation sont autant de facteurs d'évolution qui corroborent ce besoin inébranlable de rationalité, d'efficacité et d'efficience dans les pratiques de gestion (Dessler et Turner, 1992).

Depuis ces dernières années, les organisations font face à un environnement de plus en plus dynamique où les conditions de survie deviennent draconiennes. Le succès de celles-ci est désormais tributaire de leurs capacités à établir des relations viables avec leur milieu et à s'adapter aux turbulences. Les gestionnaires ne peuvent être réfractaires à ces influences et conditions. Ils sont donc astreints à développer des méthodes d'évaluation et de contrôle pour apprécier et juger les activités, les résultats (atteinte des objectifs), les performances organisationnelles (Bazinet, 1989). Un tel effort suppose que les entreprises puissent se doter d'outils de gestion et d'approches pour mesurer

l'efficacité de leurs différentes unités administratives. Cette mesure passe par l'évaluation des services et des directions en vue d'apprécier leurs contributions aux objectifs stratégiques (Dolan et Schuler,1994).

Aujourd'hui, l'évaluation et le contrôle ont enregistré des progrès notables dans les principales disciplines de l'administration (comptabilité, finance, production..). Ces fonctions ont mis sur pied progressivement une structure théorique enrichie ainsi que des techniques d'évaluation rôdées et soucieuses des préoccupations des praticiens. Cependant, tel n'est pas le cas en gestion des ressources humaines. Cette tendance a été plutôt marquée au fil des ans par un certain statu quo, voire un recul. Pourtant l'évaluation et le contrôle de la fonction gestion des ressources humaines n'est pas un sujet nouveau. Depuis déjà les années 1930, chercheurs et praticiens mettaient de l'avant les mérites du contrôle en gestion des ressources humaines et des méthodes d'évaluation dans ce domaine d'activité (Gosselin et Beausoleil,1990). Qu'en est-il exactement ?

La gestion des ressources humaines (GRH) a longtemps été marquée par une difficulté d'évaluer et de mesurer ses contributions aux objectifs des organisations et à leurs succès. Son domaine d'activité est apparu pendant des années comme un secteur "mou" en comparaison avec les autres fonctions de la

gestion des organisations tels le marketing, la production (Alpander, 1989; Dolan,1991). Aujourd'hui les pratiques d'évaluation en GRH restent très timides, sinon quasi inexistantes (Cashman et Mc Elroy,1991; Tsui et Gomez-Mejia,1987).

Pourtant, force est de constater qu'un intérêt renouvelé des gestionnaires envers l'évaluation de la GRH s'est accentué récemment. Nombre de spécialistes reconnaissent qu'une GRH efficace sera une arme tranchante dans la compétitivité des entreprises et dans leur succès. L'importance des frais du personnel dans la valeur ajoutée d'une part, les écarts considérables de productivité constatés entre entreprises d'autre part, ont renforcé les interrogations sur l'efficacité et l'efficience dans la gestion des ressources humaines (Perreti et Vachette,1985). Ainsi, au moment où l'on évoque de plus en plus une gestion des ressources humaines rénovée et revalorisée dans les organisations et que celle-ci affirme son rôle stratégique, la question de son efficacité est redevenue au centre des débats.

Cette préoccupation pour l'efficacité de la GRH va littéralement devenir la pierre angulaire de l'évaluation de celle-ci. A l'évidence, la mesure de cette efficacité nécessite irréfutablement l'évaluation de la GRH. En général, la littérature dégage un large consensus sur l'importance du contrôle et de l'évaluation de cette fonction (Candau,1985; Cascio,1991; Fitz-Enz,1986; Tsui & Gomez-Méjia,1987; Ulrich,1989). En dépit de cet intérêt marqué pour l'évaluation de la GRH et de

la conscience des défis à relever, les responsables se heurtent présentement à des divergences qui apparaissent quant au choix des approches. Devant la difficulté d'opérationnaliser certaines méthodes, d'évaluer leurs points forts et points faibles, de définir la forme de leurs résultats finaux et de les interpréter (validité des outils, analyse et acceptation des données, biais perceptuels), les acteurs se trouvent face à un épineux dilemme : Comment opérationnaliser certaines méthodes en les adaptant aux besoins des entreprises ? Y a-t-il une meilleure approche pour évaluer la GRH et les services des RH ? Y a-t-il des méthodes d'évaluation plus appropriées pour des contextes spécifiques, par exemple celui de la **Qualité totale** très en vue ces dernières années ? Conséquemment, des débats houleux eurent lieu pour vanter les mérites d'une approche particulière et proposer des outils opérationnels d'évaluation, soit pour analyser les critères de mesure de l'efficacité.

Ces dernières années, des auteurs considérés comme des piliers en matière d'évaluation de la GRH ont manifesté une préoccupation majeure pour une approche particulière, soit " The Multiple Constituency Approach"¹ (Connoly et col.;1980; Tsui et Gomez-Méjia,1987; Tsui et Milkovich, 1985 et 1987). Le dessein de cette approche consiste à mesurer l'efficacité des services des ressources humaines par le degré de satisfaction de leurs propres clients.

1. L'expression "Constituantes Multiples" est synonyme dans cette étude à l'approche "Multiple Constituency".

Ayant noté que la littérature a mis en relief **la pauvreté du cadre conceptuel** de l'évaluation et du contrôle de la GRH (Gosselin et Beausoleil,1990; Le Louarn, 1988; Ulrich,1989) et que très peu d'études empiriques sur l'approche "Constituantes multiples" en GRH ont été établies, nous avons été motivés pour effectuer une recherche empirique dans ce domaine.

Le but de cette étude exploratoire sera d'évaluer par cette approche l'efficacité des services des ressources humaines (RH) dans des organisations appartenant au secteur public canadien. En l'occurrence, afin de répondre aux exigences empiriques d'un tel projet (choix du terrain), nous avons opté pour le milieu hospitalier. Le choix de ce secteur repose fondamentalement sur trois raisons : (1) le poids manifeste de celui-ci dans l'économie canadienne, (2) sa situation de crise actuelle, (3) le besoin affiché par plusieurs centres hospitaliers pour développer de nouvelles approches en GRH. Dans un rapport synthèse publié par l'Association des Hôpitaux du Québec (A.H.Q.) et intitulé "Gestion des ressources humaines en milieu hospitalier: Bilan et perspectives", il est vigoureusement mentionné :

"Sans atténuer l'importance de la pratique médicale sur l'évolution des coûts hospitaliers, il n'en demeure pas moins que l'absence de véritables programmes de gestion des ressources humaines constitue l'une des carences majeures des hôpitaux et qu'il est devenu urgent d'y investir des énergies si l'on veut déboucher sur un minimum de rentabilité en ce domaine (A.H.Q., 1984, page 73)".

S'inspirant des travaux de Tsui et Milkovich (1987), ce travail se propose de montrer comment on peut apprécier et mesurer l'efficacité d'un service des ressources humaines dans une organisation en se basant sur la réputation dudit service auprès de sa clientèle interne. Plus spécifiquement, nous nous efforcerons de répondre aux deux questions fondamentales suivantes :

(1) Quelles sont les variables clés qui influencent le plus la satisfaction (et les attentes) des différents groupes-clients internes des services des RH ?

(2) Y a-t-il des différences ou des similitudes entre les satisfactions (et attentes) des différents groupes-clients internes des services des RH ?

Dans le souci de répondre précisément aux questions ci-dessus, nous développerons un modèle d'évaluation de la GRH basé sur " The Multiple Constituency Approach ". En concertation avec l'Association des Hôpitaux du Québec qui nous a conféré un appui logistique pour mener à bien cette recherche, nous avons sélectionné aléatoirement 35 hôpitaux généraux au Québec.

OBJECTIFS DE L'ETUDE

Le premier but de cette recherche est **de faire avancer les connaissances actuelles** sur cette méthode spécifique d'évaluation où le client est l'acteur principal. Nous nous attélerons à synthétiser les connaissances accumulées sur cette approche et à dessiner quelques premières pistes de réflexions pouvant conduire à l'enrichissement du cadre théorique encore à l'état embryonnaire. Ce faisant, nous nous appliquerons à lever le voile sur les fondements mêmes de l'approche "Constituantes multiples" et sur le modèle d'efficacité organisationnelle dont elle s'inspire. Quelles difficultés opérationnelles alimente-t-elle ? Quel schéma conceptuel pourrait contribuer à une meilleure compréhension de cette dernière ? Il s'agira dès lors d'améliorer le modèle de Tsui (1984), principale artisane de cette approche. Le besoin de cette amélioration est noté avec force par Tsui lorsqu'elle affirme que:

"Futur research should more systematically examine the relationship between the power status of the constituencies and the responses of the H.R. departments. Can it, or should it even attempt to satisfy all of them ? How does a H.R. departments determine the relative importance of different constituencies" (1987, page 65) ?

"An empirical examination of the model's core premisses and propositions would be useful to advance the model's utility as a viable framework for studying and assessing organizational effectiveness (1990, page 458)".

Ces affirmations viennent affermir le besoin d'une recherche en matière d'évaluation des services des RH par le biais de cette approche client. Pour soutenir notre cadre conceptuel, nous nous référerons à des concepts et modèles de théoriciens réputés dans la gestion des organisations (à titre d'exemple Hickson et col.,1971;Mintzberg,1984; Thompson;1967). Cet exercice nous aidera à étayer quelques lacunes de l'approche à l'étude, notamment au niveau de sa conceptualisation et de son opérationnalisation.

Outre l'enrichissement du cadre conceptuel, notre but sera aussi d'alimenter l'aspect empirique de l'évaluation de la GRH qui fait largement défaut à ce jour. Cet objectif a d'autant plus de poids que le manque d'assises empiriques de cette approche client reste foncièrement prononcé.

D'autre part, eu égard au manque de consensus dans les définitions de l'évaluation de la GRH et devant la diversité des concepts utilisés (vérification, contrôle, audit, évaluation, appréciation), il apparaît pertinent d'intégrer dans la revue de la littérature cet élément de dissension afin de l'analyser et de tenter une première standardisation du langage. Cet effort est, nous semble-t-il, un pré-requis à des débats enrichissants en vue de développer les connaissances dans ce domaine spécifique des relations industrielles. C'est aussi l'affirmation d'une volonté délibérée pour freiner certaines polémiques stériles déviant les chercheurs et les théoriciens des vrais axes de réflexion.

Nous tenons à préciser que nous ne visons aucunement à tracer un tableau synoptique des approches existantes dans le contrôle et l'évaluation de la GRH ni à établir des comparaisons exhaustives entre celles-ci. Nous nous bornerons sans équivoque à l'évaluation du service des RH en raison essentiellement de la difficulté de cerner les frontières des responsabilités de la GRH par rapport aux autres fonctions administratives. L'évaluation spécifique du service des RH permet de neutraliser le caractère diffus de la GRH qui est susceptible de dresser des obstacles face au processus de contrôle (Ulrich,1989). L'approche de Tsui vise à son origine même l'évaluation du service des RH et non pas celle de la fonction GRH ni des pratiques de GRH (ces notions relatives à l'objet de l'évaluation et du contrôle sont définies dans la section 3.4).

Enfin, inspirée d'un foyer de connaissances dont la charpente théorique provient aussi du marketing, cette étude s'inscrit dans un courant de pensée moderne dit de "Qualité totale". Cette tendance envahit les mentalités et impose désormais l'orientation client comme une philosophie de gestion prépondérante dans les entreprises (Kelada,1991). L'approche "Constituantes multiples" tire inexorablement ses origines et ses fondements d'une telle vision qui place le client au centre des débats en tant qu'acteur central par excellence.

PLAN ET STRUCTURE DE LA THESE

Cet ouvrage se compose de huit chapitres. Dans le premier, nous effectuerons un bref survol des définitions de l'efficacité et une présentation sommaire des modèles d'efficacité organisationnelle les plus populaires. L'approche "Constituantes multiples", comme modèle d'efficacité organisationnelle, retiendra particulièrement notre attention.

Le deuxième chapitre sera voué aux concepts du contrôle et de l'évaluation. Ces deux concepts seront présentés tels que définis dans la théorie des organisations afin de mieux cerner leurs processus, leurs étapes et spécificités.

Dans le chapitre trois, le concept de l'évaluation de la gestion des ressources humaines sera mis en exergue avec l'épineux problème de la multiplicité des définitions. Nous étudierons la question sémantique et expliciterons le manque de standardisation du langage dans ce domaine d'activités. Dans le même élan, nous préciserons les objectifs de l'évaluation de la GRH, ses domaines d'analyse et l'état des connaissances accumulées à ce jour sur ce thème. Nous conclurons ce chapitre en retraçant un tableau général sur les principales méthodes d'évaluation en GRH. Une section détaillée sera consacrée à la méthode qui fait l'objet de cette recherche, soit l'approche "Constituantes multiples" en GRH. Des

efforts particuliers seront déployés pour décrire les origines et les fondements théoriques de cette approche ainsi que les obstacles qui freinent son adoption en GRH.

Le quatrième chapitre de cette étude définira notre cadre conceptuel. Nous expliciterons la démarche générale et le cadre global, c'est-à-dire le contexte dans lequel s'inscrit cette étude ainsi que les concepts théoriques qui y sont sous-jacents. Un deuxième volet sera voué au schéma conceptuel (modèle théorique).

Enfin, dans le chapitre cinq, une description de la méthodologie adoptée sera élaborée. Suivra alors le chapitre six dans lequel nous présenterons les résultats de notre travail en nous référant aux questions de recherche préalablement arrêtées. Le septième chapitre comportera une analyse approfondie des résultats.

La conclusion générale sera vouée à une synthèse et proposera quelques suggestions pour les études futures tout en fixant les limites de la présente recherche.

CHAPITRE 1

L'EFFICACITE ORGANISATIONNELLE

Depuis les vingt dernières années, une littérature très dense a donné naissance à une panoplie de modèles d'efficacité organisationnelle (Ghorpade,1970; Mott, 1972; Steers,1977; Zammuto,1982). Aujourd'hui encore, pour plusieurs disciplines, le concept de l'efficacité organisationnelle reste le point de mire de leurs préoccupations. Les sciences économiques, le management, la sociologie, la psychologie organisationnelle ont toutes affichés leur intérêt pour ce concept. Un tel engouement des académiciens pour des concepts phares telles l'excellence, la productivité, l'efficacité et l'efficience ont engendré maints efforts de recherches et de modélisation.

Malheureusement, cette pléthore d'articles et d'écrits divers a échoué dans sa tentative d'élucider les dissensions et d'arrêter une définition satisfaisante de l'efficacité. Les écrits ont été fragmentés et parfois contradictoires (Hannan et Freeman,1977). Un foyer d'intégration adéquat des approches pour maîtriser ce concept fait défaut compliquant ainsi les efforts dispersés des chercheurs (Cameron et Whetten,1983).

1.1 LA DIVERSITÉ DES DÉFINITIONS

Paradoxalement, bien que l'efficacité organisationnelle fût l'objet de nombreuses études, il ne se dégage toujours pas de consensus sur ses frontières, ni sur une approche singulière pour évaluer le succès des entreprises. Les diverses définitions de l'efficacité sous-tendent **des choix d'indicateurs** qui conditionnent manifestement les évaluations finales (Lawler III et col., 1980).

Petit et col. (1993) dénoncent avec acuité cette panoplie de définitions de l'efficacité et l'éventail d'obstacles supplémentaires qui en émane. A ce titre, ils écrivent:

"Pour évaluer une chose, il faut pouvoir la définir et la distinguer des autres choses qui lui ressemblent. Dans ce qui nous concerne, la chose que nous voulons évaluer s'appelle performance, efficacité, qualité, excellence.. etc. Dans ce domaine, les définitions sont presque aussi nombreuses que les auteurs (page 708)."

Goodman et col. (1983) révèlent que tout théoricien dans ce domaine doit affronter cette question de la définition conceptuelle de l'efficacité et du choix du modèle théorique sur lequel se fonde cette définition. Pourtant, si les académiciens ont déployé des efforts tangibles pour éclaircir leurs modèles d'efficacité, un constat drastique s'impose : la multiplication des définitions de

l'efficacité se solidifie au fil des débats et alimente indubitablement **une disparité conceptuelle**. Présentement, les positions des auteurs se cristallisent et les confusions persistent.

Une première zone d'ombre est que le concept de l'efficacité ("effectiveness") a été utilisé à maintes reprises comme synonyme de productivité ("productivity or efficiency") et performance. A titre d'exemple, Olsen (1973), dans un article traitant de l'évaluation de la performance des organisations publiques adopte de façon interchangeable les termes productivité, efficacité et performance. Schultz (1973) recourt constamment au terme de productivité ("efficiency") pour analyser ce que les spécialistes rigoureux appellent l'efficacité ("effectiveness") dans l'allocation des ressources.

D'un point de vue conceptuel, cette confusion générale a commencé à se dissiper avec les travaux de Bradford et col. (1969), de Burkhead et Hennigan (1978) ou de Brudney et England (1982). Ces derniers dissocient la productivité de l'efficacité très nettement:

"Efficiency is broadly understood as the maximization of output for a given level of input or resources...Effectiveness is directed to the achievement of goals or objectives (page 131)".

Sous cet angle, la productivité est avant tout un rapport entre des extrants et des intrants qu'il s'agit d'optimiser. Elle est directement reliée à la notion d'efficience. L'efficacité, quant à elle, privilégie les buts à atteindre. Skogan (1976) appuie cette différence en liant la productivité à l'effort de production et l'efficacité à l'atteinte des objectifs. Berczi (1978) résume sa position en utilisant une formulation devenue très populaire dans ce débat. En effet, face aux polémiques, l'auteur rétorque : "Effectiveness implies doing the right thing; efficiency implies doing the thing right (page 66)".

Une deuxième zone d'ombre plus ancrée dans le champ perceptuel des chercheurs a trait à leurs conceptualisations forts différentes des organisations, parfois incompatibles. Goodman et Pennings (dans LawlerIII et col.,1980) soutiennent que:

"The conceptualization of the organizational effectiveness (OE) must be preceded by an explicit conceptualization of the organization. Each of the organizational perspectives leads to different definitions of OE (page 191)."

Nombre de chercheurs reconnaissent là une source incontournable du déficit d'accord qui nourrit la pluralité des modèles d'efficacité dont, entre autres, celui des constituantes multiples. Qu'en est-il?

1.2 LA DIVERSITÉ DES MODÈLES

Les académiciens soucieux d'une analyse rationnelle et exhaustive du comportement et de l'évolution des organisations se heurtent d'emblée à un obstacle d'ordre perceptuel (Lawler III et col, 1980). En effet, ceux-ci perçoivent les organisations selon divers construits, illustrations et images qui sont en somme le fruit de leurs propres impressions. De ce fait, certains auteurs définissent les organisations comme des entités rationnelles poursuivant des buts (Perrow, 1970), des coalitions dominantes multiples (Pfeffer et Salancik, 1978), des systèmes de production (Pondy et Mittroff, 1979); d'autres les visualisent comme des systèmes ouverts (Thompson, 1967), des "information processing units" (Galbraith, 1977), des machines (Taylor, 1911), des "social contracts" (Keeley, 1980). **De cette pluralité conceptuelle**, émanent des définitions différentes de l'efficacité et des moyens de la mesurer (Cameron et Whetten, 1983).

Si maints théoriciens persistent à vouloir démontrer la supériorité d'un modèle sur un autre, il n'en demeure pas moins vrai que cet exercice est risqué tant il implique une subjectivité réelle (Price, 1972). Les différences notées entre les modèles résultent essentiellement des diverses perceptions des organisations. Cameron et Whetten (1983) comparent l'efficacité d'une organisation vue comme un "contrat social" et l'efficacité d'une organisation perçue comme "a rational goal pursuer". La première met l'emphase sur les besoins des individus, la deuxième

insiste sur les objectifs organisationnels et leur atteinte (ceux-ci devant primer sur tous les autres aspects organisationnels et acteurs). Les auteurs soutiennent que l'efficacité n'a pas un sens similaire dans ces deux contextes et laissent présager l'éventualité de totales contradictions dans toute tentative d'évaluation.

Face à cette variété de modèles d'efficacité et des répercussions en termes d'évaluation, il apparaît pertinent de présenter sommairement quelques modèles phares tels que regroupés par Cameron et Whetten (1983). Lesquels ?

-les "Legitimacy models" (Miles et Cameron,1982, Zammuto,1982): L'acteur central dans cette conception originale est le public de l'entreprise. Celle-ci , pour être efficace, se doit d'avoir une légitimité aux yeux de son public. L'image que l'entreprise projette dans son environnement immédiat est la clé de son efficacité. Zammuto (1982) a élaboré un modèle singulier qui reconnaît l'importance de l'intervention de constituantes variées et du milieu environnemental où l'organisation opère. Il insiste sur l'adaptation à l'environnement. Pour lui, l'entreprise augmente sa capacité de s'adapter en donnant naissance à des niches où les acteurs (constituantes) seront plus satisfaits. L'objectif premier de l'organisation est de satisfaire ses constituantes, indépendamment de leurs statuts. L'organisation doit augmenter sa légitimité sociale et sa capacité de

maintenir des relations viables avec son environnement. Dès lors, elle fortifie ses assises et sa résistance pour mieux affronter les turbulences de son milieu d'évolution.

-les "Goals models": La tradition dans la théorie des organisations est de définir l'efficacité par le degré d'atteinte des objectifs. Cameron (1980,1981) a fait des illustrations mettant en exergue **les lacunes de ce type de modèles**. L'auteur démontre que certains objectifs sont difficiles à identifier et surtout que plusieurs organisations sont jugées inefficaces bien qu'atteignant leurs objectifs. D'un autre côté, ce dernier stipule que certaines entreprises sont jugées efficaces sans pour autant atteindre leurs buts stratégiques et opérationnels. Globalement, les chercheurs qui ont tenté de défendre cette vision se sont heurtés à la complexité des organisations dont les buts sont nombreux et variés, parfois antinomiques, mal définis et vagues (Morin,1989).

-les "Internal processes or internal functioning approach" (Bennis,1966; Nadler et Tushman,1980) : Les auteurs qui épousent cette vision insistent vigoureusement sur les processus internes et relient les performances de ces processus à la notion d'efficacité. Ainsi, plus les processus internes seront adéquats et opérationnels, plus l'entreprise sera efficace. D'après Bennis (1966),

les organisations sont des systèmes ouverts se définissant par les activités (tâches) qu'elles doivent effectuer. Pour lui, l'efficacité est liée à trois caractéristiques:

- 1) l'unité et la stabilité de l'identité de l'organisation;
- 2) la curiosité de l'organisation;
- 3) l'habileté de l'organisation à s'ajuster aux environnements dans lesquels elle opère.

Bennis construit une typologie en fonction des objectifs des organisations et du type d'activités que celles-ci doivent exécuter. A titre d'exemple, dans des organisations identifiées à des hôpitaux où la formation des individus doit primer, l'efficacité est exprimée par le nombre de clients enregistrés. Dans une entreprise manufacturière, l'efficacité sera liée au nombre de produits fabriqués. On observe d'un point de vue général que ce modèle met l'accent sur les caractéristiques propres de l'organisation et qu'il adopte (aussi) le principe de l'atteinte des objectifs fixés préalablement.

Nadler et Tushman (1980) exposent le modèle dit "de congruence". Leur postulat de base est que les interrelations des composantes du système organisationnel (et notamment la congruence de celles-ci), sont le noyau central de l'efficacité. Le concept de congruence signifie "le degré auquel les besoins, les exigences, les

objectifs ou la structure d'un composant du processus sont consistants avec les exigences, les objectifs, la structure d'un autre composant" (Morin, 1989, page 70). Les auteurs supposent que plus le degré de congruence sera élevé, plus l'organisation à travers ses comportements, sera efficace.

-les "System resource models" (Seashore et Yuchtman,1967) : Ces modèles définissent l'efficacité comme la capacité d'une organisation à acquérir les ressources dont elle a besoin. L'entreprise qui se donne les moyens adéquats pour s'appropriier les ressources qui l'alimentent est portée à être efficace. Les adeptes de ces modèles, épousent les principes de l'approche systémique. L'atteinte des objectifs reste prépondérante. Les organisations sont le centre de plusieurs transactions à travers lesquelles elles doivent s'accaparer diverses ressources. Le succès dépend de leur force d'attraction.

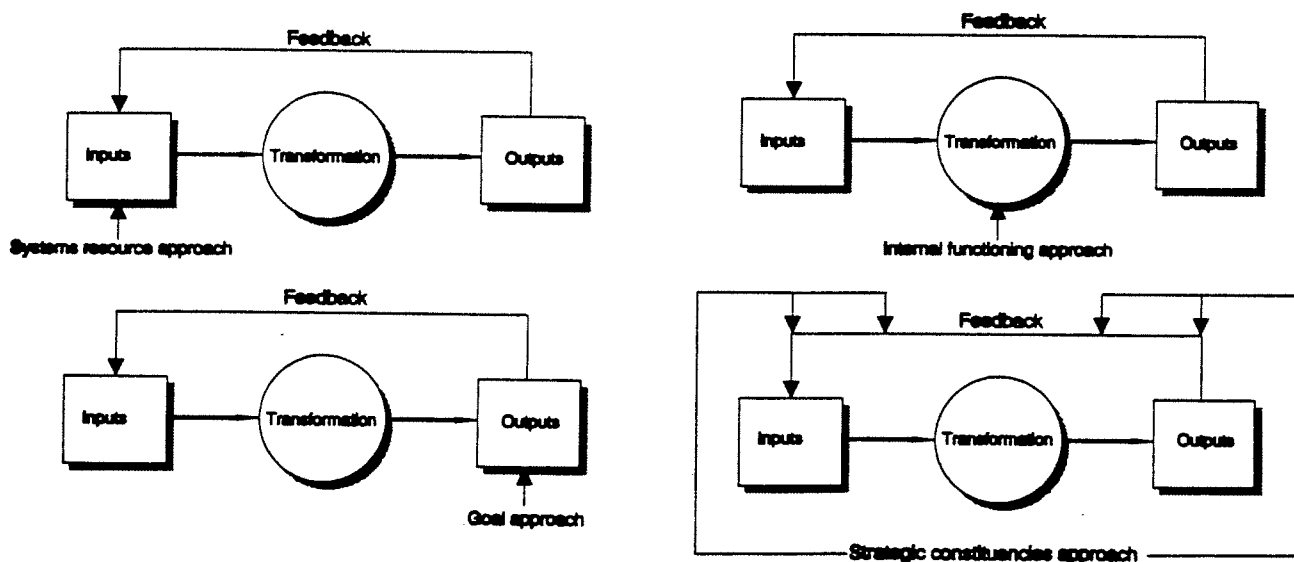
- les "Strategic constituencies models" (Connoly et col.,1980; Pfeffer et Salancik,1978) : Plus récente, cette école de pensée conçoit l'organisation comme un marché dans lequel des opérations s'effectuent avec l'intervention de plusieurs groupes d'intérêts (internes et externes). L'approche "Constituantes multiples" se fonde sur la satisfaction des clients des organisations pour mesurer l'efficacité organisationnelle (Pfeffer et Salancik,1978). Notons aussi que cette

approche a des similitudes avec l'analyse socio-politique des organisations qui met de l'avant le concept de "stakeholders" pour mesurer l'efficacité des organisations. Le terme "Stakeholders" est d'ailleurs repris à maintes reprises par Tsui (1984) et par Ulrich (1989) qui l'assimilent aux clients des directions des ressources humaines. Plusieurs auteurs tels Friendlander et Pickle (1968) appuient l'idée que l'approche "Constituantes multiples" conçoit l'efficacité organisationnelle comme un processus socio-politique basé sur le jugement humain.

Tous les modèles évoqués portent en eux le germe d'une conceptualisation des organisations et des modes de fonctionnement idéaux qui devraient les guider vers le succès. Dans un effort de différenciation par le biais d'une vision systémique, Griffin (1987) établit une comparaison entre les quatre derniers modèles d'efficacité ci-haut identifiés en indiquant le centre nerveux de chacun (figure 1). Les systèmes ci-dessus résument les points clés de cette base de comparaison.

FIGURE 1

COMPARAISON DES MODELES D'EFFICACITE SELON GRIFFIN
(1987,page 555)



D'après Griffin, les "systems resource approach" se concentrent sur les inputs, les "goals approach" sur les outputs, les "internal functioning approach" sur les processus de transformation et les "strategic constituency approach" sur les

NOTE: Les "legitimacy models" s'apparentent dans cet exercice de comparaison aux "strategic constituencies approach". Leur efficacité dépend aussi de constituantes issues du public.

rétroactions des constituantes qui influent sur l'ensemble du système. Sous cet angle, nous comprendrons qu'en GRH les systèmes des constituantes multiples se régénéreront au fil des rétroactions commandées par les attentes des clients, leurs caractéristiques propres, leurs relations professionnelles, l'environnement du travail etc... L'efficacité et l'efficience de ces systèmes seront tributaires de leur dynamisme et de leur capacité à se remodeler par rapport aux réalités de l'environnement immédiat. Sur ce thème, Ulrich (1989) a ravivé un vieux débat en estimant que l'approche "Constituantes multiples", de par son fonctionnement en GRH, a une propension à privilégier l'efficience au détriment de l'efficacité. Nous pensons que théoriquement ces deux critères sont intégrés dans le jugement des évaluateurs (constituantes), qui avec l'évalué (en l'occurrence les services des RH), sont le noyau du système client en GRH.

Ce modèle d'efficacité étant l'objet même de cette étude, nous lui vouerons la section suivante afin de cerner ses fondements dans la théorie des organisations et dans la philosophie de la "Qualité totale".

1.3 L'APPROCHE "CONSTITUANTES MULTIPLES" DANS LA THEORIE DES ORGANISATIONS

Durant la dernière décennie, l'approche "Constituantes multiples" a gagné de plus en plus d'attention à titre de base théorique pour mesurer l'efficacité des organisations. Cette approche est une conception originale de l'efficacité qui veut qu'une organisation soit jugée par différents acteurs avec lesquels elle a des intérêts communs ou des relations dans un environnement donné. Plus une organisation satisfera ces acteurs, plus elle sera efficace.

La littérature indique l'existence d'un intérêt irréfutable pour cette approche client. Outre les défenseurs de celle-ci (Benimadhu,1989; Connoly et col.,1980; Schuler,1988; Tsui et Gomez-Méjia,1987), d'autres auteurs ne manquent pas de souligner son importance accrue ou ses avantages relatifs (Mc Afee,1980; Kelada, 1991). En dépit de ces supports manifestes, les écrits mettent en exergue deux obstacles quant à l'opérationnalisation de cette méthode :

(1) -la difficulté d'identifier les clients les plus importants et donc de se conformer à leurs attentes. Pfeffer et Salancik (1978) révèlent qu'il faut choisir les clients les plus puissants (ayant le plus de pouvoir) dans l'organisation car ceux-ci sont en mesure d'imposer leur volonté à toutes les autres constituantes. D'autres chercheurs s'ingénient à démontrer qu'il ne faut retenir parmi les clients que ceux faisant partie de la "coalition dominante" (Cameron,1978; Pennings et

Goodman,1977). Enfin, dans des recherches exploratoires, des théoriciens s'activent à attirer l'attention sur des constituantes particulières tels les administrateurs (Osborn et Hunt,1974), quelques membres des organisations pour des contextes spécifiques (Cummings,1977; Van de Ven et Ferry,1980) ou certains clients au sens commercial du terme (Schneider et col.,1980).

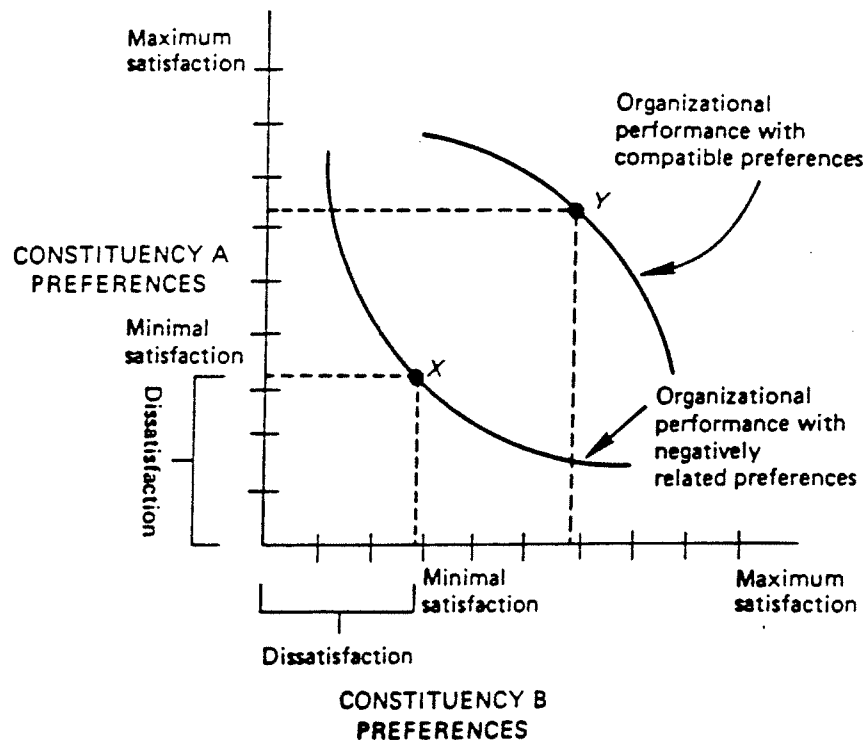
(2) -la diversité des attentes des clients et la complexité de cerner les critères d'efficacité et de les standardiser (Cameron et Whetten,1983). Des études corroborent le manque d'homogénéité des attentes et des préférences des clients lors du processus d'évaluation de l'efficacité (Friendlander et Pickle,1968; Miles et Cameron,1982; Whetten,1978). Comment donc concilier des attentes différentes et poser un diagnostic commun là où des clients enregistrent des niveaux de satisfaction non similaires ?

Cameron et Whetten (1983) proposent une alternative pour trancher le débat. Leur but est de permettre aux organisations de développer des stratégies qui optimisent la satisfaction de plusieurs clients ayant des attentes différentes ou foncièrement incompatibles. En introduisant cette notion d'incompatibilité, les auteurs intègrent des niveaux dans la diversité des attentes des clients. En d'autres termes, ils classent les attentes en catégories afin d'identifier les cas où celles-ci sont non seulement différentes mais aussi quasiment opposées. Leur

schéma conceptuel vise (entre autres) à répondre à la question suivante : comment gérer une évaluation de l'efficacité lorsque les attentes et les préférences de différents groupe-clients sont différentes ou incompatibles (figure 2) ?

FIGURE 2

ATTENTES INCOMPATIBLES ET ATTENTES DIFFÉRENTES SELON CAMERON ET WHETTEN (1983, PAGE 17)



Chaque axe de la figure 2 représente les attentes des différentes constituantes. Les clients du groupe A préfèrent que l'organisation performe au niveau le plus haut sur l'axe vertical. Les clients du groupe B s'attendent à ce que l'organisation performe au maximum à droite de l'axe horizontal. Le point A indique le niveau minimum de satisfaction pour les clients du groupe A (et vice versa pour le groupe B dont le point minimum de satisfaction est B). Au-dessus de ce point, ces derniers sont satisfaits. Plus l'organisation s'efforce de satisfaire les attentes du groupe A plus le groupe B sera insatisfait. Les auteurs identifient le point X qui confère une solution intermédiaire au gestionnaire. En effet, X correspond au niveau où tous les groupes sont satisfaits au minimum. L'organisation ne sera pas évaluée comme étant hautement performante sur tous les critères mais comme satisfaisante dans son efficacité globale. Dans cette optique, l'approche "Constituantes multiples" implique qu'une efficacité globale satisfaisante est meilleure qu'une efficacité basée sur les attentes d'un seul groupe-clients. Au sein de ce modèle, l'efficacité organisationnelle est stimulée lorsque les attentes et préférences des groupes-clients sont plus compatibles (malgré leurs différences). Le point Y représente le niveau de satisfaction le plus élevé compte tenu des appréciations des deux groupes.

Cette alternative concède une porte de sortie au gestionnaire pris dans le piège inévitable de devoir satisfaire quelques clients au prix de l'insatisfaction d'autres clients. Cette stratégie de balayage reconnaît que l'implication de quelques

groupes-clients importants dans l'évaluation ne peut qu'augmenter la validité des résultats de cette approche. Qui plus est, la mesure de l'efficacité ne peut être réduite à l'opinion d'un nombre restreint de clients compte tenu des subjectivités éventuelles des jugements humains (biais perceptuels, impartialité, attente incompatible avec l'intérêt des organisations).

Selon nous, cette solution a l'avantage de porter un intérêt particulier à un problème typique de l'approche "Constituantes multiples". En effet, ce modèle reconnaît les résultats d'études antérieures portant sur la diversité des attentes des clients et sur leur relation statistique (Friendlander et Pickle, 1968; Wetthen, 1978). Après avoir identifié les principaux clients, le gestionnaire évaluateur pourrait raffiner son diagnostic en adoptant ce schéma conceptuel qui propose une façon d'interpréter différents niveaux de satisfaction en termes d'efficacité. Ce processus passe par l'identification d'un point d'équilibre où l'on optimise la satisfaction sur la base d'attentes différentes ou incompatibles. Il s'agira dès lors d'analyser préalablement les types d'attentes des groupes-clients et le niveau de satisfaction de ceux-ci afin de vérifier si ce modèle est applicable. Ainsi la notion d'incompatibilité entre les attentes des clients reste à vérifier.

Enfin, au-delà de toute la bonne volonté d'inclure un nombre non négligeable de constituantes dans l'évaluation de l'efficacité comme le suggère le modèle ci-dessus, certains obstacles persistent. Premièrement, toutes les constituantes ne

peuvent être retenues, certaines sont méconnues ou non organisées. On reconnaît donc ce risque de ne pas inclure l'avis de clients importants faute d'avoir pu les identifier. Deuxièmement, les attentes tendent à changer dans le temps. Si les évaluateurs affirment se baser sur des critères d'évaluation identifiés et précis, il en est autrement lorsqu'ils jugent effectivement les performances des entreprises (Argyris et Schon,1978; Slovic et Lichtenstein,1971). Ces conclusions introduisent un risque d'arbitraire dans la mesure de l'efficacité faute de maîtriser et de cerner les critères d'évaluation.

L'objectif de ce travail est d'identifier les variables qui influent le plus sur la satisfaction des clients évaluateurs et de vérifier si la satisfaction (et les attentes) diffèrent d'un groupe-client à un autre. Nous nous intéressons plus au niveau des attentes (jusqu'à quel point les clients ont des attentes sur telle dimension RH) qu'aux types d'attentes (compatibles-incompatibles). Cependant ce cadre conceptuel proposé par Cameron et Whetten (1983) sera précieux lors du diagnostic sur l'efficacité des services des RH des hôpitaux (analyse des données).

1.4 L'APPROCHE "CONSTITUANTES MULTIPLES" DANS LE CONTEXTE DE LA QUALITÉ TOTALE

Au moment où une prise de conscience pour la qualité des services et des produits offerts aux clients des organisations prend une ampleur considérable et que le concept de Qualité totale devient crucial, une orientation innovatrice dite "Approche par les clients "ou "Approche Marketing" s'est imposée dans la littérature (Peters et Waterman,1983; Ulrich,1992).

Le système nerveux de ce courant de pensée est la satisfaction des clients de l'organisation par une offre de biens et services d'une qualité et d'une quantité répondant aux besoins de ces derniers. La Qualité totale est souvent assimilée à un ensemble de méthodes de gestion dont le but est de mobiliser toute l'organisation afin de satisfaire le mieux possible les clients au moindre coût (Dean et Evans,1994).

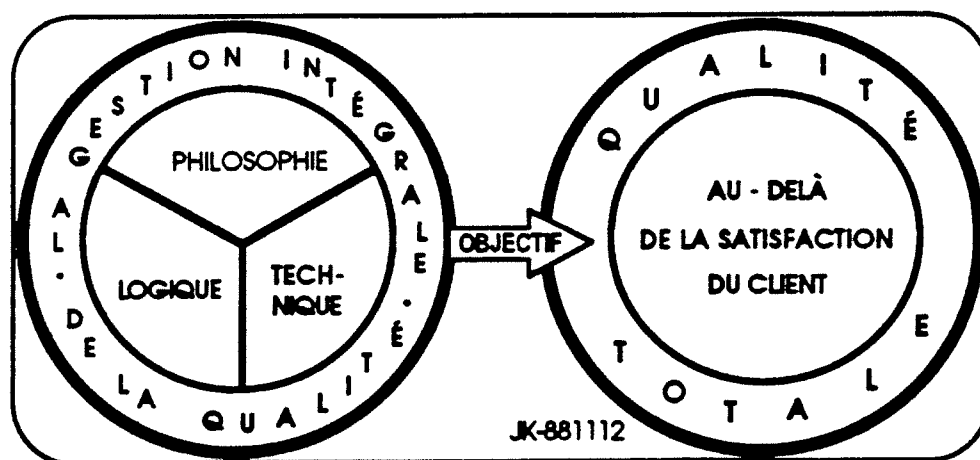
Sans conteste, malgré l'intérêt récent qu'alimente la qualité totale chez les académiciens et les praticiens, il convient de noter que cette notion ne date pas d'hier. Aujourd'hui ce concept fait l'objet d'une préoccupation généralisée chez les gestionnaires qui s'activent à cerner son aspect multidimensionnel dans la vie des entreprises. Parmi ces dimensions, il y a le poids indéniable des supports

administratifs. A cet effet, retenons que Kelada (1991) définit la qualité totale comme suit :

"La Qualité totale consiste à combler les besoins du client non seulement en ce qui concerne la qualité du produit et des services qui l'accompagnent avant, pendant et après son acquisition, mais comprend aussi la livraison du volume requis. Elle inclut le système administratif que doit subir le client..(page 15)."

En mettant en lumière l'impact du système administratif sur la Qualité des produits et services ainsi que sur la satisfaction des clients, Kelada (1991) reconnaît le poids du travail confectionné par les unités administratives. En d'autres termes, une organisation adoptant les principes de "zéro défaut" devra s'assurer que son système administratif (services, départements, directions..etc) contribue à la satisfaction de ses clients et qu'il rehausse en permanence les standards de la qualité (maximisation).

FIGURE 3
LA GESTION DE LA QUALITÉ TOTALE (KELADA,1990,PAGE 36)



D'autre part, en repositionnant le client comme acteur principal à satisfaire, la philosophie de la qualité totale en fait d'emblée un interlocuteur de marque (Dean et Evans,1994). L'orientation client, outil de mesure de l'efficacité, puise ses fondements dans une volonté délibérée de servir le mieux possible le client et de lui reconnaître le droit de poser un diagnostic, un jugement sur les prestations de ses fournisseurs. L'organisation soucieuse d'évaluer son service

des RH se référera aux clients de celui-ci. Le terme client vient de changer par rapport à son sens usuel et classique. Qu'en est-il?

LE CLIENT EVALUATEUR DE L'EFFICACITÉ

L'approche "Constituantes multiples" telle que définie dans la théorie des organisations a nourri un courant original car elle a élargi le concept de client tel que le marketing le définit usuellement. La nouveauté est que l'on a considéré dans une optique particulière les clients "comme étant des agents ou des RH au service de l'organisation" (Bowen et Greiner,1986; Connolly et col.,1980; Mills et Moris,1986). D'où émane donc cette conception pour le moins innovatrice ?

a) Un constat a été établi dans plusieurs cas étudiés, à savoir que les clients influencent la production des services quant à son processus, sa détermination, voire sa conception. En considérant les clients comme des composantes ayant des répercussions sur sa production de services, l'organisation pourrait faciliter (entre autres) sa propre synchronisation au sein de son marché, des ajustements par rapport aux comportements de ses consommateurs et des optimisations de ses stratégies commerciales.

b) Cette conception de "mise en marché" s'est élargie pour être intégrée, dans certains cas, au fonctionnement interne des organisations. Dès lors, les départements et services des entreprises sont perçus comme des fournisseurs internes de services pour les autres départements, directions, unités fonctionnelles et employés divers. Dans la même optique, les syndicats, l'état, les associations diverses, peuvent être considérés comme des clients externes. Dans un rapport du "Conference Board" du Canada, Johnston et Mark (1991) rapportent que "la qualité du service que reçoit le client a pour origine la qualité des services que les employés de l'entreprise se rendent (page 35)". Le concept de client défini en marketing comme un agent qui consomme (ou qui en a l'intention) des produits et services de l'entreprise vient ainsi se remodeler pour prendre un sens différent. Le client des unités administratives est celui qui consomme leurs services tout en nourrissant ses attentes personnelles.

En guise de conclusion, il apparaît que de la diversité des conceptions des organisations découle une diversité des modèles d'efficacité organisationnelle. Puisque chaque modèle prône des approches non similaires pour mesurer l'efficacité, il est pertinent de noter qu'une même entreprise ou unité administrative sera jugée différemment selon les critères de mesures utilisés et selon le modèle d'efficacité qui conditionne son évaluation. La "Multiple constituency approach", dans sa définition de l'efficacité, reconnaît à certains acteurs (clients) le droit de poser un diagnostic sur les prestations et l'efficacité

des organisations. Si cette approche implique formellement les clients des organisations dans son processus, elle reste avant tout un outil de contrôle et d'évaluation (Griffin,1987). Qu'en est-il ?

CHAPITRE 2

LES CONCEPTS DU CONTROLE ET DE L'EVALUATION : LES ASPECTS GENERAUX

2.1 LE CONTRÔLE

Le contrôle est un concept très utilisé en administration, et ce, sans revêtir le même sens pour plusieurs auteurs. Le terme "contrôle", dérivé du latin "contrarotulus", signifie dans son sens courant une opération de vérification, de surveillance, d'examen, d'inspection. Dans son sens le plus large, le terme contrôle impliquerait "une maîtrise de soi ou des autres". Cette variété de notions pour se référer au contrôle n'est pas surprenante puisque même les sciences administratives ne sont pas parvenues à un consensus sur ce thème (Giglioni et Bedeian, 1974).

Pour un bref rappel historique, mentionnons que c'est Henry Fayol qui fut le premier à établir une définition du contrôle en 1916 (dans Henry Fayol, 1962). Dans son optique, le contrôle est défini comme une fonction administrative qui "consiste à vérifier si tout se passe conformément au programme adopté, aux ordres donnés et aux principes admis". Plusieurs auteurs se sont inspirés de cette

définition d'Henry Fayol (1962) qui met l'accent sur les écarts possibles entre les plans et les résultats réellement atteints (Enrègle et Thiétart,1984; Diemer,1924; Lizée 1985).

Parallèlement à ce courant au sein de la théorie des organisations, certains chercheurs formant plutôt une minorité, se sont démarqués des autres en orientant leurs efforts et recherches vers des aspects particuliers tels l'objet du contrôle (Darbelet,1988), les systèmes d'information (Carlson,1976), le processus du contrôle (Candau,1985), les liens entre la planification et le contrôle. Concernant ce dernier point, nombre d'auteurs ont mis solidement l'emphase sur l'aspect indissociable du contrôle et de la planification (Collins,1985; Koontz et O'Donnel,1976; Tracy,1976). Aussi, Mintzberg (1984) assume que la planification et le contrôle sont inséparables. Selon lui, il ne peut y avoir de contrôle sans planification préalable et les plans perdent leur efficacité sans des suivis rigoureux. Pour étayer ses affirmations ce dernier spécifie que :

"L'objectif du plan est de spécifier un résultat, un standard, une norme..que l'on désire à un moment donné situé dans le futur; et l'objectif du contrôle est de déterminer si le standard a été atteint ou non (Mintzberg,1984, page 147)."

D'après l'auteur, les plans et les contrôles tendent à réguler les produits et indirectement les comportements. Dès lors, ces processus influent sur les ressources humaines et affectent leur rendement. Au même titre que Machaver(1977), Mintzberg se réfère à la notion de "système de planification et de contrôle" rejoignant les systémistes qui incarnent un courant dominant en GRH.

Au regard des écrits sur le sujet, il s'avère que les définitions du contrôle qui ressortent le plus dans la théorie des organisations sont celles qui s'inscrivent en général dans le cadre reconnu des quatre fonctions du processus administratif que sont la planification, la direction, la coordination et le contrôle. Pour décrire le processus de contrôle dans les organisations, plusieurs modèles ont été établis par différents auteurs (Barnard,1938; Hofstede,1978; Olsen,1978). Un modèle parmi ceux-ci émerge de la littérature, soit le modèle cybernétique de contrôle auquel se réfère un éventail d'auteurs en "management" (Enrègle et Thiétart,1984, Griffin,1987; Lawler,1970). Quels sont les fondements du modèle cybernétique de contrôle?

LE MODELE CYBERNETIQUE DU CONTROLE

Dans cette optique, le contrôle est synonyme d'un processus qui fixe des normes de performance à atteindre et planifie des actions correctrices pour corriger toutes déviations par rapport à ce qui a été prévu dans le plan (Koontz et O'Donnel, 1976). Dans ce même esprit, certains auteurs insistent sur les avantages de ce modèle en mettant en exergue la vision systémique de cette approche. Ainsi Enrègle et Thiétart (1984) mentionnent que le modèle cybernétique a pour but de "construire des organisations composées d'unités auto-contrôlées à l'aide de boucles de rétroaction d'information" (page 295). Ces unités auto-contrôlées tendent à identifier le besoin d'une action correctrice et à susciter sa mise en application de façon systématique et efficace.

D'une manière globale, le contrôle apparaît comme ayant pour but ultime d'assurer que les résultats des activités soient conformes aux objectifs de l'organisation. Pour Enrègle et Thiétart (1984), la responsabilité du gestionnaire est de faire tendre le résultat vers l'objectif recherché.

Le type de contrôle cybernétique sous-tend idéalement la notion de "contrôle anticipé" où les résultats sont prédits et l'action correctrice entamée avant que l'opération ne soit entièrement terminée. En l'occurrence, il s'agit d'un contrôle idéal, par opposition au contrôle dit à posteriori, qui est plus répandu dans les organisations. Ce dernier se singularise par le fait que les résultats sont

confrontés au plan lorsque la tâche est achevée. La vérification se limite alors à l'atteinte des résultats finaux et l'action correctrice ne concerne que des mutations sur les buts déjà atteints .

La présente étude, pour éviter les inconvénients du contrôle à posteriori, favorisera une optique de contrôle cybernétique (contrôle anticipé) pour mettre l'accent sur l'aspect dynamique du processus qui doit conduire à une aide dans la prise de décision (Candau,1985). Les diagnostics établis sur les services des RH devront être orientés vers l'avenir afin d'assurer l'efficacité de ceux-ci.

2.2 L'EVALUATION

L'évaluation est un processus consistant à apprécier, à attribuer une valeur et à estimer par un jugement un phénomène quelconque (Dessler et Turner,1992). D'après Petit et col. (1993), la première étape de l'évaluation est d'élaborer et d'utiliser des méthodes et des instruments de mesure qui permettront de décrire l'état actuel des choses de façon valide et fidèle. Il s'agit de dépeindre la réalité avec précision puis d'identifier un idéal dans les domaines à évaluer avant de mesurer les écarts (voir section précédente). Globalement, il existe deux types d'évaluations. Lesquelles?

- L'évaluation informelle : Selon Bazinet (1989), ce type d'évaluation s'effectue au jour le jour, sans méthode, ni critères. Celle-ci reste incontestablement la forme d'évaluation la plus répandue. Si cette évaluation est flexible et favorise des suivis quotidiens, elle n'en demeure pas moins critiquable par son côté arbitraire. Le vide que crée l'absence de règles à suivre par l'évaluateur est source de subjectivité, donc d'iniquité dans l'appréciation et de discrimination.

- L'évaluation formelle : A l'opposé de la précédente, l'évaluation formelle se caractérise par ses aspects systématiques et structurés. Elle utilise des méthodes et des techniques sélectionnées et tend à uniformiser les approches des évaluateurs. Le cadre de référence que procurent alors les règles apparaît comme une limite à toute subjectivité et une garantie d'un minimum d'objectivité. Parfois coûteuse et plus rigide, cette évaluation suscite des résistances de la part des ressources humaines et se heurte, entre autres, à des questions de validité et de fidélité des outils de mesure.

L'exposé de cette brève section vouée aux concepts du contrôle et de l'évaluation dans la théorie des organisations impose certaines remarques. Premièrement, les auteurs qui utilisent le terme de contrôle adoptent dans leur quasi majorité l'approche systémique. Deuxièmement, le modèle cybernétique du contrôle

semble être un modèle repère dans la littérature. Aussi, les étapes du processus du contrôle qui ont le plus retenu l'attention des auteurs sont au nombre de cinq, à savoir :

- La détermination des indicateurs de contrôle
- La détermination du niveau attendu de performance
- La cueillette des informations (observations et mesures)
- La comparaison des résultats prévus et des résultats atteints
(l'évaluation)
- Les recommandations à apporter suite aux écarts observés et à leurs analyses.

Troisièmement, il existe plusieurs approches possibles pour aborder les concepts du contrôle et de l'évaluation dans la théorie des organisations, d'où la diversité des sens prêtés à ces notions par Baumal,(1969), Koontz et O'Donnel,(1976), Litterer,(1965). Certaines approches insistent sur les écarts entre ce qui est prévu et ce qui est atteint, d'autres focalisent sur les systèmes d'information ou font cas des relations entre la planification, le contrôle et la stratégie. Selon nous, les liens étroits entre la planification et le contrôle sont inébranlables, inextricables. La planification des RH, pour s'assurer de répondre à ses objectifs principaux à savoir réduire l'incertitude, diminuer les coûts, focaliser sur les objectifs, permettre le contrôle (Koontz et O'Donnel,1976), équilibrer le marché interne du

travail (Guérin,1984), doit s'appuyer sur des évaluations mesurant l'efficacité des activités de la GRH. C'est à ce prix que la GRH sera à même d'évaluer sa contribution à l'atteinte de l'efficacité organisationnelle via son intégration aux plans stratégiques. Ce résultat idéal ne peut être atteint ni observé de façon immuable que si des boucles de rétroaction (suite à des cueillettes de données) alimentent le plan initial, favorisant ainsi des ajustements permanents.

Conscients de ces liens et du cadre global du contrôle dans la théorie des organisations, nous abordons ce concept dans un contexte plus précis, à savoir celui de la GRH. Quel est donc ce contexte ? Qu'est-ce que l'évaluation de la GRH ? Quels sont ses objectifs, ses méthodes, les connaissances acquises sur ce thème à ce jour ?

CHAPITRE 3

L'ÉVALUATION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

3.1 LE CADRE GLOBAL

En gestion des ressources humaines, le concept d'évaluation est inlassablement utilisé dans le sens d'une appréciation des rendements, c'est-à-dire des contributions aux objectifs des organisations (Dolan et Schuler, 1994). De l'avis de tous, il s'agit d'un jugement de valeur.

L'évaluation apparaît comme une fonction qui sous-tend l'optimisation des utilisations des RH (Stephens, 1970). Elle s'impose comme un facteur incontournable d'accroissement de l'efficacité organisationnelle. Elle est aussi considérée comme une aide à la décision qui doit avant tout nourrir l'adéquation des plans et résultats de la gestion des RH avec les plans stratégiques (Glueck et Milkovich, 1985). Globalement, l'évaluation en GRH vise à améliorer l'efficacité des entreprises par le biais de la GRH (Flippo, 1971; Gray, 1965). Or, il existe

diverses manières d'évaluer les RH. On peut distinguer au moins trois types d'approche (Collins, 1985):

- 1-Celles qui mettent l'emphase sur les intrants
- 2-Celles qui insistent sur les processus
- 3-Les approches qui mettent l'accent sur les extrants

Le gestionnaire des RH dispose dès lors de méthodes différentes et de moyens opérationnels non similaires pour apprécier l'efficacité des services des RH (Dolan et Schuler,1994). Averti, il devra connaître les limites de chaque outil d'évaluation et sélectionner ceux qui répondent pleinement à ses propres besoins. A titre d'exemple, une évaluation axée sur les intrants pourrait considérer les budgets des services, leurs démographies, leurs actifs, le niveau de qualification de leurs membres. L'évaluation focalisant sur le processus se préoccupe plus des types d'activités du service des RH (Carroll,1960), des procédures de mise en oeuvre des programmes et des politiques de GRH (Mc Afee,1980). La troisième approche est orientée vers les résultats atteints (extrants), en termes d'efficacité et de productivité.

Ces approches n'étant pas exclusives les unes par rapport aux autres, plusieurs responsables en RH tendent à les utiliser simultanément sans une logique rigoureuse. Le manque de consensus dans les définitions des concepts sous-

jacents au contrôle de la GRH ne facilite pas le travail du responsable soucieux de plus de rigueur et de clarté dans ses démarches. Cette confusion dans le jargon est corroborée par le nombre d'expressions auxquelles réfèrent divers auteurs. Les expressions les plus retenues sont:

- **La vérification** : Werther et col.,1985,1990 ;

- **L'audit** : Biles et Schuler,1986; Candau,1982 et 1985; Dessler et Turner,1992; Fombrun et col.,1984; Hercus et Oades,1982; Kuraitis,1981; Mc Afee,1980; Peretti et Vachette,1985; Stephens, 1970;

- **L'évaluation** :Bélanger et col.,1988; Gray,1965; Mc Afee,1980; Petersen et Malone,1975; Petit et col.,1993; Phillips et Seers, 1989; Tsui et Gomez-Méjia,1987; Ulrich, 1989;

- **Le contrôle** : Bélanger et col.,1983; Carlson,1976; Côté,1974; Gosselin et Beausoleil,1990; Machaver,1977; Tracy,1976;

Sur la base des analyses effectuées ci-dessus, il nous semble opportun d'explorer quelques définitions avancées par divers académiciens afin de mettre en lumière le manque de consensus dans l'usage d'un jargon standardisé. Cette situation est sans contredit la source de certaines difficultés qui meublent le champ même de

l'évaluation de la GRH. L'absence d'un foyer d'intégration des connaissances et des approches tend à fortifier la carence conceptuelle et théorique dans ce domaine d'activité. Dans cet exercice, nous tenterons de comprendre s'il s'agit d'un phénomène justifié conceptuellement ou juste d'une confusion généralisée, fruit d'une lacune reliée à l'état embryonnaire du sujet.

3.2 LA QUESTION SEMANTIQUE DANS L'EVALUATION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

3.2.1 LES DEFINITIONS

LA VERIFICATION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Pour Werther et col.(1985), la vérification de la GRH se résume en un processus par lequel on tente d'évaluer les buts et les résultats du service des RH. Les auteurs limitaient leur définition au service des RH et marquaient d'ores et déjà une différence notable avec d'autres théoriciens qui orientent leurs définitions sur la fonction des RH ou sur les pratiques RH. En 1990, ces mêmes auteurs (Werther et col.,1990) ont évolué dans leurs conceptions puisque ceux-ci définissaient désormais la vérification par rapport à l'ensemble des activités des

RH, sans se borner comme jadis au service des RH :

"La vérification des ressources humaines évalue les activités, les buts et les résultats en R.H. de l'organisation...c'est un processus de contrôle de la qualité des activités de G.R.H. de la division ou de l'entreprise (Werther et col,1990,page 691)."

Force est de constater que les auteurs conçoivent comme synonymes les termes contrôle et vérification ce qui alimente la confusion chez ceux qui s'appliquent à marquer cette différence.

L'AUDIT DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Le terme audit, selon son origine latine "auditus", signifie audition. Un audit est un passage en revue et un entretien devant aboutir à une évaluation ou à une appréciation (Peretti et Vachette,1985). Pour définir l'audit en GRH, Candau (1985) reprend le terme de contrôle et lui confère un sens plus large. Selon ce dernier, le dessein de l'audit social n'est pas réduit au contrôle de la GRH, mais doit être considéré comme une aide au management, dans la recherche d'une plus grande efficacité.

Pour définir l'audit l'auteur précise qu'il s'agit de :

"Découvrir des faits,d'identifier des écarts par rapport aux objectifs visés,aux procédures établies, aux lois, conventions et accords,déceler les problèmes éventuels découlant de ces écarts, les hiérarchiser en terme de gravité,évaluer les risques, diagnostiquer les causes pour des recommandations (page 14)."

De ce point de vue, le contrôle en GRH est orienté vers le futur et doit s'appuyer sur des indicateurs susceptibles de prédire les résultats des actions non achevées. Parmi les adeptes du terme "audit", il y a aussi des divergences dans les contenus et les étapes du processus. A titre d'exemple, pour Stephens (1970) l'audit concerne l'évaluation et l'analyse; pour Torrence (1961) il s'agit d'inclure aussi l'étape des propositions des corrections dans le processus. Candau (1985) élargit le sens du concept puisqu'il spécifie que dans l'audit on devrait inclure le plan d'action correcteur et son opérationnalisation. Enfin Dessler et Turner (1992) dressent un questionnaire en six étapes pour réaliser l'audit de la GRH s'articulant comme suit:

- Quelles sont les fonctions de la GRH dans l'institution à l'étude ?
- Quelles sont leurs importances relatives?
- Jusqu'à quel point, chaque fonction est bien gérée ?
- Où les améliorations sont-elles nécessaires ?

- Avec quelle efficacité la GRH utilise-t-elle ses ressources ?
- Comment la GRH peut-elle optimiser son efficacité ?

Dessler et Turner (1992) centrent d'abord leur attention sur l'identification des problèmes de la GRH et la localisation des carences par activités RH. Ils se préoccupent, au même titre que Candau (1985), des solutions pour stimuler l'efficacité de la GRH une fois le diagnostic établi.

L'ÉVALUATION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Les adeptes du concept "évaluation" semblent plus nombreux que ceux présentés précédemment (Bélanger & col., chapitre 17, 1988; Petit et col., 1993; Tsui & Gomez-Méjia, 1987; Tsui & Milkovich, 1987). Dans leur majorité, ces derniers insistent sur la notion d'efficacité pour développer leurs concepts et leurs approches. Bélanger et col. (1988) utilisent le terme d'évaluation de la fonction GRH pour identifier l'écart pouvant exister entre les résultats atteints et les résultats prévus. Leur conception est parfaitement compatible avec le modèle cybernétique du contrôle présentée dans la section 2.1. Tsui (1987), en centrant sa définition de l'évaluation sur le service des RH et sur l'identification des clients de ce service, introduit une conceptualisation nouvelle de la mesure de l'efficacité de la GRH. Tsui relie

l'évaluation à l'écart pouvant exister entre les attentes des clients des services des RH et les réponses que ces services apportent. Plus cet écart sera important plus la satisfaction des clients sera faible et plus l'efficacité du service sera jugée déficiente. De ce fait, la particularité de cette définition de Tsui est que l'écart n'est pas déduit de la différence entre ce qui est observé et ce qui est prévu dans les plans organisationnels, mais plutôt entre ce qui observé et ce qui est attendu par des clients internes dits importants dans l'organisation. Les cadres de référence ne sont quasiment plus les objectifs de l'organisation, mais les besoins, les attentes, les opinions, voire les émotions des clients. Il est donc impérativement supposé que ces derniers agissent conformément aux intérêts de l'institution pour laquelle ils travaillent. A la base de cette approche de Tsui se forge toute une "philosophie" de gestion, sinon toute une conceptualisation dans la façon de définir l'efficacité d'un service des RH. Une description et une analyse ultérieures exhaustives sur l'approche de Tsui qui fait l'objet de cette recherche seront présentées dans la section 3.6.2.5.

LE CONTROLE DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Dotés d'une vision plus globalisante, des auteurs non moins importants se réfèrent à l'expression de contrôle pour évaluer l'efficacité de la GRH. Parmi eux, Bélanger et col. (chapitre 15,1983) définissent le contrôle comme suit :

"Un processus qui consiste à identifier et à mesurer les écarts entre les réalisations au début d'une période donnée et les réalisations concrètes à la fin de cette période (page 353)."

Les auteurs mettent en relief une vision systémique pour expliciter leurs conceptions du contrôle et établissent un lien irréfutable entre le contrôle et les bénéfices. Leur préoccupation pour inscrire le contrôle de la GRH dans une approche coûts-bénéfices est à cet égard manifeste.

Dans la même optique systémique, Côté (chapitre 7,1975) tente de cerner le concept du contrôle en GRH en identifiant deux types d'activités correspondant en fait à deux étapes distinctes, soit (1) l'évaluation des résultats et (2) une rétroaction pour ajuster les plans futurs par rapport aux résultats atteints. D'autres adeptes du concept du contrôle en GRH focalisent sur des aspects particuliers dans leur tentative de définition (l'objet du processus, les systèmes d'information...etc.). A ce titre, mentionnons encore Bélanger et col. (1988) qui,

pour différencier le contrôle de l'évaluation, spécifient que :

"Par contrôle, nous entendons un mécanisme de cueillette d'information permettant de mieux savoir ce qui se passe, que ce soit par rapport aux résultats atteints, aux pratiques, aux structures mises en place, ou aux coûts (page 90)."

Dans le même effort de différenciation ces auteurs précisent que l'évaluation est:

"Un processus systématique et officiel qui consiste à déterminer la valeur de la gestion des RH, en examinant les résultats atteints, les coûts, les pratiques et les structures (page 90)."

Dans ce sens, ceux-ci limitent le contrôle à des récoltes d'information pour faire de l'évaluation un processus plus global. Deux commentaires s'imposent à nos yeux:

(1)- En se référant à la gestion de l'information (cueillette des données), ces auteurs se rapprochent en partie de la conception de Carlson (1976) qui définit le contrôle de façon générale par rapport à l'information.

(2)- En faisant apparaître l'évaluation comme un processus global et le contrôle comme une étape de celui-ci, les auteurs s'écartent de ce qui est communément reconnu dans la théorie des organisations à savoir que l'évaluation correspond à une étape du processus du contrôle (voir section 2.1). Rappelons que nous restons fidèles dans ce travail à cette dernière conception.

3.2.2 CONSEQUENCES OPERATIONNELLES SUR LA RECHERCHE

Ces définitions témoignent du malaise existant pour standardiser le langage dans le domaine de l'évaluation de la GRH. Elles enseignent aussi que les opinions et les définitions parfois équivoques tendent à se remodeler au fil des analyses. Le cas de Bélanger, Petit et Bergeron (de 1983 à 1988) semble corroborer cette évolution. Aussi, malgré que certains adoptent une appellation spécifique pour la mesure de l'efficacité de la GRH, souvent ces derniers utilisent comme synonymes le contrôle et l'évaluation (Côté, 1974), la vérification et l'évaluation (Werther et col. 1990), l'audit et le contrôle (Candau, 1985; Stephens, 1970). Ce constat renforce l'idée que les frontières entre les auteurs sont plutôt floues et que cette diversité dans le langage n'est pas toujours justifiée au niveau conceptuel. Le manque d'homogénéité apparaît aussi au niveau de la définition des étapes de l'évaluation dans les écrits recensés. Parfois le processus de contrôle se compose de deux étapes (Bélanger et col., 1983; Côté, chapitre 7, 1975),

de trois étapes (Collins,1985), ou quatre étapes (Carlson,1976), voir de sept étapes (Candau,1985).

Pour des fins de clarté de cet exposé, nous ferons usage du terme "évaluation" de la GRH (l'évaluation étant une étape du processus global du contrôle). Nous favoriserons ainsi une vision plus microscopique qui a largement prédominé jusqu'à présent dans le domaine de l'évaluation de la GRH. En effet, la plupart des études théoriques à ce niveau ont foncièrement favorisé une vision microscopique du processus au détriment d'une approche plus globalisante. Nous nous référerons à la notion du contrôle quand nous aborderons les aspects systémiques (les interrelations) du processus dans nos commentaires et analyses. Ce sera pour nous une façon d'adopter une vision plus macroscopique quand nous le jugerons nécessaire.

L'audit, dans son sens le plus large, sera considéré comme synonyme de contrôle. Soulignons qu'il faut éviter une confusion alimentée dans certains écrits qui qualifient d'audit une approche qualitative appelée usuellement "vérification". Le terme "vérification" ne sera pas utilisé pour les fins de cette recherche eu égard au peu d'attention dont il a fait l'objet dans la littérature à ce jour.

A nos yeux un effort dans la standardisation du langage s'imposait. Il apparaît effectivement impensable de faire évoluer les connaissances en relations industrielles (spécifiquement en GRH) sans avoir réussi, ne serait-ce que partiellement, à annihiler de tels obstacles qui court-circuitent la communication entre les théoriciens et suscitent des débats stériles. Qui plus est, le déficit de consensus en vue de standardiser le vocabulaire ne facilite pas la tenue de débats enrichissants et témoigne peut-être de la jeunesse du sujet.

3.3 LES OBJECTIFS DE L'EVALUATION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

L'évaluation de la GRH est un processus qui mesure la qualité des activités RH d'une organisation (ou d'une division ou unité) et qui confère un support à la stratégie de celle-ci (aide à la décision). L'étendue de l'évaluation va au-delà des activités du service des RH. Ceci rend difficile la maîtrise d'un processus concret et efficace de contrôle (identification des responsabilités, des personnes à évaluer etc.). En diagnostiquant l'état de santé des services des RH ou des fonctions de GRH, l'évaluation permet :

- d'identifier les contributions de l'activité GRH aux objectifs de l'entreprise;
- de stimuler l'uniformisation des politiques et pratiques des RH;

- d'identifier les problèmes RH et de les prévenir;
- de clarifier les responsabilités;
- d'améliorer le système d'information des RH;
- de s'assurer du respect des lois et des règles internes à l'organisation;
- de rendre plus crédible le professionnel de la GRH en mettant en exergue ses contributions aux objectifs organisationnels;
- de favoriser des économies de coûts par des réajustements rapides et efficaces aux plans RH et aux plans stratégiques.

L'atteinte de tels objectifs passe par une gestion proactive qui doit reposer obligatoirement sur une connaissance parfaite et exhaustive des domaines d'analyse de l'évaluation, c'est-à-dire les éléments de base qui vont guider les plans d'action de ce processus. Afin d'élucider nos dires, nous présentons une section définissant les principaux déterminants de l'évaluation en GRH.

3.4 LES DOMAINES D'ANALYSE DE L'ÉVALUATION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

D'après la littérature il existe au moins deux domaines d'analyse fondamentaux dans le champ de l'évaluation de la GRH : (1) L'objet d'analyse, (2) les niveaux d'analyse. La pauvreté des assises théoriques dans ce domaine du contrôle de la GRH ne peut que renforcer notre intérêt pour ce premier effort de conceptualisation et pour l'appréciation de son utilité et sa pertinence. Qu'en est-il?

(1) L'OBJET D'ANALYSE :

L'objet d'analyse est la cible à évaluer (l'évalué). Il existe trois objets reconnus par les théoriciens (Gosselin et Beausoleil,1990; Wils et col.,1991, page 254):

- **La fonction GRH** qui implique l'ensemble des efforts fournis par une organisation dans le but d'utiliser efficacement et avec rationalité ses ressources humaines pour atteindre les objectifs stratégiques

- **Le service des RH** est l'entité administrative dont la tâche est d'arrêter des politiques de RH, de fournir une assistance technique et professionnelle aux membres de l'organisation (dans le cadre de l'acquisition des RH, de leur conservation, de leur développement) et d'établir des plans de GRH pour ensuite contrôler leurs exécution

- Les pratiques de GRH regroupent l'ensemble des activités et des tâches faisant partie des plans d'action des RH pour opérationnaliser les politiques et les programmes.

(2) LES NIVEAUX D'ANALYSE :

Les trois niveaux d'analyse qui sont mentionnés dans la littérature (Besseyre des Horts,1988; Candau,1985; Schuler,1988; Tsui & Gomez-Méjia,1987) sont :

- **Le niveau opérationnel** où l'évaluation au niveau opérationnel vise la qualité des services offerts, l'implantation et l'exécution des activités. Ce type d'activité s'activera à vérifier les résultats ainsi que le respect des normes et des procédures.

- **Le niveau de gestion** dont l'objectif de l'évaluation est d'inspecter si les politiques sont pertinentes et harmonieuses entre elles ainsi qu'avec les objectifs de la GRH. Cette évaluation sera axée sur le contrôle des coûts, sur l'analyse des pratiques et des procédures.

- **Le niveau stratégique** a pour dessein de vérifier la cohérence des objectifs de la fonction RH avec les objectifs stratégiques de l'organisation.

A l'évidence, il est crucial de garder en mémoire ce cadre de référence puisque les activités évaluées ainsi que les critères utilisés dans l'évaluation varient en fonction du niveau pour lequel celle-ci est effectuée. En ce sens, ce cadre devient un premier guide pour les chercheurs et les praticiens dans l'évaluation de la GRH. D'autre part, en ce qui a trait aux objets d'analyse, certains chercheurs préconisent que la non différenciation à ce niveau par les évaluateurs engendre une confusion conceptuelle et théorique flagrante (Tsui et Gomez-Méjia,1987).

Ces efforts conceptuels ne coïncidant pas avec des pratiques rigoureuses chez les gestionnaires, un fossé s'est creusé entre praticiens et académiciens. Incontestablement, il semble qu'il y a d'une part cette conscience de la nécessité de contrôler la GRH mais qu'ailleurs des freins majeurs dissuadent les gestionnaires de recourir à son évaluation. Pour décortiquer cette problématique, nous exposons dans la section suivante les connaissances acquises à ce jour sur l'évaluation de la GRH et sur les contraintes qui rendent le travail des gestionnaires des ressources humaines très ardu.

3.5 L'ETAT DE LA SITUATION SUR L'EVALUATION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

La plupart des théoriciens, aujourd'hui comme hier, se sont accordés sur le principe de l'utilité de l'évaluation de la GRH. Souvent, ils ont préconisé des évaluations périodiques via un processus formel. Cette dernière décennie a été

marquée par une intensification, un regain d'intérêt pour la gestion des RH, regain essentiellement imputable à l'importance stratégique récente de celle-ci. Guetteridge (1988) et Audet (1989) rapportent qu'une telle fonction de contrôle est un réel défi pour la GRH.

D'autres auteurs, tels que Dolan et col. (1988) lient l'absence d'une évaluation formelle à une déconsidération de l'importance des RH dans la lutte pour une productivité optimale. Enfin, d'autres écrivains, plus fermes par rapport à la question, assurent que renoncer à mesurer l'apport de la fonction RH et ses contributions aux objectifs de l'organisation nuit irréfutablement à la crédibilité de celle-ci (Dolan, 1991; Le Louarn, 1988). Si la nécessité d'évaluer ne fait aucun doute aux yeux des théoriciens, la pratique est toute autre. Les pratiques dans ce domaine d'activité restent peu répandues et plutôt à l'état embryonnaire. Quelques études nous éclairent sur le sujet :

(1) **Aux U.S.A.**, Tsui et Gomez-Méjia (1987) ont découvert que 57% des cadres supérieurs avaient des pratiques informelles d'évaluation de la GRH. Dans ce même pays, Cashman et Mc Elroy (1991) mentionnent que 29% des organisations ciblées par l'étude effectuent très rarement ou pas du tout des évaluations de leurs services des RH. De surcroît, 66 de celles-ci sur un total de 74 organisations, utilisent des méthodes qualitatives, souvent basées sur le jugement

pur et simple. Cette dernière étude met en relief l'aspect informel qui prédomine dans l'évaluation de la GRH.

(2) Au Canada, Murray et col. (1990) révélaient que 45% des entreprises n'effectuaient aucun type d'évaluation. Parmi celles qui en font, 82% se contentent d'une évaluation qualitative, voir subjective.

(3) Au Québec, Dolan et col.(1988) précisent que seulement 36,4% des entreprises ont un processus formel d'évaluation. De plus, sur une base annuelle, à peine 20% des entreprises évaluent régulièrement les activités des RH .

Dans un esprit de synthèse, nous énumérons les principaux obstacles à l'évaluation de la GRH qui émergent des différents écrits traitant de ce sujet. Les obstacles les plus dénoncés sont :

- La crainte des gestionnaires des RH d'être évalués (Petersen et Malone,1975);
- La difficulté de cerner les causes d'un résultat d'une activité humaine (Bélanger et col.,1988);
- Le manque de précision de certains objectifs RH (Gordon,1972; Raisin,1981);

-Le peu d'expérience dans un domaine jeune bien que non nouveau (Gosselin et Beausoleil,1990);

-La difficulté de s'entendre sur la notion d'efficacité en GRH (Connolly et col.,1980; Ulrich, 1989);

-Le défi de quantifier dans certains cas et de mesurer certains phénomènes inhérents à la gestion des ressources humaines (Fitz-Enz,1980; Mc Laughlin,1971; Tracy,1976);

-Le caractère diffus de la gestion des ressources humaines dans les organisations (Ulrich,1989);

-Le peu de supports de la haute direction au processus d'évaluation de la GRH (Petersen et Malone,1975).

Pour appuyer et compléter ces constats concernant les contraintes qui se dressent devant l'évaluation de la GRH, nous présentons les résultats partiels d'une étude empirique américaine sur le sujet. Cashman et Mc Elroy (1991) ont identifié les obstacles "perçus" pour évaluer l'efficacité des services des ressources humaines. Le tableau 1 résume quelques conclusions pertinentes de leurs travaux.

TABLEAU 1

LES OBSTACLES PERÇUS PAR LES GESTIONNAIRES POUR EVALUER
LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
(Cashman et Mc Elroy, 1991, page 73)

EXHIBIT 2	
Perceived Obstacles To Evaluating the Effectiveness of HR Departments*	
N = 74	
Obstacle	Average Degree to Which Obstacle Makes HR Evaluation Difficult
Difficult to Conduct Scientific Evaluation	3.28
Difficult to Quantify HR's Return on Investment	3.20
Difficult to Assess Impact of HR	2.85
Difficult to Identify Effectiveness Criteria	2.84
Lack of time - HR Staff	2.81
Design Problems	2.62
Objectives Not Defined	2.14
Evaluation Not Valued by Top Management	2.10
Evaluation Costs Too Much	1.99
Evaluation Not Required	1.93
Evaluation Anxiety on the Part of HR Staff	1.87
Lack of Management Support	1.78
Misuse of Evaluation Results	1.58

Five Point Scale		
1 - No Difficulty At All	3 - Some Difficulty	5 - Extreme Difficulty
2 - A Little Difficulty	4 - A Lot of Difficulty	

Ces résultats statistiques nous éclairent sur les obstacles majeurs perçus par les professionnels de la GRH. Parmi ces obstacles, nous dénotons la difficulté de mener à bien une évaluation scientifique et la difficulté de quantifier le retour sur

investissement en RH. Aussi, la difficulté de contrôler l'impact de la GRH et d'identifier les critères d'efficacité semblent sans contredit composer des freins au processus d'évaluation de la GRH.

L'analyste averti ne peut s'empêcher à ce stade de relever un curieux paradoxe eu égard au caractère plutôt récent des études empiriques ci-haut mentionnées. C'est bien au moment où les organisations affichent une préoccupation pour accroître leur efficacité et leur productivité humaine que ces études viennent corroborer le caractère étonnamment rudimentaire des pratiques de l'évaluation de la GRH dans ces dernières. Ce constat soulève des interrogations multiples. S'agirait-il d'un problème né de la nature même de la GRH ? Serait-ce une question de définition et de conception des approches ? S'agit-il d'un défaut de conscience de ce que des évaluations rigoureuses peuvent apporter à l'organisation ou d'un déficit de capacité lié à la maîtrise et au choix des méthodes d'évaluation en GRH ?

Quelles solutions les organisations ont-elles envisagé pour contrecarrer ces difficultés ? Devant ces dilemmes, celles-ci ont réagi en accordant un intérêt marqué aux techniques et méthodes d'évaluation des activités des RH. Ce faisant, elles ont orienté leurs travaux et leurs efforts sur les aspects microscopiques du contrôle de la GRH. Quelles sont donc les principales méthodes d'évaluation en GRH ?

3.6 LES METHODES D'EVALUATION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Les divergences manifestes existant entre les théoriciens et les praticiens quant aux choix des meilleures méthodes d'évaluation ont conduit à une diversité de celles-ci. Certaines méthodes semblent plus retenues en pratique selon le type d'objet qu'elles évaluent (c'est-à-dire la fonction RH, le service RH, les pratiques RH). Le tableau 2 représente un bilan synthétique des méthodes d'évaluation selon leur objet d'analyse ainsi que les principaux auteurs qui semblent y avoir adhéré d'après leurs écrits.

TABLEAU 2

SYNTHESE DES MÉTHODES D'ÉVALUATION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Type / Catégorie des méthodes	Fonction RH	Service RH	Pratique RH	Auteurs principaux
indicateurs statistiques (accidents, roulement, absentéisme etc..)	X	X	X	Fitz-Enz (1984) Glueck & Milkovich (1985)
Comptabilisation des RH Analyse de l'utilité			X X	Lauzon (1979) Flamholtz (1985) Cascio (1987,1991) Dahl (1988)
Budget	X	X		Glueck & Milkovich (1985)
Liste de vérification	X	X		Biles & Schuler, (1986) Vatier (1988)
Satisfaction des clients		X		Tsui & Gomez (1987), Tsui (1987) Tsui (1990) Connolly et col. (1980), Wils et Labelle (1989)

Note: ce tableau a été dérivé de: Gosselin et Beausoleil, (1990).

3.6.1 LES METHODES QUALITATIVES

La nature de ces approches est purement qualitative en ce sens qu'elles ne reposent pas souvent sur une rigueur scientifique quelconque. Le gestionnaire est astreint à limiter ces analyses et leur portée faute de mesures statistiques suffisantes (données non paramétriques). Par contre les adeptes de celles-ci stipulent qu'il est fréquent de ne pas être en mesure de quantifier en GRH d'où l'exigence conséquente de recourir à des approches de cet ordre.

3.6.1.1 LA VERIFICATION

La vérification est l'approche la plus populaire et la plus imprécise pour apprécier la GRH. Selon Dolan et col.(chapitre 18,1988), la vérification est la façon la plus simple d'évaluer l'efficacité de la GRH. Ces derniers mentionnent que dans sa forme première, la vérification du service des RH tend à déterminer si les politiques et les procédures en matière de GRH sont exécutées conformément aux plans. Dans leur optique, la vérification de la GRH se fait à partir d'une liste de contrôle des différentes politiques et procédures.

Le principal outil de cette approche est la liste de vérification ou le guide de vérification qui existe sous plusieurs formes. En général, une telle approche peut

concerner les trois objets du contrôle typiques mentionnés auparavant dans la section 3.4. Cette caractéristique en fait un outil de diagnostic pour l'ensemble de la GRH. A l'ordinaire, cette approche dans sa forme la plus simple devient une échelle d'appréciation à deux catégories du type "oui-non", "présence-absence", "vrai-faux". Au niveau de son processus, celle-ci peut être synthétisée en quatre étapes :

- La conception et l'établissement d'une grille d'évaluation de la GRH intégrant une liste de caractéristiques

- La sélection des évaluateurs

- L'administration des questionnaires

- L'analyse des données

- La détermination d'un plan d'action à la lumière des analyses effectuées précédemment

Suite à l'établissement d'une liste de critères, l'évaluateur doit noter ou ne pas noter l'existence d'une caractéristique. Les tenants de l'école qualitative ont élaboré avec assiduité divers outils de cueillette de données pour opérationnaliser

cette approche dont les techniques d'utilisation peuvent varier des entrevues aux questionnaires. Diverrez (1962) a construit pour les chefs d'entreprise un questionnaire servant d'outil de diagnostic pour l'ensemble de la GRH. Les questions proposées sont ouvertes avec des réponses succinctes (oui,non) et ont trait à des thèmes se rapportant à l'affectation du personnel, à la rémunération ou à la formation. Côté (chapitre 7,1975) a pour sa part introduit des listes de contrôle proches de celle de Diverrez mais plus faciles d'utilisation. L'objectif affiché de Côté était de recueillir l'information et de juger l'ensemble de la GRH selon trois catégories, à savoir :

- l'acquisition des RH
- la conservation des RH
- le développement des RH

Les avantages directs de cette approche sont sa flexibilité, sa facilité d'exécution (Biles et Schuler,1986) et son faible coût d'opérationnalisation (Glueck et Milkovich,1985). Parmi ses inconvénients majeurs, nous retiendrons la difficulté d'interpréter les résultats, d'identifier avec justesse si le service des RH est bien le responsable principal de l'atteinte des objectifs (Candau,1982). De plus, cette approche souffre d'une subjectivité liée à la façon d'évaluer (biais perceptuels, formation de l'évaluateur). Finalement, certaines critiques lui reprochent de mettre l'accent sur la fonction RH au détriment du service des RH (Mc Laughlin,

1971; Petersen et Malone,1975). Cette orientation réduit de fait les opportunités pour corriger rapidement les lacunes identifiées lors du diagnostic.

3.6.2 LES METHODES QUANTITATIVES

Parallèlement aux adeptes des méthodes qualitatives pour évaluer les services des RH, une école de pensée soutenue par d'imposants théoriciens (exemple Cascio, 1991), prône des approches quantitatives pour mesurer l'efficacité de ces services. Quelles sont-elles ?

3.6.2.1 LA COMPTABILISATION DES RESSOURCES HUMAINES

La comptabilisation des RH est un courant fortement inspiré des notions comptables. Aujourd'hui, celui-ci perd de sa vitalité et s'affaiblit relativement aux autres tendances. Après des débuts dans les années 1960 marqués par des succès incontestables, cette approche a progressivement gagné le second plan dans le domaine de l'évaluation de la GRH.

La comptabilisation des RH propose de considérer les ressources humaines au même niveau que les ressources de l'organisation, principalement les ressources financières et matérielles. Plus encore, elle conçoit les RH comme un

"investissement" pour l'organisation. Une définition classique que nous avons retenue est celle de Brummet et col. (1968) qui décrivent la comptabilisation des RH comme :

"The process of identifying, measuring, and communicating information about human resources to facilitate effective management within an organization (page 20)."

Le noyau central de cette méthode est la prospection des RH comme un actif des organisations selon les principes comptables. Le dessein de celle-ci est la mesure de la valeur des membres du personnel en tant que ressources organisationnelles (Flamholtz,1985). Dans ce sens, son adoption engendre des états financiers qui seront interprétés pour comparer les valeurs des RH calculées par rapport aux investissements entrepris par l'organisation .

D'une façon résumée, l'approche comptable donne naissance à deux grandes techniques qui attribuent une valeur économique aux individus opérant dans les organisations. Lesquelles ?

A) -L'actualisation des revenus futurs des RH

B) -Le calcul des coûts d'acquisition et de formation du personnel

(Craft,1975)

A) Dans le premier cas, la valeur de l'employé est déterminée par la valeur estimée de ses services (actuels et futurs) en se basant notamment sur des indicateurs clés tels les revenus futurs de l'organisation ou le salaire effectif de l'employé .

Il est capital de mesurer les bénéfices de l'organisation qui sont reliés aux prestations et aux services rendus par les employés. Il s'agit en l'occurrence, d'une vision de l'évaluation basée sur les revenus contrairement à l'optique du deuxième cas. La valeur des RH sera déduite des résultats actuels et des résultats projetés de celles-ci. Pour ce faire, deux options sont plausibles:

(1)- Une estimation des revenus de l'organisation est établie. Ces revenus futurs sont capitalisés selon des méthodes financières standards : $V.A. = V.F. / (1+i)^n$
où :

V.A. = valeur actuelle

V.F. = valeur future

i = taux d'actualisation

n = unité de temps (mois, années..etc)

Une fois les revenus actualisés, débute l'exercice le plus difficile consistant à affecter un pourcentage du total obtenu à chaque ressource humaine. Ce faisant, l'appréciation de leur valeur est arrêtée (Brummet et col.,1968).

(2)- Une évaluation dont l'indicateur capital est le salaire. Dans ce sens, le salaire est un bon reflet de la valeur de chaque RH. L'opération vise à actualiser les revenus des RH selon la formule de la valeur actuelle présentée ci-dessus.

B) Dans le deuxième cas, la valeur de l'employé est déterminée par les coûts encourus par l'organisation pour se procurer ses services et pour maintenir la qualité à un niveau acceptable. Le centre d'intérêt ici est l'investissement de l'organisation et son évaluation. Cette façon de mesurer la valeur des RH est donc fondée sur les dépenses (spécifiquement celles reliées à la formation et au recrutement).

Sur un plan global, les adeptes de cette méthode se sont attaqués à la difficulté de quantifier l'évaluation de la GRH. Ils ont esquissé un tableau appréciable d'outils de mesure et tracé des pistes concrètes de réflexion. D'ailleurs, outre les axes d'évaluation retenus plus haut, Hermanson (1964) a proposé comme base de mesure le niveau relatif des profits de l'entreprise, Heckimian et Curtis (1967)

ont opté pour les coûts de renonciation, Likert (1967) a analysé surtout des données psychologiques et enfin Flamholtz (1972) a réalisé des travaux réputés sur les coûts de remplacement.

Cependant, en dépit de ces efforts louables, plusieurs voix se sont élevées contre cette méthode. Une des critiques adressées à cette approche est que les auteurs qui l'ont initiée ont agi de façon sporadique, se préoccupant plus de formuler les moyens d'évaluation que de définir des concepts qui supportent leurs modèles, (exception faite pour certains auteurs dont Flamholtz (1972), réputé pour avoir fait un travail remarquable).

3.6.2.2 L'ANALYSE D'UTILITE

L'analyse d'utilité vise à traduire en termes monétaires les avantages et les désavantages des pratiques de GRH (Cascio,1987; Dahl,1988). La plupart des adeptes de cette méthode empruntent des concepts mathématiques pour asseoir leurs argumentations et méthodologies. A ses débuts, l'analyse d'utilité était centrée sur la sélection des RH. Plus tard, certains auteurs proposaient d'élargir ses champs d'application (Landy et col.,1982; Schmidt et col.,1982). Cette méthode a aussi recours à des techniques comptables et financières pour mener

à bien les analyses "coûts-bénéfices". Les profits projetés sont calculés en assignant une valeur monétaire aux résultats prévus qui sont reliés à des activités RH (Schmidt et col.,1982).

Pour appuyer nos dires, nous introduisons une brève synthèse centrée spécifiquement sur l'adoption de cette approche dans la sélection des RH, domaine où celle-ci avait pris ces premières racines en GRH.

LE CONCEPT D'UTILITE DANS LE CONTEXTE DE LA SELECTION

Toute organisation dans la gestion de son processus de sélection tente de prendre la meilleure décision en minimisant les erreurs (erreurs de rejet, erreurs d'acceptation), et ce, au coût le plus bas possible. Le concept d'utilité est indissociable des erreurs et des bonnes décisions éventuelles. Pour concilier ces deux objectifs, il s'agit d'abord d'évaluer le degré de difficulté du poste (proportion des candidats qui donneraient un bon rendement même s'ils étaient choisis au hasard). Dès lors le responsable de l'évaluation dans le processus de sélection devra déterminer le degré de validité de son prédicteur (à savoir l'outil de prévision et de sélection utilisé). Le degré de validité correspond au nombre de bonnes décisions par rapport au nombre total des décisions, exprimé sous la

forme d'un coefficient de corrélation (Dolan et col.,1988, chapitre 6). Plus ce rapport tend à augmenter, plus le nombre de bonnes décisions avec le prédicteur utilisé augmente. Les évaluateurs font l'hypothèse que le degré de validité des prédicteurs utilisés est au moins sensiblement supérieur au degré de difficulté du poste. Ainsi, l'utilité du mécanisme de sélection ne pourra qu'être renforcée et légitimée.

D'autre part, le ratio de sélection (nombre de postes à combler divisé par le nombre total de candidats, multiplié par 100) influe aussi sur l'évaluation finale de l'utilité. Plus ce rapport diminue, plus le processus de sélection s'améliore. Enfin, la notion de coût dans le concept d'utilité doit être considérée pour asseoir la charpente des décisions finales. Ainsi, entre en ligne de compte le rapport coûts-bénéfices, fruit des décisions prises en sélection. Il est capital de comparer les bénéfices découlant de décisions efficaces de sélection par rapport aux coûts engendrés. Nous posons ainsi les fondements de l'équation d'utilité qui comprend les coûts et les bénéfices.

Aujourd'hui, malgré les efforts dépensés, cette méthode a besoin de raffinements. Déjà, vers les années 1950, la base de la relation mathématique entre les programmes de sélection et les bénéfices engendrés par ces derniers était établie (Cronbach et Gleser,1965). Plus tard, Janz (1987) a démontré les gains pour l'économie canadienne (année 1990) si les praticiens devaient investir dans la

sélection scientifique. L'auteur a utilisé la formule 6 de Schmidt et col.(1979) dans son étude. Globalement, le défi concernait surtout la prévision des bénéfices et plus particulièrement la variation de la performance estimée en dollars.

Les trois approches qui ont été proposées pour déterminer la performance estimée en dollars ("the cost accounting method" (Roch,1965), "the direct method" (Schmidt et col.,1979), "the forty percent rule" (Hunter et Schmidt,1983), restent très critiquables. Nous rejoignons l'avis de Janz (1987) pour dénoncer un manque de logique flagrant de ces méthodes, notamment les deux dernières. Malgré certaines homogénéités de ces approches, il y a une nécessité d'un plus grand nombre d'études empiriques et de recherches de nouvelles approches dans ce champ d'activités.

Dans cet exercice intellectuellement exigeant et manifestement risqué où l'arbitraire et les biais perceptuels guettent les responsables, les évaluateurs s'aventurent à attribuer une valeur monétaire à des individus sur la base de leurs performances. Certains auteurs dont Glueck et Milkovich (1985) soulignent le manque d'expérimentation par les entreprises de cette méthode qui risque de résulter en des décisions inconséquentes pour les responsables des RH.

3.6.2.3 LES INDICATEURS STATISTIQUES

Cette approche quantitative par définition puise ses sources dans des mesures purement statistiques pour évaluer les résultats en GRH. Glueck (1978) la cite comme une des méthodes les plus appréciées et les plus utilisées. Sa popularité chez les praticiens semble s'expliquer principalement par son côté concret et par sa précision (Seybold,1964). De surcroît, elle a l'avantage d'être facilement discernable (même au niveau conceptuel) des autres approches. Son aspect purement quantitatif lui confère une identité spécifique au sein de l'éventail des méthodes d'évaluation de la GRH.

Afin de classer les indicateurs, nous faisons appel aux catégories établies par Bélanger et col. (chapitre 17,1988) dont l'avantage relatif est de respecter les grands ensembles d'indicateurs mentionnés dans la littérature. Au regard du grand nombre de sujets que ces indicateurs peuvent concerner (selon Seybold 600 sujets différents,1964), nous nous bornerons ici à une brève synthèse de cette classification en y retenant les aspects quantitatifs selon deux catégories:

- 1) - Les indicateurs relatifs à la productivité des RH, c'est-à-dire au rendement obtenu d'une ressource par rapport à son utilisation durant une période de temps donnée. Un tel indicateur est souvent exprimé dans la littérature comme un rapport d'intrants et d'extrants. Il est relié à des phénomènes cruciaux pour

la GRH, tels le taux de roulement (taux de fréquence et taux de gravité), le taux d'absentéisme au travail, le nombre de griefs, le nombre d'accidents au travail, le temps supplémentaire.

2) - Les indicateurs ayant trait aux aspects qualitatifs des produits et services des organisations que le responsable des RH exploitera face à sa problématique. Nous dénoterons, entre autres, les taux de rejet, les taux de retours, les taux de qualité, les taux de déclassés.

Les avantages des indicateurs statistiques se résument par leur côté pratique, leur facilité de manipulation, de stockage et d'application. Selon Dolan et col.(1988), les indices statistiques sont très utiles pour mesurer l'efficacité de la GRH. La déficience majeure de cette tendance à quantifier est l'interprétation des résultats.

A titre d'exemple Tsui (1984) écrit :

"Measures such as turnover, absenteeism, job satisfaction, and health are quantifiable and potentially meaningful. However, it is difficult to trace the antecedents of these outcomes (page 184)."

Cette citation traduit parfaitement la limite des indicateurs statistiques qui doivent toujours être pris avec un certain recul afin d'apprécier sans erreurs leurs significations réelles, le poids de leurs impacts positifs ou négatifs, les vraies

causes des phénomènes mesurés. Finalement un dernier inconvénient, plus difficilement perceptible, est la prolifération des indicateurs statistiques. La croissance non intégrée des listes des indices statistiques est telle que les évaluateurs seront indubitablement confrontés au problème du choix des outils de mesure pour assouvir leurs propres besoins.

3.6.2.4 LA METHODE DU BUDGET

La compréhension de cette méthode passe par la notion de budget. Le budget est avant tout un instrument de planification. Plus précisément il est l'expression quantitative d'un plan d'action (Gagnon et col., chapitre 5,1981). D'après Glueck et Milkovich (1985), cette approche ressemble beaucoup plus à une technique financière de contrôle des dépenses et des coûts qu'à une approche authentique d'évaluation de la GRH. Tel que mentionné par ces deux auteurs, la méthode du budget évalue les tâches de la gestion des RH en se basant sur le pourcentage ou le poids de celles-ci dans le budget de l'organisation, ainsi que sur les coûts monétaires relatifs à chaque tâche pour chaque employé. Cette technique a comme principal avantage la bonne maîtrise des dépenses budgétaires mais présente toutefois un inconvénient majeur qui est de ne pas refléter réellement l'efficacité du service des RH. Plusieurs facteurs, dont la politique budgétaire

propre aux organisations, leur taille, le secteur d'activité, faussent immodérément les résultats d'évaluation.

3.6.2.5 L'APPROCHE "CONSTITUANTES MULTIPLES"

Cette présentation sommaire des méthodes d'évaluation de la GRH a tenté d'énumérer leurs principaux avantages et inconvénients. Devant les problèmes d'opérationnalisation de certaines approches, d'acceptation des données finales d'évaluation, d'interprétation de leurs résultats, de leurs caractères arbitraires, se cristallisent plusieurs incertitudes quant aux choix des méthodes et à leur applicabilité. Cascio (1987) ou Dolan et col. (1988) optent pour des méthodes plutôt quantitatives. D'autres auteurs sont plus orientés vers les approches qualitatives (Bowen et Greiner, 1986; Candau, 1985). Des efforts pour trancher le débat furent déployés par Odiorne (1983) qui préconise une combinaison du quantitatif et du qualitatif, et ce, en tenant compte de la particularité des cas à l'étude. Ulrich (1989) va dans le même sens tout en préconisant qu'il faut multiplier le nombre de mesures pour augmenter la validité des résultats d'évaluation.

Compte tenu du manque de consensus manifeste sur le choix des méthodes existantes (qui reposent sur des conceptions de mesure d'efficacité différentes), une préoccupation pour de nouvelles méthodes d'évaluation s'est accentuée.

Parmi ces conceptions nouvelles et innovatrices de la mesure de l'efficacité de la GRH qui combinent des aspects qualitatifs et des aspects quantitatifs, une, retient particulièrement l'attention à savoir "The Multiple Constituency Approach".

Tel que mentionné dans l'introduction générale, cette approche consiste à évaluer le degré d'efficacité d'un service des RH par le niveau de satisfaction de ses propres clients. La réputation du service des RH devient cruciale dans ce contexte. A ce propos, Tsui et Milkovich (1987) font les commentaires suivants:

"To be effective, the Personnel Department must engage in strategic transaction with its constituencies. Its survival depend on its ability to meet these stakeholders' expectations or demand...(page 521)."

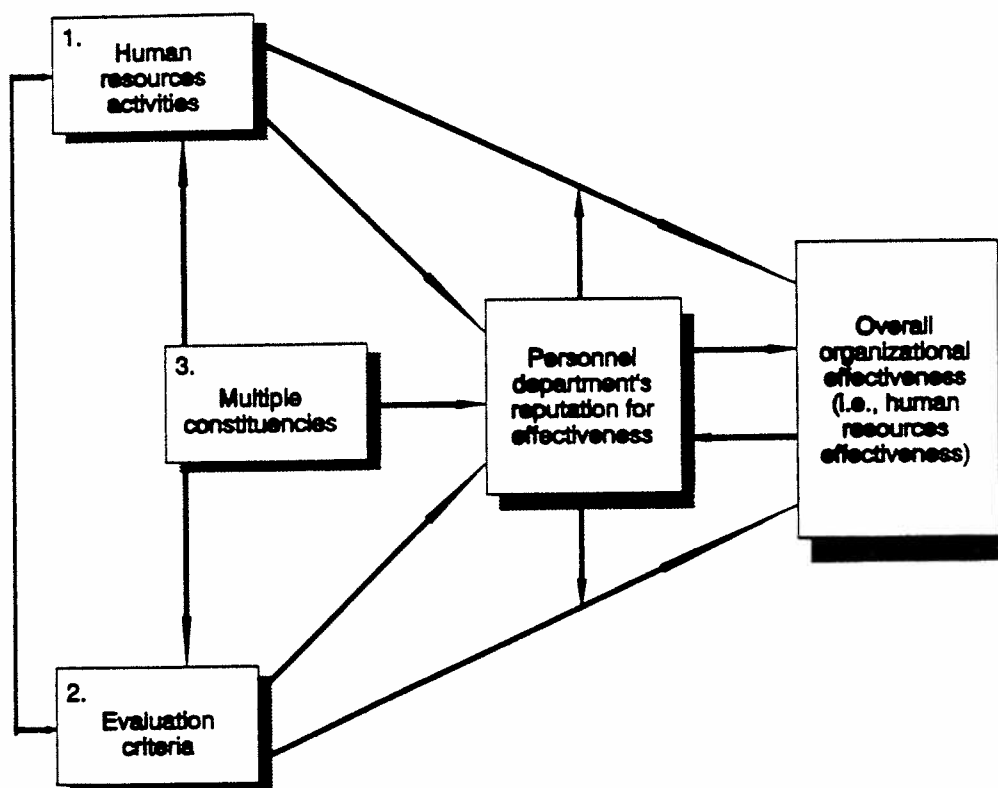
LE MODELE THEORIQUE DE TSUI: "THE TRIPARTITE APPROACH"

Durant ces dernières années la "Multiple Constituency Approach" a gagné de plus en plus d'attention à titre de base théorique pour mesurer l'efficacité de l'organisation (Cameron, 1978; Zammuto, 1982). Alors qu'autrefois les départements des RH étaient plutôt formés et conçus selon la taille de l'organisation et selon son besoin en personnel spécialisé, la tendance récente est

plus d'intégrer les activités et les programmes du département des RH aux contraintes organisationnelles et environnementales. Tsui (1984) va proposer dans ce contexte une approche théorique (The Tripartite Approach) pour analyser les activités des services des RH par le biais de leurs propres clients. Artisane de cette méthode en GRH, Tsui s'efforce de doter les théoriciens d'un nouveau cadre conceptuel pour analyser l'efficacité des services des RH. Son modèle dit "Tripartite" focalise sur un seul objet du contrôle de la GRH, soit les services des RH. Il ne vise pas l'évaluation des activités de GRH exécutées par les cadres hiérarchiques ou tout autre membre de l'organisation. Se basant sur la littérature existante ainsi que sur les modèles d'efficacité organisationnelle, Tsui (1984, page 189) nous présente un schéma en trois parties, illustré subséquemment (figure 3). Cette orientation, plus descriptive que prescriptive, présente l'efficacité selon trois perspectives, à savoir :

- Les activités des services des RH
- Les clients ou composantes du service des RH
- Les critères d'évaluation des services des RH

FIGURE 4
LE MODELE TRIPARTITE DE TSUI (1984, page 189)



L'auteur a introduit une structure conceptuelle qui indique comment une combinaison adéquate des trois parties de son modèle concoure à l'appréciation de l'efficacité des départements des RH. Quelle est cette structure théorique ?

1) LES ACTIVITES DES SERVICES DES RESSOURCES HUMAINES

Etant donné que le département des RH fait partie intégrante de l'organisation, il se doit de répondre simultanément aux exigences de plusieurs clients. Ces derniers étant interdépendants, les départements des RH sont astreints à réussir un agencement de ces activités de façon à coordonner chacun des segments de l'organisation. Tsui (1984) affirme :

"It is to insure such consistency and predictability that standardized policies and procedures are developed (page 187)."

De ce fait, il est impératif de définir d'abord les différentes activités que les départements des RH doivent exécuter; celles-ci constitueront une première base pour leur évaluation. Cette conception est reflétée dans la méthodologie qu'adopte Tsui (1987) dans ses recherches où elle s'active à déterminer le meilleur construit pour cerner toutes les activités qu'un service des RH doit effectuer.

D'autre part, Tsui avance qu'il est de la responsabilité du service des RH de veiller à ce que le lien qui unit les autres départements au service soit stable et important. Le département doit s'assurer que chacun de ses clients (employés ou les directeurs) reçoive le soutien et l'assistance qu'il souhaite pour mener à bien son travail.

2) LES CLIENTS DES SERVICES DES RESSOURCES HUMAINES

L'approche théorique de Tsui analyse les activités du département des RH par le biais des clients de l'organisation. Ces clients sont des constituantes internes ou externes aux départements des RH qui exercent une emprise sur celui-ci. On peut identifier à l'interne, les directeurs, les cadres intermédiaires, les employés, le Conseil d'administration et à l'externe des intervenants tels que l'état, les syndicats, les bureaux d'avocat ..etc.

Ces clients (ou composantes) sont appelés "Multiple Constituencies". Tsui et Milkovich (1987) en donnent la définition suivante :

"Those parties, actors, claimants or institutions both internal or external to the organization, that exert a hold on it. That is, they either affect or are affected by an organization 's actions, behaviors and policies (page 521)."

Dans ce même esprit, Wils et Labelle (1989) stipulent que les clients des services des RH sont les acteurs avec lesquels ces services sont en rapport. Les fondements théoriques de cette approche se trouvent sans équivoque dans l'approche systémique. La "Tripartite Approach" voit l'organisation comme un système ouvert et dynamique avec plusieurs sous-systèmes en interrelations permanentes cherchant chacun à maximiser ses chances de survie.

En guise de conclusion de cette section, il nous incombe de préciser que le service des RH apparaît comme un fournisseur interne de services qui doit chercher à combler les différents besoins de ses nombreux et variés clients internes et externes. Cette conception des directions des RH, comme fournisseurs internes de services a des appuis indéniables dans la littérature et la pratique (Benimadhu, 1989; Cameron,1978; Connolly et col.,1980; Tsui et Gomez-Méjia,1987). Déjà en 1965, Gray écrivait :

"The work of the Personnel Department is constantly being appraised by practically everyone...top management, departement heads, first-line supervisors, rank an file employees, along with their relatives and freinds.. and the other people and the community at large. More-over, all these people have a right to evaluate the Personnel Departement, because they are affected directly or indirectly by wath it does..(page 45)."

3) LES CRITERES D'EVALUATION

Tsui (1987) suppose que les constituantes ont des attentes, des opinions, des objectifs et des besoins différents. Par conséquent, leurs perceptions de l'efficacité ne seront pas les mêmes. Chacun des clients de l'organisation a une idée singulière sur l'efficacité, d'où une multitude de critères adoptés lors de l'évaluation. Conséquemment, ce modèle laisse présager que les satisfactions des clients seront divergentes. Nous comprendrons qu'il est illusoire et vain pour le

département des RH de tenter d'adhérer à chacun de ces critères simultanément.

Il doit anticiper lui-même les critères standards des groupes-clients.

Face au tracasserie et à l'embarras que suscite l'identification des groupes-clients les plus critiques (voir section 1.3), Tsui préconise deux solutions possibles :

Premièrement, l'organisation peut distribuer ses ressources aux diverses parties sans même considérer leur importance. L'objectif devient donc d'atteindre le plus de clients. Cette stratégie s'inspirerait des principes du modèle de Cameron et Whetten (1983) présenté en détail à la section 1.3.

La deuxième option, plus pertinente à nos yeux, est de distribuer ses ressources selon les clients qui ont le plus d'influence ou d'importance. Par cette méthodologie, le département des RH s'efforce de servir les clients qui ont le plus de pouvoir dans l'organisation (Fitz-Enz,1986; Lawler,1988; Schuler,1988).

Le modèle de Tsui s'intègre dans la continuité de travaux précédents dont il fait la synthèse et une adaptation singulière. A ce titre, retenons les travaux de Carroll (1960) qui a focalisé sur les activités des RH et sur leurs analyses. D'autre part, Rabe (1967) a effectué des études sur les critères d'évaluation alors que Stone

(1974) s'est intéressé directement aux "constituencies". Nous retrouvons avec ces trois types de recherches les trois blocs à la base du modèle Tripartite .

Il appert ainsi que cette approche client a un caractère très singulier, car entièrement fondée sur les opinions des clients, leurs intérêts et besoins. Sa particularité est que l'on ne mesure pas directement l'écart entre ce qui est observé (résultats du service des RH) et ce qui est prévu dans les plans organisationnels, mais plutôt l'écart entre ce qui observé et ce qui est souhaité par des clients. Le cadre de référence (usuel dans tout processus d'évaluation) n'est donc quasiment plus les objectifs de l'organisation, mais les besoins et les attentes des clients, voir leurs émotions et attitudes (voir section 4.3). Dans ce modèle d'efficacité, il est hypothétiquement admis que les clients évaluateurs agissent conformément aux intérêts de l'institution pour laquelle ils travaillent.

Tsui et Milkovich (1985), malgré qu'ils réfèrent aux attentes dans leurs travaux, passent sous silence les relations précises entre la satisfaction des clients (variable dépendante) et la variable "attentes" des clients. D'ailleurs ceux-ci restent aussi muets sur la place que les attentes devraient prendre dans le modèle conceptuel (serait-ce une variable intermédiaire ? une variable modératrice ?). Par déduction des écrits de Tsui (1984,1987), la variable "attente" serait une variable

intermédiaire en ce sens qu'elle viendrait préciser la relation entre la satisfaction et les variables indépendantes du modèle. Cette conception reste tributaire d'une vision restrictive qui suppose que les individus ont toujours des attentes conscientes et anticipées (Swan,1983). Des développements sur ce débat crucial seront élaborés dans la section ayant trait à notre modèle théorique.

Ce bref survol a mis en exergue l'intérêt que suscite l'approche "Constituantes multiples" en gestion des RH. Cet intérêt est d'autant plus intense que le contexte de la Qualité totale nourrit un terrain fertile pour apprivoiser l'approche-client GRH. Qui plus est, les points forts de cette approche confèrent à celle-ci tout le poids de son attrait. En effet, le niveau élevé d'acceptation et de tolérance de celle-ci par les gestionnaires, sa flexibilité, son coût relativement bas pour sonder les opinions, sa contribution à la clarification des responsabilités du service des RH, sa capacité d'adaptation à plusieurs contextes sont autant d'atouts qui invitent à son utilisation.

Ces indices ne doivent cependant pas dissimuler certaines lacunes sujettes à controverse. Au niveau expérimental cette méthode reste pauvre si bien que certaines voix s'élèvent contre elle, mettant de l'avant la difficulté opérationnelle d'identifier les clients les plus importants, les incompatibilités au niveau des

attentes et des besoins des clients et l'excès éventuel de subjectivité de cette dernière. Certains chercheurs estiment même que cette approche traite l'efficacité organisationnelle comme un processus socio-politique d'où sa complexité à être opérationnalisée (Friendlander et Pickle, 1968; Campbell, 1976). Aujourd'hui, force est d'observer que plusieurs questions s'imposent. Les évaluateurs feront-ils preuve d'objectivité dans leur appréciation? seront-ils butés ou impartiaux dans leur jugement?

Conjuguées entre elles, toutes ces questions restent pratiquement sans réponse eu égard à l'état des connaissances. Néanmoins, nous comprendrons dorénavant l'épineux dilemme en gestion des RH d'inclure les clients externes (syndicats, gouvernements etc..) dans cette approche client car ceux-ci (plus que tout autre acteur) n'ont pas de motifs spécifiques pour agir dans l'intérêt des organisations. Dans ce même esprit, Dubin (1976) conclut dans ses recherches que les attentes des clients internes sont incompatibles avec les attentes des clients externes. Elles ne pourront jamais être satisfaites en même temps. D'ailleurs, aucune étude à ce jour n'a intégré en GRH les clients externes dans le processus d'évaluation. Pour clore ce paragraphe sur les avantages et les inconvénients de cette approche, nous présentons un tableau synthèse élaboré par Ulrich (1989).

TABLEAU 3

LES AVANTAGES ET INCONVENIENTS DE L'APPROCHE
"CONSTITUANTES MULTIPLES" SELON ULRICH (1989,page 304)

Dimension Domain	HR Departement/Function
Concept	In the eye of the beholder; dependent on the views of the users of the function
Assumptions	<ul style="list-style-type: none"> - HR is a service function designed to provide service to its users - Responsiveness to user needs determines effectiveness
Process	<ol style="list-style-type: none"> 1: Identify key stakeholders 2: Formulate assesments questions 3: Collect/analyse data 4: Provide feedback to all interested parties
Strengths	<ul style="list-style-type: none"> -Involves people from diverse groups -Creates joint responsibility for HR -Emphasizes service nature of the HR function
Weaknesses	<ul style="list-style-type: none"> -Not linked to performance outcomes -Not linked directly to HR costs -Require high commitment ot time and resources -may focus on doing things right vs. doing the right things

L'ETAT DES CONNAISSANCES SUR L'APPROCHE "CONSTITUANTES MULTIPLES" : LES ETUDES EMPIRIQUES

Jusqu'à aujourd'hui, uniquement trois études empiriques (à notre connaissance) furent menées sur l'évaluation et le contrôle d'un service des RH en adoptant "the Multiple constituency approach".

La première étude s'est effectuée aux U.S.A. en trois étapes distinctes mais néanmoins complémentaires :

1-Tsui et Milkovich (1985)

2-Tsui et Milkovich (1987)

3-Tsui (1987)

Dans la première phase, Tsui et Milkovich (1985) ont identifié, selon la perception des clients (suite à une recherche empirique), 101 activités RH que les services des RH devaient accomplir et 60 critères d'efficacité devant être utilisés pour les évaluer.

Une deuxième étape consistait à réduire ce nombre d'activités RH et de critères afin de les rendre plus opérationnels. Ainsi, huit dimensions au niveau des activités RH furent retenues, de même que cinq dimensions au niveau des critères d'évaluation. Finalement, d'autres analyses complémentaires furent établies dont principalement une qui visait à vérifier (au niveau des activités) si les résultats des groupes-clients de l'étude étaient statistiquement différents pour chacune des huit dimensions (Tsui,1987). Dans des analyses plus pointues complétant les résultats antérieurs, les auteurs ont confirmé qu'il existait des différences statistiquement significatives entre les groupes-clients au sujet de leurs préférences par rapport aux dimensions retenues. A titre d'exemple, Tsui

(1987) conclut que les clients opérant au niveau opérationnel avaient de fortes préférences pour les activités de type administratif. Dans la même analyse, elle dévoile que les clients opérant au niveau corporatif octroient plus d'importance aux activités touchant la planification, le développement et ayant trait à l'organisation dans son ensemble. D'autre part, des variations significatives (à ces niveaux) entre les organisations à l'étude ont aussi été observées.

Dans ce processus d'évaluation, Tsui (1987) mesure les attentes et la satisfaction des clients (par dimensions) en termes de "préférences des activités" qu'un service des RH doit assumer. La satisfaction globale est mesurée en invitant directement les clients internes à se prononcer sur leur niveau de contentement général. Tsui et Milkovich, dans le dessein de définir les catégories de clients se réfèrent à la hiérarchie organisationnelle. Ces derniers portent leur intérêt sur les clients internes tout en reconnaissant que cette décision constitue une limite à leur étude. Cependant, les auteurs affirment avec force qu'il n'existe aucune autre étude empirique sur les préférences des clients dans la définition des activités d'un service des ressources humaines. En ce sens, force est de reconnaître, que ceux-ci apparaissent comme les artisans, les pionniers et les piliers du contrôle et de l'évaluation des services des RH par le biais de l'approche "Constituantes multiples". Ceci justifie notre décision de prendre les travaux de Tsui et Milkovich comme cadre de référence pour cette recherche.

Les résultats de Tsui et Milkovich (1987) semblent être concluants pour justifier l'utilisation de l'approche Multiple Constituency. Tsui (1987) affirmait à ce propos que:

"The aggregate findings provide converging and encouraging evidence on the conceptual maningfullness of the multiple constituency approach (page 63)."

L'auteur rappelle à maintes reprises que son approche vise d'abord et avant tout l'aspect opérationnel des activités de GRH. Elle tend en l'occurrence à limiter la portée de son étude. Cette position de Tsui peut entretenir une certaine confusion puisqu'elle semble exclure le contrôle stratégique des ressources humaines du champ de cette approche.

La deuxième étude empirique a été effectuée, contrairement à la précédente, dans une seule organisation canadienne (hôpital) deux années plus tard par Wils et Labelle (1989). Les conclusions de celle-ci sont différentes de celles de l'étude de Tsui et Milkovich. Pour Wils et Labelle, il y a peu de différences dans les préférences des groupes-clients et dans leurs perceptions de l'efficacité d'un service des ressources humaines.

Les conclusions quasi contradictoires entre les deux études ci-haut mentionnées peuvent s'expliquer à priori par la différence des contextes (organisationnels, légaux, politiques, économiques entre les U.S.A. et le Canada), par la taille de l'organisation canadienne beaucoup plus petite que celles choisies par Tsui et Milkovich et par le fait que l'étude de Wils et Labelle (1989) est une étude de cas unique alors que les études de Tsui et Milkovich impliquent plusieurs organisations. De surcroît, les faiblesses méthodologiques (le manque de rigueur dans l'identification des groupes-clients, le fait de ne retenir dans le Panel Delphi que les activités jugées importantes par au moins 50% des répondants) peuvent aussi être à l'origine de la divergence des résultats de Tsui et Milkovich par rapport à ceux de Wils et Labelle. Manifestement, des recherches empiriques additionnelles dans ce domaine d'activité paraissent primordiales pour apporter un éclairage tant requis pour asseoir les fondements mêmes de cette méthode de mesure d'efficacité.

Enfin, la troisième étude effectuée aussi aux U.S.A. par Tsui (1990) visait d'abord à identifier les clients les plus importants dans des grandes organisations américaines en tenant compte de leur contexte particulier. Supposant que chaque département RH sera enclin à satisfaire les clients les plus critiques pour sa survie (notamment ceux qui contrôlent les ressources financières), Tsui confirme que les clients ont des satisfactions divergentes. Ces divergences sont liées aux

catégories d'emploi ("executives versus managers versus employees") des clients et aux politiques de priorités que se fixent les départements RH pour répondre aux aspirations de certaines constituantes prioritaires. Tsui analyse aussi les facteurs qui influencent l'évaluation de l'efficacité dont les facteurs environnementaux et les stratégies adoptées par le département RH.

Eu égard aux études recensées, quelles sont les variables les plus retenues dans la littérature ?

De façon générale, la littérature retient trois types de variables susceptibles d'influencer la satisfaction et les attentes des clients à savoir :

1- Les variables spécifiant les caractéristiques des clients, dont notamment la position hiérarchique, les responsabilités des clients, leurs rôles et leurs responsabilités.

2- Les variables de l'environnement externe affectant l'organisation. Tsui (1984) précisait l'importance du secteur industriel, des aspects légaux, du marché du travail sur la satisfaction (et les attentes) des différents clients.

3- Les variables ayant trait à l'organisation et à son environnement interne. Nous retrouvons dans ce groupe la taille des organisations, leurs démographies, leurs

stratégies organisationnelles (Tsui,1984), leur statut syndical (Bolhander et col.,1983). Plusieurs chercheurs prétendent que l'efficacité des SRH est affectée par les qualifications et la formation de certains de leurs membres (Petersen et Malone,1975; Mc Laughlin,1971; Pattenaude,1975) et par le degré de communication avec les hauts dirigeants (Fitz-Enz,1980).

Devant l'état lacunaire du cadre théorique en matière d'évaluation de la GRH et devant la manque d'assises empiriques, notre dessein est de proposer de nouvelles pistes de réflexions. Le bref tour d'horizon réalisé ci-dessus dénonce une carence de premier ordre. Malgré que plusieurs auteurs soulignent l'existence de différents types de services des RH et de leurs impacts sur les organisations en termes d'efficacité, aucune étude utilisant l'approche "Constituantes multiples" ne focalise à ce jour sur cette variable. En dépit des travaux sur la diversité des services RH, Tsui et Milkovich (1987) font table rase de cette variable clé. Wils et Labelle (1989), alors qu'ils n'intègrent pas dans leur démarche cette dimension, signalent que l'étude de Tsui ne tient pas compte du type des services des RH. Selon eux, Tsui fait l'hypothèse d'une homogénéité des services des RH.

Aujourd'hui, seule Tsui (1990) dans ses analyses de l'impact du contexte environnemental des départements RH sur la satisfaction des clients réfère timidement à la taille et aux stratégies possibles de ces départements RH. **Les**

effets de l'évalué (le service des RH) sur l'évaluateur (client), longtemps omis, nécessitent indéniablement d'être intégrés à part entière dans cette approche sans être confondus avec les aspects environnementaux. Cette déficience conceptuelle existe alors que les tendances stratégiques de la gestion des RH ne font que renforcer le principe de la diversité des types de services des RH.

Les recherches sur les services des RH se sont intéressées à l'historique de ces derniers, à leurs places dans la structure hiérarchique (Kotter,1978; Mechanic,1962), leurs évolutions selon la taille des organisations (Côté,1975; Glueck,1974), leurs stratégies (Wils et col.1991) et rôles assumés par leurs directeurs (Guérin et Wils,1992). Souvent les responsables ont tenté de différencier les services des RH par leurs rôles et leur importance relative (nombre d'effectifs, budgets, position hiérarchique, pratiques RH, responsabilités des directeurs RH). Ainsi, French et col. (1978) ont analysé et élucidé les facteurs expliquant l'évolution des services des RH par les rôles qu'ils jouent dans les organisations.

Dans le même esprit, Sikula (1976) identifie une liste de rôles des services des RH (médiateur, conseiller, vecteur de changement, porte-parole de l'organisation, conscience sociale).

Tyson et Fell (1986) pour se soustraire à la production de listes résumant les rôles des départements des RH, dressent plutôt une typologie de ces unités RH en se basant sur l'évolution de celles-ci. Ces derniers ont d'ailleurs préconisé l'existence de trois types de services RH :

-L'exécutant : les politiques ne sont pas intégrées à celles de l'organisation, la planification est à court terme, l'autonomie est faible, les activités sont routinières, la supervision relève d'un cadre hiérarchique, les clients sont surtout les cadres de premier niveau.

-Le gérant de contrat : les politiques sont bien établies et s'alimentent des relations industrielles, la planification est plutôt à court terme, le contrôle subit l'influence des syndicats, l'autorité est entre les mains des cadres supérieurs, les activités se résument en une assistance aux cadres hiérarchiques, surtout au niveau des relations de travail.

-L'architecte : les politiques convergent vers l'atteinte des plans stratégiques, l'autonomie est réelle, les clients principaux sont les responsables de la haute direction, le pouvoir du service est lié à sa contribution aux plans stratégiques.

A la lumière de ces développements, force est de reconnaître que les services des RH enregistrent des différences manifestes quant à leurs rôles, stratégies, structures et pouvoirs (Fitz-Enz,1986; Tyson et Fell,1986). Les objectifs et les moyens de la gestion stratégique des RH découlent de la planification stratégique.

Wils et Labelle (1989), démontrent à l'aide d'un schéma de base que les moyens sont dictés par la stratégie. Plus ces objectifs seront en harmonie avec les plans stratégiques plus le service des RH tendra à satisfaire certains clients spécifiques. Plus le service des RH aura des moyens opérationnels et structurels imposants pour remplir sa mission, plus il est plausible qu'il s'acquitte positivement de ses obligations. Cette variation probable de la satisfaction des clients est d'autant plus logique que les stratégies organisationnelles et les structures peuvent différer d'une entreprise à une autre. Les services RH n'ont donc pas des tailles semblables, ni des pouvoirs égaux, des budgets similaires, des rôles de même nature ou des membres ayant les mêmes niveaux de qualifications.

Nous posons inmanquablement la question délicate des objectifs et des moyens que détient un service des RH pour remplir sa mission stratégique et satisfaire ses évaluateurs. Ces moyens sont tributaires **des stratégies organisationnelles et des structures** qui conditionnent l'efficacité des activités RH (et donc la satisfaction des évaluateurs des services RH). En l'occurrence, il appert pertinent

d'inclure dans tout modèle d'évaluation des services des RH des variables indépendantes se rapportant aux types des services des RH. En distinguant les services des RH les uns des autres, on pourrait évaluer leurs influences effectives sur la satisfaction des clients.

IMPLICATIONS OPERATIONNELLES

Conformément à l'exercice entrepris ci-dessus, l'effort de recherche devra alimenter le cadre théorique existant qui souffre actuellement de lacunes indéniables. Un tel souci aidera à étayer et à surmonter les carences de l'approche à l'étude. Ainsi, l'objectif dans ce travail est double. D'abord, il s'agira de confirmer ou d'infirmer les conclusions générales de Tsui (1987,1990) qui corroborent une différence dans les satisfactions (et les attentes) des clients des services des RH. Selon nous, toute tentative de généralisation passe par cette étape d'analyse obligée. Le deuxième objectif consiste à mesurer l'effet d'un éventail de variables indépendantes (relatives aux caractéristiques des clients et à celles des services des RH) sur la satisfaction des clients. Sans conteste, dans cet effort exploratoire, une telle orientation est souhaitable pour comprendre les variations de la satisfaction des clients. Dans le même élan, nous testerons l'effet modérateur de la variable "attentes des clients" sur la satisfaction de ces derniers.

A un niveau plus pragmatique, le processus d'identification des clients prioritaires devrait s'opérer selon le contexte particulier de l'entreprise, essentiellement sur la base de sa structure organisationnelle, sa stratégie, son système RH et ses acteurs critiques. Aucune recette n'est une panacée dans ce domaine complexe où tant de variables se conjuguent. Eu égard à la jeunesse du sujet, une voie plausible serait d'alimenter les réflexions en se référant à des concepts issus de la théorie des organisations.

CHAPITRE 4

LE CADRE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE

Au sein de ce chapitre, nous exposons les concepts théoriques empruntés à divers auteurs pour élucider notre démarche et conférer un cadre théorique, un support à nos argumentations. Pour des fins de clarté de l'exposé, deux grands volets distincts mais néanmoins complémentaires seront développés. Lesquels ?

4.1 LA DEMARCHE GENERALE

Le premier volet qui a trait au cadre conceptuel global exposant **les fondements théoriques** de notre étude sera défini dans cette section. Ce volet est intitulé "Les fondements conceptuels de la recherche" (section 4.2).

Le deuxième volet introduit et décrit de façon exhaustive le modèle théorique, inspiré des travaux de Tsui et de Milkovich (la variable dépendante, les variables indépendantes et la variable modératrice). Cette section est intitulée "Le Modèle théorique : Schéma conceptuel et considérations opérationnelles" (section 4.3).

Considérant que l'évaluation de la GRH doit s'inscrire et être pensée dans le contexte actuel marqué par l'importance des aspects stratégiques, nous avons forgé notre cadre théorique en fonction de cette donnée. Pourquoi?

JUSTIFICATION CONCEPTUELLE

Plusieurs auteurs ont soutenu à juste titre l'indissociabilité du contrôle et de la planification (Collins,1985; Mintzberg,1984;Tracy,1976). Dans leurs écrits Koontz et O'Donnel(1976) posaient très concrètement la question suivante : peut-on contrôler et évaluer un phénomène sans l'avoir planifié ? leur réponse est sans équivoque et clairement exprimée. Non ! Pour contrôler il faut un cadre de référence qu'il s'agit de comparer aux résultats obtenus. Seul le plan permet d'avoir cette base de comparaison.

Deuxièmement, c'est avec **le développement de la gestion stratégique des RH** qui est indéniablement liée à la stratégie des entreprises que la mesure de l'efficacité de la GRH est redevenue une préoccupation croissante chez les gestionnaires. On ne peut donc faire table rase du contexte stratégique qui imprègne le processus de l'évaluation et du contrôle de la GRH. Ulrich (1989) mentionne à ce propos :

"Increasing interest in strategic human resource management has brought renewed efforts to measure H.R. effectiveness (page 301)."

A ce titre, certains modèles nous serviront de guide dans nos réflexions, principalement celui de Fombrun et col. (1984) qui retient particulièrement notre attention pour des raisons qui seront exposées dans la section 4.2.1. La prise en considération de la structure des organisations (impacts sur les systèmes des RH) et de l'impact des types de stratégies sur les systèmes des RH fait de ce modèle un cadre de référence fort utile pour notre recherche. La logique qui sous-tend notre raisonnement est la suivante. Puisque ce travail s'effectuera dans le milieu hospitalier, nous ferons appel à un concept théorique (relatif aux structures organisationnelles) développé par Mintzberg (1984), soit le concept de "**la bureaucratie professionnelle**". En décrivant avec minutie ce type de structure, Mintzberg a mis en relief une idée fondamentale à savoir que les professionnels opérant dans ce type de bureaucratie cherchaient à participer (sans s'impliquer totalement au risque de ne plus exercer leurs professions) à la gestion administrative des organisations dans lesquelles ils opèrent. Ceci est d'autant plus significatif pour nous que l'auteur cite à plusieurs reprises le cas des hôpitaux. De telles argumentations permettent d'établir des ponts avec le modèle de Tsui qui prône la participation des clients des services des RH dans l'évaluation de l'efficacité. Nous supporterons ainsi l'idée que dans une bureaucratie professionnelle, l'adoption du modèle de Tsui est largement justifiée, voire recommandée. Des références à Von Glinow (1988) qui a étudié les attentes des professionnels dans le milieu du travail viendront confirmer nos dires.

Un troisième concept théorique supportera notre cadre conceptuel, soit " **The Core Technology** " emprunté à Thompson (1967). Le modèle de Tsui pose quelques contraintes majeures, dont essentiellement celles liées à l'opérationnalisation du modèle. Si l'on est à même de solutionner des obstacles comme la subjectivité des clients, leur motivation à coopérer, leur sincérité, il existe une barrière plus épineuse. Il s'agit de **l'identification des clients** les plus importants pour évaluer les services des ressources humaines ?

Les artisans de l'approche "Constituantes multiples" soulèvent à maintes reprises cette embarrassante question. Tsui (1984) écrivait à ce propos :

"The critical appraisal question shifts from what to evaluate to whose opinion should receive much weight in the evaluation (page 188)."

Une telle contrainte est alimentée par un constat simple mais néanmoins réaliste. Il est difficilement envisageable de satisfaire tous les clients (Tsui,1987). Nous rejoignons les affirmations de Pfeffer et Salancik (1978) et de Cameron et Whetten (1983) qui, dans le cadre de réflexions théoriques sur l'approche "Constituantes multiples", évoquaient déjà ce dilemme et les défis qui en émaneront (section 1.2). Quels clients donc privilégier? Comment décider qui sont les plus importants ?

C'est à ce niveau que le concept de "Core Technology" de Thompson (1967) interviendra, non pas pour résoudre de façon incisive et catégorique cette épreuve, mais pour nous éclairer, nous guider dans la recherche d'une piste acceptable.

4.2 LES FONDEMENTS THEORIQUES

Ayant tracé un tableau synthétique de notre démarche générale, il convient de présenter de façon détaillée les concepts introduits dans la section ci-dessus. Leur présentation se fera dans l'ordre suivant : la gestion stratégique des RH, la bureaucratie professionnelle et le concept de "Core Technology".

4.2.1 LA GESTION STRATEGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES

LE CONCEPT DE STRATEGIE

Le concept de stratégie a longtemps été utilisé dans le jargon militaire et politique. Si l'on se réfère à Bracker(1980), le verbe grec "stratego" signifie l'action de planifier la destruction d'un ennemi par le recours à l'utilisation efficace des ressources. Le terme n'a été appliqué aux sciences de l'administration qu'après la deuxième guerre mondiale. Les exigences d'un environnement de plus en plus

dynamique engendra une préoccupation croissante des gestionnaires pour la planification stratégique. Cette tendance a donné naissance à plusieurs conceptions et définitions du terme de stratégie.

Aujourd'hui encore, ce concept n'est pas clairement défini (Leontiades,1982). Hofer et Schendel (1978) insistent sur la nécessité d'une définition judicieuse, conséquente et opérationnelle. Ils spécifient que cette définition doit permettre la mesure de ce phénomène complexe et la comparaison entre entreprises. Le concept de stratégie, dans le sens large, peut être défini comme "une adaptation à l'environnement à la suite de décisions importantes" (Wils et col.,1991, page 7).

LES DEBATS EN GESTION STRATEGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES: UN BREF SURVOL

La dernière décennie a été marquée par une conception dite rénovée et revalorisée des ressources humaines dans les organisations, ressources qu'il s'agit désormais d'optimiser (Besseyre des Horts,1988). Jusqu'aux années 1980, une conception traditionnelle de la GRH dans les entreprises laissait paraître comme quasi incompatibles les fonctions sociales et économiques des organisations. Les RH étaient des coûts à minimiser (Alpander, 1989).

Dorénavant, plusieurs auteurs s'accordent pour lier directement le succès organisationnel à une gestion efficace des RH. La reconnaissance de l'impératif social dans la bataille pour la compétitivité constitue un atout pour la GRH qui tend à devenir l'une des grandes fonctions stratégiques. Puisque les RH deviennent des ressources critiques (coûts salariaux entre 20% et 85% des coûts d'exploitation) dans le succès des organisations, il convient de les gérer avec soin.

Plusieurs organisations réalisant qu'une GRH efficace pourrait constituer un avantage compétitif décisif, ont attribué des rôles de partenaires stratégiques aux responsables des RH. Dans cette foulée, les gestionnaires des RH tendent désormais à participer graduellement à la conception même et à la mise en oeuvre des plans stratégiques des entreprises (Besseyre Des Horts,1988; Dyer,1983). Leurs rôles, bornés autrefois à ceux d'exécutants et de simples fournisseurs de main-d'oeuvre, changent sans conteste pour plus de responsabilités, de participation aux décisions stratégiques, de pouvoir au sein des organisations (Alpander,1989).

Le service des RH, de par sa vocation, est certainement la première entité à subir les contrecoups de cette évolution que certains qualifient de "management renouvelé" en GRH (Wils et col.,1991). De ce fait, le service des RH, dont la mission traditionnelle se limitait à un soutien administratif sans marge de

manoeuvre décisionnelle, voit son champ d'action s'élargir pour s'impliquer formellement dans la gestion stratégique et le développement des organisations (Bosquet,1982, Dolan et Schuler,1994). Aujourd'hui, la littérature sur la gestion stratégique des RH fait ressortir, selon nous, deux grands débats qui semblent tourmenter la majorité des théoriciens dans ce domaine:

(1) Le premier type de préoccupation, dans un contexte dit de contingence, tente de déceler comment aligner (la manière) certaines politiques RH sur des stratégies d'entreprise préalablement établies. De façon résumée, nous pouvons avancer que deux écoles de pensée s'opposent, celle préconisant l'approche du "contenu" et celle défendant l'approche "processus" (Dyer,1984; Guérin et Wils,1990).

(a) L'approche du contenu tente de répondre à la question : comment peut-on élaborer une stratégie pour assurer au niveau de son contenu (choix stratégiques) l'atteinte des objectifs en vue d'un avantage compétitif ? Cette approche est centrée sur les pratiques et cherche à établir des automatismes. A telles stratégies correspondent telles pratiques de GRH.

(b) L'approche "processus" soutient qu'il faut d'abord analyser l'environnement, puis planifier et contrôler les RH en conséquence. Dans chaque contexte le contenu sera déduit logiquement des analyses environnementales.

(2) Un deuxième type de débats est animé par des chercheurs voulant modéliser les interrelations entre la planification stratégique des organisations et leur planification des RH (à ses niveaux opérationnels et stratégiques). Ces auteurs focalisent à priori sur les "linkings points" ou points de raccordements (existant entre les plans RH et les plans stratégiques) que plusieurs modèles tentent d'identifier et d'élucider à travers la complexité des flux informationnels et des différentes structures organisationnelles. Alors qu'à l'évidence cet objectif ne devrait être qu'un moyen pour maîtriser l'avantage compétitif recherché, les débats deviennent des fins en soi. Cette vision restreinte a négligé la structure (ainsi que d'autres variables clés) et a déplacé le débat sur un terrain déconnecté de la réalité de la vie des organisations. Le modèle de Dyer (1984) s'inscrit dans ce courant. L'auteur identifie neuf points de raccordements et tente d'établir des jonctions entre eux.

A l'autre extrême, des théoriciens soucieux d'intégrer la stratégie organisationnelle et la gestion des RH ont bâti des modèles enrichissants et d'un apport incontestable. Nous retiendrons, entre autres, le modèle de Fombrun et col.(1984) qui ne fait pas table rase des considérations structurelles. Ce modèle est inéluctablement un effort, un pas en avant par rapport aux modèles focalisant

sur les "linkings points" et dont la pertinence pratique reste à démontrer. A ce propos, Guérin et Wils (1990) affirmaient:

"Pour beaucoup de chercheurs actuels, le rôle de la gestion stratégique consiste à intégrer ces trois grands systèmes que sont la stratégie de développement, la structure et la gestion des ressources humaines et à les adapter à l'environnement. Un modèle comme celui de Fombrun et col. (1984) illustre bien un tel défi (page 675)."

Ce modèle s'inscrit d'ailleurs dans le prolongement des travaux de Galbraith (1977) qui font école à travers le monde. En s'efforçant d'intégrer plusieurs éléments cruciaux du management (dans son sens large), Fombrun et col. (1984) s'imposent comme des innovateurs dans ce champ d'étude très complexe. Ils apparaissent comme des artisans d'une conception plus globalisante et plus réelle des organisations qui affrontent les difficultés permanentes de leur gestion des RH. Eu égard aux caractéristiques de la fonction GRH, de tels apports conceptuels ont été d'une richesse inéluctable. D'ailleurs, la GRH n'est-elle pas avant tout un sous-système du management ? La structure n'est-elle pas un déterminant prépondérant en management ? La stratégie n'est-elle pas le plan d'action qui chapeaute et guide par excellence toutes les décisions fonctionnelles et opérationnelles dans les organisations ?

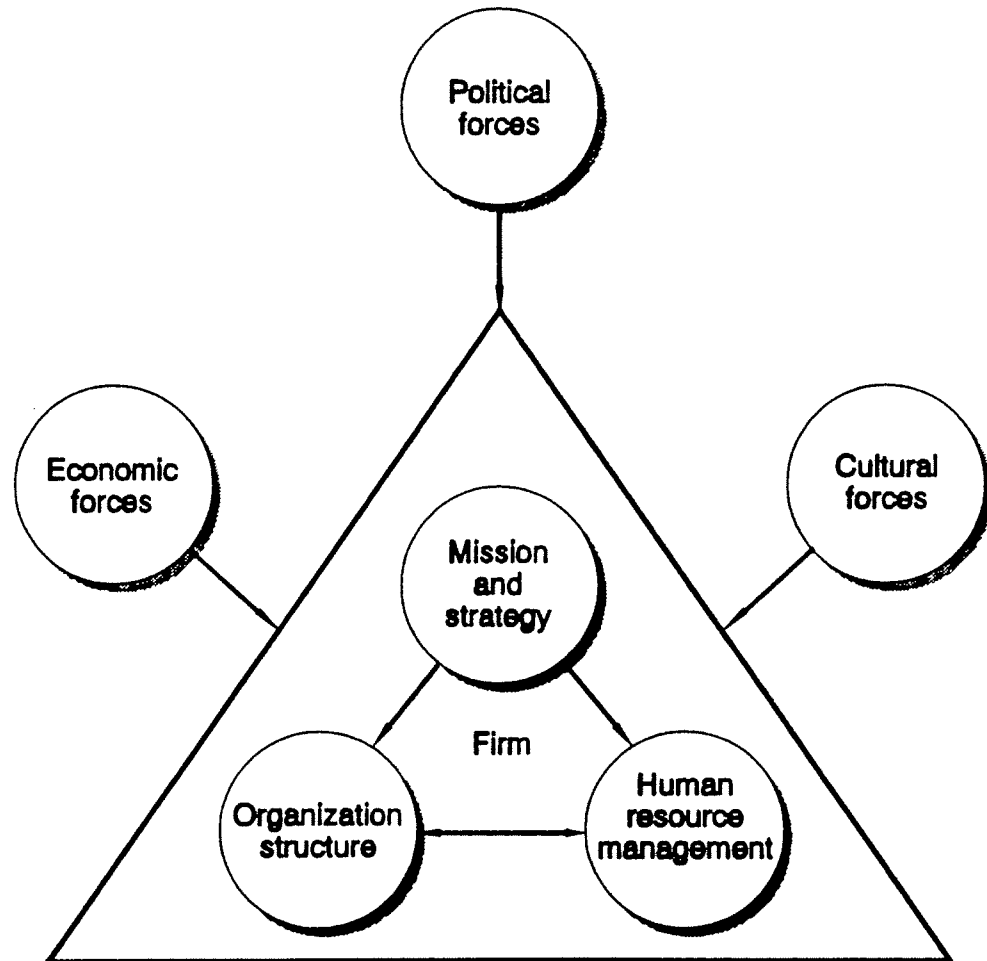
Les fondements du modèle de Fombrun et col.(1984) : Chandler (1962) établissait le lien entre la stratégie et la structure qui s'alignait sur cette dernière. Quand l'organisation croît et se complexifie, des transformations structurelles s'opèrent (fonctionnelle, par produit, puis multidivisionnelle). Ainsi, le besoin de contrôler la structure par rapport aux objectifs stratégiques durant l'évolution d'une organisation devenait patent. Galbraith et Nathanson (1978), s'inspirant de Chandler (1962), ont fait un pas en avant pour comprendre et faciliter l'implantation de la stratégie en tenant compte des ressources humaines.

Le modèle de Fombrun et col.(1984, figure 5) s'inscrit dans cette évolution. Les auteurs identifient trois éléments dont la stratégie (et la mission), la structure organisationnelle, les systèmes de GRH. Ils retiennent quatre éléments susceptibles d'être influencés par les stratégies et les structures organisationnelles:

- la sélection
- l'appréciation de performance
- la rémunération
- le développement

FIGURE 5

LE MODELE DE FOMBRUN ET COL.(1984, page 35)



Fombrun et col. (1984) ont fait correspondre un type de structure à diverses stratégies ayant des programmes RH spécifiques. Des politiques en sélection, en appréciation de la performance, en rémunération et en développement furent

élaborées. Le défi était d'aligner une structure adéquate et un système RH pour répondre à la planification stratégique, sachant qu'il existe aussi une interrelation entre la structure et les systèmes RH. Concernant le fonctionnement du modèle de Fombrun et col.(1984), ceux-ci certifient que l'environnement influence la stratégie de l'organisation. Cette dernière définit sa structure et aligne des stratégies fonctionnelles dont celles des RH. Dans ce processus, il est impérieux d'ajuster mutuellement la structure et le système des RH pour une efficacité optimale. L'intégration de ces composantes est le système nerveux de ce modèle qui peut assurément faire office d'un schéma directeur dans le domaine de l'évaluation de la GRH.

La présentation sommaire de la tendance stratégique des RH a pour fins d'explicitier le cadre général dans lequel l'évaluation de la GRH devra être pensée et conceptualisée. La section ci-dessus a dévoilé l'importance des impacts des structures et des stratégies des entreprises sur les pratiques de la GRH et sur son évaluation. Toutefois dans cette étude, suite à la faiblesse probable de la variance des stratégies des hôpitaux, nous prîmes la décision de mettre en veilleuse cette variable. Néanmoins, nous nous questionnons avec intérêt sur **les structures des hôpitaux** et sur **les orientations (stratégies et rôles)** de leurs services des RH.

4.2.2 LA BUREAUCRATIE PROFESSIONNELLE

Cette section a pour objet de témoigner de l'impact de la structure organisationnelle sur la GRH, plus spécifiquement sur les leviers de son évaluation. Qu'est-ce donc une bureaucratie professionnelle? Quelles sont ses particularités ?

4.2.2.1 LES PRINCIPES DE BASE

Mintzberg (1984) a identifié cinq configurations structurelles qui selon lui sont les plus fréquemment décrites dans la littérature des organisations. Parmi celles-ci, la "Bureaucratie Professionnelle " qu'il identifie à plusieurs reprises au cas des hôpitaux. Cette classification des structures organisationnelles est largement partagée dans la littérature. Perrow (1970) a dégagé quatre structures très proches de celles de Mintzberg et s'est référé aussi au contexte hospitalier pour décrire l'importance des professionnels dans certaines configurations organisationnelles.

Selon Mintzberg (1984), la bureaucratie professionnelle est une structure décentralisée aussi bien verticalement qu'horizontalement. Une grande partie du pouvoir est située dans le bas de la structure entre les mains des professionnels

du centre opérationnel. Le centre opérationnel est la partie cruciale de cette structure. Il est composé des membres de l'organisation (les opérateurs) qui effectuent un travail "directement lié à la production des biens et services".

Le mécanisme de coordination principal est la standardisation des qualifications qui est souvent combinée avec la formation et la socialisation (paramètres de conception). Cette affirmation est consolidée sur le plan empirique par Gosselin (1978) dans son étude du milieu hospitalier québécois. D'autre part, Perrow (1970), fait une description détaillée des services hospitaliers et dénonce avec ferveur leur bureaucratisation excessive.

Selon Mintzberg (1984), le pouvoir du professionnel a deux sources:

-Son travail qui est caractérisé par une certaine complexité et qui par conséquent ne peut être ni supervisé par un supérieur hiérarchique ni standardisé par des analystes de la technostructure.

-Ses services sont très demandés. Le professionnel maîtrise un champ de connaissance spécifique et tend à y puiser certains pouvoirs. Von Glinow (1988), dont les travaux sur la gestion des professionnels font école dans ce domaine, appuie ces idées maîtresses. L'auteur observe que l'expertise des professionnels constitue un capital dont ils se servent pour atteindre leurs objectifs dont la

recherche d'une autonomie dans la gestion de leurs activités professionnelles. Selon elle, il y aura toujours des conflits entre les professionnels et les autres employés et membres de la direction. Les principaux points de tension sont reliés à leur expertise et à leur autonomie.

A la lumière de ces développements, force est de reconnaître que la bureaucratie professionnelle met l'accent sur **le pouvoir de la compétence**. Etzioni (1959) atteste à ce propos que dans les bureaucraties professionnelles la décision finale reste tributaire des professionnels et des organismes de décisions dont ils sont membres.

4.2.2.2 LES IMPLICATIONS CONCEPTUELLES

Pour faire le pont avec l'évaluation de la GRH, et plus précisément avec le modèle de Tsui, il est prépondérant de noter que les professionnels revendiquent une participation au processus administratif dans les organisations dans lesquelles ils opèrent, particulièrement dans les bureaucraties professionnelles.

A ce propos, Mintzberg (1984) assure :

"Non seulement les professionnels contrôlent leur propre travail mais ils cherchent aussi à avoir le contrôle collectif des décisions administratives qui les affectent..par exemple, recruter des collègues, décider des promotions et de l'affectation des ressources (page 317)."

Les professionnels sont dotés d'une prédisposition à être impliqués dans la gestion des organisations. Ils peuvent assurément être des administrateurs et donc se trouver dans l'obligation de se détacher quelque peu de leur champ d'expertise.

De ce fait, toute politique administrative qui implique les professionnels en les faisant participer à la gestion générale, par exemple à l'évaluation, serait fort appréciée par ces derniers (aussi longtemps que ces tâches administratives n'empiètent pas sur les activités relevant de leurs compétences au point de les reléguer au second plan). Nous comprendrons que l'approche-client qui est généralement fort appréciée par les gestionnaires-cadres trouvent un terrain fertile pour son opérationnalisation dans ce type de structure.

D'autre part, sur un plan plus pragmatique, il s'avère que les professionnels sont souvent observés comme des acteurs s'identifiant plus facilement à leurs professions qu'à leurs organisations (Von Glinow,1988). Cependant, si les

organisations développent des stratégies pour répondre à la sensibilité des professionnels de participer (plus ou moins directement) à certains aspects de la gestion administrative, l'identification à celles-ci n'en pourra qu'être renforcée. Plus les professionnels seront satisfaits de cet effort d'intégration, plus ils tendront à augmenter leur sentiment d'appartenance, leur identification à leur organisation, leur engagement envers elle ("Commitment"). Plusieurs études corroborent les liens d'influences réciproques entre la satisfaction des individus et leur niveau de "commitment" (Bateman et Strasser,1984; Mathieu,1991). Cette variable est cruciale dans le modèle théorique proposé (voir section 4.3)

En résumé, la bureaucratie professionnelle nous a permis d'identifier un ensemble de clients (les professionnels) qui semble plus important dans le milieu hospitalier, car détenant plus de pouvoir. Or, en dépit de ces efforts conceptuels émanant des aspects structurels, ce dilemme pour localiser les clients prioritaires reste entier. La problématique est remodelée selon les aspects structurels. La question fondamentale se reformule comme suit :

Quels sont les professionnels et les administrateurs professionnels les plus importants compte tenu que nous sommes dans une bureaucratie professionnelle?

4.2.3 LE CONCEPT DE "CORE TECHNOLOGY" : VERS UNE IDENTIFICATION DES CLIENTS LES PLUS IMPORTANTS

Soucieux de préciser quels sont les professionnels ou les administrateurs professionnels prioritaires dans les hôpitaux pour les directions des RH, nous recourons aux interdépendances de Thompson (1967) développées dans le concept de "Core technology". Les travaux de Thompson (1967) ont fait office de cadre de référence pour divers auteurs soucieux d'asseoir leurs argumentations sur l'évaluation de la GRH (Whetten, 1978). D'ailleurs, Tsui (1990) se fonde aussi sur les idées de Thompson (1967) pour mettre en relief l'importance des clients.

LA COALITION DOMINANTE : LES PREMISSES D'UNE SOLUTION ?

Parmi les tentatives pour régler le problème de l'identification des clients prioritaires, le concept de "coalition dominante" (voir section 1.3) proposé par Pennings et Goodman (1977) a été un des plus retenus. Dans leur conception, le terme "coalition dominante" est synonyme de "haute direction". Ces derniers préconisent dans leur modèle l'existence d'un groupe dominant qui a suffisamment de pouvoir pour imposer ses critères d'évaluation à l'ensemble de l'organisation. Ce groupe dominant va cependant s'efforcer, par divers types de négociation, de tenir compte des avis des autres intervenants dans le processus d'évaluation afin de dégager un éventail de critères synthétisant les diverses positions de ceux-ci. En d'autres termes, le modèle de "la coalition dominante"

soutient que les demandes des différents clients dans leurs diversités sont reflétés dans les objectifs générés par cette coalition.

Cependant, ce concept fut la cible de critiques virulentes. Tsui (1984) dénonce son manque d'objectivité. Cet avis est partagé par la majorité des théoriciens. Citons à titre d'exemple Connolly et col. (1980) qui pour justifier l'adoption de la "Multiple Constituency Approach" montrent que l'avantage de celle-ci est qu'elle reste applicable même lorsqu'il n'y a pas de coalition dominante, ni d'accord entre les intervenants dans le processus d'évaluation. Il est donc supposé que cette coalition dominante n'existe pas toujours. A tout le moins, l'idée de Pennings et Goodman (1977) ne semble pas adaptable à tous les cas de figure de l'évaluation des services des RH. Pour nous, compte tenu de la position critique de la majorité des auteurs sur cette notion de "coalition dominante" (bien que faute de solutions, certains la recommandent avec des ajustements), la question reste encore posée et le problème non résolu.

Face à cette impasse, notre objectif est d'exposer en tant que remède éventuel le concept de "Core Technology" tel que développé par Thompson (1967). Plus précisément, notre intérêt se concentre sur les interdépendances des activités décrites par Thompson qui serviront de guide pour localiser les clients (parmi les professionnels) les plus prioritaires pour les hôpitaux.

LE CONCEPT DE "TECHNOLOGY"

Le terme "technology" a été utilisé dans plusieurs sens au sein de la littérature en théorie des organisations. Vue par les théoriciens du management comme un moyen orienté vers une fin, la technologie prend un sens plus restreint (Jenilek et col.,1981; Pugh et col.,1963; Thompson,1967). Notons que certains économistes (Noris et Vaizey,1973) ainsi que certains sociologues (Merill, 1968) ont aussi attribué ce sens au terme technologie.

Pour Thompson (1967), le mot "technologie" accompagné d'un qualificatif "long-linked", "mediating-linked", "intensive-linked", sert à désigner l'une des trois méthodes utilisées par les organisations pour transformer leurs intrants en extrants. D'après Thompson, les activités dictées par les croyances des gens pour produire des résultats désirés relèvent de la rationalité technique. Celle-ci peut être évaluée par deux critères:

1-le critère instrumental (nos actions conduisent-elles à l'atteinte des résultats désirés) ?

2-le critère économique (les résultats sont-ils atteints avec le minimum de dépenses en ressources). Pour Thompson (1967), "l'incertitude est le problème fondamental des organisations complexes, et affronter cette incertitude est l'essence même du processus administratif (page 159)". L'organisation, pour ce

dernier, comprend un "centre technique" qui équivaut au centre opérationnel de Mintzberg et d'un groupe "d'unités de traitement de l'environnement" qui sont directement liés aux incertitudes externes.

Thompson a élaboré plusieurs méthodes démontrant comment les organisations protègent leurs centres opérationnels. Parmi celles-ci, mentionnons la standardisation des procédés de travail. Ses travaux font école dans la théorie des organisations. Selon lui, d'autres approches qui s'inspirent des modèles prévisionnels de planification et de régulation de la production sont aussi utilisées en pratique; leur but ultime est la domination de l'environnement afin de réduire l'incertitude. Dans son effort d'analyse, Thompson a analysé les interdépendances des activités des entreprises.

LES INTERDEPENDANCES DES ACTIVITES

Notre intérêt pour le concept de "Core Technology" converge inéluctablement vers le système conceptuel de Thompson qui consiste à expliquer les interdépendances des activités et des opérations exécutées par les membres des

organisations (Scott,1987). Thompson (1967) identifie trois types d'interdépendances:

1-Le couplage de communauté : Dans la gestion quotidienne, certaines ressources sont partagées par différents acteurs au sein des organisations (individus, groupes, départements etc.). Ces acteurs restent toutefois indépendants les uns des autres pour leur travail. Dans ce cas , l'interdépendance entre les membres est à son minimum puisque tant qu'il n'y a pas de mutations dans les ressources disponibles, le retrait d'un membre n'affectera pas le travail des autres membres .

2-Le couplage séquentiel : l'exécution du travail suit des séquences (une suite d'activités) déterminées selon un ordre et un sens spécifique. Le retrait d'un membre suscite une cassure dans la chaîne des activités qui se succèdent, d'où un arrêt total du travail .

3-Le couplage réciproque : l'exécution du travail suit des séquences dans des sens opposés, réciproques. En l'occurrence, les intervenants se donnent du travail les uns aux autres. Thompson (1967, dans Mintzberg,1984), en citant comme

exemple le cas des compagnies aériennes écrit:

"Il y a à la fois la maintenance et le trafic aérien, la production d'une unité de maintenance contribue au trafic des voyageurs en conférant des appareils (avions) en bon état de fonctionnement; dans un sens réciproque... ce trafic des passagers sert de matière première au service de maintenance (page 55)."

Mintzberg (1984), pour illustrer le couplage réciproque de Thompson, cite le cas "d'un hôpital où l'infirmière prépare le patient, le chirurgien l'opère, puis l'infirmière s'occupe des soins post-opératoires"(page 39). Ce type de couplage est incontestablement celui où les interdépendances sont les plus fortes. En effet, toute mutation dans la chaîne des activités affecte l'aval et l'amont de l'ensemble des flux de travail. Il s'agit donc du système nerveux de toutes organisations et en l'occurrence des activités vitales pour celles-ci (Mintzberg, 1984).

Etant donné le nombre élevé de ce type d'interdépendances dans notre configuration structurelle, la démarche consiste à identifier les postes de travail qui sont reliés à ce système nerveux et aux objectifs stratégiques des hôpitaux. Dans ce sens, nous serons en mesure de localiser les postes de travail les plus importants. L'hôpital par définition a pour mission de fournir des services de santé à la population qui en éprouve le besoin. Donc l'extrant majeur est l'ensemble des soins de santé. Ces extrants sont reliés (dans la conception du "Core Technology") à des intrants qui sont essentiellement les ressources

financières, technologiques, matérielles et humaines. Thompson (1967) met en garde devant le fait que toutes les ressources humaines ne sont pas aussi importantes les unes par rapport aux autres.

Ainsi, il s'agit de situer par les interdépendances réciproques de Thompson, quelles RH sont indispensables dans le processus de transformation des intrants en extrants. Il s'agit de celles dont on ne peut faire table rase sans menacer l'atteinte des résultats stratégiques des hôpitaux. Les séquences d'activités principales et les ressources humaines y opérant seront considérées comme étant les plus cruciales dans le milieu hospitalier. Si les ressources humaines (déjà sélectionnées dans la phase préliminaire relative à la structure professionnelle) concordent avec la définition de "clients" des services des RH, elles seront nos constituantes prioritaires. La section 4.3 vouée au modèle théorique spécifiera les six groupes clients retenus par le biais de la présente démarche.

Retenons finalement que cette approche qui repose sur les interdépendances réciproques de Thompson (1967) pour localiser les clients les plus prioritaires est proche du concept de "centralité" de Hickson et col. (1971). La "centralité" est définie comme le degré auquel les activités d'une unité sont interconnectées dans tout le système. Pour Hickson et col. (1971), plus une unité est centrale, plus elle aura de pouvoir.

4.3 LE MODELE THEORIQUE DE LA RECHERCHE

Notre modèle s'inspire de la structure des recherches effectuées par Tsui (1987) et Tsui et Milkovich (1985,1987). Conformément à leur approche, nous retiendrons comme variable dépendante la satisfaction des clients internes (figure 6). De même, nous utiliserons sept des huit dimensions relatives aux activités des services des RH identifiées par ces auteurs dans leurs travaux précédents que nous adapterons sensiblement selon nos besoins. Les critères d'évaluation identifiés par Tsui (1987) seront intégrés dans nos questionnaires à l'image de la procédure qu'elle a suivie dans les phases subséquentes de ses analyses. La décision de retenir à priori sept des huit dimensions de Tsui s'explique par la validité et la fidélité de celles-ci. Tsui et Milkovich (1985) soulignaient à ce propos:

An empirical approach identified eight dimensions of personnel department activities. They seem conceptually meaningful and encompass the a priori classifications proposed by earlier researchers. They are also empirically reliable. Their internal constituency reliability estimates were high across all the samples. Further, their construct validity was demonstrated by the hypotheses tested in this research (page 16)."

Les changements dans notre approche ont été motivés par trois raisons principales :

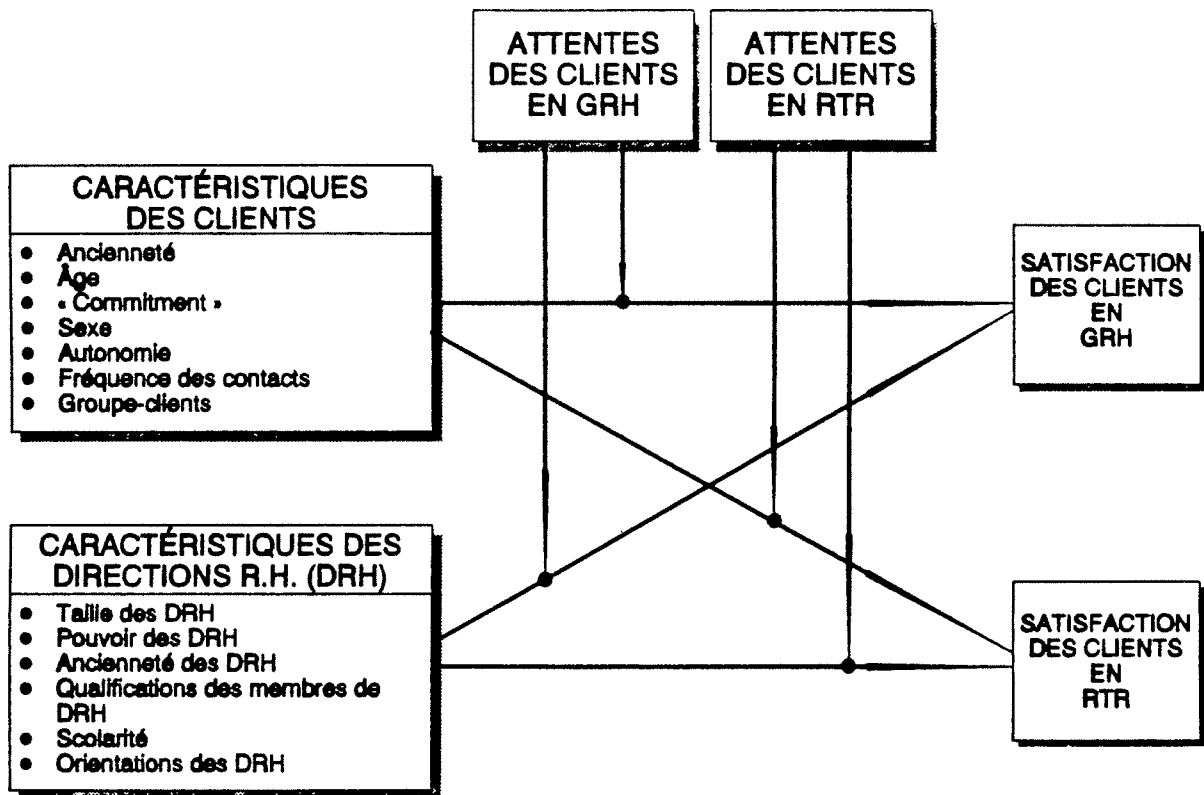
1- Une analyse approfondie des items retenus par les deux auteurs à la base de leur analyse factorielle

2- Un souci d'adaptation au contexte canadien: La grande majorité des sondages et des enquêtes réalisées au Canada en gestion des RH intègrent quelques dimensions ne préfigurant pas parmi celles retenues par Tsui et Milkovich.

3- Le "feed-back" des répondants au pré-test réalisé dans le milieu hospitalier pour valider nos questionnaires.

FIGURE 6

LE MODELE D'EVALUATION DES SERVICES DES RESSOURCES HUMAINES PAR LA SATISFACTION DES CLIENTS INTERNES



NOTE : • Les attentes GRH concernent la satisfaction GRH (Gestion des ressources humaines)
 • Les attentes RTR concernent la satisfaction RTR (Relations de travail)

Pour combler ces carences, nous avons pris le soin d'inclure les dimensions Santé et sécurité au travail, Evaluation du rendement et Innovations en RH. Ce dernier concept a d'ailleurs été fortement commenté et mis en relief par Tsui et Milkovich (1985). Nous nous sommes départis d'une seule dimension de Tsui, soit les "Services administratifs" en raison de la redondance avec d'autres dimensions retenues. En outre, nous avons remplacé la dimension "Rémunération/Relations" par la dimension "Rémunération" et ajouté les programmes d'aide aux employés (P.A.E.) à la dimension "Support aux employés" de Tsui.

Notre pré-test effectué en milieu hospitalier auprès d'un échantillon représentatif des groupes-clients a aussi guidé ces modestes modifications. Enfin, n'omettons pas que Tsui et Milkovich (1985) dans leurs conclusions, ouvrent la porte à la possibilité d'adapter leurs dimensions à des contextes particuliers de recherche.

TABLEAU 4

LES DIMENSIONS DE LA SATISFACTION DES CLIENTS TSUI VERSUS CE TRAVAIL

TSUI

NOTRE ÉTUDE

1-Dotation & planification	1-Dotation & planification
2-Développement & formation	2-Développement & formation
3-Rémunération & relations	3-Rémunération
4-Support aux employés	4-Support aux employés & les P.A.E.
5-Respect des législations	5-Respect des législations
6-Relations de travail	6-Relations de travail
7-Respect des politiques	7-Respect des politiques
8-Services administratifs	8-Innovations en RH
	9-Santé & Sécurité au travail
	10-Evaluation du rendement

4.3.1 LES VARIABLES INDEPENDANTES

Le modèle théorique proposé dans cette étude sera présenté en deux grandes parties. En premier lieu, les variables ayant trait aux caractéristiques des clients internes des services des RH (l'évaluateur) seront exposées. La deuxième section sera vouée aux variables relatives aux caractéristiques des services des RH (l'évalué).

LES CARACTERISTIQUES DES CLIENTS INTERNES

Relativement au premier bloc des variables indépendantes, nous retenons "le groupe client", le niveau de "commitment" des clients, leur niveau d'autonomie, la fréquence de leurs contacts avec le service des RH, leur ancienneté, leur "sexe" et leur "âge".

LE GROUPE-CLIENT

Outre la démarche décrite précédemment pour identifier les clients les plus prioritaires dans le processus d'évaluation, le choix de la variable "groupe-client" est fortement inspiré de Tsui (1987) qui se base sur la structure hiérarchique pour opérationnaliser sa méthode (voir section 3.6.2.5).

A la lumière des informations sur les activités structurelles d'un hôpital non spécialisé (dit général) fournies par l'Association des hôpitaux du Québec et compte tenu des argumentations théoriques exposées auparavant (impacts structuraux et interdépendances de Thompson, 1967), nous proposons la sélection des clients internes suivante :

1-Directeurs (sauf celui de la direction des ressources humaines)

2-Cadres intermédiaires (ceux qui supervisent les infirmières et les employés)

3-Infirmières (incluant les infirmières bachelières)

4-Les employés professionnels (physiothérapeutes, psychologues, analystes en informatique, agent de gestion en personnel, agent de gestion en finance, audiologiste, bibliothécaire, diététistes, travailleurs sociaux etc..)

5-Les employés non professionnels (les secrétaires, les mécaniciens, les préposés à la buanderie, les techniciens en diététique, les employés d'entretien, les techniciens en radiologie, les techniciens en administration, les préposés à l'entretien, les menuisiers, les cuisiniers ..etc. Eu égard aux développements précédents relatifs au concept de "Core technology", ce groupe reste un acteur prépondérant dans le milieu hospitalier à cause des interdépendances réciproques cruciales qu'il alimente avec les autres activités organisationnelles.

Eu égard aux débats sur le principe de la "Coalition dominante" et compte tenu du pouvoir des responsables opérant dans le sommet stratégique, il apparaît pertinent d'inclure le Conseil d'administration des hôpitaux. Cette prise en considération est d'autant plus cruciale que certains auteurs soutiennent que les administrateurs professionnels ont un pouvoir manifeste dans ce type de

bureaucraties essentiellement lorsque celles-ci sont complexes comme les hôpitaux. A ce titre, Perrow (1967) note que les professionnels qui s'intègrent efficacement dans la vie administrative des hôpitaux augmentent considérablement leur pouvoir individuel. Par conséquent, l'administrateur peut détenir une autorité irréfutable dans ce type de structures organisationnelles. Cependant, toute proportion gardée, le pouvoir collectif des professionnels reste inéluctablement un élément susceptible de balayer dans la majorité des cas le pouvoir individuel de ces administrateurs-professionnels.

En définitive, les six groupes-clients retenus sont : le Conseil d'administration; les directeurs (sauf celui des ressources humaines); les infirmières (incluant les infirmières bachelières); les cadres intermédiaires; les employés professionnels; les employés non professionnels.

Il est impératif de signaler qu'un groupe-client de premier ordre dans ce type de structure en milieu hospitalier est le groupe des médecins généralistes, des spécialistes et des chirurgiens. Hautement professionnels, ces derniers sont parfaitement désignés pour faire partie intégrante de nos groupes-clients. Cependant, eu égard au mode de fonctionnement des hôpitaux au Québec, il n'aurait pas été pertinent de les inclure dans cette recherche. En effet, ces groupes sont rémunérés à l'acte médical, soit par la Régie de l'assurance-maladie

du Québec. Environ 98 à 99% des médecins travaillent à but lucratif pour leur propre compte. Ils font ainsi figure de travailleurs autonomes. D'ailleurs le budget des hôpitaux ne prévoit aucune dépense pour rémunérer les médecins. Comme ces derniers n'ont pas de contacts avec les services des RH ni de pouvoir sur ceux-ci, ils ne répondent plus au sein de ce mode de fonctionnement à la définition des clients du modèle de Tsui. Nous comprendrons que dans le cas où les médecins seraient plus intégrés à la vie organisationnelle des hôpitaux, ce groupe-client deviendrait prépondérant dans une telle étude. L'Association des hôpitaux du Québec nous a certifié à ce propos que des efforts allaient être déployés pour une plus grande intégration des médecins au sein des hôpitaux du Québec.

Etant donné que le Conseil d'administration est composé de membres internes et externes aux hôpitaux (environ 7 internes sur les 17 membres habituels), nous avons voulu supprimer volontairement de ce groupe les clients externes afin de nous borner aux clients internes (tel qu'annoncé dès le début de cette étude). Pour ce faire, nous avons limité les répondants aux directeurs généraux des hôpitaux pour éviter qu'une même personne ne puisse appartenir à deux positions hiérarchiques non similaires (notamment les directeurs). Dans cette optique, le Conseil d'administration est perçu comme un client interne de l'organisation malgré son aspect non homogène et hétéroclite.

Le Conseil d'administration sera estimé comme ayant la position hiérarchique la plus élevée. En termes d'autorité, les directeurs sont alors le deuxième groupe-client le plus important, suivi des cadres intermédiaires. Relevant des cadres intermédiaires, les trois autres groupes ne sont pas dans la même structure hiérarchique en termes d'autorité. Cependant il est possible d'établir un profil hiérarchique largement reconnu dans le milieu hospitalier (importance par rapport à la mission). Dès lors, incontestablement les infirmières chapeautent les employés. Enfin, il est largement admis que les employés professionnels sont considérés plus importants dans la hiérarchie des hôpitaux que les employés non professionnels (et ce sans que ceux-ci ne détiennent une autorité formelle sur les employés non professionnels).

En regard des résultats de Tsui (1987) évoqués dans la section 3.6.2.5, nous supposons que la satisfaction des clients internes variera avec la position hiérarchique de ces derniers. Des différences significatives dans les satisfactions des groupes-clients sont en l'occurrence anticipées. Cette hypothèse est directement dérivée de la deuxième question de recherche exprimée dans l'introduction générale.

LE "COMMITMENT" DES CLIENTS EVALUATEURS

La définition la plus courante du "commitment" est celle de Mowday et col.(1982) qui résumant cette notion comme l'intensité relative de l'identification des individus et leur engagement envers des organisations. Salancik (1977) conçoit le "commitment" comme un état d'esprit dans lequel un individu se sent lié par ses actions et ses croyances à une organisation. Sheldon et Abelson (1971) définissent le "commitment" comme une attitude qui relie ou rattache l'identité de l'individu à une organisation.

Selon Price et Mueller (1986), le "commitment" est synonyme de la loyauté envers l'organisation. Porter et ses collègues (dans Mowday et col.,1982, pages 26-28) examinent en profondeur les aspects du "commitment" et suggèrent que ce concept est caractérisé par trois facteurs: (1) l'adhésion aux valeurs de l'organisation; (2) la prédisposition d'exercer des efforts au nom de l'organisation; (3) le désir de demeurer un employé de l'organisation. Pour Price et Mueller (1986), cette conception correspond à leur propre vision. Pour eux, le "commitment" est synonyme de loyauté.

Les recherches récentes différencient deux types de "commitment" à savoir : "the attitudinal commitment" (forte identification à l'entreprise et niveau de participation intense envers elle) et "the behavioral commitment" (lié au

processus de prise de décision qui se matérialise par des comportements (voir O'Reilly et Caldwell,1980). Les trois facteurs de Porter sont qualifiés de "attitudinal commitment" bien que le fait de continuer d'être un employé d'une entreprise peut être considéré de "behavioral commitment".

La notion de "commitment" est d'autant plus importante dans cette étude qu'elle se préoccupe d'efficacité organisationnelle. L'implication des RH dans la vie des organisations et la confiance manifestée à leur égard suscitent une satisfaction génératrice de motivation accrue dont la conséquence sera l'atteinte des objectifs organisationnels (Walton,1985). Les gestionnaires qui épousent cette philosophie cherchent à alimenter la collaboration et l'engagement des RH envers la mission de l'organisation. Dans ce sens, les entreprises devraient développer des plans pour combler les besoins des RH et (via leur satisfaction) optimiser leurs apports et contributions.

LES RELATIONS "COMMITMENT" / EFFICACITÉ

Le "commitment", dans le sens de loyauté, a fait l'objet de plusieurs recherches. Hirschman (1970), dans sa tentative d'expliquer la perte de vitalité (performance) de certaines organisations, a avancé que la performance de l'organisation se mesure par le niveau de loyauté de la clientèle (dans le sens de "commitment" tel que défini par Price et Mueller,1986). Dans ce sens, il établit un lien direct

entre l'efficacité organisationnelle et la loyauté des clients. Or, l'approche "Constituantes multiples" est avant tout une approche de mesure d'efficacité organisationnelle. Hirsch (1975) et Pennings (1975) font cas de l'importance de certains groupes (clients) externes de l'organisation. Ils reconnaissent avec fermeté que les opinions et la loyauté de ces groupes peuvent affecter l'efficacité et la performance des organisations.

Schuler (1988) a indiqué comment un service des RH traditionnel peut évoluer vers un service épousant une orientation-client. Celui-ci insiste sur l'implication et l'engagement des acteurs dans le processus d'évaluation. Il dénote aussi la prépondérance du "commitment" des participants (line managers) pour mener à bien des évaluations des services RH dans la Swiss Bank Corporation. Schuler (1988) en fait quasiment une condition de réussite tout en arguant que l'évaluation ne peut qu'être améliorée si le niveau de "commitment" est plus élevé chez les participants.

LES RELATIONS "COMMITMENT" / SATISFACTION

Cette section vise à instaurer les bases d'une relation possible entre le "commitment" et la satisfaction des clients des directions des RH. Pour ce faire, nous établissons d'abord des ponts entre le "commitment" et la satisfaction au travail.

A) LE "COMMITMENT" VERSUS LA SATISFACTION AU TRAVAIL

Plusieurs études ont fait ressortir l'existence d'une relation entre la satisfaction au travail et le "commitment" organisationnel. Toutefois, des désaccords persistent entre les chercheurs au sujet de la direction de ce lien entre les deux concepts. Aujourd'hui les contradictions entre les résultats des recherches empêchent l'obtention d'un consensus sur la question. Certains dévoilent que le "commitment" est une attitude d'une portée à long terme dont le développement est lent, contrairement à la satisfaction qui, elle, est une réponse affective instable liée à l'environnement organisationnel. Ceux-ci suggèrent d'ailleurs que la satisfaction est un antécédent du "commitment".

Ce n'est que récemment que Mathieu (1991) a étudié la relation entre la satisfaction et le "commitment" dans les deux sens par le biais d'un premier modèle qu'il révisa par la suite. **Ses conclusions sont que les relations d'influence sont réciproques.**

Dans une autre perspective, certains académiciens ont mené des études pendant cinq mois dans le milieu hospitalier auprès d'infirmières et obtenu des résultats contredisant les études ci-dessus mentionnées. La satisfaction serait

une résultante du "commitment" plutôt que son antécédent. Bateman et Strasser (1984) écrivaient :

"There is evidence that overall satisfaction is not a cause but rather a result of it... the unequivocal result of the bivariate analysis brings into question arguments made by previous researchers who view commitment as time-lagged outcome of employee satisfaction (page 854)".

Du point de vue théorique, le "commitment" et la satisfaction ont été utilisés comme variable dépendantes dans de nombreuses recherches. Au sein de plusieurs modèles, l'étude de la relation "commitment" / satisfaction visait une meilleure compréhension d'expériences de travail entraînant certains résultats particuliers tels l'absentéisme, le roulement. Au niveau pratique, la connaissance des liens entre ces deux variables est capitale pour affermir des interventions organisationnelles. A titre d'exemple, puisque le "commitment" influe sur la satisfaction (positivement), il serait plausible pour les gestionnaires de définir un plan d'action pour agir sur le "commitment" afin de faire varier la satisfaction dans le sens voulu.

Dans notre contexte, à la lumière des travaux de Bateman et Strasser (1984) dans le milieu hospitalier, il nous semble opportun d'explorer les influences du "commitment" des clients sur leur propre satisfaction à l'égard des services des

RH (évaluation).

B) SATISFACTION AU TRAVAIL ET SATISFACTION DES CLIENTS

EVALUATEURS

Prenant appui sur les affirmations ci-dessus, un évaluateur ayant un niveau de "commitment" élevé devrait théoriquement avoir une satisfaction plus grande vis-à-vis des services des RH. Comment justifie-t-on ce lien alors que les études citées ci-dessus associent le "commitment" à la satisfaction au travail et non pas à la satisfaction des évaluateurs ?

Ce sont les déterminants de la satisfaction au travail (et des outils de mesure) les plus reconnus par les académiciens qui permettent un parallèle entre la satisfaction au travail et la satisfaction de l'évaluateur d'un service des RH. L'évaluation de la satisfaction au travail suppose une satisfaction mesurée sur la base de critères spécifiques. Or, plusieurs critères qui commandent la satisfaction au travail sont similaires à ceux qui déterminent la satisfaction du client évaluateur (lequel est avant tout un employé de l'entreprise). Qu'en est-il ?

Un survol de la littérature nous éclairera. Devant l'immensité du sujet, nous nous contenterons de citer quelques brèves recherches de certains pionniers de la mesure de la satisfaction au travail. Depuis que Hoppock (1935) a développé l'un

des premiers instruments de mesure de la satisfaction au travail, le chemin parcouru dans ce domaine d'activité est sans contredit fort appréciable. Les déterminants de ce concept complexe se sont développés et diversifiés. Les travaux de Smith et col. (1969) ont mis en relief le Job descriptive index (JDI) dont l'objectif premier était d'élaborer une mesure de la satisfaction se prêtant à la technique de validation développée par Campbell et Fiske (1959), soit la technique multi-traits. Suite à plusieurs analyses, 72 énoncés classés en 5 échelles furent retenus: 1) le salaire, 2) le travail, 3) les promotions, 4) la supervision, 5) les relations entre pairs.

Par la suite, le Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) fut développé pour une plus grande précision dans la mesure de la satisfaction. Une centaine d'énoncés répartis sur 20 échelles mettent l'accent sur la créativité, les salaires, les relations entre les collègues au travail, la responsabilité, le statut social, le travail, etc...

Plus tard (et jusqu'à récemment), plusieurs questionnaires furent construits afin de cerner certains aspects particuliers de la variation de la satisfaction au travail non explorés profondément auparavant. A titre d'exemple, citons les études de Lafolette et Sims (1975) sur le climat organisationnel, de Schmitt et Phyllis (1980) sur la qualité de vie au travail et les liens entre "the life satisfaction and the job satisfaction", celles de Moch (1980) sur les déterminants sociaux, culturels et

psychologiques de la satisfaction.

Ainsi, globalement, parmi les critères les plus populaires dans la mesure de la satisfaction au travail, nous dénotons (entre autres) le climat de travail, la communication avec les autres employés, la richesse du travail, la rémunération, les relations de travail entre employés, le travail lui-même (contenu, conditions de travail), le climat organisationnel etc..Or, il semble difficilement envisageable d'être satisfait au travail tout en étant insatisfait des services des RH de l'entreprise. Incontestablement, ces critères conditionnent aussi la satisfaction des clients internes des services des RH. L'évaluateur du service des RH qui est satisfait du climat organisationnel, de la façon dont son travail s'effectue, de ses relations avec les collègues, du contenu de son travail et des relations avec les membres de l'organisation sera théoriquement satisfait de ses relations avec les différentes constituantes de l'organisation, dont la direction des RH.

Notons que ce lien peut être d'autant plus fort entre la satisfaction au travail et la satisfaction vis-à-vis des services des RH que ces unités administratives ont la particularité de gérer des éléments décisifs pour la satisfaction au travail des employés. La gestion de la rémunération, le climat de travail (relations avec l'employeur et entre employés), la planification des carrières (promotions), la gestion

des conditions de travail, sont des activités du service des RH qui conditionnent de près la satisfaction au travail des clients internes.

En résumé, il est plausible de supposer qu'il existe un lien étroit entre la satisfaction au travail et la satisfaction des clients évaluateurs internes. Sur la base des travaux de Bateman et Strasser (1984), nous présumerons que plus le niveau de "commitment" des clients internes sera élevé, plus leur satisfaction vis-à-vis du service des RH sera élevée.

L'AUTONOMIE DES CLIENTS EVALUATEURS

Dans une bureaucratie professionnelle, la recherche de l'autonomie est autant source de motivation pour les professionnels que source de conflit potentiel. Dans les deux cas, cette variable est une donnée de poids qui peut affecter le comportement des professionnels, leur satisfaction au travail (Von Glinow, 1988). Une définition classique de l'autonomie est celle proposée par Holdaway et col. (1975). L'autonomie est :

"The extend to which organizationally relevant decision-making authority is inside the organization (page 42)".

L'autonomie considérée par rapport à des individus (ou un groupe) peut être définie comme : "A perceived right to make choices that concern both means and ends (Von Glinow,1988; page 12)". Cette variable est fondamentale dans le cas des professionnels puisqu'elle constitue une de leurs attentes privilégiées. En considération des travaux de Von Glinow (1988) et des affirmations de Mintzberg (1984), nous supposons que plus l'autonomie des clients sera grande, plus ceux-ci tendront à être satisfaits des administrateurs RH et donc du service des RH.

L'ANCIENNETÉ DES CLIENTS EVALUATEURS

Selon Stinchcombe et col. (1968), les variables démographiques sont souvent négligées dans la recherche. Pourtant à leurs yeux, ces variables sont amplement plus riches que des variables d'identification, car elles peuvent renseigner sur les origines, les besoins, les attentes, la culture personnelle des membres d'une organisation.

Les organisations possédant une structure d'ancienneté majoritairement composée d'anciens employés sont plutôt rigides et souvent incapables de s'adapter à des environnements dynamiques. Katz (1982) dénote qu'en ce sens leur efficacité organisationnelle en est amoindrie. Il dévoile que les anciens

employés sont de plus en plus spécialisés dans des domaines particuliers de résolution de problèmes et qu'ils tendent à être très peu innovateurs. Stow et col. (1977), signalent la résistance au changement des anciens dans les entreprises. Indubitablement le processus de socialisation dans les organisations renforce la rigidité d'esprit chez les plus anciens.

Les clients les plus anciens risquent d'être plus satisfaits des services des RH conservateurs dans leurs orientations et stratégies, et moins satisfaits des services des RH innovateurs et avant-gardistes (et vice versa pour les clients les moins anciens). Faute de ne pouvoir établir des hypothèses par dimensions (à cause du nombre élevé d'hypothèses que cette option engendrerait), nous nous baserons sur les liens existant entre l'ancienneté et l'âge des clients. Dans le milieu hospitalier, globalement, les employés les plus anciens sont en général les plus âgés (un risque de multicollinéarité reste plausible). Or, les employés plus âgés sont réputés être des évaluateurs plus satisfaits (en moyenne) que les évaluateurs les plus jeunes (voir section suivante pour plus de détails). De ce fait, nous déduisons que plus les clients seront anciens, plus ils seront satisfaits des services des RH.

L'AGE ET LE SEXE DES CLIENTS EVALUATEURS

Ces variables ont été considérées dans les caractéristiques démographiques des cinq groupes-clients de Tsui et Milkovich (1985). Plus tard, Tsui (1990) définit son concept d'hétérogénéité démographique (pilier conceptuel de ses derniers travaux) qu'elle mesure par les différences d'âge, d'éducation, de sexe, de race..etc.

Pour orienter notre hypothèse, nous référerons à des études sur les relations évaluateurs-évalués menées dans les appréciations du rendement du personnel. Dans ce champ de connaissances, les variables socio- démographiques ont fait l'objet de plusieurs recherches même si les résultats n'ont pas été concluants. Le travail de Keaveney et col.(1983) établit que les évaluateurs âgés de plus 30 ans commettent une erreur d'indulgence dans l'évaluation globale des évalués. Ces résultats vont dans le même sens des données obtenues par Mandell (1956) qui constate que les jeunes superviseurs sont moins généreux dans leurs évaluations que les superviseurs âgés. Dans ce travail, nous supposerons que plus les clients seront âgés, plus ils seront satisfaits des services des RH.

Relativement à la variable "sexe" des clients, les études répertoriées dans l'évaluation du rendement se contredisent et ne permettent pas de conclure à des effets consistants sur le processus d'appréciation (Schmitt et col.,1980;

Cascio,1987). Nous supposerons à titre exploratoire qu'il existera des différences significatives entre la satisfaction des hommes évaluateurs et la satisfaction des femmes évaluatrices.

LA FREQUENCE DES CONTACTS DES CLIENTS AVEC LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

A cause de la difficulté d'identifier les clients les plus importants (Pfeffer et Salancik,1978), il serait opportun de différencier un client ayant beaucoup de contacts avec le service des RH avec un client ayant peu de relations avec ce dernier. Ceci est d'autant plus crucial que Tsui (1987,1990) définit les clients des services des RH par les liens qu'ils développent avec ledits services. Or cette définition reste trop large et nourrit manifestement des difficultés d'opérationnalisation de cette approche-client. Selon nous, face à ce dilemme, un premier pas serait la distinction des clients en terme de proximité et de fréquences des contacts avec le service des RH. Il est ainsi plausible de penser que la satisfaction des clients peut être influencée par des clients ayant plus ou moins de contacts avec les services à évaluer. Puisant ses sources dans les fondements du modèle Tripartite, cette hypothèse est purement exploratoire.

LES CARACTERISTIQUES DES TYPES DE SERVICES DES RESSOURCES HUMAINES

Eu égard à la charpente théorique forgée dans la revue de la littérature, les variables retenues sont :

- le pouvoir des services des RH
- les orientations des services de RH
- la taille du service des RH
- l'ancienneté du service des RH
- le degré de qualifications et de scolarité des membres du service des RH

LE POUVOIR DES SERVICES DES RESSOURCES HUMAINES

L'importance du pouvoir dans les organisations s'est imposée depuis les années 1970 avec le développement d'une perspective politique influente pour analyser le comportement des organisations. Dans cette foulée, des disciplines variées (psychologie sociale, sociologie, sciences politiques, relations industrielles) se sont penchées sur la notion de pouvoir pour comprendre des phénomènes complexes et divers tels la négociation collective, les influences des stratégies, les aspects

politiques du développement organisationnel. Dans la majorité des cas, le pouvoir apparaît comme un facteur de premier plan pour élucider des énigmes dans le comportement de certains acteurs (l'état, les syndicats, les employeurs, les autres groupes de pression, les clans au sein des organisations). Pour appuyer nos dires, citons Pfeffer (1981) lorsqu'il soutient que:

"Organizations are systems in which influence processes play an important part. As part of any influence, the topic of power and the political activities through which power is acquired and exercised is important. Although, power is an important topic in the analysis of organizations (Preface 1)".

Le pouvoir a été souvent assimilé à des concepts telles l'influence, la domination, la puissance, l'autorité. Un certain dissentiment persiste entre les notions d'influence et de pouvoir. Le concept du pouvoir est synonyme d'influence. Par contre pour d'autres, ces deux expressions quoique proches dans leurs significations respectives, sont dissociables (Etzioni, 1961). Une première différenciation cruciale entre ces deux notions est que le pouvoir implique une capacité à agir sur autrui ou à affecter son comportement (Cartwright, 1959; Dahl, 1957; Hall, 1977). Quant à l'influence, elle représente l'action exercée sur autrui. En l'occurrence, le pouvoir sous-entend une capacité à créer un effet, tandis-que l'influence implique que cet effet soit concrétisé et produit.

Pour que le pouvoir existe, il est impératif que le détenteur de ce pouvoir soit conscient de sa capacité d'agir sur autrui et qu'il décide volontairement de s'en servir ou de ne pas s'en servir. A l'opposé, l'influence peut exister sans que la personne qui l'exerce n'en soit consciente. Nous retiendrons donc que si l'on supprime l'aspect intentionnel du pouvoir, il deviendra quasiment une influence (Wrong,1968).

Au sein de ce travail, nous portons un intérêt pour le caractère conscient et volontaire ainsi que pour le caractère inconscient et involontaire des actions et comportements adoptés par les responsables des services des RH pour influencer la satisfaction de leurs clients. D'ailleurs l'état des connaissances à ce jour ne nous permet pas de savoir si les services des RH (conscients de leurs positions privilégiées parfois dans les organisations) développent des stratégies pour satisfaire spécifiquement des clients particuliers. Conformément aux écrits de Wrong (1968), si l'on suppose que les services des RH n'utilisent pas consciemment leur capacité d'agir sur les clients et ne tentent pas de modifier leurs comportements, alors il est plausible de parler d'influence. Toutefois, cette supposition nous paraît restrictive et quelque peu à l'encontre de la mission même des services des RH qui doivent intégrer horizontalement leurs activités avec les autres départements et verticalement leurs objectifs avec le sommet stratégique des organisations (Alpander,1989).

Ainsi, faute d'être en mesure d'exploiter une telle différenciation entre le pouvoir et l'influence dans le contexte qui est le nôtre, nous considérerons le pouvoir et l'influence comme synonymes. Trois raisons militent en faveur du recours à une variable "pouvoir des services des RH" dans ce travail. Lesquelles ?

-Le type de structure organisationnelle caractérisant les organisations de la présente étude pousse à la prise en considération du pouvoir. La bureaucratie professionnelle, de par le type d'acteurs qu'elle gère, a souvent été analysée en termes de pouvoir (Mintzberg,1990). Ceci s'explique irréfutablement par la forte concentration du pouvoir dans le centre opérationnel et par les caractéristiques des professionnels dans de telles configurations structurelles qui cherchent une autonomie toute azimute. Or, l'autonomie est souvent assimilée par différents académiciens à une forme de pouvoir (Dubé,1979).

-L'approche de Tsui dans laquelle s'inscrit conceptuellement notre travail définit les clients en termes de relations avec le service des RH. Plus spécifiquement, Tsui (1987) précise que les clients du service peuvent être considérés comme ceux qui dépendent de celui-ci ou ceux qui exercent un contrôle sur lui. Or plusieurs auteurs établissent un lien étroit entre le pouvoir et la dépendance (Crozier et Friedberg,1977; Emerson, 1962). Ces derniers estiment que la dépendance mutuelle et asymétrique est une caractéristique de

la relation de pouvoir. Le pouvoir est vu **comme un rapport de force** "dont l'un peut retirer davantage que l'autre, mais où également, l'un n'est jamais totalement démuné face à l'autre" (Crosier et Friedberg, 1977, page 69). Le pouvoir que détient un individu est proportionnel à l'ampleur de la zone d'incertitude qu'il crée autour de lui. Il est impératif que cette zone d'incertitude conditionne la capacité d'action des parties en présence. Sur cette base, si l'on définit le client évaluateur par rapport aux critères de dépendance (et de contrôle), on se doit de reconnaître un rapport de force. Le pouvoir des services des RH face aux clients ne doit être omis.

- En analysant le concept de l'efficacité organisationnelle, Pfeffer et Salancik (1978) nous enseignent que l'efficacité dépend de la capacité de l'organisation à satisfaire les besoins de groupes divers (coalitions) qui sont concernés par les produits et services de ladite organisation. Plus une organisation aura de pouvoir, c'est-à-dire de capacité d'influencer le comportement et les jugements de ces groupes divers, plus elle tendra à être jugée efficace. Pfeffer et Salancik (1978) soulignent certaines stratégies que les organisations peuvent développer pour agir et influencer les principaux groupes déterminant leurs efficacités organisationnelles. Dans la présente étude, notre définition du concept du pouvoir du service des RH sera inspirée par le noyau commun de la majorité

des tentatives de définitions de cette notion (Cartwright,1959; Dahl,1957; Mechanic,1962) à savoir:

"la capacité du service des RH à amener ses groupes-clients à faire quelque chose qu'ils n'auraient pas fait en son absence pour atteindre l'efficacité organisationnelle."

Il nous incombe ainsi de souligner que le pouvoir du service des RH sur les clients au sein de l'organisation trouve sa source dans sa capacité d'influencer le comportement de ceux-ci. Dans le cadre de nos préoccupations, au niveau d'une unité administrative, on peut avancer en considération des travaux de Pfeffer et Salancik (1978) que plus le service des RH aura de pouvoir, plus il pourra influencer en sa faveur le jugement de ses clients, donc l'évaluation. En d'autres termes, plus il aura de pouvoir, plus il tendra à satisfaire ses clients internes.

LES ORIENTATIONS DES SERVICES DES RESSOURCES HUMAINES

Dans la section 3.6.2.5 nous indiquions que les services des RH enregistrent des différences manifestes quant à leurs rôles, stratégies, structures et pouvoirs (Fitz-Enz,1986; Tyson et Fell,1986). Plus ces services des RH auront des moyens

opérationnels et structurels imposants pour remplir leur mission, plus il est plausible qu'ils s'acquittent positivement de leurs obligations. Cette variation probable de la satisfaction des clients est d'autant plus logique que les stratégies organisationnelles et les structures peuvent différer d'une entreprise à une autre. Les services RH n'ont pas des tailles semblables, ni des pouvoirs égaux, des budgets similaires, des rôles de même nature ou des effectifs capitalisant des niveaux de qualifications similaires.

Immanquablement la question délicate des objectifs et des moyens que détient un service des RH est posée. En l'occurrence, il appert pertinent d'inclure dans tout modèle d'évaluation des services des RH des variables indépendantes se rapportant aux types des services des RH. A l'heure de la gestion stratégique des ressources humaines et des attentions particulières des décideurs à l'égard de la GRH (intégration verticale, capacité de justifier des budgets plus imposants etc.), nous présumerons que les directions des RH du type "Architecte" satisferont le plus les clients internes.

LA TAILLE DES SERVICES DES RESSOURCES HUMAINES

Les études de Friendlander et Pickle (1968) établissent un lien manifeste entre la taille des organisations (ou toute autre unité administrative) et leur capacité à satisfaire les besoins des diverses constituantes.

Les auteurs soutiennent que:

"The larger the organization (in number of employees), the more likely it is to fulfill the needs of its community, its owner, and its customers (page 301)".

Aux dires de ces auteurs, cette relation s'expliquerait par le fait qu'une entité administrative évaluée par ses clients, lorsqu'elle est de taille plus grande, est d'autant plus en mesure de prodiguer des supports aux clients, d'offrir des variétés de produits et services plus larges ainsi qu'une satisfaction psychologique et financière plus intense aux actionnaires. Notre hypothèse sera en l'occurrence la suivante : plus la taille des services des RH sera grande, plus la satisfaction des clients internes sera élevée. Cette vision est partagée par Tsui (1990) qui assure sans équivoque qu'un service des RH plus grand (qui est un indicateur de ce qu'elle appelle "the munificent environment") peut offrir plus de services à ses clients et une plus grande satisfaction.

L'ANCIENNETE DES DIRECTIONS DES RESSOURCES HUMAINES

Cette variable se rapporte au nombre d'années et de mois écoulés depuis la création du service des RH au sein de l'organisation. Nous estimerons qu'un service est né lorsqu'au moins une personne aura été affectée officiellement et

uniquement à la gestion des activités des RH. Dans ce travail, l'ancienneté des services des RH correspond à l'âge de ces services dans les organisations. Or, l'âge a été relié à la notion d'efficacité organisationnelle par plusieurs théoriciens. Entre autres, le modèle de Van de Ven et Morgan (1980) considère l'âge des organisations comme une dimension cruciale (critère) dans l'évaluation de leur efficacité.

D'autre part, il est reconnu que plus une organisation vieillit, plus théoriquement elle raffine ses méthodes de gestion (exemple la planification des opérations) et tend à augmenter son efficacité. Dans cet ordre d'idées, Mintzberg (1984), soutient que plus une organisation est âgée, plus son comportement est formalisé. Celui-ci précise que plus ces organisations vieillissent, plus elles deviennent prévisibles et plus faciles à formaliser. Mintzberg, sur la base des travaux de Woodward (1965), en déduit que les organisations les plus vieilles qui formalisent leurs activités sont sans doute parmi les plus efficaces. Enfin, Mechanic (1962) a mis en exergue le fait que l'ancienneté confère à son bénéficiaire plus de "relations" importantes (voir privilégiées) et d'informations diverses, ce qui alimente sa capacité à prendre de meilleures décisions.

Prenant appui sur ces affirmations, nous préconisons que plus un service RH aura d'ancienneté, plus il aura l'expérience utile pour identifier les besoins de ses clients et par conséquent de les satisfaire. En d'autres termes, plus un service

sera ancien, plus ses clients tendront à en être satisfaits.

LE NIVEAU DE QUALIFICATION ET DE SCOLARITE DES MEMBRES DE LA DIRECTION DES SERVICES DES RESSOURCES HUMAINES

Conformément aux travaux de Petersen et Malone (1975), les qualifications des membres du service des RH apparaissent inéluctablement comme un reflet de leurs habiletés à effectuer des activités attendues par les clients. La compétence des membres des services des RH, fruit de leur qualification, initie des types d'activités répondant aux besoins de la clientèle et à ses critères d'évaluation. D'ailleurs Petersen et Malone (1975), dans leur modèle, estiment que la qualification des membres des services des RH est une condition à une optimisation de l'efficacité.

En ce sens, les qualifications du personnel du service influeraient sur la satisfaction des clients. Tsui (1984) appuie très clairement cette proposition des auteurs en affirmant que l'approche "Tripartite" embrasse et prolonge leur vision. Un service des RH hautement qualifié sera en mesure de mieux répondre aux besoins des différents clients et donc de mieux les satisfaire. Notre hypothèse est fondée sur ces orientations conceptuelles. Nous présumerons dans cette recherche que plus le niveau de qualification des membres des services des RH sera élevé, plus la satisfaction des clients internes sera élevée.

4.3.2 LA VARIABLE MODERATRICE : LES ATTENTES DES CLIENTS

LES RELATIONS ATTENTES/SATISFACTIONS

Tel que vigoureusement mentionné précédemment, aucune étude à ce jour n'a différencié concrètement en GRH les attentes des clients de leur satisfaction (dans le contexte de l'approche-clients), d'où **une carence, une lacune théorique manifeste**. Tsui (1987, page 65), s'interrogeant sur les liens entre l'efficacité globale et les critères d'efficacité (notamment le critère innovations), souligne l'intérêt de considérer la variable attente dans tout effort de conceptualisation prodigué. Dans la même foulée, elle énumère une pléthore de questions encore sans réponse qui pourraient être élucidées grâce à un tel effort.

Or, vu qu'un de nos apports conceptuels dans cette recherche est de remédier à cette lacune, il nous semble judicieux de nous alimenter de recherches (inexistantes dans le domaine de l'évaluation en GRH à notre connaissance) menées dans le domaine du marketing avec une concentration sur le comportement du consommateur. L'approche "Constituantes multiples" semble inéluctablement tirer ses fils conducteurs et ses fondements du marketing.

Rappelons que Tsui (1987) réfère au concept du marketing qu'elle lie à son approche:

"According to the multiple constituency approach, an important criterion for effectiveness is the extent to which the constituencies' needs and expectations are satisfied by the H.R.D. This is the basic premise of the Marketing concept. Customer satisfaction is an important measure of the effectiveness, not only of the sales function but of the total organization (page 38)."

Les liens immuables entre l'orientation client et la mesure de l'efficacité sont détaillés par Peters et Austin (1985, chapitre 2). Le marketing a beaucoup analysé les attentes et la satisfaction des clients consommateurs de produits et services. Ceci a suscité une meilleure connaissance des relations entre ces deux concepts. Qu'en est-il exactement?

Le concept de la satisfaction est indéniablement complexe. Nombre d'académiciens s'y sont intéressés pour des motifs différents. La satisfaction résultant de la consommation d'un bien ou d'un service a largement été étudiée. Day (1977a) mentionne que, conceptuellement, la satisfaction du client est une évaluation consciente ou un jugement sur un produit ou un service qui a performé relativement bien ou mal.

Czepiel et Rosenberg (1977) initient une nouvelle école de pensée en introduisant la notion d'attitude dans leur définition. Dans ce sens, la satisfaction du client consommateur est avant tout une attitude. Cette attitude est d'un type particulier, car elle ne peut exister avant la consommation du produit ou du service offert. Cette conception est partagée par tout un courant de pensée (Churchill et Surprenant, 1982; Swan et Trawick, 1979a).

Parmi la multitude de définitions proposées, il appert qu'il y a des divergences au niveau des composantes affectives et cognitives. Pour Hunt (1977), la satisfaction est une sorte de recul que l'on prend suite à une expérience pour l'évaluer. A ses yeux, la satisfaction n'est pas une émotion mais l'évaluation d'une émotion. De ce fait, elle apparaît comme un construit quasi cognitif. D'un autre côté Day (1983) met en lumière une perspective nouvelle. Celui-ci considère la satisfaction comme étant une réponse émotionnelle émanant des sentiments. Enfin, retenons que la majorité des théoriciens s'accordent à reconnaître le caractère multidimensionnel de la satisfaction d'où d'ailleurs sa complexité (Hunt, 1977).

Ce bref survol de quelques définitions émergeant de la littérature met en exergue la difficulté du sujet. Aussi, il nous permet de dégager une perception commune que nous tentons d'exploiter dans ce travail. Plusieurs auteurs considèrent la

satisfaction comme étant le résultat d'un processus de comparaison suivant l'expérience de consommation (de biens et services) des clients (Hunt,1977, Oliver et Westbrook,1981). Dans cette optique, les clients ont donc des attentes, à savoir une idée et un espoir de ce qu'ils doivent recevoir en termes de qualité. Leurs attentes commandent en l'occurrence le choix de leurs critères d'évaluation.

D'un autre côté, cette multiplicité de définitions entraîne le développement de plusieurs théories sur la satisfaction des clients-consommateurs dont deux font quasiment table rase des attentes. Trois théories dominantes sont recensées:

- **La théorie de l'utilité** : les tenants de cette école de pensée sont de fervents adeptes de la théorie économique. Le niveau de satisfaction ou d'insatisfaction est mesuré par la distance psychologique entre le produit ou le service et la perception qu'a le client du produit ou service idéal dans un contexte multidimensionnel donné (Day,1977a). Plus le produit ou service se positionne près de l'idéal, plus il suscitera de la satisfaction chez les clients.

- **La théorie du comportement de plainte** : la satisfaction n'est pas mesurée directement. Les chercheurs étudient plutôt l'insatisfaction par le biais du comportement de plainte des clients-consommateur (caractéristiques de ceux qui portent plainte, moyens utilisés, causes des plaintes ..etc.

- **La théorie de la disconfirmation des attentes** : cette théorie est à priori primordiale pour notre recherche. Elle est la seule parmi les trois théories présentées qui examine les antécédents de la satisfaction. En outre, elle a fait l'objet de recherches très importantes. Cette théorie assume que le niveau de satisfaction (ou d'insatisfaction) est tributaire du degré de confirmation ou de disconfirmation des attentes face au produit ou au service (Day,1977a). Quatre étapes marquent le paradigme de la disconfirmation des attentes au niveau de son processus. D'abord le client consommateur forge des attentes face à la performance d'un produit ou d'un service avant de le consommer ou de l'exploiter. Puis, le client utilise ce produit ou service (réception-consommation) et perçoit sa performance (mise en mémoire). Ce dernier établit une comparaison entre ses attentes et ce qu'il a perçu du produit ou du service reçu. Ainsi, les attentes sont (1) confirmées quand le produit ou service performe comme le client attendait, (2) disconfirmées négativement quand le produit ou le service performe moins que ce que le client attendait, (3) disconfirmées positivement quand le produit ou le service performe mieux que ce que le client attendait (Churchill et Surprenant,1982). Dans ce contexte, le client est satisfait quand ses attentes sont disconfirmées positivement ou quand ses attentes sont confirmées.

LES ATTENTES VERSUS LA DISCONFIRMATION POSITIVE (SATISFACTION)

Si certains auteurs trouvent que les attentes et la disconfirmation sont indépendants (Oliver,1977), d'autres arrivent à des conclusions diamétralement opposées. Duhaime (1986), Moore et Shuptrine (1984), Swan et Trawick (1981) découvrent une relation linéaire positive entre les attentes et la disconfirmation positive. D'autres théoriciens confirment le même lien linéaire positif qui relie ces deux concepts (Bearden et Teel,1983; Kennedy et Thirkel,1987; Oliver,1980). De ce fait, un client avec des attentes élevées développe une propension à avoir une disconfirmation plus positive.

En regard au modèle théorique présenté comme l'ossature même de ce travail, nous comprendrons que les liens entre les attentes et la satisfaction sont primordiaux pour notre recherche. A la lumière des définitions et des trois théories dominantes dans l'étude de la satisfaction en marketing, deux remarques s'imposent:

- 1) La théorie de la disconfirmation des attentes semble être populaire en marketing. Elle est d'un apport conceptuel indubitable dans notre problématique en comparaison à nos objectifs initiaux qui consistent à intégrer une variable attente dans le modèle.

2) Les adeptes de cette théorie tendent à prôner des relations plutôt causales entre la satisfaction et les attentes. Dans cet esprit, l'inclusion de la variable "attentes des clients" dans le modèle apparaît comme un passage obligé pour comprendre la satisfaction. Cette conception semble être celle de Tsui bien que celle-ci passe sous silence la place exacte de la variable attentes dans son modèle. Cette conception irait à l'encontre des autres théories qui ne focalisent pas sur les antécédents de la satisfaction. Elle paraît d'autant plus restrictive que certains auteurs définissent la satisfaction comme une attitude (Czepiel et Rosenberg (1977), ou simplement une réponse émotionnelle (Hausknecht,1987). A cet effet, n'omettons pas la position ferme de Swan (1983) qui dénonce le caractère étroit et simpliste de la théorie de la disconfirmation. L'auteur appuie son argumentation par au moins trois énoncés. En premier lieu, il fait remarquer que l'évaluation après consommation d'un produit ou d'un service peut inclure des attributs non anticipés et donc non reliés à des attentes. Swan soutient ainsi une idée qui corrige le paradigme de la disconfirmation qui atteste que la satisfaction est déterminée uniquement par rapport aux attentes préalables.

Deuxièmement, Swan stipule que les attentes sont parfois vagues, ce qui peut engendrer des erreurs de jugements. L'auteur révèle aussi que les attentes peuvent être sensorielles et non cognitives. Une tentative de liaison directe avec la satisfaction serait une opération erronée. Finalement, il rétorque qu'il est

possible que les produits et services soient utilisés sans disconfirmation consciente aucune et donc sans sentiment conséquent de satisfaction. Day (1977b) a reconnu cette possibilité alors que Swan et Trawick (1979b) ont démontré empiriquement que certaines expériences de consommation peuvent n'impliquer aucune satisfaction reliée à des attentes quelconques.

Conscients de l'importance de la théorie de la disconfirmation des attentes ainsi que de ses apports conceptuels et soucieux d'intégrer les critiques formulées à son égard tout en respectant l'esprit des autres théories dominantes, nous avons décidé d'intégrer la variable "attentes des clients" dans le modèle comme variable modératrice. Selon Kervin (1992) :

"Moderator variables affect how a primary or a key independent variable covaries with the dependent variable. A moderator variable (M) affects the degree or form of the relationship between an independent (X) and dependent (Y) variable : M affects X-Y (page 167)".

Ainsi, nous faisons l'amalgame des idées clés sur le débat de la théorie de la disconfirmation des attentes. Nous reconnaissons l'impact indirect des attentes sur la satisfaction sans en faire un pré-requis incontournable pour la compréhension de celle-ci. Notre hypothèse sera : plus les attentes des clients

internes seront fortes, plus l'effet des variables indépendantes du modèle sur la satisfaction sera élevé (inspirées des conclusions d'Oliver,1980).

4.3.3 LA VARIABLE DEPENDANTE

Compte tenu des affirmations précédentes issues du marketing et des écrits sur le concept de la satisfaction au travail, la satisfaction des clients évaluateurs dans cette recherche correspondra au niveau de contentement ressenti par ces derniers à l'égard des services des RH. La satisfaction est définie par rapport à la qualité des services RH, à la rapidité des services fournis, à l'adéquation des réponses des services RH aux besoins exprimés, et au niveau d'efficacité des services RH par dimensions (exemple au niveau de la rémunération, la planification, la formation, l'évaluation du rendement).

Nombre de théoriciens définissent la satisfaction au travail par le niveau individuel de satiété d'un certain besoin et par sa primauté pour la personne. Une définition générale de la satisfaction mise de l'avant par le "Dictionary of Business and Management" (Rosenberg,1983) spécifie que:

"Satisfaction is a criterion of effectiveness that refers to an organization's ability to gratify the needs of its employees (page 445)".

Cette formulation a l'avantage de relier la satisfaction aux attentes, conformément aux principes de la théorie de la disconfirmation des attentes exposés auparavant. Qui plus est, elle établit un lien direct entre la satisfaction et l'efficacité. Une autre définition de la satisfaction au travail a été tirée du "Dictionary of Administration and Management" (1986). La satisfaction serait "The positive or negative aspects of an employee's attitude toward his or her job or some part of it (page 491)". Le terme attitude refait surface et nous rappelle les débats houleux dans le domaine du marketing.

Sur la base de toutes les définitions exposées, il apparaît que la satisfaction peut aussi bien être fonction de la différence entre ce que les individus reçoivent et ce qu'ils estiment recevoir (Thiétart,1977) que d'une simple attitude, d'une émotion ou même d'une évaluation non anticipée ne faisant pas partie des attentes (Swan,1983).

En différenciant la satisfaction et les attentes des clients internes, nous concrétisons notre apport et raffinons les recherches empiriques précédentes sur le plan conceptuel. Outre l'effet modérateur des attentes dans le modèle, l'objectif est de pouvoir discerner, par exemple, un client satisfait avec peu d'attentes d'un client satisfait avec un niveau d'attentes élevé et vice versa.

TABLEAU 5

LES HYPOTHESES DE RECHERCHE

HYPOTHESES GENERALES

H1-Il existe des différences significatives entre les satisfactions (et les attentes) des différents groupes-clients internes des services des RH

H2-Plus les attentes des clients internes sont élevées, plus l'effet des variables indépendantes du modèle sur la satisfaction seront fortes (effet de la variable modératrice)

HYPOTHESES SPECIFIQUES

H3-Plus l'ancienneté des clients internes sera importante, plus le niveau de leur satisfaction sera élevé.

H4-Plus les clients internes auront un niveau de "commitment" élevé, plus ils seront satisfaits des directions des RH

H5-Plus le niveau de qualification des membres des directions des RH sera élevé, plus ces directions des RH satisferont leurs clients internes

H6-Plus le niveau de scolarité des membres des directions des RH sera élevé, plus ces directions des RH satisferont leurs clients internes

H7-Plus les clients internes seront âgés, plus leur niveau de satisfaction à l'égard des directions des RH sera élevé

H8-Plus l'autonomie des clients internes sera grande, plus ceux-ci seront satisfaits des directions des RH

H9-Il y a des différences significatives de satisfaction entre les clients femmes et les clients hommes des directions des RH

H10-Plus les directions des RH auront de pouvoir dans les hôpitaux, plus elles satisferont leurs clients internes

H11-Les directions des RH ayant des orientations du type Architecte seront celles qui satisferont le plus les différents clients internes de l'hôpital

H12-Plus les directions des R.H. seront anciennes, plus leurs clients internes tendront à en être satisfaits

H13-Plus la taille des directions des R.H. est grande, plus leurs clients internes tendront à en être satisfaits

H14-Les fréquences de contacts des clients avec les directions des RH influent de façon significative sur la satisfaction de ces clients

CHAPITRE 5

LA METHODOLOGIE

Ayant formulé des hypothèses, il s'agit de vérifier si ces suppositions sont à rejeter ou pas. Notre recherche est de nature explicative en ce sens qu'elle vise à éclaircir des relations d'association et de proposer des interprétations de problèmes organisationnels.

5.1 L'OUTIL DE CUEILLETTE DES DONNEES (LE QUESTIONNAIRE)

Les hypothèses qui furent avancées, pour être testées, doivent permettre la mesure des variables à la base du modèle préconisé. Une cueillette d'informations est en l'occurrence une étape obligée pour mener à bien ce travail. Nous avons eu recours au questionnaire comme outil de récolte d'informations. Pourquoi ?

Le premier avantage du questionnaire est qu'il offre une uniformité notable d'une situation de mesure à l'autre. Cet outil de cueillette de données est très populaire, car il permet de structurer les questions et leurs séquences tout en

standardisant le processus de récolte des informations. Le chercheur impose préalablement les facettes et les dimensions de l'information recherchée (Contandriopoulos et col.,1990). Outre qu'il est moins dispendieux que l'interview, le questionnaire garantit une sécurité aux répondants (anonymat) et laisse une latitude pour s'exprimer librement (Selltiz et col.,1977). Enfin cet outil tend à exercer parfois moins de pression sur les répondants, évitant ainsi d'influencer les réponses de ces derniers. Le chercheur peut manipuler l'ordre des questions, raffiner la formulation et les intitulés des sections pour amplifier cet avantage.

Finalement, il demeure que toutes les études empiriques sur l'approche "Constituantes multiples" en GRH ont eu recours au questionnaire. Convaincus de ses bienfaits, nous respectons cette tradition d'ordre méthodologique.

Trois types de questionnaires ont été utilisés dans cette étude. Pour faciliter l'identification des répondants selon leur appartenance à un groupe-client donné, nous avons eu recours pour chacun d'entre eux à une couleur de questionnaire

différente. Par ce fait, nous avons assigné six couleurs aux questionnaires de la manière qui suit :

GROUPE-CLIENT	IDENTIFICATION	COULEUR DU QUESTIONNAIRE
1	directeurs	orange
2	cadres intermédiaires	vert
3	infirmières	jaune pâle
4	employés professionnels	jaune foncé
5	Conseil d'administration	gris clair
6	directeurs des RH	blanc
7	employés non professionnels	bleu

5.2 LA STRUCTURE DES QUESTIONNAIRES

1- Un premier type de questionnaire (annexe 1) a été adressé aux cinq groupes-clients suivants : Directeurs, Cadres intermédiaires, Infirmières, Employés professionnels, Employés non professionnels. Totalisant 14 pages, ce

questionnaire est scindé en cinq sections:

-La section 1 mesure les attentes des 5 groupes-clients sur la base des 10 dimensions identifiées.

-La section 2 se compose de deux volets :

a) elle mesure la satisfaction globale des 5 groupes-clients vis-à-vis de leur direction des RH (cette sous-section est intitulée "Vos perceptions globales de votre direction des RH").

b) elle mesure la satisfaction désagrégée des 5 groupes-clients par dimensions. Cette sous-section est intitulée "Vos perceptions (par activités) de votre direction des RH".

-La section 3a intitulée "Vos sentiments vis-à-vis de l'hôpital" mesure le niveau de "commitment" des clients envers leurs hôpitaux respectifs. La section 3b évalue le degré d'autonomie des groupes-clients dans leur travail.

-La section 4 mesure la fréquence des contacts des clients avec la direction des RH de leurs hôpitaux.

-La section 5 intitulée "Renseignements individuels" récolte des informations générales sur les clients (âge, sexe, ancienneté, groupe-client) et permet de contrôler si le répondant appartient bien au groupe-client devant remplir le questionnaire qu'il détient. Cette clé de contrôle nous a effectivement permis de détecter qu'environ 12% des répondants avaient reçu et rempli des questionnaires d'une couleur différente de celle qui correspondait à leur groupe-client. Conséquemment, des réajustements furent opérés lors de la saisie des données. Enfin, au terme de la section 5, les clients des directions des RH étaient invités à faire des commentaires personnels sur ces directions (page 14 du questionnaire).

2- Le deuxième type de questionnaire (annexe 2), de couleur gris clair, était destiné au Conseil d'administration. Ce questionnaire est le même que le questionnaire précédent adressé aux 5 groupes-clients (ci-haut mentionnés) avec l'unique différence qu'il intègre une section supplémentaire pour mesurer le pouvoir de la direction des RH. Les 5 premières sections sont similaires aux 5 sections du questionnaire précédent. Toutefois, une section 6 additionnelle, intitulée "L'importance des directions des RH" appréciant le degré de pouvoir des directions RH fut insérée dans ce questionnaire.

3- Le troisième type de questionnaire (annexe 3) est de couleur blanche. Ce dernier est différent des deux précédents et s'adresse aux directeurs des RH. Celui-ci se divise en 4 sections :

La section 1 récolte des données générales sur la direction des RH de l'hôpital (nombre de lits, nombre d'employés, ancienneté de la direction RH, taille de la direction des RH). La section 2 (l'importance des directions des RH) mesure le pouvoir de la direction des RH tel que perçu par les directeurs des RH. Notons que nous mesurons deux fois le pouvoir des directions des RH, soit tel que perçu par le Conseil d'administration et tel que perçu par les directeurs des RH eux-mêmes.

La section 3 évalue le niveau de qualification des membres de la direction des RH. La section 4 propose 3 catégories de directions des RH et invite les directeurs des RH des hôpitaux ciblés par l'étude à classer leurs directions des RH dans l'une des options offertes. Cette section permet de déterminer les orientations en RH de ces directions selon la typologie de Tyson et Fell (1986).

5.3 LA MESURE DES VARIABLES

5.3.1 VARIABLES INDEPENDANTES RELIEES AUX CARACTERISTIQUES DES CLIENTS EVALUATEURS

LE GROUPE-CLIENT : La mesure de cette variable nominale, compte tenu qu'une "bureaucratie professionnelle" est d'une forme aplatie avec un centre opérationnel imposant, a été déterminée suivant la structure hiérarchique classique des centres hospitaliers (en collaboration avec l'Association des hôpitaux du Québec). Chaque répondant devait mentionner la catégorie de clients à laquelle il appartient parmi six options offertes (section 5 des questionnaires-clients).

LE "COMMITMENT" DES CLIENTS: La mesure de la variable "Commitment" s'effectua par le questionnaire de Mowdway et Steers (1979). Cet instrument de mesure, appelé "Organizational Commitment Questionnaire" (O.C.Q.) fait figure d'un outil classique bien rôdé. Il se compose de 15 questions où les répondants ont le choix entre 7 niveaux de réponse (1 = fortement en accord avec l'énoncé et 7 = fortement en désaccord avec l'énoncé). Les questions 3, 7, 9, 11, 12, 15 sont inversées. Concernant les qualités méthodologiques de l'O.C.Q., Price

et Mueller (1986) écrivaient :

"Across six samples the medians r was 0.70 when O.C.Q. was correlated with the source of organizational attachment (S.O.A.) measure. Reliability: Cronbach's Alpha ranged from 0.82 to 0.93 with a median of 0.90 (page 80)."

La mesure du "commitment" a été entreprise par la section 3a de notre questionnaire-client (annexe 1) intitulée "Vos sentiments vis-à-vis de l'hôpital".

L'AUTONOMIE DES CLIENTS: La difficulté de mesurer cette variable apparaît dans les écrits de Price (1972). Devant les limites des mesures synthétisées par Price et Mueller (1986), nous puisons dans une étude effectuée dans le milieu hospitalier Québécois par Dolan et Arsenault (1983). Cette recherche concernait le stress au travail et ses effets sur l'individu et l'organisation. Nous avons intégré la partie de leur questionnaire relative à l'autonomie (voir section 3b des questionnaires-clients: annexe 1) par laquelle les auteurs mesurent cette variable au moyen de trois questions. La fiabilité de l'instrument de mesure est de 0.77.

L'ANCIENNETÉ DES CLIENTS: La mesure de cette variable est réalisée par une seule question figurant dans notre questionnaire adressé aux clients des directions humaines dans la section 5 intitulée "Renseignements individuels". Nous demandons directement aux différents clients de spécifier leur nombre

d'années et de mois effectués au service de l'hôpital où ils travaillent.

L'AGE ET LE SEXE DES CLIENTS: Ces variables concernent des informations personnelles et sont recueillies par le questionnaire-clients dans la section 5 intitulée "Renseignements individuels". Dans la compilation des données de l'âge, nous avons retenu la médiane des intervalles (18 à 24 ans, 25 à 34 ans, 35 à 44 ans, 45 à 54 ans, 55 ans et plus).

LA FREQUENCE DES CONTACTS: Cette variable a été mesurée en référence à une recherche menée par Dolan et Arsenault (1987) et intitulée "Etude des principaux risques pour la Santé et sécurité des policiers". L'inclusion de cette variable dans le modèle repose sur une hypothèse purement exploratoire.

5.3.2 VARIABLES INDÉPENDANTES RELIÉES AUX CARACTÉRISTIQUES DES DIRECTIONS DES RESSOURCES HUMAINES

LA MESURE DU POUVOIR : Pour évaluer cette variable complexe, nous faisons appel à la "Théorie stratégique de la contingence" de Hickson et col. (1971). Le pouvoir des sous-systèmes (unités) s'alimente par la division du travail, la répartition des tâches, les interrelations des différentes composantes du système dans le dessein de réaliser les buts de l'organisation. Hickson et

col.(1971), soutiennent dans leurs hypothèses que les unités d'une organisation détiennent leur pouvoir par rapport à trois variables:

(1) La capacité du service des RH à maîtriser "l'incertitude" : Les auteurs préconisent que l'incertitude de l'environnement peut être perçue comme un indicateur du pouvoir. Dans ce sens, les services ou unités qui subissent les influences d'un environnement incertain auront tendance probablement à avoir le plus d'influence dans leur milieu. Plus précisément, Hickson et col. (1971), définissent l'incertitude comme un manque d'informations sur les événements futurs qui deviennent quasi imprévisibles. Néanmoins, l'incertitude reste un indicateur de pouvoir potentiel. Elle ne confère donc pas en soi le pouvoir; c'est cette capacité de contrôler et de maîtriser cette incertitude qui donne du pouvoir (Laurence et Lorsch,1967). Il ressort de cette argumentation que les responsables des services des RH, pour détenir du pouvoir, doivent opérer en contexte d'incertitude tout en maîtrisant, ne serait-ce qu'en partie, celle-ci. De plus, il faut que le sommet stratégique reconnaisse que l'incertitude à laquelle fait face le service des RH est importante et qu'elle nécessite d'être contrôlée. Dans le cas contraire, le pouvoir du service en sera affecté pour être plus faible. A ce titre plusieurs auteurs stipulent avec force que c'est la capacité de maîtriser les incertitudes considérées comme des risques potentiels par l'organisation qui influe le plus sur le pouvoir (Crozier et Friedberg,1977; Hickson et col.,1971).

(2) La "substituabilité" du service des RH ("Substituability") : Cette notion est définie par Hinings et col.(1974) comme "the ability of the organization to obtain alternative performance for the activities of a sub-unit" (page 26). Des auteurs tels Crozier et Freidberg (1977) ou Mechanic (1962) soutiennent au niveau des individus que plus ceux-ci seront perçus comme étant irremplaçables, plus ils tendront à avoir du pouvoir. Dans ce même esprit, mais au niveau des unités (services, départements), Hinings et col.(1974) ainsi que Hickson et col.,(1971), préconisent que plus une unité administrative sera perçue comme irremplaçable plus elle aura de pouvoir.

Or, dans une bureaucratie professionnelle, cette notion de substituabilité est irréfutablement reliée à la notion d'expertise, capital inépuisable du professionnel (Von Glinow,1988). Plus les gestionnaires qui opèrent dans les services des RH seront reconnus comme des professionnels, plus ils seront perçus comme irremplaçables, plus ils auront de pouvoir.

(3) La "centralité" du service des RH ("Centrality") : D'après Hickson et col.(1971), la centralité d'une unité organisationnelle correspond au degré auquel les activités de cette unité sont interconnectées dans tout le système. Pour ces derniers, plus une unité est centrale, plus elle aura de pouvoir. Hickson et col.

présentent deux options pour juger de la centralité d'une unité, à savoir :

-le "workflow pervasiveness" : La centralité est liée au nombre de liens entre l'unité administrative et les autres activités de l'organisation. Plus les activités du service des RH seront liées aux activités des autres services et/ou départements, plus celui-ci aura de pouvoir au sein de cette organisation.

-le "Workflow immediacy" : Hickson et col. (1971) avancent qu'une unité organisationnelle sera centrale si ses activités sont si essentielles pour l'organisation que leur blocage menacerait la survie de celle-ci. Dans le contexte de notre étude, un service des RH sera central si la réalisation de ses activités a un effet notoire et rapide sur la raison d'être des hôpitaux ciblés par la recherche.

Le pouvoir a été finalement mesuré par 5 questions (échelle du type Likert à cinq intervalles) tirées du questionnaire proposé par Hinings et col. (1974, pages 43-44) qui se sont fondés sur la théorie de Hickson et col. (1971). Les auteurs présentent un cadre théorique consistant qui supporte le questionnaire. Suite à nos pré-tests, quelques légères modifications des intitulés de 3 questions ont été apportées (voir section 5.3). Eu égard aux débats sur la différence de perception du pouvoir d'une unité par des acteurs divers, nous avons décidé de mesurer cette variable

selon deux sources.

Le pouvoir des services des RH a été mesuré selon l'avis du Conseil d'administration (représenté par le directeur de l'hôpital: questionnaire-client-CA, section 6, annexe 2) et selon l'avis des directeurs des RH (questionnaires-responsables des directions RH, section 2, annexe 3). La première question mesure le concept de "substituability", la deuxième mesure le concept "d'immediacy", la troisième mesure le niveau de "pervasiveness", la quatrième apprécie le "perceived power" (en termes de capacité des services des RH à solutionner les problèmes liés à la mission des hôpitaux) et la cinquième évalue le niveau d'incertitude qu'affrontent les SRH dans leur gestion quotidienne.

LES ORIENTATIONS DES DIRECTIONS DES RESSOURCES HUMAINES:

En nous appuyant sur la typologie de Tyson et Fell (1986) présentée dans la section 3.6.2.5, nous avons incité chaque directeur des RH à spécifier à quelle catégorie (parmi les trois catégories décrites dans le questionnaire) appartiendrait sa direction des RH. Cette typologie a l'avantage d'indiquer les orientations des différentes directions et donc de les différencier. Cette variable indépendante est du type nominal.

La section 4 du "questionnaire des responsables des directions RH" (voir annexe 3) permet d'effectuer ce classement des directions RH dans les hôpitaux. La catégorie "A" correspond au service des RH dit Exécutant (orientation la moins stratégique), la catégorie "B" au service des RH dit Architecte (orientation la plus stratégique) et la catégorie "C" au service des RH dit Gérant de contrats.

LA TAILLE DES DIRECTIONS DES RESSOURCES HUMAINES : Etant donné que la taille des services des RH concerne le nombre d'employés y opérant, l'information fut récoltée auprès des responsables des directions des RH en posant une question unique distinguant les employés à temps partiel de ceux à temps complet (questionnaire des responsables des directions des RH, section 1, annexe 3).

L'ANCIENNETE DES DIRECTIONS DES RESSOURCES HUMAINES :

Une seule question mesura cette variable. Les directeurs des RH devaient mentionner depuis combien de temps, à partir de 1992, leurs hôpitaux respectifs s'étaient dotés d'une direction des RH (voir questionnaire des responsables des directions de RH, section 1, annexe 3).

LES QUALIFICATIONS ET LA SCOLARITÉ DES MEMBRES DES DIRECTIONS DES RESSOURCES HUMAINES :

La variable qualification se rapporte à l'expérience et au degré de professionnalisme des membres des services des RH. Elle a été mesurée sur la base du questionnaire proposé par Petersen et Malone (1975, page 20). Nous avons d'abord retenu 5 questions sur les 10 questions proposées par les auteurs, car les cinq restantes focalisaient plutôt sur les programmes de gestion des RH. Dans un deuxième temps, une question parmi les cinq retenues préalablement fut supprimée (même si celle-ci figure encore dans le questionnaire). Il s'agit de la question numéro 5 (questionnaire-responsables des directions RH, section 3 intitulée "Information sur les membres de la direction des RH", annexe 3). En effet, cette question vise à connaître si les responsables des services des RH sont membres d'organisations professionnelles en GRH ou pas. Elle semble s'écarter à priori de notre objectif d'évaluer les qualifications des membres des services des RH. Nous avons finalement retenu 4 questions du questionnaire de Petersen et Malone. La question 2 a introduit deux niveaux additionnels de scolarité, soit les catégories "baccalauréat" et "autres diplômes". Petersen et Malone se limitaient à un seul niveau de scolarité, soit la maîtrise. Les questions 1, 3 et 4 ont mesuré les qualifications alors que la question 2 a évalué les niveaux de scolarité. Dans cette section la question 1 est une question dite inversée.

5.3.3 VARIABLE DEPENDANTE ET VARIABLE MODERATRICE : La mesure de la variable dépendante s'est opérée à deux niveaux : (1) une mesure globale ("Composite Index") qui nous servira de repère dans la validation du questionnaire et (2) des mesures par dimensions (voir tableau 4 intitulé les dimensions de la satisfaction des clients). Pour la satisfaction, nous invitons les répondants à spécifier le niveau d'efficacité atteint par leur direction des RH dans l'accomplissement de chacune des dix dimensions RH retenues préalablement. Les échelles du type Likert varient de 1 (pas du tout efficace) à 5 (extrêmement efficace). Les clients qui étaient incapables d'évaluer certaines dimensions pouvaient choisir la valeur 0 (aucune information pour juger).

Quant aux attentes, la mesure s'est concrétisée en exhortant les répondants à mentionner jusqu'à quel point était-il important pour eux que leur direction des RH effectue chacune des dix dimensions RH. Les échelles varient de 1 (pas du tout important) à 5 (extrêmement important). Le chiffre 0 était réservé aux répondants dans l'impossibilité d'arrêter un jugement. Les qualités méthodologiques de ces outils de mesure sont évoquées par Tsui et Mikovich (1985) dans leurs commentaires sur la fidélité des questionnaires (tous les coefficients alphas sont supérieurs à 0.75). A ce propos, les auteurs écrivent:

"Their internal consistency reliability estimates were high across all the samples. Further, their construct validity was demonstrated by the hypotheses tested in this research (page 16)."

Ces mesures nous autorisent à établir des comparaisons entre les directions RH au niveau de leurs efficacités, notamment en différenciant celles perçues comme "efficaces" sur plusieurs dimensions de celles perçues comme "efficaces" sur quelques dimensions. Quant à la mesure de la satisfaction globale des clients, celle-ci fut effectuée par l'entremise du questionnaire de Tsui (1987, page 55). Celui-ci se compose de 5 questions avec une échelle de mesure variant de 1 à 5.

5.4 LE PRE-TEST

Afin de vérifier la compréhension de nos trois questionnaires par les répondants tant au niveau du contenu qu'au niveau de la forme (présentation, compréhension des concepts et des formulations des questions, structure globale, disponibilité des informations recherchées, pertinence par rapport au milieu hospitalier), nous avons exécuté un pré-test en milieu hospitalier. L'Association des hôpitaux du Québec a joué un rôle prépondérant dans ce processus de validation des questionnaires et dans leur distribution au sein des hôpitaux ciblés par l'étude. Les pré-tests ont été réalisés dès le 15 décembre 1992 auprès d'un échantillon représentatif de tous les groupes-clients. Une quinzaine de répondants appartenant ont été impliqués dans cette phase. Les modifications majeures opérées sont:

-Concernant les questionnaires du type 1 et 2 : Des corrections mineures des dimensions de Tsui pour éviter certaines incompréhensions et confusions de la part des répondants furent apportées (sections 1 et 2 des questionnaires). Plus précisément, nous avons créé une dimension Santé-Sécurité au travail indépendante des autres dimensions. Nous avons complété la dimension Support aux employés par les P.A.E.(programmes d'aide aux employés dans le milieu hospitalier). De plus, un effort pour élucider les définitions des dimensions proposées (dans la section 1) fut déployé suite à plusieurs remarques de nos répondants. Les définitions ayant trait aux dimensions "Respect des politiques", "Innovations en RH", "Support aux employés", ont été reformulées dans un souci de plus de clarté. Dans la même foulée, nous avons transféré ces définitions au verso de la page 3 du questionnaire au lieu de les inclure en annexe.

La note (en page 3) explicitant la localisation des explications sur les dimensions a été déplacée du bas de la page 3 vers le haut de la même page et mise en relief. Plusieurs répondants ont en effet suggéré cette correction. Le terme service des RH a par ailleurs été supprimé au profit du terme Direction des RH. Suite à des recommandations soumises par des directeurs de RH, nous avons inséré une section (section 4) pour mesurer la fréquence des contacts entre les groupes-clients et les directions des RH. Un espace (page 14) a été réservé pour des commentaires personnels susceptibles d'être développés par les répondants. Une standardisation de la présentation des échelles a été préconisée et finalisée.

Désormais, toutes les échelles débutent par le nombre 1 à gauche des pages et finissent par les chiffres 5 ou 7 à droite des pages des questionnaires. Outre ces mutations, les questionnaires du type 1 et 2 ont été jugés clairs, compréhensibles dans leur globalité et bien structurés.

-Concernant le questionnaire du type 3 :

Les répondants (directeurs RH) ont recommandé de compléter la section 1 en distinguant les employés à temps complet de ceux à temps partiel et des temporaires. Relativement à la section 2 (intitulée "l'importance des directions des ressources humaines") qui mesure le pouvoir des directions des RH, des ambiguïtés dans la formulation des questions ont été relevées. La question initiale était : D'après vous, jusqu'à quel point serait-il facile de remplacer votre service des RH (en termes d'individus) si celui-ci devait être fermé ? Suite au malaise soulevé par la notion de fermeture de service des RH, la question fut remodelée pour le libellé suivant: D'après vous jusqu'à quel point serait-il facile de dissoudre (et de remplacer) votre direction des RH si les activités de celle-ci devaient être assumées par d'autres unités administratives ?

5.5 L'ÉCHANTILLONNAGE

Dans le cadre de cette recherche exploratoire, l'analyse sera individuelle. Nous questionnerons les clients de chaque hôpital ciblé par la recherche. Pour comparer les groupes-clients, nous compilerons les scores individuels de chaque client pour en dégager une moyenne pour le groupe. Pour pouvoir effectuer aussi des analyses entre groupes et entre organisations de tailles différentes, un échantillonnage stratifié non proportionnel a été établi. La première strate fut la taille des organisations que l'on a segmentée de la manière qui suit: (1) les grands hôpitaux (400 lits et plus); (2) les hôpitaux moyens (200 à 399 lits) et (3) les petits hôpitaux (moins de 200 lits et plus que 100 lits).

Nous avons exclu de cette étude les petits hôpitaux de moins de 100 lits, car ces institutions n'ont pas toujours des directions des RH. Sur la base d'une liste présentée par l'Association des hôpitaux du Québec des hôpitaux du Québec toute taille confondue, nous avons éliminé les hôpitaux spécialisés pour ne garder que ceux classés dans la catégorie "Hôpitaux généraux". Par la suite, un tirage aléatoire dans chaque catégorie d'hôpitaux (selon leur taille) fut opéré comme suit (pour un total de 35 hôpitaux) :

12 hôpitaux parmi les grands hôpitaux (34,3%)

12 hôpitaux parmi les moyens hôpitaux (34,3%)

11 hôpitaux parmi les petits hôpitaux (31,4%)

Selon des sources de l'Association des Hôpitaux du Québec, on compte au Québec (approximativement) dans la population globale environ 25% de grands hôpitaux, 40% de moyens hôpitaux et 15% de petits hôpitaux (les 20% qui restent sont des hôpitaux classés très petits, soit moins de 100 lits). Cette stratégie d'échantillonnage a (au départ) sur-représenté les grands et petits hôpitaux québécois tout tant sous-représentant sensiblement les moyens. La raison fondamentale est que nous anticipions un taux de réponse plus faible dans les grands centres hospitaliers.

La deuxième stratification consista à fixer un nombre minimum d'individus pour chaque type de groupes clients. Chaque hôpital a reçu 42 questionnaires à savoir:

- Huit questionnaires (type 1) pour chacun des groupes-clients suivants: Les directeurs (sauf celui des RH), les cadres intermédiaires, les infirmières, les employés professionnels, les employés non professionnels. Le total est donc de $8 \times 5 = 40$ questionnaires (type 1)
- Un questionnaire (type 2) pour le Conseil d'administration représenté par le directeur général de chaque hôpital.
- Un questionnaire (type 3) pour le directeur des RH de chaque hôpital.

Le nombre total de questionnaires envoyés était équivalent à : (48x35 hôpitaux)= 1470.

DISTRIBUTION DES QUESTIONNAIRES ET LOGISTIQUE

L'Association des hôpitaux du Québec a géré la distribution et l'acheminement des questionnaires aux divers répondants à travers tout le Québec. Une personne ressource a été nommée par le Directeur général de l'Association des hôpitaux du Québec pour nous épauler principalement dans la cueillette des données. Nous avons fourni à cette personne-ressource tous les questionnaires adressés à chacun des hôpitaux ciblés. Ceux-ci devaient être transmis aux directeurs des RH qui étaient priés (voir lettres d'appui de l'Association des hôpitaux du Québec à l'annexe 4) de distribuer ceux-ci selon des critères pré-établis (choix aléatoire des clients, codifications, couleurs-destinataires, délais impartis). Les contrôles de l'application de ces normes furent théoriquement effectués par l'Association des hôpitaux du Québec.

5.6 LE TRAITEMENT DES DONNEES

LA CONSTRUCTION DES FICHIERS

Nos trois types de questionnaires ont donné naissance à trois banques de données dont un fichier pour le questionnaire des clients (Conseil d'administration non compris), un fichier pour le questionnaire des directeurs généraux (Conseil d'administration) et un fichier pour le questionnaire administré aux directeurs des RH. La première démarche consistait à les intégrer.

Les deux premiers fichiers relatifs aux 6 groupes-clients furent intégrés par les fonctions "merge file et add cases" de SPSS (cas le plus simple car les deux banques de données ont les mêmes variables, la même structure, et seulement des cas non similaires¹. Cette transformation a donné un "n" (taille de l'échantillon) de 751 questionnaires. Toutefois, étant donné que seulement 2 questionnaires du groupe-client Conseil d'administration nous ont été transmis, nous décidâmes de supprimer littéralement ce groupe de cette compilation. Les deux questionnaires furent traités comme "missing cases".

Quant au fichier des directeurs des RH, il est complètement différent de la matrice des données intégrée obtenue. Ses variables ne sont pas les mêmes et les répondants non plus. Au total, 26 directeurs des RH ont répondu sur les 27

hôpitaux de l'étude. Pour insérer ces 26 questionnaires des directeurs des RH dans le fichier des clients, nous avons eu recours à la fonction "add variables" de SPSS. Pour ce faire, il fallait préalablement exécuter la fonction "Sort cases" en mode ascending. Le logiciel SPSS a incorporé le troisième fichier sur la base des numéros des hôpitaux (et non pas selon leur numéro de cas). Ici la variable clé est le numéro de l'hôpital. Par la suite, nous avons fait appel à la fonction "merge"².

ADAPTATION DE LA MATRICE DU FICHER

Finalement, le fichier construit affiche des variables dont les données sont compilées sur un échantillon de 751 répondants et des variables compilées sur la base de 26 répondants (directeurs des RH). Ainsi, certaines variables comme le nombre de lits de l'hôpital, les qualifications des membres des directions des RH, la taille des directions des RH, leurs orientations RH, leur ancienneté respective etc..sont basées sur n=26. Cette faiblesse nous empêche d'effectuer des corrélations entre ces variables et les variables basées sur n=751, dont notre variable dépendante (la satisfaction des clients). Pour remédier à cette carence, nous **avons imputé** des données organisationnelles à des individus. Pour chaque hôpital, les réponses fournies par le directeur des RH ont été imputées aux clients ayant répondu aux questionnaires de cet hôpital.

1. Voir SPSS for Windows'base System User's guide Release 5.0,1992, page 124).

2. Au lieu d'ajouter des cas à la fin du fichier (jusqu'à 777), SPSS distribue les données selon le numéro de l'hôpital de chaque cas à travers le nouveau fichier .

Nous présumons que la réponse de chaque directeur des RH concernant sa direction reflète la réponse la plus juste qu'auraient fournie les clients de cet hôpital si la question leur était posée. La quasi totalité des données relatives aux variables qui ont subi ce traitement sont statistiquement connues et sont stockées dans des banques de données de la direction des RH (sauf pour ce qui est du pouvoir). Le directeur des RH est manifestement le plus apte à communiquer ce type d'information. Dès lors, toutes les réponses fournies par les directeurs concernant leurs directions des RH qui étaient basées sur $n=26$, seront désormais estimées sur la base de $n=751$.

5.7 LA FIDÉLITÉ ET LA VALIDITÉ DES INSTRUMENTS DE MESURE

La fidélité d'un instrument est relative à sa capacité de bien mesurer le phénomène à l'étude (Contandriopoulos et col.,1990). Trois approches sont à priori plausibles pour tester la fidélité à savoir :

(1) la capacité de reproduire un résultat lorsqu'il est employé correctement par des analystes différents (stabilité)

(2) le niveau d'homogénéité et (3) le niveau d'équivalence (entre les résultats obtenus quand un même phénomène est mesuré par plusieurs individus au même moment).

La fidélité est la première condition que doit respecter un instrument de mesure d'un construit abstrait. Celle-ci est une condition nécessaire mais non suffisante à la validité. Qu'en est-il dans cette recherche ?

Pour toutes les échelles de mesure multi-items (sauf pour les variables catégoriques pour lesquelles une analyse de variance "one-way" fut établie), nous avons eu recours au logiciel SPSS (environnement Window) et avons calculé le coefficient alpha de Cronbach pour tester le niveau d'homogénéité. Notons que toutes ces échelles ont des assises solides en termes de fidélité dans la littérature. Le tableau 6 met en relief les principaux résultats obtenus.

TABLEAU 6

CALCUL DU COEFFICIENT ALPHA DE CRONBACH

VARIABLES	COEFFICIENT ALPHA DE CRONBACH	NOMBRE D'ITEMS	NOMBRE D'INDIVIDUS
Attentes-clients (par dimensions)	0,81	10	684
Satisfaction clients (par dimensions)	0,88	10	521
Satisfaction globale clients	0,91	5	741
"Commitment" des clients	0,84	15	735
Autonomie des clients	0,70	3	727
Fréquence des contacts avec la DRH	0.90 ¹	2	748
Pouvoir des DRH	0,63	3	718
Qualifications membres des DRH	0.70	3	667

 1. Ce chiffre correspond à un coefficient de corrélation à cause du nombre d'items qui est égal à 2.

Il ressort de ce tableau que quasiment tous les coefficients alpha sont supérieurs à la norme de 0.70. Seule, la mesure de la variable "pouvoir des directions des RH" présente un alpha de 0.63. Au départ, quatre items composaient la structure de l'échelle de mesure du pouvoir. Calculé sur cette base, le coefficient alpha était de 0.60. En supprimant l'un de ces items (celui relié à l'incertitude, question 5, page 6), nous avons augmenté celui-ci à 0.63. Il est à noter que cette échelle de mesure repose sur une charpente théorique assez solide (travaux d'Hickson et col., 1971) et que sa validité a été mise de l'avant aussi dans les études de Hinings et col. (1974). Quelle procédure avons-nous suivie pour compiler les données de cette variable ?

Pour agréger les données recueillies sur le pouvoir, nous avons procédé par étape selon les concepts clés définis par Hickson et col. (1971). Nous avons agrégé la question 2 (niveau "d'immediacy") avec la question 3 (niveau de "pervasiveness") de notre questionnaire adressé aux directeurs des RH (page 4). La fonction "compute" de SPSS permet cette opération. Ces deux concepts agrégés correspondent au degré de "centralité" d'Hickson et col. (1971). Dès lors, nous avons procédé à une deuxième agrégation des données. La centralité a été agrégée avec (1) les données de la variable Substituabilité (question 1, page 3), (2) avec celles du degré d'influence des directions des RH sur les solutions des problèmes de gestion majeurs des hôpitaux (question 5, page 5) et (3) avec celles de la variable relative à l'incertitude qu'affrontent les directions des RH (question

5, page 6). Cette dernière variable a été finalement déconsidérée pour augmenter sensiblement le coefficient alpha à 0.63. Rappelons que certains auteurs dans des études approfondies sur les tests de fidélité (qualités psychométriques) font valoir que des alphas supérieurs à 0.55 peuvent être acceptables dans des études exploratoires **ayant trait aux perceptions** des clients des organisations (Peter,1979).

Les coefficients alpha de la variable modératrice "Attentes des clients" par dimension et de la variable dépendante "satisfaction des clients par dimension" étant élevés (respectivement 0,81 et 0,88), deux observations sont s'imposent:

- Les résultats indiquent que lorsqu'un client est satisfait d'une dimension donnée, il tend à l'être pour les autres dimensions aussi (à quelques variations près)

- Aussi, lorsqu'un client a un niveau d'attentes élevé sur une dimension donnée, il tend à avoir les mêmes niveaux d'attentes pour les autres dimensions aussi (à quelques variations près)

Dès lors, nous craignons de faibles variations significatives dans les satisfactions et les attentes des clients sur la base des dimensions inspirées des études de Tsui (1987). Pour répondre à nos interrogations, nous avons effectué une analyse

factorielle sur les attentes et la satisfaction afin d'explorer si des facteurs apparaîtraient et nuanceraient donc nos constats. Les tableaux 7 et 8 résument ces résultats.

TABLEAU 7

ANALYSE FACTORIELLE DE LA VARIABLE SATISFACTION DES CLIENTS (PAR DIMENSION)

VARIMAX

Rotated Factor Matrix

	FACTEUR 1	FACTEUR 2
Formation	0,818	0,167
Rendement	0,759	0,205
Innovation	0,750	0,318
Support et programme d'aide aux employés	0,661	0,317
Dotation	0,606	0,339
Respect des législations	0,126	0,879
Respect des politiques et des procédures	0,252	0,760
Relations de travail	0,350	0,706
Rémunération	0,315	0,589
Santé et sécurité au travail	0,439	0,538

TABLEAU 8**ANALYSE FACTORIELLE DE LA VARIABLE ATTENTES DES CLIENTS
(PAR DIMENSION)**

VARIMAX
Rotated Factor Matrix

	FACTEUR 1	FACTEUR 2
Respect des législations	0,850	0,018
Respect des politiques et des procédures	0,724	0,251
Relations de travail	0,710	0,190
Santé et sécurité au travail	0,587	0,243
Rémunération	0,511	0,206
Support et programmes d'aide aux employés	0,450	0,383
Innovation	0,431	0,337
Formation	0,160	0,777
Dotation	0,100	0,735
Rendement	0,346	0,627

Cette analyse permet une réduction de la dimension des espaces des matrices afin de les rendre plus visibles tout en perdant le moins d'informations. Cette méthode consiste à déterminer "les axes optimum sur lesquels seront projetés les individus et les variables" (Crauser et col.,1989,page 40). Les axes factoriels déterminés sont des combinaisons linéaires des variables initiales. Ces axes ont l'avantage notable de ne pas être corrélés entre eux tandis-que les variables le

sont. Enfin ces axes peuvent être classés dans un ordre hiérarchique. Dans notre cas les premiers facteurs expliquent le plus la variabilité des données initiales, les seconds expliquent le mieux la variabilité du résidu non considéré par les premiers facteurs etc...

A la lumière des résultats obtenus dans le tableau 7 (relatifs à la satisfaction des clients), nous observons l'extraction de deux facteurs. Une lecture minutieuse des données montre que dans le facteur 1, les variables Formation, Rendement, Innovation, Support et programmes d'aide aux employés et Dotation figurent parmi les plus importantes sur cet axe (conventionnellement, les chercheurs sélectionnent les scores supérieurs à 0.50.). Or, toutes ces variables sont des activités de GRH par opposition aux dimensions ayant trait aux relations de travail (RTR).

Le deuxième facteur extrait de la rotation varimax retient aussi cinq variables dont les résultats sont supérieurs à 0.50, soit le respect des législations, le respect des politiques et des procédures, les relations de travail, la Santé et Sécurité au travail, la rémunération. Ce deuxième axe rassemble des variables qui ont toutes trait aux relations de travail. La rémunération est considérée dans le milieu hospitalier comme une activité des RTR à cause du haut niveau de syndicalisation qui caractérise ce secteur. La rémunération est tellement réglementée que le responsable de cette activité ne fait qu'appliquer les directives

et les principes établis dans la convention collective. Il doit en l'occurrence avoir des connaissances en droit de travail ainsi qu'une bonne compréhension des conventions collectives pour mener à bien son travail.

Il ressort de ces analyses que les deux axes représentent la GRH et les RTR. Nous nous sommes résolus à scinder la variable dépendante selon ces deux axes. Désormais, notre modèle aura une variable "satisfaction des clients" en GRH et une variable "satisfaction des clients en RTR". Nous avons reconstruit ces deux variables dépendantes en compilant pour chaque axe les variables ayant un score supérieur à 0.50 suite à l'analyse factorielle.

Pour appuyer cette décision, une analyse de fidélité additionnelle fut effectuée en calculant les alphas pour ces nouveaux construits. Les résultats pour la satisfaction en GRH affichent un coefficient alpha égal à 0.81 et pour la satisfaction en RTR un coefficient alpha équivalent à 0.82.

De ce fait, dans cette recherche, au lieu d'anticiper des différences entre les clients au niveau des dix dimensions initiales de nos questionnaires, nous focaliserons sur les différences de satisfaction en GRH et en RTR.

D'autre part, concernant la variable modératrice "attentes des clients", les résultats exposés dans le tableau 8 mettent aussi en lumière deux axes ou facteurs. Le facteur 1 retient cinq variables (dont les scores sont supérieurs à 0.50) qui sont les mêmes que celles extraites (dans le facteur 2) lors de la rotation varimax des dimensions relatives à la satisfaction des clients (en RTR). Ces variables concernent les relations de travail et seront compilées de la même manière que celle utilisée pour la variable dépendante "satisfaction des clients en relations de travail".

Par contre, dans cette deuxième analyse factorielle, le facteur 2 présente juste trois variables supérieures à 0.50. Ces variables sont relatives à des activités de GRH qui figurent parmi les cinq retenues dans l'axe GRH pour la satisfaction des clients. De ce fait, les attentes GRH seront compilées sur la base de trois variables alors que la satisfaction GRH est compilée sur la base de cinq facteurs. Les deux facteurs qui manquent (par rapport à la compilation de la satisfaction) pour les attentes sont l'Innovation et les Supports et programmes d'aide aux employés. Calculés, les alphas des attentes en RTR et des attentes en GRH sont respectivement de 0.75 et de 0.64.

Si le premier coefficient est acceptable, le deuxième mérite quelques attentions particulières. Celui-ci est compilé sur la base de trois variables et non pas de cinq

variables comme pour les attentes en Relations de travail, la satisfaction en GRH et la satisfaction en RTR.

Si l'on décide de standardiser la compilation en ajoutant les deux variables qui manquent par rapport à la compilation de la satisfaction en GRH, nous enfreignons la règle de nous limiter aux variables ayant un score supérieur à 0.50 dans la rotation varimax effectuée. Dans ce cas, nous insérerons dans la compilation des attentes en GRH l'innovation et les programmes d'aide aux employés. Dès lors, toutes les compilations seront effectuées sur la même base et l'alpha des attentes en GRH sera augmenté de 0.64 à 0.68. Toutefois, pour ce faire, il convient que la corrélation entre les attentes en GRH et les attentes en RTR ne soit pas élevée. Or, le calcul de cette statistique nous enseigne que cette corrélation est de 0.58. Notre jugement est qu'elle est trop élevée. Devant le dilemme de garder un alpha de 0.64 ou de l'augmenter sensiblement (à 0.68) au prix d'une corrélation élevée entre les attentes en GRH et les attentes en RTR, nous avons opté pour le statu quo (garder la compilation telle que nous l'enseigne notre règle de ne retenir que les scores supérieurs à 0.50). Cette décision est d'autant plus raisonnable que les deux facteurs innovations et programmes d'aide aux employés (pour les attentes) se retrouvent dans les deux axes avec une importance relativement similaire. De ce fait, il est difficile de les différencier sur cette base. Notons enfin avec vigueur qu'aucune variable d'un

axe GRH (attentes ou satisfaction) n'appartient à l'axe RTR (attentes ou satisfaction).

ATTENTES GRH -----effet modérateur sur la-----SATISFACTION GRH

ATTENTES RTR -----effet modérateur sur la-----SATISFACTION RTR

En résumé, soulignons que la satisfaction (GRH et RTR) des clients présente des alphas supérieurs à 0.80. La variable modératrice présente un alpha très acceptable pour les attentes RTR (0.75). La seule faiblesse détectée concerne les attentes en GRH (alpha = 0.64). Or, le remède envisagé ne peut augmenter que sensiblement la fidélité des attentes en GRH; celle-ci demeurera encore légèrement faible. Face à ce dilemme, le chercheur doit opter pour le moindre mal. Telle a été notre priorité dans le choix établi. Notre décision méthodologique de garder un alpha de 0.64 est aussi justifiée par la validité reconnue aux dimensions de Tsui (1987). Tsui et Milkovich (1985, page 15) insistent sur la validité de construit et la fidélité de cet instrument de mesure.

VALIDITE DES INSTRUMENTS DE MESURE POUR LA VARIABLE DEPENDANTE ET LA VARIABLE MODERATRICE

Dans le cadre de cette recherche nous avons examiné deux types de validité, soit la validité de construit et la validité de contenu. La validité de contenu juge de la pertinence d'un prédicteur en tant qu'indicateur du rendement sans recueillir d'information sur le rendement effectif (Dolan et col.,1988). Dans cette optique, selon ces auteurs le chercheur n'a pas recours à des corrélations statistiques pour évaluer la validité du contenu. Les moyens d'évaluer cette validité sont fournis par des experts.

Notre questionnaire relatif à la mesure de la satisfaction et des attentes est fortement inspiré de celui de Tsui (1987) et de Tsui et Milkovich,1985). Or, la démarche rigoureuse poursuivie par ces auteurs pour définir le contenu des items (voir commentaires de Tsui et Milkovich,1985, page 7) retenus dans leur questionnaire est, sans contredit, exemplaire. Dans la première étape, les chercheurs ont recensé l'avis de divers experts à travers 5 grandes organisations représentant sept industries majeures aux U.S.A. pour valider leurs listes initiales des activités RH. Après avoir identifié 101 activités RH, les auteurs ont questionné 805 gestionnaires dans 5 compagnies aux U.S.A. Ceux-ci devaient répondre à la question suivante: Jusqu'à quel point est-il important pour vous que le département des RH performe dans les 105 activités suivantes ? Suite à

une analyse factorielle basée sur les résultats de cette enquête, les auteurs retenaient les 8 dimensions exposées dans le tableau 4.

Prenant appui sur ces travaux, nous avons mesuré les attentes. Les dimensions utilisées (quelque peu modifiées suite à nos pré-tests), la formulation des questions, les échelles de mesure, sont quasiment les mêmes que celles de Tsui et Milkovich (1985). La validité de contenu est d'autant plus renforcée que les pré-tests établis dans le milieu hospitalier Québécois ont suscité quelques améliorations par rapport aux activités des directions des RH propres à ce secteur d'activité.

La validité de construit quant à elle est synonyme du niveau de correspondance entre un concept théorique non observable et la mesure opérationnelle adoptée pour l'apprécier. Cette validité nous protège contre les risques que notre mesure ne capte pas la totalité des dimensions de notre construit, qu'elle n'est pas contaminée par d'autres éléments (liés à d'autres construits).

Théoriquement, au moins trois conditions doivent être remplies pour prétendre à une validité de construit. En premier lieu, les mesures doivent être fidèles. Les premiers tests de fidélité entrepris corroborent le respect de cette première condition pour la satisfaction et les attentes. En deuxième lieu, il est impératif que le résultat obtenu avec notre mesure soit corrélé significativement avec

d'autres mesures qui apprécient le même construit. Dans cet exercice, le chercheur tente de vérifier la validité convergente. Pour la variable dépendante, nous avons examiné la validité convergente par le biais du coefficient de corrélation calculé entre les résultats obtenus par la mesure globale de la satisfaction des clients et celle obtenue par la mesure désagrégée (qui nous a permis d'extraire les deux facteurs GRH et RTR) de cette même variable (par dimensions). Ce coefficient est de 0.71 avec un niveau significatif de 0.0001. Si l'on calcule ce même coefficient de corrélation entre la satisfaction globale et la satisfaction GRH et RTR, nous obtenons dans les deux cas des résultats significatifs supérieurs à 0.75. La validité convergente est donc vérifiée.

La troisième condition pour s'assurer d'une validité de construit impose que la mesure de notre construit soit reliée aux mesures d'autres construits similaires dans la théorie. Les développements et argumentations établies dans les pages précédentes sur les travaux de Tsui et Milkovich (1985) répondent à ces exigences. Irréfutablement, le support empirique pour cette condition ne fait pas défaut. Au terme de ce chapitre, nous pouvons avancer que la quasi totalité des mesures des variables (multi-items) du modèle théorique proposé sont très fidèles. Concernant la variable dépendante (la satisfaction) et la variable modératrice (les attentes), une analyse plus approfondie a démontré une validité de contenu et de construit fort acceptable.

CHAPITRE 6

LES RESULTATS DE LA RECHERCHE

Pour des fins de clarté de l'exposé, nous introduisons d'abord les principaux résultats statistiques de la recherche. Dans ses grandes lignes, cette section s'articulera autour des deux questions de recherche relatives à notre problématique.

6.1 TAUX DE REPONSE ET PROFIL DE L'ECHANTILLON

LE TAUX DE REPONSE : Sur les 35 hôpitaux faisant partie de notre échantillon de départ, nous apprîmes (lors de notre rappel effectué auprès des directeurs RH par téléphone pour tous les hôpitaux durant la deuxième quinzaine de janvier 1993) que certains directeurs n'ont pas distribué les questionnaires aux clients. Les raisons invoquées furent multiples (confidentialité des données, moment inadéquat). Le processus ayant été bloqué dès le départ par certains directeurs des RH, nous avons décidé de ne pas tenir compte de ces questionnaires dans le calcul du taux de réponse (ils seront considérés comme perdus). Finalement, au total 8 hôpitaux n'ont pas répondu (aucun groupe-clients). Par déduction, 27

directeurs ont distribué dans les délais prescrits les questionnaires aux clients. Ayant reçu un total de 777 questionnaires, le taux de réponse est donc de 68,5%

÷

PROFIL DE L'ECHANTILLON : Les clients des directions des RH qui ont répondu à nos questionnaires sont à 35,5% des hommes et à 64,5% des femmes. La moyenne d'âge des ces derniers est de 41,6 ans. La tranche d'âge qui a le plus participé est celle se situant entre 35 et 44 ans (45,2%). Le groupe d'âge qui a le moins participé à cette étude est le groupe des 18 à 24 ans (9% des répondants). L'ancienneté des clients impliqués dans cette étude est en moyenne de 13,2 ans. Les fréquences des répondants selon leur groupe se distribuent comme suit:

TABLEAU 9

FREQUENCE DES REpondants SELON LEUR GROUPE-CLIENT

GROUPE-CLIENT	POURCENTAGE
Directeurs	15%
Cadres intermédiaires	27,6%
Infirmières	20,4%
Employés professionnels	20,8%
Employés non professionnels	16,2%
TOTAL	100%

(11 "missing cases", soit 1,5% du total)

Parmi les 11 "missing cases", deux sont des réponses du Conseil d'administration recodées comme valeurs manquantes, et neuf correspondent à des clients qui ont rempli les questionnaires mais qui n'ont pas à priori répondu à la dernière question relative à leur appartenance à un groupe-client donné (notre clé de contrôle pour nous assurer que la couleur du questionnaire correspond bien au répondant ciblé). Ces cas ont été comptabilisés dans les analyses statistiques et notre échantillon demeure équivalent à $n = 751$.

Concernant les fréquences par taille, nous observons que 8% des hôpitaux qui ont répondu aux questionnaires sont des petits hôpitaux (au lieu de 31% attendu), 50% sont des hôpitaux moyens (au lieu de 34,5% attendu) et 42% sont des grands hôpitaux (au lieu de 34,5% attendu). Un constat drastique s'impose à savoir que les petits hôpitaux ont très peu participé à l'enquête; leur taux de réponse est nettement plus faible que les autres catégories. Les hôpitaux moyens ont répondu dans les normes attendues, alors que les grands hôpitaux ont dépassé toutes nos espérances en la matière (ils ont tous répondu).

6.2 RESULTATS STATISTIQUES RELATIFS AUX HYPOTHESES DE LA RECHERCHE

Cette section est scindée en trois parties. La première présente une brève analyse bivariée reliée aux hypothèses H3 à H10, et H12 à H14. La deuxième met en relief une analyse multivariée ayant trait aux hypothèses H2 et H11. Dans cette

foulée, nous évaluerons les impacts significatifs des variables indépendantes sur la satisfaction des clients eu égard au construit théorique suggéré (interrelations de toutes les variables indépendantes). **Ces deux sections se rapportent à la première question de recherche.**

La troisième partie de ce chapitre **répondra à la deuxième question de cette recherche** (liée à l'hypothèse H1) par une analyse de la variance (one-way) et des tests statistiques dits LSD (least significant difference).

6.2.1 RESULTATS DE L'ANALYSE BIVARIEE

Quels sont les niveaux d'association (coefficient de corrélation) entre les variables indépendantes du modèle et la variable dépendante (satisfaction en GRH et en RTR) ? A la lumière des développements précédents justifiant la création des axes GRH et RTR, il convient de noter que l'acceptation des hypothèses ou leur rejet seront établis selon chaque axe factoriel. Qu'en est-il?

H3-Plus l'ancienneté des clients internes sera importante, plus le niveau de leur satisfaction sera élevé.

TABLEAU 10

ANCIENNETE VERSUS SATISFACTION EN GRH ET RTR

AXE	COEFFICIENT DE CORRELATION	NIVEAU DE SIGNIFICATION
GRH	-0,08	p.=0,04
RTR	-0,07	p.=0,06

Cette hypothèse est rejetée en GRH et en RTR pour deux raisons différentes. Nous observons qu'en GRH que le coefficient de corrélation entre l'ancienneté des clients et la satisfaction des clients est significatif. Cependant, contrairement à nos prédictions, celui-ci est de signe négatif. En l'occurrence, plus les clients sont anciens, moins ils sont satisfaits en GRH de leurs directions des RH (rejet de H3). Au niveau RTR, cette relation bivariée n'est pas significative.

H4-Plus les clients internes auront un niveau de "commitment" élevé, plus ils seront satisfaits des directions des RH.

TABLEAU 11

"COMMITMENT" VERSUS SATISFACTION EN GRH ET RTR

AXE	COEFFICIENT DE CORRELATION	NIVEAU DE SIGNIFICATION
GRH	0,32	p.=0,00
RTR	0,45	p.=0,00

L'hypothèse H4 est acceptée en GRH et en RTR. Il existe un lien linéaire statistique positif entre le "commitment" des clients et leur satisfaction vis-à-vis des directions des RH. Rappelons que Hirschman (1970) avait soutenu que la performance (efficacité) de l'organisation se mesure par le niveau de loyauté de sa clientèle (dans le sens de "commitment"). Dans cette vision, plus une organisation augmentera le "commitment" de ses clients, plus elle aura tendance à être efficace. Un tel lien était suffisant pour éveiller un intérêt pour tester le lien statistique entre le "commitment" et la satisfaction des clients qui (dans l'approche client) mesure l'efficacité des directions des RH. Une analyse approfondie de l'effet de cette variable cruciale sur la satisfaction des clients sera effectuée lors de l'analyse multivariée.

H5-Plus le niveau de qualification des membres des directions des RH sera élevé, plus ces directions des RH satisferont leurs clients internes.

TABLEAU 12

QUALIFICATION VERSUS SATISFACTION EN GRH ET RTR

AXE	COEFFICIENT DE CORRELATION	NIVEAU DE SIGNIFICATION
GRH	0,29	p.=0,00
RTR	0,22	p.=0,00

Tel qu'anticipé, les qualifications des membres des directions des RH sont corrélées positivement à la variable dépendante (H5 est acceptée en GRH et en RTR). Bien que l'intensité de cette relation linéaire reste faible, cette lecture statistique est en parfaite harmonie avec la littérature sur le sujet. Petersen et Malone (1975), dans leur modèle, soutiennent avec acuité que la qualification des membres des services des RH est une condition à une optimisation de l'efficacité. Cette vision s'inscrit parfaitement dans la tendance générale de la formation et du développement qui se polarise autour de deux axes: (1) la formation dans une vision marketing où l'interaction évaluateur-évalué doit être optimisée (Gilley et Steven, 1992; Powers, 1992), (2) la formation en tant qu'investissement où le capital humain est le point de mire des préoccupations (Goldstein et col., 1989).

H6-Plus le niveau de scolarité des membres des directions des RH sera élevé, plus ces directions des RH satisferont leurs clients internes

TABLEAU 13

SCOLARITE VERSUS SATISFACTION EN GRH ET RTR

AXE	COEFFICIENT DE CORRELATION	NIVEAU DE SIGNIFICATION
GRH	0,08	p.=0,04
RTR	0,02	p.=0,28

La scolarité des membres des directions des RH est significativement reliée à la satisfaction des clients en GRH (malgré que ce soit une liaison très faible) au même titre que les qualifications. Par contre en RTR, la relation n'est pas significative. La scolarité mesure la formation académique des ressources des directions des RH. Une explication plausible de cette observation est qu'en GRH, la marge de manoeuvre des responsables RH est plus grande pour asseoir des politiques flexibles et adaptables aux attentes des clients à satisfaire. Par contre au niveau des activités RTR, dans un milieu très syndiqué, les fruits d'une scolarité accrue sont moins perceptibles car limités par des conventions collectives qui standardisent les actions des responsables RH (bureaucraties très réglementées). La formation académique ne semble donc pas influencer sur la

satisfaction des clients en RTR. A notre sens, l'effet de l'expérience professionnelle des membres des directions des RH en RTR (connaissance du terrain, des syndicats et des conventions collectives, formation sur le tas lors des négociations collectives etc..) tend à primer et à léguer au second rang l'effet de la scolarité sur cet axe factoriel.

H7-Plus les clients internes seront âgés, plus leur niveau de satisfaction à l'égard des directions des RH sera élevé.

TABLEAU 14

AGE VERSUS SATISFACTION EN GRH ET RTR

AXE	COEFFICIENT DE CORRELATION	NIVEAU DE SIGNIFICATION
GRH	-0,01	p.=0,39
RTR	0,11	p.=0,01

Cette présomption n'est pas vérifiée statistiquement en GRH (lien linéaire non significatif). Par contre H7 est acceptée en RTR car la lecture statistique des résultats nous enseigne que plus les clients sont âgés, plus ils sont satisfaits des directions RH en RTR (corrélation de faible intensité).

Ce résultat en RTR est conforme aux analyses de Keaveney et col.(1983) qui démontrent dans l'évaluation du rendement que les évaluateurs âgés de plus de 30 ans commettent une erreur d'indulgence dans l'évaluation globale des évalués. Il est aussi en harmonie avec les recherches de Mandell (1956) qui constate que les jeunes superviseurs sont moins généreux dans leurs évaluations que les superviseurs âgés. A toute fin pratique, l'âge des clients dans le milieu hospitalier québécois semble avoir un impact significatif sur leur satisfaction en RTR.

H8-Plus l'autonomie des clients internes sera grande, plus ceux-ci seront satisfaits des directions des RH

TABLEAU 15

AUTONOMIE VERSUS SATISFACTION EN GRH ET RTR

AXE	COEFFICIENT DE CORRELATION	NIVEAU DE SIGNIFICATION
GRH	-0,03	p.=0,25
RTR	-0,25	p.=0,00

L'hypothèse H8 est rejetée en GRH. L'autonomie, contrairement à nos prévisions, n'a pas de lien significatif avec la variable dépendante de notre modèle en GRH. A notre étonnement, en RTR il existe un lien linéaire négatif entre l'autonomie des clients et leur satisfaction à l'égard des directions des RH (contrairement à nos suppositions qui préconisaient un lien positif). De ce fait, plus l'autonomie des clients sera grande, moins ceux-ci seront satisfaits en RTR de leurs directions des RH. Dès lors, H8 est aussi rejetée en RTR.

Considérant que dans une bureaucratie professionnelle, la recherche de l'autonomie est source de motivation et de satisfaction pour les professionnels, nous avons cru judicieux de tester les liens de celle-ci avec la satisfaction des clients. A nos yeux, cette variable est fondamentale dans le cas des professionnels puisqu'elle constitue une de leurs attentes privilégiées (Von Glinow,1988, Mintzberg,1984).

Une explication plausible de l'absence de relation significative avec la variable dépendante en GRH serait que l'autonomie des clients professionnels dans le milieu hospitalier québécois, étant déjà acquise, aurait perdu sa force d'impact. Déjà autonomes de par leur statut, les clients n'alloueraient pas de crédit à leurs directions des RH quant à ce chapitre de leur vie professionnelle.

D'autre part, la relation statistique négative en RTR entre l'autonomie et la satisfaction des clients peut s'interpréter par le mépris (plus ou moins prononcé) que développent les professionnels vis-à-vis des directions RH qui se confinent dans le carcan rigide des règles dictées par les conventions collectives. Ces directions sont si tributaires des conventions et de la raideur de leur bureaucratie qu'elles paraissent incompétentes pour satisfaire les attentes des professionnels soucieux de souplesse et de flexibilité dans leur environnement de travail (Von Glinow,1988).

H9-II y a des différences significatives de satisfaction entre les clients femmes et les clients hommes des directions des RH

TABLEAU 16

SEXE VERSUS SATISFACTION EN GRH ET RTR

AXE	COEFFICIENT DE CORRELATION	NIVEAU DE SIGNIFICATION
GRH	-0,03	p.=0,25
RTR	-0,12	p.=0,00

Hypothèse purement exploratoire, H9 est rejetée en GRH. Alors même que les études répertoriées dans l'évaluation du rendement se contredisent à propos de la variable "sexe des évaluateurs" et ne permettent pas de conclure à des effets

consistants sur le processus d'appréciation (Cascio,1987; Schmitt et col.,1980), nous enregistrons un résultat nuancé selon les axes factoriels. En effet dans les activités de GRH, le lien linéaire statistique entre le sexe des clients et leur niveau de satisfaction n'est pas significatif. Toutefois, en RTR il existe une relation négative significative (de faible intensité) du sexe sur la variable dépendante. Les femmes tendent à être moins satisfaites des directions des RH en RTR.

H10-Plus les directions des RH auront de pouvoir dans les hôpitaux, plus elles satisferont leurs clients internes (efficacité)

TABLEAU 17

**POUVOIR DES DIRECTIONS DES RESSOURCES HUMAINES
VERSUS SATISFACTION EN GRH ET RTR**

AXE	COEFFICIENT DE CORRELATION	NIVEAU DE SIGNIFICATION
GRH	0,02	p.=0,31
RTR	0,07	p.=0,05

En GRH, H10 est rejetée (lien non significatif). Néanmoins, il existe un lien linéaire positif (significatif) entre le pouvoir des directions des RH et la satisfaction de leurs clients sur l'axe RTR.

Basée sur les écrits de Pfeffer et Salancik (1978), notre présomption tirait sa source du fait que l'efficacité dépend de la capacité de l'organisation à satisfaire les besoins de groupes divers (coalitions). Cette conception considère que plus une organisation détient de pouvoir, c'est-à-dire de capacité d'influencer le comportement et les jugements des groupes, plus elle serait efficace. Les organisations détentrices de pouvoir mettent fréquemment au point des stratégies pour influencer en leur faveur les groupes prioritaires pour leur efficacité (Pfeffer et Salancik, 1978).

Au moment où la GRH se repositionne stratégiquement dans les organisations, nous pensons que les directions des RH qui détiendraient plus de pouvoir tenteraient de modifier les comportements de leurs clients prioritaires en leur faveur. Tel semble être le cas en RTR dans cette étude (avec un lien de faible intensité). Les priorités des directions RH étant liées aux relations de travail dans le milieu hospitalier québécois, nous comprendrons que leur pouvoir relatif soit exploité en fonction de cette donnée.

Au niveau de la GRH, il est crédible de supposer que ces directions, faute d'une latitude suffisante ou de priorités tangibles, ne s'appliquent pas encore à user de leur pouvoir potentiel pour leurs bénéficiaires.

Compte tenu du cadre théorique développé précédemment, il serait pertinent que les études futures analysent les effets du pouvoir des directions des RH sur la satisfaction des clients. Ceci est d'autant plus capital que les rapports de force entre la GRH et les autres fonctions administratives sont en mutation profonde depuis cette dernière décennie (Ulrich,1992).

H12-Plus les directions des RH seront anciennes, plus leurs clients internes tendront à en être satisfaits

TABLEAU 18

ANCIENNETE DES DIRECTIONS DES RESSOURCES HUMAINES
VERSUS SATISFACTION EN GRH ET RTR

AXE	COEFFICIENT DE CORRELATION	NIVEAU DE SIGNIFICATION
GRH	0,002	p.=0,48
RTR	-0,06	p.=0,07

H12 est rejetée en RTR et en GRH. Contrairement aux analyses de Mechanic (1962) l'ancienneté des directions des RH dans le milieu hospitalier québécois ne semble pas lui conférer plus de relations importantes (voir privilégiées), qui la rendrait plus satisfaisante aux yeux de ses clients. De plus, l'ancienneté des

directions des RH ne semble pas conférer aux responsables RH des avantages pragmatiques susceptibles d'améliorer leur efficacité (exemple des données historiques sur le personnel : programmes d'aides aux employés, plans de carrières, besoins de formation; ou des outils de gestion bien rôdés : systèmes d'information, grilles d'analyse et d'évaluation, techniques de planification des besoins en RH) .

Prenant appui sur Mintzberg (1984) quand il stipule que les organisations les plus vieilles qui formalisent leurs activités sont parmi les plus efficaces, nous avons jugé pertinent de tester H12 dans le milieu hospitalier.

H13-Plus la taille des directions des RH est grande, plus leurs clients internes tendront à en être satisfaits

TABLEAU 19

**TAILLE DES DIRECTIONS DES RESSOURCES HUMAINES
VERSUS SATISFACTION EN GRH ET RTR**

AXE	COEFFICIENT DE CORRELATION	NIVEAU DE SIGNIFICATION
GRH	0,06	p.=0,12
RTR	-0,01	p.=0,41

H13 est rejetée en GRH et en RTR. Cette issue n'est pas conforme aux travaux de Friendlander et Pickle (1968) qui révèlent une corrélation positive entre la taille des organisations (ou toute autre unité administrative) et la capacité de celles-ci à satisfaire les besoins de ses clients. Aux dires des auteurs, une entité administrative évaluée par ses clients, lorsqu'elle est de taille plus grande, est plus en mesure de prodiguer des supports (assistance, conseils) à sa clientèle ainsi qu'une satisfaction psychologique et financière plus intense.

Malgré que notre recherche contredit ces argumentations, il nous incombe de souligner la force des travaux de Friendlander et Pickle (1968). Tsui (1990) accrédite l'idée qu'un service des RH plus grand (qui est un indicateur de ce qu'elle appelle "the munificent environment") offrira une plus grande satisfaction à ses clients. Les résultats de cette recherche enseignent donc que la taille des directions des RH n'a pas de liens de corrélation significatifs avec la satisfaction des clients.

H14-Les fréquences de contacts des clients internes avec les directions des RH influent de façon significative sur la satisfaction de ces clients

TABLEAU 20

FREQUENCE DES CONTACTS VERSUS SATISFACTION EN GRH ET RTR

AXE	COEFFICIENT DE CORRELATION	NIVEAU DE SIGNIFICATION
GRH	-0,12	p.=0,00
RTR	-0,09	p.=0,02

Cette hypothèse exploratoire est confirmée tant en GRH qu'en RTR. De plus, nous constatons avec intérêt qu'il s'agit d'une relation négative. Ainsi, plus les clients sont en contacts avec les directions des RH, moins ils sont satisfaits de ces directions. Pour élucider ces données, nous avons procédé à une analyse de variance qui examine les moyennes des fréquences de contacts par groupes-clients. Les résultats indiquent des différences significatives entre les groupes ($F=108,4$ et $p=0.000$). Nous dénotons que les groupes qui ont le moins de contacts avec les directions des RH sont les directeurs (2,08/5) alors que les employés non professionnels sont ceux ayant le plus de contacts avec ces directions (3,6/5). En outre, plus on descend dans la hiérarchie, plus les clients ont des contacts avec la direction des RH.

L'intérêt de cette analyse de la variance est qu'elle aura permis de constater que le groupe ayant le moins de contacts avec les directions des RH (les directeurs) est celui qui est le plus satisfait de ces directions en RTR. D'autre part, le groupe ayant le plus de contacts avec ces directions (les employés non professionnels) sont les moins satisfaits en RTR.

Au terme de cette analyse bivariée deux remarques sont établies :

- 1) Seules les variables "commitment" des clients, qualifications des membres des directions des RH et fréquences de contacts sont significativement corrélées à la variable dépendante en GRH et en RTR. Dans la majorité des cas, le lien linéaire statistique entre les variables indépendantes et la satisfaction est d'une intensité faible.
- 2) La matrice de corrélation (annexe 5) a permis d'examiner la multicollinéarité des variables indépendantes du modèle. Aucun problème majeur n'est relevé sauf dans le cas de deux variables indépendantes qui sont la "taille des services des RH" et "la taille des hôpitaux" (collinéarité de 0.82.). Nous décidâmes de supprimer la variable "taille des hôpitaux" pour remédier au problème.

6.2.2 RESULTATS DE L'ANALYSE MULTIVARIEE

Pour répondre précisément à la première question de recherche qui vise à identifier les variables qui influent le plus sur la satisfaction des clients, nous avons procédé à deux régressions multiples sans intégrer dans un premier temps l'effet de la variable modératrice. Par la suite, pour évaluer l'effet de la variable modératrice "Attentes des clients" (en GRH et en RTR) sur le modèle, nous avons effectué deux régressions multiples en introduisant cette fois la variable "Attentes des clients" comme variable indépendante dans les calculs statistiques (Arnold,1982; Schmitt & Klimoski,1991; Stone,1988). Les courbes des variables satisfaction GRH et satisfaction RTR épousent une forme normale.

Deux variables indépendantes dites catégoriques ont été transformées en variables de contraste (dummy variable). La première variable "groupe-client" a été transformée en 5 variables clients. La variable "orientations des services des RH" a été subdivisée en 3 variables, soit l'orientation A qui correspond au rôle dit d'exécutant, l'orientation B qui est assimilée au rôle d'architecte et l'orientation C associée au rôle de gérant de contrat (Tyson & Fell, 1986)¹

NOTE: Les dummy variables, pour être traitées par SPSS comme variables de contraste, doivent être préalablement converties sur une base 0/1. Les régressions furent effectuées en mode "listwise deletion".

Les résultats du tableau 21 démontrent que 6 variables indépendantes sont significatives dans le modèle proposé. Avec l'intégration de la variable attentes des clients en GRH, les mêmes variables indépendantes restent significatives dans l'équation (sauf pour le cas des infirmières où le niveau du P est légèrement supérieur à 0.05).

TABLEAU 21
RÉGRESSION MULTIPLE SUR LA SATISFACTION EN GRH

Variable	Sans la variable attentes GRH			Avec la variable attentes GRH		
	Bêta	T	P	Bêta	T	P
Scolarité	.204	2.91	.003*	.202	2.902	.003*
Autonomie	.004	0.08	.93	.008	.159	.87
Ancienneté	-.031	-0.53	.59	-.041	-.722	.47
Employés professionnels ¹	.132	1.79	.07	.131	1.782	.07
Qualifications Membres DRH	.245	3.27	.001*	.237	3.185	.001*
Sexe	.049	.98	.32	.020	.406	.68
Commitment	.296	5.94	.000*	.284	5.743	.000*
Employés non-professionnels ¹	.206	2.90	.003*	.190	2.665	.008*
Pouvoir des DRH	-.060	-1.12	.26	-.063	-1.17	.24
Ancienneté DRH	-.053	-0.99	.32	-.048	-.901	.36
Cadres intermédiaire ¹	-.011	-0.16	.87	-.033	-.491	.62
Age	.041	0.74	.45	.040	.731	.46
Fréquences des contacts	-.135	-2.34	.02*	-.122	-2.12	.03*
Taille de DRH	-.046	-0.73	.46	-.026	-.423	.67
Orientations (Type C) des DRH ¹	-.237	-3.38	.00*	-.240	-3.46	.000*
Orientations (Type A) des DRH ¹	-.135	-1.70	.09	-.136	-1.73	.08
Infirmières ¹	.169	2.07	.04*	.145	1.787	.07
Constante		3.84	.00*	1.810	2.306	.02*
Attentes GRH	—	—	—	.155	3.388	.000*

F Total = 7.51; P = .000; R² = .251 F Total = 7.69; P = .000; R² = .27

* Significatif

¹ "Dummy variable"

D'autre part, eu égard aux résultats des régressions sur la satisfaction en RTR qui ont mis en relief l'effet significatif de trois variables indépendantes uniquement, le tableau 22 présentera une version abrégée des données obtenues. Ainsi, avec trois variables indépendantes significatives, la part de la variance expliquée dans le modèle multivarié en RTR est plus importante que la part de la variance expliquée dans le modèle multivarié en GRH. D'un point de vue général, force est de constater que les qualifications des membres des directions des RH, le "commitment" des clients et la fréquence des contacts entre les évaluateurs et les directions des RH sont trois variables qui influent significativement sur la satisfaction des clients en RTR et sur la satisfaction en GRH.

TABLEAU 22

REGRESSION MULTIPLE SUR LA SATISFACTION EN RTR

Variable	Sans la variable attentes RTR			Avec la variable attentes RTR		
	Bêta	T	P	Bêta	T	P
Qualifications Membres DRH	.142	1.97	.05	.138	1.901	.05
Commitment	.363	7.87	.000	.370	8.176	.000
Fréquences des contacts	-.143	-2.62	.009	-.121	-2.25	.02
Constante		5.80	.00		2.418	.02
Attentes RTR	—	—	—	.232	5.499	.000

F Total = 9.99; P = .000; R² = .289 F Total = 11.52; P = .000; R² = .34

Seuls les résultats significatifs sont présentés.

Aussi, contrairement à nos suppositions (H2), l'examen des résultats relatifs à la variable "attentes des clients" ne confirme pas l'impact modérateur (positif) de celle-ci sur la relation entre les variables indépendantes et la satisfaction en GRH et en RTR. Deux constats s'imposent:

1) Lorsque les attentes sont introduites dans la régression, les coefficients de régression (bêta) des autres variables ne changent pas significativement (tableaux 21 et 22). Donc, nous ne pouvons conclure à un effet modérateur des attentes sur le modèle.

2) Cependant, avec l'introduction des attentes dans la régression, le R^2 enregistre un accroissement de 8% en GRH et de 17,6% en RTR. Dans ce sens, les attentes apparaissent plus comme des variables indépendantes qui influent significativement (de façon positive) sur la satisfaction des clients. Cet impact positif va dans le sens des résultats de certains académiciens qui signalaient un lien linéaire positif entre les attentes et la satisfaction des clients (Bearden et Tell,1983; Kennedy et Thirkel,1987; Oliver,1980; Swan et Trawick,1981). Une analyse détaillée des justifications des différences majeures entre les attentes et les satisfactions des groupes-clients est présentée dans la section 7.

L'analyse multivariée nous a aussi éclairé sur notre hypothèse H11 qui prédit que les directions des RH ayant des orientations du type Architecte seront celles qui satisferont le plus les différents clients internes de l'hôpital. H11 est confirmée en GRH. Les directions des RH ayant une orientation du type B (dit architecte selon la typologie de Tyson et Fell, 1986) sont plus efficaces que les directions des RH ayant une orientation du type C (gérant de contrat) en GRH (tableaux 21 et 22, voir "dummy variables"). Cependant, en RTR aucune différence significative quant à la variation de l'efficacité des directions selon leurs orientations n'est relevée.

6.2.3 RESULTATS STATISTIQUES DE L'ANALYSE DE LA VARIANCE (HYPOTHESE H1)

Notre deuxième question de recherche concerne un des fondements controversés de l'approche "Constituantes multiples" (Tsui, 1987; 1990). Les clients ont-ils des satisfactions (et des attentes) différentes vis-à-vis de leurs directions des RH ? L'hypothèse H1, s'appuyant sur les recherches de Tsui (1987) en découle. Le tableau 23 résume les conclusions statistiques relatives à H1.

TABLEAU 23

RESULTATS DE L'HYPOTHESE H1 SELON LES AXES FACTORIELS

RESULTATS DE H1	ACCEPTATION	REJET
axe satisfaction GRH		X
axe satisfaction RTR	X	
axe attentes GRH	X	
axe attentes en RTR	X	

VARIANCES PAR RAPPORT A LA SATISFACTION EN GRH ET EN RTR

Conformément aux démarches de Tsui (1987) ainsi que de Wils et Labelle (1989), nous avons effectué une analyse de variance (one-way) pour la satisfaction. L'objectif est de vérifier si les différences observées au niveau des deux variables dépendantes (satisfaction en GRH et satisfaction en RTR) entre les cinq groupes clients étudiés sont significatives ou pas. Les résultats sont présentés au tableau 24.

TABLEAU 24

ANALYSE DE VARIANCE POUR LA SATISFACTION EN GRH ET EN RTR
(ONE-WAY)

Groupes-clients	Moyenne GRH	Moyenne RTR
Directeurs	2.94	3.61
Cadres intermédiaires	2.77	3.31
Infirmières	2.84	3.18
Employés professionnels	2.82	3.11
Employés non professionnels	2.95	3.08

F=1.36; p=.24

F=11.60; p=.00

La lecture statistique de ces chiffres nous conduit à nuancer la réponse selon que l'on réfère à la satisfaction en GRH ou en RTR. Pour la satisfaction en RTR, des différences significatives entre les clients des directions des RH sont relevées. Le F calculé est largement supérieur à 1 et le P. (ou F théorique) est très significatif. Les directeurs sont relativement les plus satisfaits (en moyenne) en RTR (3,6/5), suivis des cadres intermédiaires (3.31/5), des infirmières (3,18/5), des employés professionnels (3,11/5) et des employés non professionnels (3,08/5). La moyenne totale relative à la satisfaction en RTR de tous les clients confondus est de 3,26/5. Pour déterminer quels sont les groupes-clients les plus différents des autres, nous avons effectué le "Multiple Range Test LSD" (least difference significant). Les tableaux 25 produits par SPSS sont présentés dans leur intégralité.

TABLEAUX 25

TESTS (LSD) SUR LES DIFFERENCES DE MOYENNES DE SATISFACTION
ENTRE LES GROUPES-CLIENTS (GRH ET RTR)

----- O N E W A Y -----

Variable SATIGRH
By Variable EMPLOI5 cat@gories d'emploi, renseigne.

Multiple Range Tests: LSD test with significance level ,05

The difference between two means is significant if
 $MEAN(J) - MEAN(I) \geq ,5031 * RANGE * \sqrt{1/N(I) + 1/N(J)}$
 with the following value(s) for RANGE: 2,78

- No two groups are significantly different at the ,050 level

----- O N E W A Y -----

----- O N E W A Y -----

Variable SATIRTR
By Variable EMPLOI5 cat@gories d'emploi, renseigne.

Multiple Range Tests: LSD test with significance level ,05

The difference between two means is significant if
 $MEAN(J) - MEAN(I) \geq ,4494 * RANGE * \sqrt{1/N(I) + 1/N(J)}$
 with the following value(s) for RANGE: 2,78

(*) Indicates significant differences which are shown in the lower triangle

Mean	EMPLOI5	
3,0896	emplo.no	
3,1186	emplo.pr	
3,1874	infirmie	
3,3129	cadres i	* *
3,6162	directeu	* * * *

e e i c d
 m m n a i
 p p f d r
 l l i r e
 o o r e c
 y y m s t
 n p i e
 o r e n u

Les LSD tests indiquent que les directeurs sont le groupe-client qui présente le plus de différences avec les autres groupes-clients en RTR. En effet, celui-ci est significativement différent de tous les autres groupes-clients pour la satisfaction en RTR. Les cadres intermédiaires ont aussi des différences significatives dans leur satisfaction en RTR à l'égard des directions des RH avec les employés professionnels et les employés non professionnels. Nous constatons que les différences significatives relevées sont celles qui font intervenir des groupes clients oeuvrant dans des postes de gestion (hiérarchiquement plus importants) et des groupes clients du centre opérationnel (hiérarchiquement les moins importants).

Relativement à la satisfaction en GRH, nous n'observons aucune différence significative entre les cinq groupes-clients étudiés. Le F calculé est très proche de 1 et le P. n'est pas significatif.

VARIANCES PAR RAPPORT AUX ATTENTES EN GRH ET EN RTR

Le calcul statistique de la variance (one-way) pour les attentes en RTR et en GRH indique qu'il y a des différences significatives entre les groupes clients en GRH et en RTR (tableau 26).

TABLEAU 26

ANALYSE DE VARIANCE POUR LES ATTENTES EN GRH ET EN RTR
(ONE-WAY)

Groupes-clients	Moyenne GRH	Moyenne RTR
Directeurs	3.80	3.98
Cadres intermédiaires	4.02	4.18
Infirmières	4.02	4.23
Employés professionnels	3.91	4.15
Employés non professionnels	3.90	4.23

F=2.34; p=.05

F=3.37; p=.00

La moyenne du niveau des attentes en RTR (tous les groupes confondus) est de 4,16. Dans les attentes en RTR, le groupe qui accuse le plus de différences avec les autres groupes est sans contredit celui des directeurs. Ce groupe a le plus faible niveau d'attentes en RTR de tous les groupes à l'étude (3,9/5) alors qu'il enregistre le niveau le plus fort de satisfaction en RTR. Enfin, les infirmières et les employés non professionnels ont les mêmes niveaux d'attentes en RTR (4.23/5) alors que les cadres intermédiaires et les employés professionnels ont

aussi quasiment des niveaux d'attentes similaires en RTR (respectivement 4.18 et 4.15/5).

Les tableaux 27 résument les résultats des LSD tests. Ils mettent en relief le groupe des directeurs qui est le seul à accuser des différences avec les autres catégories de clients au niveau des attentes.

Concernant les attentes en GRH, des différences significatives sont relevées entre les groupes-clients. Une fois de plus, les directeurs sont ceux qui ont le niveau d'attentes relatif en GRH le plus faible. Les cadres intermédiaires et les infirmières ont le même niveau d'attentes en GRH (4,02/5). Les employés professionnels et non professionnels ont aussi un niveau d'attentes en GRH similaire qui correspond au niveau moyen des attentes en GRH de tous les groupes-clients, soit 3,9/5. Les données relevées grâce au LSD test impliquent des différences entre les directeurs et les infirmières ainsi qu'entre les directeurs et les cadres intermédiaires (tableaux 27).

L'idée force qui émerge des résultats est que les directeurs sont une fois de plus le groupe qui comptabilise des différences notables avec les autres groupes-clients en ce qui a trait aux attentes RTR et GRH.

TABLEAUX 27

TESTS (LSD) SUR LES DIFFÉRENCES DE MOYENNE DANS LES ATTENTES
DES GROUPES-CLIENTS (GRH ET RTR)

----- O N E W A Y -----

Variable ATGRH
By Variable EMPLOI5 catégories d'emploi, renseigne.

Multiple Range Tests: LSD test with significance level ,05

The difference between two means is significant if
 $MEAN(J) - MEAN(I) \geq ,5050 * RANGE * \sqrt{1/N(I) + 1/N(J)}$
with the following value(s) for RANGE: 2,78

(*) Indicates significant differences which are shown in the lower triangle

Mean	EMPLOI5	
		d e e c i
		i m m a n
		r p p d f
		e l l r i
		c o o e r
		t y y s m
		e n p i i
		u o r n Φ
3,8025	directeu	
3,9043	emplo.no	
3,9116	emplo.pr	
4,0255	cadres i	*
4,0282	infirmiΦ	*

----- O N E W A Y -----

----- O N E W A Y -----

Variable ATRTR
By Variable EMPLOI5 catégories d'emploi, renseigne.

Multiple Range Tests: LSD test with significance level ,05

The difference between two means is significant if
 $MEAN(J) - MEAN(I) \geq ,4246 * RANGE * \sqrt{1/N(I) + 1/N(J)}$
 with the following value(s) for RANGE: 2,78

(*) Indicates significant differences which are shown in the lower triangle

Mean	EMPLOI5	
3,9869	directeu	
4,1551	emplo.pr	*
4,1869	cadres i	*
4,2389	emplo.no	*
4,2392	infirmie	*

----- O N E W A Y -----

CHAPITRE 7

ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES DONNEES

Cette section sera vouée à l'analyse des résultats présentés dans la section précédente. Nous débuterons cet exercice crucial par une analyse de l'effet des variables significatives dans le modèle multivarié. Suivront un examen approfondi des différences majeures observées entre les satisfactions et les attentes des groupes-clients ainsi qu'une réflexion sur le poids des perceptions et des attitudes dans l'évaluation de la GRH par l'approche "Constituantes multiples".

7.1 ANALYSE DES RESULTATS (MULTIVARIES) RELIES A LA PREMIERE QUESTION DE RECHERCHE

Les résultats de l'analyse multivariée ont mis en exergue l'effet significatif de certaines variables indépendantes sur la variable satisfaction des clients. Outre l'effet du "groupe-client", les quatre variables indépendantes du modèle qui ressortent comme significatives en GRH et en RTR sont le "commitment", les qualifications des membres des directions des RH, les fréquences des contacts et les orientations des directions des RH "dummy variable". De plus, la variable "attentes" semble avoir un effet direct sur la satisfaction plutôt qu'un effet

modérateur. Comment s'interprètent de tels impacts sur la variable dépendante du modèle ?

a) Le "Commitment" des clients

L'hypothèse H4 est acceptée en GRH et en RTR dans l'analyse bivariée. Plus le "commitment" des clients internes est élevé, plus ceux-ci sont satisfaits de leurs directions des RH en GRH et en RTR. Cette tendance se confirme dans l'analyse multivariée. La variable "commitment" est significative dans le modèle et reste stable dans les deux régressions multivariées établies (tableaux 21 et 22). Qui plus est, le "commitment" des clients évaluateurs est la variable la plus significative de toutes les variables indépendantes dans le modèle suggéré (Bêta= 0,29 et T= 5.95).

Outre la relation directe avec l'efficacité, nous établissons un lien conceptuel entre le "commitment" et la satisfaction au travail pour asseoir l'hypothèse H4. A ce titre, rappelons que le "commitment" fut souvent perçu comme une résultante de la satisfaction. Face à de virulents débats sur cette question, Mathieu (1991) avait étudié la relation entre la satisfaction et le "commitment" dans les deux sens par le biais d'un premier modèle qu'il révisa par la suite. Il conclua que les relations d'influence sont réciproques. Pourtant, des études dans le milieu hospitalier contredisent ces études. La satisfaction serait bien une résultante du "commitment" plutôt que son antécédent (Bateman et Strasser, 1984).

Les résultats de cette recherche vont dans le sens des travaux de Bateman et Strasser (1984). Le "commitment" des clients influe bien sur leur satisfaction. Tel que le rapportent Bateman et Strasser (1984) avec force, il est plausible de suspecter que les employés (et les clients) deviennent loyaux juste avant d'être satisfaits. Ce résultat reste compatible avec les travaux précédents qui stipulent que les employés développent des attitudes (commandant leur satisfaction) souvent tributaires **de leur loyauté** (Staw,1980).

Dès lors, un client de plus en plus loyal développera théoriquement une prédisposition à assimiler les règles de l'organisation et à s'y intégrer. Son comportement général envers l'organisation aura tendance à s'harmoniser avec la structure de celle-ci, sa culture, ses employés etc.. De ce fait, il idéaliserait l'organisation (attitudes) et ses composantes (unités administratives), notamment celles qui ont un impact positif sur sa satisfaction au travail. Les directions des RH ont la particularité de gérer des éléments décisifs pour la satisfaction au travail des employés qui vont influencer aussi sur la satisfaction de leurs clients. La gestion de la rémunération, la planification des carrières, promotions, conditions de travail etc..) sont des exemples typiques de ce double impact des politiques RH.

Une deuxième explication des effets significatifs du "commitment" sur la satisfaction des clients devrait prendre sa source dans les antécédents du "commitment" (Hrebiniak et Alutto, 1972). Aux dires de ces derniers, il serait pertinent d'explorer les déterminants (ou les variables ayant un effet significatif) du "commitment" pour cerner le concept de la satisfaction. Plusieurs suggestions furent préconisées pour favoriser le développement du "commitment". Un premier courant de pensée a prôné une attention particulière pour la sélection des ressources humaines. A titre d'exemple, Hirshman (1972) préconise l'établissement de droits d'entrée sélectifs pour diminuer la propension à quitter l'organisation. Buchanan (1975) indique qu'il serait pertinent de choisir des critères d'embauche en tant qu'indicateurs de la loyauté organisationnelle. Dean (1983) propose de retenir les candidats ayant des attentes réalistes face à l'emploi pour lequel ils postulent. Graddick et Farr (1983) s'obstinent à recommander des actions sur la socialisation des employés pour augmenter le "commitment" et la loyauté. Enfin, Hunt et col. (1986) sont persuadés que l'enrichissement de l'emploi sera le moyen par excellence de renforcer le "commitment" et la loyauté. Ces pistes de réflexion peuvent orienter les responsables RH désireux de satisfaire leurs clients tout en agissant sur leur "commitment" vis-à-vis de leur organisation. Elles nous enseignent la complexité du sujet et nous sensibilisent à la polémique entourant le concept du "commitment" et ses relations avec la satisfaction. En tout état de cause, les résultats corroborent l'axe d'analyse de Bateman et Strasser (1984).

b) Les qualifications des membres des directions des RH

L'analyse bivariée a révélé l'existence d'une corrélation positive entre les qualifications des membres des directions des RH et leur niveau d'efficacité. Aux dires de Petersen et Malone (1975), les qualifications des membres des directions des RH nourrissent leurs habiletés à effectuer des activités attendues par les différents clients du service. Leur compétence, fruit de ce niveau de qualification, est un vecteur irréfutable d'efficacité de leurs actions en tant que responsables RH (Mc Laughlin, 1971; Pattenau, 1975). Tsui (1984) appuie très clairement cette proposition des auteurs en affirmant que l'approche client embrasse et prolonge leur vision. Un service des RH hautement qualifié sera en mesure de mieux répondre aux besoins des différents clients et donc de mieux les satisfaire (meilleurs outils et méthodes de travail, rôles d'innovateur, efficacité dans les priorités de l'organisation, habiletés dans l'analyse et la synthèse etc.).

On comprendra que pour exercer avec succès leurs fonctions RH, les responsables et leurs collègues devront s'armer en termes de qualification pour relever les défis à venir (Nadler et Nadler, 1992; Ulrich, 1987). Pour les directions des RH, le message est clair. Plus les ressources opérant au sein des directions RH seront qualifiées, plus ces directions seront efficaces. Il ne s'agit pas de lésiner sur les moyens lorsque le résultat tend à être payant. Comme cadre de référence, les responsables des RH dans les hôpitaux auraient gain à puiser dans

des études récentes sur le profil des compétences requises pour les professionnels RH (Ulrich,1992).

c) La fréquence des contacts

L'hypothèse reliant cette variable à la satisfaction des clients a été confirmée tant en GRH qu'en RTR dans l'analyse bivariée. Nous constatons avec intérêt qu'il s'agit d'une relation négative. Plus les clients sont en contact avec les directions des RH, moins ils sont satisfaits de ces directions. L'analyse multivariée confirme les liens entre les fréquences des contacts des clients avec les directions des RH et leur niveau de satisfaction. Cette variable influe effectivement de façon significative sur la satisfaction GRH et RTR, compte tenu des autres interactions des variables du modèle.

Le lien statistique négatif peut **résulter de la nature** des contacts entre les directions RH et les clients. Dans le milieu hospitalier, le contact avec la direction des RH prendrait naissance dans un contexte conflictuel et de tension (revendications, plaintes). Lorsqu'un client communique avec ces unités RH, c'est pour transmettre une désapprobation, un mécontentement, un grief. Dès lors, le contact établi semble intégrer dès le départ une dose d'insatisfaction générale, qui faute d'être contenue par des moyens concrets, persistera et s'amplifiera au fil des déceptions. Puisant ses sources dans les fondements de l'approche

"Constituantes multiples", cette hypothèse était purement exploratoire. Tsui (1987), définit les clients des services des RH par les liens que ceux-ci développent avec ces services. Cette définition était trop large et nourrissait manifestement des difficultés d'opérationnalisation. Nous soupçonnions que la satisfaction des clients pouvait être influencée par des clients ayant plus ou moins de contacts avec les unités RH à évaluer. Les résultats ont accredité cette supposition.

d) Les orientations des directions des RH

Les directions des RH ayant une orientation du type B (dit architecte selon la typologie de Tyson et Fell, 1986) sont plus efficaces que les directions des RH ayant une orientation du type C (gérant de contrat) en GRH. Cependant, en RTR aucune différence significative quant à la variation de l'efficacité des directions selon leurs orientations n'est relevée. Le point saillant qui émerge de telles données est que les directions du type B (architecte) qui sont les plus stratégiques en GRH sont les plus efficaces en GRH. En d'autres termes, les directions RH, lorsqu'elles sont des partenaires stratégiques dans le milieu hospitalier sont perçues comme satisfaisantes par leur clientèle. Cette facette des résultats solidifie les arguments des défenseurs du repositionnement stratégique de la GRH qui soutiennent avec ferveur que l'efficacité de cette fonction est inextricablement liée à la capacité de ses responsables d'abandonner les rôles

traditionnels d'exécutants au profit des rôles stratégiques (Foucher,1992; Guérin et Wils,1992).

L'intégration verticale des activités de GRH semble s'opérer progressivement dans le milieu hospitalier puisque 56,5% des directions RH s'identifient au type architecte, alors que seulement 18,6% de celles-ci estiment faire partie du type le moins stratégique, soit la catégorie A (exécutant). Les autres directions (catégorie C) sont à cheval entre l'orientation A et l'orientation B. Elles représentent 20,4% des directions des RH dans le milieu hospitalier, ce qui témoigne peut-être du glissement progressif de ces dernières vers la catégorie B. Une fois de plus, en RTR, il n'y pas d'effet significatif sur la variable dépendante.

e) Les attentes des clients

Les résultats montrant l'impact des attentes sur la satisfaction des clients à l'égard des directions RH solidifient les fondements de la théorie de la disconfirmation des attentes. L'impact **positif** des attentes sur la variable dépendante va dans le sens des travaux de plusieurs auteurs qui rapportaient un lien linéaire (positif) entre les attentes et la satisfaction des clients (Bearden et Tell,1983; Kennedy et Thirkel,1987; Oliver,1980; Swan et Trawick,1981). Dans ce contexte, rappelons que le client est satisfait quand ses attentes sont disconfirmées positivement ou quand ses attentes sont confirmées. Dès lors,

comme le prônent les adeptes de cette théorie, les relations entre les attentes et la satisfaction sont plutôt de nature causale (et non pas modératrice). Cette vision est en parfaite harmonie avec la conception de Thiétart (1977) qui estime que la satisfaction est fonction de la différence entre ce que les individus reçoivent et ce qu'ils estiment devoir recevoir.

Pour clore cette section, il nous incombe d'inviter les responsables RH du milieu hospitalier à jouer le rôle stratégique que les divers acteurs attendent d'eux. Les nombreuses mutations dans les domaines technologiques, économiques et sociales exigent un repositionnement de la GRH dont le premier à subir ses contrecoups est sans équivoque le service des RH (Ulrich,1992). Voici déjà une clé précieuse aux mains des responsables RH pour augmenter l'efficacité de leurs directions. Pourront-ils relever ce défi ? La question reste posée.

7.2 ANALYSE DES RESULTATS RELIÉS A LA DEUXIEME QUESTION DE RECHERCHE

Suite aux résultats de l'analyse de la variance, notre hypothèse H1 a été vérifiée avec certaines nuances relatives aux axes RTR et GRH. Alors que Tsui (1987,1990) corroborait à travers ces études des différences dans les satisfactions (et les attentes) des clients (contrairement à Wils et Labelle,1989), cette recherche

vient nuancer le débat, voire l'éclairer. Premièrement, nous attestons qu'il y a des différences dans les satisfactions des clients à l'égard de leurs directions des RH pour les activités des relations de travail. Deuxièmement, il n'y a pas de différence dans les satisfactions des clients vis-à-vis de ces mêmes directions des RH quant à leurs activités de GRH.

D'autre part, ces résultats fortifient les conclusions des études de Tsui (1987) relativement aux attentes des clients. Il y a des attentes significativement différentes entre les groupes-clients, et ce, pour les attentes GRH et les attentes RTR. De plus, celles-ci varient selon les paliers hiérarchiques. Les données des tableaux 25 et 27 imposent quelques constats qui vont sensiblement dans le sens des conclusions de Tsui (1987) sur l'importance de la hiérarchie organisationnelle. Le groupe des directeurs (le plus important dans la hiérarchie parmi tous les groupes-clients à l'étude) est différent de tous les autres groupes (en RTR). L'écart de sa moyenne de satisfaction en RTR (3,6) par rapport aux autres moyennes des groupes est le plus fort. Etant le plus satisfait en RTR, il accuse une différence nette avec le deuxième groupe-client le plus satisfait, soit les cadres intermédiaires. Plus on descend dans la hiérarchie, plus les clients sont moins satisfaits en RTR. Le groupe des cadres intermédiaires (deuxième dans la hiérarchie) est différent des groupes qui sont les plus éloignés hiérarchiquement, soit les employés (professionnels et non professionnels). D'ailleurs ce dernier

n'enregistre aucune différence significative avec le groupe des infirmières qui est sous son autorité directe. Conjuguées aux résultats de Tsui (1987), ces données renforcent les bases conceptuelles de l'approche "Constituantes multiples" qui est fondée sur cette présomption.

7.2.1 ANALYSE DE LA SATISFACTION ET DES ATTENTES DES DIRECTEURS VERSUS LES AUTRES GROUPES-CLIENTS

Certaines idées-forces ressortent des données. Les directeurs sont le groupe le plus impliqué dans les différences avec les autres groupes. Or, celui-ci est le plus important hiérarchiquement. Les directeurs ont le niveau d'attentes en RTR et en GRH le plus faible tout en ayant la satisfaction la plus forte en RTR. Ce groupe stratégique ayant marqué ses différences avec les autres clients, il convient de l'analyser en profondeur. Pour ce faire, notre effort se concentrera sur les questions suivantes :

Comment peut-on expliquer que les directeurs ont les plus faibles attentes (en GRH et en RTR) et en même temps les plus fortes satisfactions en RTR ? La faiblesse de leurs attentes est-elle due à une communication déficiente avec la direction des RH qui reste pourtant sur le même palier hiérarchique que les autres directions? S'agit-il d'une carence au niveau de l'intégration de la GRH relativement aux autres fonctions administratives des hôpitaux? S'agit-il enfin

d'un défaut de conscience des directeurs de ce qu'une GRH rigoureuse peut apporter à l'organisation, ou simplement d'un déficit de crédibilité des responsables de la GRH au sein des hôpitaux ?

Indubitablement, ces questions font montre de plusieurs interprétations possibles des résultats rapportés par la présente recherche. Elles soulèvent d'emblée des réflexions incontournables qu'il s'agit d'explicitier.

7.2.2 LA FAIBLESSE DES ATTENTES DES DIRECTEURS

Une première explication plausible de la faiblesse des attentes des directeurs serait la faiblesse de l'intégration horizontale de la GRH par rapport aux autres activités pilotées par les diverses directions des hôpitaux. Cette intégration implique théoriquement l'existence d'une coordination des activités de GRH entre elles et avec les autres activités principales des organisations (Alpander,1989). Elle suppose que la direction des RH puisse établir des rapports d'influences réciproques avec les autres départements. En d'autres termes, il y a intégration horizontale quand les plans des RH établis et coordonnés par la direction des RH sont en harmonie avec les autres plans de l'organisation (Besseyre des Horts,1988).

Nous comprendrons que ce contexte exige une certaine reconnaissance de l'importance de la GRH et surtout une ouverture des autres directions qui devraient éviter d'opérer dans des chasses-gardées en vase-clos. Dans cette optique, un repli sur soi de ces directions des hôpitaux peut engendrer un manque de coordination et de coopération qui commanderait la faiblesse de leurs attentes vis-à-vis de la direction des RH. Comme le souligne Walker (1976), sur un plan pragmatique, une intégration horizontale de la planification des RH et de la GRH n'est pas facilement réalisable. Plusieurs contraintes font tâche d'huile en bloquant ou en freinant l'intégration de la GRH. Smith et col.(1992), à travers des études de cas détaillés (exemple le cas Eastman Kodak) mettent en exergue cette difficulté d'intégrer la GRH à l'horizontale et à la verticale. Ils insistent sur les étapes à suivre pour gérer un tel défi organisationnel et rappellent le poids de l'implication des cadres hiérarchiques et des professionnels RH dans le processus d'intégration.

Dans une analyse approfondie de la gestion de la qualité dans les établissements de la santé, Kahn (1987), soulève l'incontournable nécessité d'intégrer les systèmes de responsabilité afin de permettre aux hôpitaux de développer des indices de leur performance globale. L'auteur, faisant fi des approches parcellaires, lie catégoriquement l'efficacité organisationnelle à la capacité des gestionnaires de coordonner et d'harmoniser les activités entre elles.

Sur un plan pragmatique, l'intégration des plans de GRH aux autres plans fonctionnels des organisations est tributaire d'au moins trois facteurs:

1) les croyances, les préjugés et la crédibilité de la GRH aux yeux des hauts dirigeants (décideurs)

2) la conviction ou la non conviction des directeurs qu'une GRH efficace sert les intérêts des hôpitaux (qualité des services de santé offerts, réduction des coûts, compétition dans le milieu hospitalier etc.)

3) les jeux de pouvoir entre les acteurs en présence dont certains assimilent cette intégration à une menace pour leurs acquis (possiblement les directeurs ayant une influence manifeste dans les hôpitaux comme ceux des soins infirmiers). Tel que le soutient Alpander (1989), les intégrations de la GRH engendrent des ajustements structureaux difficiles dans les organisations. Ces mutations structurelles ne s'opèrent pas sans heurts entre les acteurs en présence et nourrissent d'inflexibles résistances (Argyris et Schon, 1978).

Quels que soient les motifs explicitant la carence de l'intégration horizontale de la GRH dans le milieu hospitalier, celle-ci doit s'extérioriser et sortir des frontières qui lui ont été préalablement assignées dans le passé. Sans conteste, pour être efficace, la GRH doit s'intégrer horizontalement et verticalement (par

rapport aux plans stratégiques des entreprises) pour servir de façon tangible les intérêts organisationnels (Burack,1985). Le directeur des RH est contraint à assumer le rôle de partenaire corporatif (Ulrich,1992), c'est-à-dire un acteur qui s'intéresse au fonctionnement de l'organisation dans son ensemble et au "management" des entreprises (Gagnon,1992).

Une deuxième explication de la faiblesse des attentes des directeurs à l'égard de la direction des RH (validée par des personnes-ressources) est que ceux-ci pensent probablement qu'ils n'ont pas personnellement de besoins directs en GRH. Ces derniers sont des directeurs pilotant des départements souvent très exigeants dans leur gestion quotidienne. Pour eux, c'est la structure opérationnelle de leur direction qui s'occupe de la GRH. En l'occurrence, c'est cette structure sous leur autorité qui à priori nourrit des attentes formelles et concrètes envers la direction des RH et non pas eux. Force est de reconnaître d'ailleurs que dans les directions des hôpitaux, la GRH se confine modestement dans la structure opérationnelle qui est très développée dans ce type de structure (Mintzberg,1984).

Enfin, une troisième piste d'analyse, non moins réaliste, serait que les directeurs des RH des hôpitaux se complaisent à vivre en retrait de la dynamique départementale, se bornant à recommander à leurs cadres intermédiaires de

communiquer avec les autres départements, de prodiguer des conseils et d'être à l'écoute des problèmes humains dans l'hôpital. Toutefois, comme l'attestent certains experts du milieu hospitalier, ces mêmes directeurs des RH n'appliqueraient pas ces règles de conduite au niveau stratégique. Ils n'établissent pas de ponts avec les autres directions des hôpitaux (faible visibilité) si bien qu'ils apparaissent comme des exécutants se contentant d'appliquer les conventions collectives, sans marge de manoeuvre aucune. Or, selon le modèle renouvelé de la GRH (Guérin et Wils, 1992), le service des RH doit tenir deux rôles : (1) un rôle de partenaire stratégique généralement assumé par le directeur des RH et (2) un rôle de partenaire opérationnel rempli par les autres employés du service des RH. Cette deuxième mission s'assimile à celle d'un consultant interne qui assiste les cadres hiérarchiques pour gérer eux-mêmes les activités GRH (recrutement, formation, évaluation du rendement etc.).

Dans ce contexte, faute de crédibilité et de reconnaissance effective, les directeurs des RH se repliant sur eux-mêmes et se cantonnant dans des activités routinières par manque d'initiative, alimenteraient indubitablement la faiblesse des attentes des acteurs stratégiques au sein des hôpitaux. Ce faisant, ils nuisent aux autres fonctions administratives des hôpitaux.

Avant de clore ce chapitre, il appert opportun de préciser qu'aujourd'hui les directeurs des RH ont une occasion unique de jouer un rôle plus actif et d'améliorer vraisemblablement leur image au sein des hôpitaux. La tendance actuelle à la décentralisation de la gestion des RH dans les hôpitaux québécois engendrera indubitablement des modifications structurelles qui auront des répercussions sur les responsabilités, sur les objectifs RH et sur les attentes des divers acteurs en présence. Dans cette foulée, les directeurs des RH seront amenés à jouer un rôle essentiellement conseil (décentralisation des activités). Il est prévu que leurs effectifs humains soient réduits surtout au niveau des cadres intermédiaires. Les directeurs géreront leurs propres ressources humaines. Dans ce repositionnement des responsabilités et des missions, le directeur des RH se doit de devenir un acteur stratégique et de veiller à ce que ses subordonnés remplissent leur rôle de partenaire opérationnel (Guérin et Wils,1992). Ce nouveau rôle des directeurs des RH qui est un réel défi en soi, posera néanmoins trois questions fondamentales:

(1) les directeurs des RH auront-ils **les moyens** de remplir cette nouvelle mission (systèmes d'information appropriés, support de la haute direction, motivation des responsables RH et des autres directions face aux nouveaux enjeux) ?

(2) les directeurs des RH auront-ils **la compétence et la formation** pour faire face aux attentes des divers groupes clients à leur égard dans les prochaines années

(assistance, conseils, innovations en matière de GRH..) ?

(3) les directeurs des RH seront-ils en mesure de **s'intégrer horizontalement par rapport aux autres directions** en justifiant leur crédibilité, en s'ouvrant sur l'extérieur, en clarifiant leurs responsabilités, en prenant l'initiative dans les nouveaux rôles qui seront les leurs ?

7.2.3 LA SATISFACTION DES DIRECTEURS

La satisfaction des directeurs en RTR qui est la plus élevée de tous les groupes-clients peut, de prime abord, s'interpréter par la faiblesse du nombre de griefs, par le climat serein de travail observé par les directeurs, par les relations viables avec les syndicats et leurs représentants. Aussi, en tant que pilotes de leurs unités respectives, les directeurs ont généralement développé une vision stratégique et globalisante que les autres paliers hiérarchiques ne possèdent éventuellement pas. Cette vision commanderait des critères d'évaluation peu similaires avec les autres groupes (Tsui,1987), d'où les différences d'appréciation finales avec ces derniers.

Cependant, cet argument, s'il éclaircit pourquoi il y a différence entre les satisfactions des directeurs et celles des autres groupes-clients (en RTR), il ne fournit pas effectivement la raison de la supériorité de cette satisfaction.

D'après des entrevues structurées menées avec des personnes ressources (Association des hôpitaux du Québec et employés divers du milieu hospitalier), cette supériorité de la satisfaction des directeurs pourrait être le reflet du comportement toujours bienveillant et avenant des directions RH à leur égard. En effet, aux yeux de certains employés, les directions des RH font figure de responsables qui appuient très souvent les propositions des directions aux détriment des intérêts des employés en général. Sous cet angle, les directions des RH apparaîtraient comme des paravents des autres directions, voir leur porte-parole dans les conflits et négociations avec les employés. Si tel est le cas, les directions des RH manqueraient à leurs rôles naturels de représentants de la direction et de représentants des employés (Coates et col.,1990), ainsi qu'au rôle d'intermédiaire entre la direction et les employés (Foucher,1992).

Dès lors, l'analyste averti ne peut écarter d'autres interrogations. A nos yeux, la satisfaction relativement élevée des directeurs pourrait être perçue comme subjective et artificielle puisque fondée avant tout sur des aspects perceptuels conditionnés par des jeux d'intérêts et de complaisance qui faussent la validité des réponses (Tsui,1990).

Dans ce cas, il nous incombe de prendre un certain recul. Le rationnel aurait-t-il cédé la place au jeu des perceptions, du parti pris, des effets des clans et des coalitions susceptibles d'influer sur le jugement des évaluateurs ?

Si une telle explication devait être retenue, l'approche-client sombrerait dans la subjectivité, et faute de mesurer l'efficacité, elle sera le fruit des états d'âme, des complicités entre les clients, des intérêts personnels et des rivalités. Il convient de se remémorer que l'approche-client n'a de sens que si les évaluateurs agissent dans l'intérêt de l'organisation.

Finalement, un parallèle s'impose entre le groupe des directeurs et le groupe des employés non professionnels. Nous observons que les employés non professionnels ont les attentes en RTR les plus élevées alors qu'ils ont la satisfaction en RTR la plus faible. Cette situation est exactement le contraire de celle des directeurs. Ce paradoxe est d'autant plus énigmatique que les deux groupes impliqués sont aux antipodes de la hiérarchie. Qu'en est-il?

DU PARADOXE A L'INCOMPATIBILITÉ ?

Une explication crédible des attentes élevées des employés non professionnels est que ceux-ci sont plus concernés par les politiques de la direction des RH. Incontestablement, les employés non professionnels sont aussi les plus

dépendants des directions des RH. L'embauche, le recrutement les conditions de travail, les évaluations de rendement, les programmes d'aide aux employés (P.A.E.) ont des répercussions immédiates sur le travail de ces derniers. Etant sous la coupole de la direction des RH (contrairement aux directeurs et aux cadres intermédiaires), les employés non professionnels sont le maillon fragile et vulnérable de la chaîne de travail. Ce contexte favorise le développement de besoins précis, d'attentes préalables vis-à-vis de cette direction des RH qui détient la clé pour améliorer leur qualité de vie au travail et leur bien-être général. Passage obligé pour toute revendication ou négociation initiée par les employés non professionnels, le service des RH reste le seul interlocuteur à qui ils peuvent s'adresser personnellement ou via leur syndicat.

Pour appuyer nos dires, nous référons aux résultats statistiques des tableaux 21 et 22 qui montrent l'existence d'un effet significatif de la fréquence des contacts sur la satisfaction. Ainsi plus les clients sont en contact avec la direction des RH, moins ils risquent d'être satisfaits de celle-ci. Or, les employés non professionnels ont le plus de contacts avec la direction des RH (en moyenne 3,6/5) alors que les directeurs ont le moins de contacts avec celle-ci de tous les groupes (2,08/5). Dans cette logique, il apparaît normal qu'ils soient moins satisfaits que les directeurs. Si les arguments avancés dans les sections précédentes nous éclairent sur le débat engagé, ils n'éclaircissent pas totalement le paradoxe soulevé entre les directeurs et les employés non professionnels. Par exemple, outre l'effet des

fréquences des contacts, le fait que le groupe des directeurs est plus proche hiérarchiquement de la direction des RH (l'évalué) peut-il expliquer cette situation ? Enfin et surtout, la direction des RH serait-elle condamnée à insatisfaire certains groupes dès lors qu'elle satisfait un groupe particulier ?

Serait-on en face de signes prémonitoires d'une incompatibilité entre les attentes des directeurs et ceux des employés non professionnels (ou autres groupes-clients) ?

De prime abord, tous les ingrédients de base sont réunis pour dénoncer une incompatibilité entre ces deux groupes-clients en RTR. La direction des RH est-elle en mesure de satisfaire ces deux groupes-clients simultanément ? Est-elle condamnée à ne satisfaire qu'un seul parmi eux, et ce, au détriment de l'autre ?

Outre les analyses statistiques réalisées (analyse de variance, moyennes, tests LSD etc.), avant de conclure à une éventuelle incompatibilité entre ces deux groupes, nous avons effectué d'autres opérations statistiques pour asseoir notre réflexion. Sur la base des travaux de Dubin (1976) et de Whetten (1978) qui réfèrent à l'incompatibilité (suite à des corrélations négatives élevées entre les groupes quant à leur satisfaction), nous avons calculé les corrélations entre les satisfactions des deux groupes (directeurs et employés non professionnels)¹.

1. Étant donné que l'échantillon pour calculer ces coefficients de corrélation est très petit (n=27), nous avons toléré un seuil de signification égal à 0.1 pour la seule corrélation entre les directeurs et les employés non professionnels.

Après avoir isolé leurs satisfactions respectives selon les axes GRH et RTR, nous avons établi des corrélations bivariées entre eux. Ces corrélations fluctuent entre 0.1 et 0.4 . Par conséquent, les deux groupes ne semblent pas incompatibles. Pour la direction des RH, ce résultat indique qu'une stratégie RH adaptée aux besoins des deux groupes est possible au sein des hôpitaux. En d'autres termes, satisfaire les directeurs (malgré que ceux-ci accusent des différences avec tous les groupes en satisfaction RTR et en attentes GRH et RTR) ne signifie pas automatiquement insatisfaire les employés non professionnels.

Par la suite, nous avons procédé au même test de compatibilité entre les directeurs et tous les autres groupes clients. Globalement, le même résultat refait surface (avec un seuil significatif de 0.05). Aucune corrélation ne semble assez notable pour conclure à des incompatibilités entre les directeurs et les infirmières, entre les directeurs et les employés professionnels ou entre les directeurs et les cadres intermédiaires. Nous rejoignons les conclusions de Tsui (1990) lorsqu'elle mentionne qu'aucune incompatibilité entre ses groupes clients ne fut détectée. Plus encore, il est intéressant de relever une compatibilité forte entre les satisfactions des directeurs et celles des cadres intermédiaires. Les corrélations dans la satisfaction de ceux-ci sont de 0,64 en GRH et de en RTR de 0,60. Ainsi, plus les directeurs sont satisfaits des directions des RH, plus les cadres intermédiaires le sont aussi. Cette information n'est pas dénuée de fondement, car elle permet dans une structure organisationnelle (bureaucratie

professionnelle) sans une ligne hiérarchique développée (Mintzberg,1984), de repérer la ligne de démarcation entre le centre opérationnel (moins satisfait) et le sommet stratégique (plus satisfait). Cette information sera fort utile aux directions des RH lorsqu'elles cibleront leur clientèle dans la recherche d'une plus grande efficacité.

Au niveau théorique, le modèle de Cameron et Whetten (1983) présenté dans la section 1.2 est l'outil recommandé pour éclairer le responsable des RH face à la stratégie idéale à définir pour satisfaire les groupes clients. Souvent, une analyse de la compatibilité aidera celui-ci à mieux asseoir ses plans d'action, voire sa stratégie client. Dans le cas du milieu hospitalier, les différences significatives (des satisfactions en RTR et des attentes en GRH et en RTR), eu égard à la non incompatibilité des directeurs avec les autres groupes clients, commande certaines interrogations. La question centrale est : Pourquoi les directions des RH n'ont pas satisfait ces groupes en même temps alors que théoriquement cela est possible dans ce contexte hospitalier?

Tel qu'avancé auparavant, il existe un consensus entre les académiciens sur le fait qu'il est difficile de satisfaire (au maximum) tous les clients (Connoly et col.,1980). La présence de satisfactions différentes entre des clients importants pose néanmoins la question de la définition des stratégies adoptées par les

directions des RH dans le milieu hospitalier. Comment les directions des RH ont orienté leurs plans d'action RH ? Ont-elles focalisé sur les besoins et les attentes d'un groupe client particulier ? En fait deux alternatives s'offraient aux directions des RH des hôpitaux pour gérer ce processus. Lesquelles?

1) Adopter une stratégie de concentration: Dans ce scénario, les responsables doivent cibler un nombre restreint de clients importants et concentrer tout l'effort pour répondre à leurs attentes. Le problème majeur consiste à identifier qui sont les clients les plus prioritaires parmi les acteurs concernés. Certains académiciens observent qu'il faut choisir les clients les plus puissants (ayant le plus de pouvoir) dans l'organisation car ceux-ci sont en mesure d'imposer leur volonté à toutes les autres constituantes. D'autres, plus pragmatiques, suggèrent de satisfaire d'abord les clients qui contrôlent les ressources financières de la direction des RH (Tsui,1990).

D'après les résultats obtenus, les directions des RH des hôpitaux semblent à priori avoir forgé leurs politiques sur cette base. Dans cette orientation, elles auraient (consciemment ou pas) déployé des efforts pour satisfaire les directeurs (et leurs cadres intermédiaires) en priorité au détriment d'une écoute plus active des autres groupes clients. Dans ce cadre d'efficacité, les directions de RH auraient joué la carte du groupe client le plus important hiérarchiquement et

ayant le plus de pouvoir relativement aux autres groupes.

Cette stratégie serait la seule envisageable lorsqu'il y a des incompatibilités fortes entre les groupes et qu'il est inévitable de trancher dans les priorités en faveur de certains groupes importants. Mais tel n'est pas le cas dans le milieu hospitalier québécois. Les directions des RH, faute d'une appréciation adéquate des intérêts des groupes (qu'elles conçoivent peut-être à tort comme conflictuels, voir les travaux de Whetten, 1978), a négligé **une autre stratégie plausible** dans ce contexte de non incompatibilité des groupes.

2) Adopter une stratégie de balayage: Dans cette orientation le responsable des RH tente de déterminer un éventail de clients importants et s'efforce de les satisfaire tous au minimum (satisfaction au minimum). Cette conception s'inspire des lignes directrices proposées par Cameron et Whetten (1983) et reproduite dans la section 1.2. Leur but était (entre autres) de permettre aux organisations de développer des stratégies qui optimisent la satisfaction de plusieurs clients ayant des attentes différentes, voir incompatibles. En introduisant cette notion d'incompatibilité, les auteurs précisent des niveaux dans la diversité des attentes des clients et localisent des zones de satisfaction et d'insatisfaction. Les auteurs identifient un point X qui confère une solution intermédiaire au gestionnaire (figure 2). En effet, X correspond au niveau où tous les groupes sont satisfaits au minimum. Dans cette optique, l'approche "Constituantes multiples" implique

qu'une efficacité globale satisfaisante est meilleure qu'une efficacité basée sur les attentes d'un seul groupe-client. La stratégie de balayage reconnaît que l'implication de divers groupes-clients importants dans l'évaluation ne peut qu'augmenter la validité des résultats de l'approche-client. Qui plus est, la mesure de l'efficacité ne peut être réduite à l'opinion d'un nombre restreint de clients compte tenu des subjectivités éventuelles des jugements humains (biais perceptuels, impartialités, préjugés et stéréotypes).

Dans notre cadre d'analyse, cette stratégie inviterait la direction des RH des hôpitaux à ne pas s'efforcer de satisfaire les directeurs aux dépens des autres groupes, notamment les employés et les infirmières. Dans cette optique, il incombe de satisfaire tous les groupes prioritaires au minimum. Concrètement, cela revient à être à l'écoute des groupes importants et à prodiguer des efforts (politiques RH) pour assouvir leurs besoins respectifs. Satisfaire les directeurs tout en augmentant la satisfaction des employés non professionnels, tel sera le défi de la direction des RH. Faute de moyens, elle diminuera sensiblement la satisfaction des directeurs et renforcera la satisfaction des autres groupes pour rétablir un équilibre qui est l'objectif ultime dans cette stratégie. De ce point de vue, la stratégie des directions des RH devrait être plus globalisante, plus sociale, plus organisationnelle. Les directions des RH ne seront efficaces dans ce schéma d'efficacité que si elles obtiennent des satisfactions plus équilibrées des groupes prioritaires.

7.2.4 NIVEAU DES ATTENTES ET CREDIBILITE DES EVALUATEURS

Les résultats statistiques, fruits de ce travail, recentrent le débat de l'évaluation des directions des RH sur la pertinence de discerner les attentes des clients de leurs satisfactions. Cette innovation conceptuelle visait dès son origine (outre la mesure de son effet modérateur sur la satisfaction) à nuancer les jugements des clients évaluateurs par le niveau d'attentes qu'ils affirment avoir. En d'autres termes, le jugement d'un client très satisfait avec un niveau d'attentes relativement faible (comme le cas des directeurs) est-il comparable à celui d'un client très satisfait avec un niveau d'attentes relativement élevé ?

Nous répondons par la négative. Le client avec des attentes plus élevées semble beaucoup plus crédible que celui avec des attentes plus faibles. Son niveau de satisfaction est certainement plus fort et plus significatif. Dès lors, la direction des RH qui est jugée par un tel client avec des attentes élevées est selon nous plus efficace. D'autre part, ne faut-il pas avoir un minimum d'attentes pour être en mesure de juger objectivement la performance d'une direction ? Comment déterminer à priori ce minimum ? Y a-t-il un seuil minimum d'attentes qui équivaldrait au point critique à partir duquel on exclurait un groupe-client du processus d'évaluation? Ce niveau minimum devrait-il être identifié par rapport aux niveaux d'attente moyen ? Dans ce cadre d'analyse, les directeurs deviendraient des clients peu plausibles faute d'avoir réussi le test de crédibilité.

En effet, ils ont une moyenne dans les attentes RTR de 3,9 alors que la moyenne des groupes est de 4,1 et une moyenne dans les attentes GRH de 3,8 comparativement à 3,9 pour tous les groupes. Conséquemment, ce sont les cadres intermédiaires qui seraient les premiers clients à satisfaire en priorité.

Ces remarques invitent les directeurs à se pencher une fois de plus sur la problématique de l'identification des clients les plus importants. Une dernière phase de ce processus pourrait être à notre avis de filtrer ceux-ci (post sélection) après que tous aient répondu aux questionnaires pour éliminer les **moins crédibles**. L'unique problème que poserait cette procédure est qu'elle entre en conflit avec le courant de pensée très enraciné dans la littérature qui prône la rétention des clients les plus puissants. Un groupe peut être le plus puissant sans réussir le test de crédibilité. Face à ce scénario, le gestionnaire tranchera de façon incisive selon ses priorités et celles de l'organisation en faisant primer soit le critère de la crédibilité, soit celui du pouvoir qui est tant populaire chez les gestionnaires.

CONCLUSION GENERALE

LA SYNTHESE

Au moment où la gestion des ressources humaines se renouvelle dans les organisations et qu'elle affirme son rôle stratégique, l'efficacité des services des RH est devenue le point de mire des préoccupations entre académiciens et praticiens dans ce domaine. La nécessité de mesurer l'efficacité de la gestion des ressources humaines devient une urgence. Suite à des débats agités pour vanter les mérites d'une approche particulière d'évaluation et proposer des outils opérationnels, l'approche "Constituantes multiples" a fait couler beaucoup d'encre cette dernière décennie. Notre but premier était d'attirer l'attention sur cette méthode évaluative qui trouve sa source dans le modèle d'efficacité organisationnelle des constituantes multiples issu de la théorie des organisations.

Nous nous sommes attelés à synthétiser les connaissances accumulées sur cette approche et à proposer quelques premières pistes de réflexions innovatrices pouvant conduire à l'enrichissement du cadre théorique encore à l'état embryonnaire. Dans le modèle d'évaluation suggéré, nous avons différencié (contrairement aux travaux précédents) les attentes et la satisfaction. Ce faisant, notre souci capital fut de lever le voile sur les fondements mêmes de cette

approche client, de dénoncer ses difficultés opérationnelles et de proposer un schéma conceptuel pouvant contribuer à une meilleure compréhension de cette dernière. Face à la problématique définie dans l'introduction, l'effort exploratoire de recherche a visé à alimenter le cadre théorique. Les résultats obtenus nous ont éclairé sur les piliers mêmes de l'approche client, sur sa pertinence en tant que méthode d'évaluation de l'efficacité des directions des RH et sur les aspects méthodologiques (stratégie d'échantillonnage proportionnel, cueillette des données par questionnaire, tests statistiques, analyse factorielle etc..) essentiels à son opérationnalisation.

Tout au long de cet effort de recherche, l'objectif fut double. D'abord, il s'agissait de confirmer ou d'infirmer les conclusions générales de Tsui (1990) qui corroborent une différence dans les satisfactions des différents groupes clients des services des RH. Selon nous, toute tentative de généralisation passait par cette étape d'analyse obligée.

Nous avons d'abord attesté qu'il y a des différences dans les satisfactions des clients à l'égard de leurs directions des RH pour les activités relatives aux relations de travail. Deuxièmement, nous avons observé qu'il n'y a pas de différence dans les satisfactions des clients vis-à-vis de ces mêmes directions quant à leurs activités de GRH. Au niveau de la variable "attentes", les résultats appuient les conclusions de Tsui (1987). Il y a effectivement des attentes

différentes entre les groupes clients, et ce, en GRH et en RTR. Enfin, contrairement à nos suppositions, les attentes n'ont pas un effet modérateur significatif sur la variable dépendante en GRH et en RTR. Par contre, les attentes ont un effet significatif sur la variable dépendante comme le soutient la théorie de la disconfirmation des attentes.

Le deuxième objectif consistait à tester un éventail de variables indépendantes relatives aux caractéristiques des clients et à celles des services des RH. Nous mentionnions dans la section 3.6.2.5 que malgré que plusieurs auteurs soulignent l'existence de différents types de directions des RH, aucune étude utilisant l'approche "Constituantes multiples" n'a focalisé sur cette variable. D'ailleurs en dépit des travaux sur la diversité des services des RH dans la littérature, Tsui et Milkovich (1987) ont passé sous silence cette variable clé. Wils et Labelle (1989), dans un esprit critique, n'ont pas manqué de relever cette faiblesse des travaux de Tsui. Selon eux, Tsui fait à tort l'hypothèse d'une homogénéité des services des RH. Or, dans le milieu hospitalier, une fois de plus, les résultats statistiques mettent en relief **une non homogénéité** des directions des RH puisque 18,6% de celles-ci se sont identifiés à l'orientation (A) dite d'exécutant, 56,5% à l'orientation (b) dite d'architecte et 20,4% au type (c) connu sous le vocable de gérant de contrat (4,4% des directions des RH sont demeurées sans orientation spécifique).

De ce fait, le modèle théorique suggéré s'apparente à **un construit innovateur** qui intègre les effets de l'évalué (le service des RH) sur l'évaluateur (le client). D'un point de vue général, outre les "dummy variables", force est de constater que les qualifications des membres des directions des RH, le "commitment" des clients, la fréquence des contacts et les attentes sont quatre variables stables qui influent significativement sur la satisfaction des clients en RTR et en GRH.

Sur le plan opérationnel, le processus d'identification des clients les plus importants s'est opéré selon le contexte particulier des hôpitaux. Aucune recette n'est une panacée dans ce domaine complexe où tant de variables se conjuguent. Eu égard à la jeunesse du sujet, une voie plausible fut d'alimenter les réflexions en se référant à des concepts issus de la théorie des organisations. Ainsi, la référence aux structures organisationnelles de Mintzberg (1984), aux interdépendances de Thompson (1967) dans le "Core technology" et au modèle intégrateur de Fombrun et col. (1984), ont permis de tracer une approche pour identifier les clients les plus importants, véritable dilemme pour les gestionnaires dans ce processus d'appréciation.

En termes d'implications pratiques pour la GRH, cette recherche nous a enseigné qu'il est nécessaire pour la direction RH d'examiner l'incompatibilité des groupes clients avant d'arrêter une stratégie RH. Etant donné que l'approche

"Constituantes multiples" repose sur le postulat qu'il existe des différences entre les groupes-clients, il s'agit de connaître l'intensité et la nature de ces différences. Dans le cas d'une non incompatibilité entre les groupes, nous recommandons une stratégie de balayage (satisfaire le maximum de groupes clients) car il est théoriquement possible d'atteindre une satisfaction équilibrée des acteurs prioritaires. A l'opposé, s'il existe des incompatibilités entre les satisfactions (et les attentes) des groupes, nous préconisons une stratégie de concentration telle que définie précédemment. Nous suggérons en l'occurrence de choisir les clients qui ont le plus de pouvoir dans l'organisation. Dans cet élan, nous épousons l'idée de Pfeffer et Salancik (1978) car les clients les plus puissants sont ceux qui peuvent influencer les comportements des acteurs indépendamment de leur volonté et leur imposer leurs points de vue. Tsui (1990) a d'ailleurs proposé, entre autres, de choisir les clients qui ont le plus grand pouvoir financier sur la direction des RH (budget, allocation des ressources etc..).

Aujourd'hui, l'audience de l'approche client s'élargit car cette dernière s'inscrit dans un courant de pensée moderne dit de "Qualité totale" qui envahit les mentalités et impose désormais l'orientation client comme une philosophie de gestion incontournable (Dean et Evans,1994). Cette mentalité a des répercussions directes sur les pratiques de gestion. Appliquée à la GRH, son système nerveux repose sur la présomption que la qualité du service que reçoit le client a pour origine la qualité des services que les employés de l'entreprise se rendent les uns

aux autres. Les responsables RH comprendront donc l'importance de développer **la mentalité client** qui est sous-jacente à cette méthode d'évaluation.

Sur un plan purement pragmatique, cette méthode a des avantages qui renforcent son attrait. Le niveau élevé d'acceptation et de tolérance de celle-ci par les gestionnaires, son style participatif, sa flexibilité, son coût relativement bas, sa facilité d'utilisation, son orientation client, sont autant d'atouts qui solidifient sa popularité. Ces indices ne doivent cependant pas masquer certaines lacunes sujettes à controverse. L'expérimentation de cette approche reste plutôt pauvre. Certaines voix s'élèvent contre elle arborant la difficulté opérationnelle d'identifier les clients prioritaires et de remédier à son excès de subjectivité. Or, dans ce modèle d'efficacité, il est impératif que les clients agissent conformément aux intérêts de l'institution pour laquelle ils travaillent. Pourtant, faute d'études empiriques suffisantes, le doute persiste et les interrogations prolifèrent. Les évaluateurs feront-ils preuve d'objectivité dans leur appréciation ? seront-ils impartiaux dans leur jugement ? agiront-ils dans l'intérêt des organisations où ils opèrent ?

Finalement, conscients de l'impact de certaines variables indépendantes sur la satisfaction des clients (exemple le "commitment" des clients ou les qualifications et scolarités des membres des directions RH), les directeurs RH peuvent agir directement sur celles-ci pour accroître la satisfaction de leur clientèle (et donc

leur efficacité). En regard de toutes les définitions exposées, les gestionnaires RH retiendront que la satisfaction est complexe. Elle peut aussi bien être fonction de la différence entre ce que les individus reçoivent et ce qu'ils estiment devoir recevoir que d'une simple attitude, d'une émotion, d'une évaluation non anticipée ne faisant pas partie des attentes (Swan,1983), ou simplement des perceptions (Tsui,1990). Ce dernier point ayant trait aux perceptions est, nous semble-t-il, prépondérant pour avancer dans ce champ de connaissance.

Parmi la pléthore de définitions de la satisfaction proposées dans la littérature, émergent des divergences au niveau des composantes affectives et cognitives de la satisfaction. Le client des services des RH semble irréfutablement affecté par les aspects psychologiques et perceptuels dans l'évaluation de sa propre satisfaction. Plusieurs recherches appuient l'hypothèse que ces aspects ont un impact indéniable sur la satisfaction des clients (Bowen,1986; Day,1977a; Day,1977b; Schneider et col.,1980). Qu'en est-il ?

SUGGESTIONS POUR LES ETUDES FUTURES

En gestion des ressources humaines, les aspects psychologiques et perceptuels des clients restent un facteur déterminant mais mal connu dans le processus d'évaluation (par le biais de l'approche "Constituantes multiples"). Or, ces aspects sont un fil conducteur des décisions, un filtre qui oriente les jugements des

évaluateurs et les influence. Dans sa dernière étude, Tsui (1990) insiste avec vigueur sur les biais hypothétiques des évaluateurs qui devraient, selon elle, faire l'objet d'études plus poussées dans l'avenir. Plus encore, Tsui fait quasiment un plaidoyer pour la compréhension des aspects perceptuels dans cette approche client. Plus précisément elle cite Schneider et col. (1980) et stipule que:

"However, no behavior in, or of, organizations can occur in the absence of perceptions. Reliance on perception, therefore, increase the need to develop psychometrically sound assessment measures (Tsui, 1990, page 480)".

"Consideration of how such perceptual and impression management processes might affect constituent judgment could provide a meaningful conceptual extension to the multiple constituency model (Tsui, 1990, page 481)".

Pour saisir le poids des facteurs perceptuels, il s'agit de se remémorer qu'une des grandes failles de l'approche client est sa subjectivité. L'arbitraire qu'elle peut générer tient à sa singularité, sa spécificité en tant que technique d'évaluation. D'après les adeptes de la théorie des attentes, la particularité de celle-ci est que l'on ne mesure pas l'écart entre ce qui est observé et ce qui est éventuellement attendu par des clients. Le cadre de référence n'est quasiment plus les objectifs de l'organisation, mais les besoins et les attentes des clients qui sont reliés

inextricablement à leurs motivations, attitudes et perceptions.

Or, la perception est souvent définie comme le processus qui permet à une personne d'organiser et d'interpréter ses impressions sensorielles afin de conférer un sens à son environnement. Les perceptions des individus sont très interreliées à leurs attentes, leurs motivations, leurs sentiments et leurs appartenances culturelles (Côté et col.,1986). Il nous incombe de signaler que la théorie des attentes et les travaux modérateurs de Swan (1983) ayant servi de cadre théorique à notre modèle sont fondés sur des aspects perceptuels irréfutables qui sont largement mis de l'avant dans la littérature en marketing et dans le domaine de l'évaluation du rendement. Selon nous, le chercheur aurait gain à puiser dans ces deux domaines de connaissances pour de nouvelles pistes d'étude.

L'orientation marketing: Au moment où plusieurs spécialistes suggèrent de puiser dans les concepts du marketing ou de s'en inspirer pour nourrir le cadre théorique en GRH (Fitz-Enz,1986; Peters et Austin,1985; Schuler,1988; Tsui,1987), nous recommandons aux futures études sur l'évaluation de la GRH de s'associer à ce courant moderne. Traditionnellement, le marketing a étudié le comportement des clients face à l'offre de produits et services des entreprises. Le concept de la satisfaction a fait l'objet de maintes recherches conduites par les

spécialistes du comportement du consommateur. Le but déclaré est, entre autres, de comprendre le lien entre les attentes et la satisfaction des clients ainsi que leurs comportements et modes d'évaluation. Des efforts de modélisation répétés ont donné naissance à des assises théoriques enrichies au sein de cette discipline. Manifestement, les **aspects perceptuels** des clients en marketing ont constitué le centre des débats de diverses recherches intensives (Mc Neal, 1973).

A titre indicatif, nous exposons sommairement les fruits de quelques travaux qui pourraient être d'un apport manifeste dans ce débat sur l'évaluation de la GRH par l'approche client. Ainsi, nous signalons les efforts de Miller (1977) qui réfère avec acuité à la perception comme fil conducteur des évaluations des clients. L'auteur classe les attentes en quatre catégories. La variable attendue que l'auteur surnomme "l'attendue" symbolise la perception qu'a le client de ce que sera possiblement le rendement ou la performance de l'évalué (le produit ou le service). Ce type d'attente repose sur les expériences passées des clients évaluateurs et n'a pas de dimensions affectives évidentes. La deuxième catégorie d'attentes, nommée "l'idéale" est équivalente à la performance espérée. La troisième est le "minimum tolérable". Elle constitue le plus bas niveau acceptable pour que la satisfaction soit possible. Finalement, la "méritée" incorpore une dimension affective que les autres attentes ne possèdent pas. Elle symbolise ce que le client estime devoir recevoir eu égard à ce qu'il a investi en contrepartie. Dans le contexte de l'approche client, l'investissement du client des directions

des RH équivaldra au temps voué aux relations de travail avec cette unité, aux efforts déployés pour résoudre des questions de GRH, aux ressources allouées à des projets impliquant les ressources humaines (formations, budgets, comités participatifs etc..).

Miller soutient que pour être satisfait, la performance (perçue par le client) du produit ou du service doit être soit supérieure au "minimum tolérable" soit au moins supérieure ou égale aux attentes "attendues" et "méritées". Un pas intéressant a été franchi par l'auteur quand il a introduit le concept d'indifférence des clients. Celui-ci estime qu'il est possible que le client ne soit ni satisfait, ni insatisfait. La zone d'indifférence concerne le cas par exemple où la performance est égale aux attentes "attendues". Nous estimons que cette information aurait pu nous éclairer lors de nos analyses si elle était disponible dans notre contexte d'étude. Par exemple, il aurait été pertinent d'analyser les attentes des directeurs par rapport à ce cadre d'analyse. Si le niveau de leurs attentes en GRH et en RTR qui est le plus faible de tous les groupes correspondait à des attentes du type "attendues" de Miller, peut-être leur forte satisfaction signifierait plus un état d'indifférence qu'une satisfaction effective.

Dans le même esprit, pour mieux cerner comment le client forge ses satisfactions ou insatisfactions, Westbrook et Reilley (1983) font montre d'innovation avec une théorie originale dont le noyau central est la perception. Cette théorie est connue

sous le nom de "Disparités valeurs-perceptions". Selon eux :

"Ce modèle assume que la satisfaction ou l'insatisfaction sont une réponse émotionnelle nourrie par un processus d'évaluation de type cognitif par lequel les perceptions d'un objet, d'une action ou d'une condition sont comparables aux valeurs d'une personne (page 258)".

Les auteurs stipulent qu'en cas de différences minimales (disparités) entre les valeurs et les perceptions des clients, ceux-ci avaient tendance à être plus satisfaits. Inversement, lorsque les disparités étaient grandes, les clients étaient moins satisfaits des produits et services. L'individu tente de rester avant tout en harmonie avec ses valeurs. En l'occurrence, on observe que la connaissance des valeurs (culture organisationnelle, traditions, codes sociaux, symboles etc..) des clients internes par les directions des RH est susceptible d'éclairer les responsables des RH dans la définition des stratégies optimales. Dans la même lignée, quelques chercheurs ont testé les impacts des émotions des clients (Day,1983), essentiellement leurs effets sur la mémoire ainsi que sur les comportements (Kuhl,1986). Les émotions ont été analysées en tant qu'antécédents majeurs de la satisfaction (Westbrook et Reilley, 1983). Cette tendance incarne les priorités actuelles des chercheurs en marketing, essentiellement dans le secteur des services.

Enfin, Oliver (1980) s'est attaché à étudier les attitudes des clients pour décortiquer le concept de la satisfaction. D'ailleurs Czepiel et Rosenberg (1977) perçoivent la satisfaction avant tout comme une attitude. Cette conception est partagée par tout un courant de pensée (Churchill et Surprenant, 1982; Swan et Trawick, 1979a). Une attitude est définie comme une prédisposition à agir (Côté et col, 1986). Les attitudes varient considérablement d'un individu à l'autre. Parmi les origines des attitudes, nous dénotons la culture, les appartenances à des groupes, la famille, les expériences personnelles etc... Nombre d'auteurs considèrent que les attitudes sont composées de 3 éléments reliés mais distincts soit (1) un élément affectif, (2) un élément comportemental et (3) un élément cognitif. Ce dernier point est fondamental dans la compréhension des facteurs qui influencent le plus le jugement des évaluateurs. D'ailleurs Tsui (1990) avance que la connaissance du processus cognitif des clients évaluateurs serait un pas crucial vers une meilleure compréhension de cette approche client.

L'orientation évaluation du rendement: Outre le marketing, le champ de l'évaluation du rendement peut être une source intarissable d'informations pour le chercheur soucieux de tracer de nouvelles pistes d'étude dans l'évaluation de la GRH. Dans ce domaine, les études menées sur les variables psychologiques affectant les jugements des évaluateurs peuvent indubitablement faire office de

guide pour l'approche client. A titre d'exemple, le débat sur la "**complexité cognitive**" peut servir de phare aux futurs chercheurs. Celle-ci est définie comme la capacité de percevoir un comportement de manière multidimensionnelle. D'après Scheier (1977), les évaluateurs ont la particularité d'avoir un style cognitif parfois complexe et parfois simple. Les études de ce dernier concluent que les évaluateurs ayant un style cognitif simple sont moins indulgents que les autres évaluateurs et commettent moins l'effet de Halo. Malgré que ces résultats aient été contredits par d'autres recherches (Bernardin et col.,1982; Sauser et Pond,1981), elles peuvent constituer des premières pistes de réflexion pour enrichir les connaissances sur l'approche "Constituantes multiples".

Sur un plan plus théorique, le modèle de Feldman (1981) offre une conceptualisation assez complète sur le **processus cognitif** de l'évaluateur et peut permettre de tracer une ligne directrice pour les études empiriques à venir. La pierre angulaire de sa vision est qu'il faut connaître la façon dont l'évaluateur observe, emmagasine l'information en mémoire et rappelle celle-ci de sa mémoire pour évaluer formellement. L'auteur part du principe que toutes les évaluations du rendement sont biaisées. Il préconise pour augmenter la validité des évaluations quatre remèdes dont les deux plus adéquats

pour notre approche client sont:

(1) former les évaluateurs: dans l'approche client, cette phase consisterait à sensibiliser les clients évaluateurs aux outils de mesure, aux biais perceptuels, à la nécessité de disposer de l'information juste et nécessaire avant de poser un jugement, à la mission des directions RH, à se donner des critères d'évaluation clairs et stables, etc...

(2) utiliser plusieurs évaluateurs: la direction des RH pourrait élargir sa base d'évaluateurs en consultant un plus grand nombre de clients pour essentiellement diluer le risque des biais perceptuels..

Enfin, le modèle de Dipboye (1985) a le mérite d'insister sur les déterminants "behavioraux", affectifs et sociaux des biais. L'évaluateur possède un stéréotype de l'occupant idéal du poste (ou groupe de postes) de l'évalué. Son évaluation s'appuie sur sa perception du degré de correspondance entre le stéréotype et l'évalué. Sous cet angle, l'évaluateur semble avoir des attentes conditionnées par sa perception d'un idéal anticipé relatif à l'évalué. Plus ce dernier se rapprochera de l'idéal, plus l'évaluateur sera efficace pour rappeler les informations sur le rendement (la performance) de l'évalué, essentiellement celles compatibles avec le stéréotype. A notre sens, ce modèle s'applique parfaitement au contexte de

l'approche "Constituantes multiples" qui juxtapose un évaluateur avec des attentes et une perception ainsi qu'un évalué avec une image, une réputation, voire une stratégie. Si l'évaluateur est sujet à des biais cognitifs inspirés par ce schéma d'évaluation, incontestablement des correctifs seraient à prévoir (formation des clients évaluateurs, sensibilisation aux stéréotypes qui suscitent l'effet de halo, les erreurs d'indulgence ou de sévérité etc.).

En résumé, ces observations tentent de tracer des avenues de recherche futures en vue de solidifier les fondements de l'approche "Constituantes multiples" dans la GRH. Nous initions deux axes d'orientation consistant à puiser dans le marketing et dans les études menées dans l'évaluation du rendement. A nos yeux, la priorité est à la clarification de la nature même de cette variable dépendante qu'est la satisfaction, et ce, en tant que construit théorique multidimensionnel.

Nous voulions montrer que les responsables des RH sont astreints à explorer des outils nouveaux, des méthodes innovatrices en GRH et d'autres champs de connaissance connexes pour relever les défis de demain. Dans le contexte de l'évaluation de la GRH, compte tenu des interrelations avec la structure organisationnelle, avec les tendances stratégiques qui se dessinent progressivement, avec le concept de la "Qualité totale", le responsable se doit

d'être à la page de toutes les nouvelles tendances qui embrassent son champ d'expertise.

Plus que jamais, il incombe aux directeurs des RH de sortir des sentiers battus traditionnels pour épouser de plein fouet leurs nouveaux rôles stratégiques et répondre aux attentes des divers clients plus efficacement. Leur motivation, leur formation et expérience, leur capacité à augmenter leur légitimité seront des vecteurs de progrès pour les directions des RH et pour les organisations dans les années à venir.

Aussi, à travers les résultats obtenus, nous désirons encourager le développement **d'un foyer d'effort de recherche intégré** qui comblera progressivement les lacunes théoriques tant dénoncées de l'évaluation de la GRH. Pour ce faire, une approche globalisante plus homogène basée sur des pratiques rigoureuses est plus que nécessaire.

Enfin, l'approche empruntée pour mener à bien cette recherche (recours aux structures organisationnelles, aux interdépendances de Thompson et au modèle de Fombrun et col..etc) ainsi que la méthodologie adoptée (stratégie d'échantillonnage, mesures de la satisfaction et des attentes, étude de l'effet modérateur des attentes sur la satisfaction etc..), pourront éventuellement être un

schéma directeur pour de nouvelles expérimentations de l'approche client. Un des apports de ce travail aura alors été de faciliter l'applicabilité, du moins l'opérationnalisation de cette approche originale dans un contexte hospitalier en pleine mutation.

LIMITES DE LA RECHERCHE

La portée des conclusions de la présente étude est restreinte par certaines limites méthodologiques et conceptuelles. En premier lieu, au niveau conceptuel, nous nous sommes bornés aux variables indépendantes reliées aux caractéristiques des clients et à celles des directions des RH. Or, nous avons mentionné dans la revue de la littérature l'incidence éventuelle d'autres variables sur la satisfaction des clients. Parmi elles, nous dénotons les variables liées à l'environnement externe des organisations à savoir le type de secteur industriel, les aspects légaux du travail, la structure du marché de l'emploi etc.. Conséquemment, l'effet possible d'autres variables indépendantes sur la satisfaction des clients reste plausible. Ceci est d'autant plus vrai, que cette étude est une recherche non expérimentale (Gauthier,1988). L'inconvénient majeur de celle-ci a trait aux variables parasites, essentiellement à l'effet des variables non intégrées dans le modèle et qui influent sur la variable dépendante. Toutefois, dans ce cadre d'analyse, la part de la variance expliquée de la variable dépendante sur les axes

GRH et RTR reste appréciable et crédibilise l'effort fourni ($R^2=.27$ dans la satisfaction GRH et $R^2=.34$ dans la satisfaction RTR).

Sur le plan méthodologique, nous nous sommes limités aux clients internes des organisations ciblées par la recherche faisant ainsi table rase des clients externes. Bien que personnellement réfractaire à l'implication des clients externes dans le processus d'appréciation des directions des RH pour des raisons déjà explicitées, il nous incombe d'encourager à priori des études empiriques pour nous éclairer davantage sur la question.

Ce travail et l'orientation méthodologique qu'il emprunte, enseignent qu'il est plus pertinent de mesurer les attentes et les satisfactions sur un axe GRH et un axe RTR. Dès lors, nous ne pouvons comparer la satisfaction des groupes-clients dans un même axe. A titre d'exemple, nous n'avons pas examiné la satisfaction des clients en "dotation et planification" en comparaison avec la satisfaction en "évaluation du rendement" ou en "support aux employés et P.A.E.)). Ainsi, cette limite issue de l'analyse factorielle a engendré une analyse statistique bipolaire où l'on a confronté l'axe GRH à l'axe RTR. Faute d'avoir entrepris une lecture statistique de chaque axe selon ses propres dimensions, certaines appréciations de politiques RH n'ont pu être établies.

Sur le plan opérationnel, nous avons été contraints, faute d'un budget suffisant, de restreindre le terrain d'étude à un seul secteur d'activité (milieu hospitalier québécois). Or, ce secteur a des caractéristiques qui lui sont propres (appartenance au secteur public, très fort niveau de syndicalisation, domaine des services) et qui peuvent jeter un discrédit sur nos efforts de généralisation. Des recherches similaires dans le secteur privé et dans une industrie de biens de consommation peu syndiquée serait d'un apport appréciable pour d'éventuelles comparaisons.

Enfin, étant donné que l'échantillon final (par taille) est sensiblement différent de celui de la population (sous-représentation des petits hôpitaux et sur-représentation des grands hôpitaux), il nous incombe de rappeler le risque manifeste de toute généralisation des résultats à l'ensemble du milieu hospitalier québécois (hôpitaux généraux).

REFERENCES

Association des hôpitaux du Québec, "Gestion des ressources humaines en milieu hospitalier: Bilan et perspectives", Rapport interne, 1984.

✕ Alpander, G., Pour une Stratégie des Ressources Humaines, Paris, Chotard, 1989.

Arnold, H.G., "Moderator Variables: A Classification of Conceptual Analytic and Psychometric Issues", Organizational Behavior and Human Performance, 1982, Vol. 2A, pp. 143-174.

Ansoff, I.H., Corporate Strategy : An Analytic Approach for Growth and Expansion, N.Y., Mc Graw Hill, 1965.

Ansoff, I.H., "The Concept of Strategic Management", Journal of Business Policy, Vol. 2 (4), 1972, pp. 2-7.

Argyris, C., Schon, D., Organizational Learning : A Theory of Action Perspective, Reading, Mass: Addison-Wesley, 1978.

Audet M.,; "Le Rôle de la Fonction des Ressources Humaines dans l'Avenir", dans APRHQ (ed.): Gestionnaire en ressources, APRHQ, 1989, pp. 3 à 18.

Audet, M., Bélanger, L., "Nouveaux Modes de Gestion des Relations Industrielles au Canada", Relations industrielles, Vol. 44, N.1, 1989, pp. 62-93.

Baird, L., Meshoulam, I., "The HRS Matrix: Managing the Human Resource Strategically", Human Resource Planning, Vol. 7, 1984, pp. 1-21.

Banki, I.S., Dictionary of Administration and Management, Los Angeles: Systems Research Institute, 1986.

Barnard,C.I.,The Function of executive, Cambridge: Harvard University Press, 1938.

Bateman T.S.,Strasser,S., "A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment", Academy of Management Journal, N. 27, 1984, pp. 94-112.

Baumal,R.,"Le Contrôle, Elément Dynamique de la Gestion des Entreprises", Hommes et Techniques, 1969, pp. 459-463.

Bazinet,A.,L'évaluation du Rendement: Les méthodes d'Evaluation des Cadres de l'Entreprise,Agence d'Arc, Montréal,1989.

Bearden,W.,Teel,J.,"Selected Determinants of Consumer Satisfaction and Complaint Reports",Journal of Marketing Research, Vol.20, février 1983, pp. 21-28.

Bélanger, L., Petit, A.; Bergeron, J.L., Gestion des Ressources Humaines: Une Approche globale et intégrée, Gaëtan Morin Edit.,1983.

Bélanger L.,Benabou C.,Bergeron J.L.,Foucher R.,Petit A.,Gestion Stratégique des Ressources Humaines, Gaetan Morin Edit., 1988.

Benimadhu, P.P., "Human Resource Management, The Conference Board of Canada, Compensation Research Center", rapport 41-89, Ottawa,1989.

Bennis,W.G.,"The Concept of Organizational Health" dans W.G. Bennis (Ed.),Changing Organizations, N.Y.,Mc Graw-Hill, 1966.

Berczi,A.,"Improving Public Sector Management Through Systematic Measurement of Operational Performance",Management International Review, 1978, vol. 18 (1), pp. 63-76.

Bernardin,H.J.,Cardy,R.L.,Carlyle,J.J.,"Cognitive Complexity and Appraisals Effectiveness :Back to the Drawing Board ?", Journal of Applied Psychology,Vol.67,1982,pp.151-160.

Besseyre Des Horts, Vers une Gestion Stratégique des Ressources Humaines, les Editions d'Organisation, Paris, 1988.

Biles G.E.,Schuler R.S., Audit Handbook of HRM Practices, Alexandria, ASPA, 1986.

Bolhander,G.W.,White,H.C.,Wolfe,M.N.,"The Three Faces of Personnel or Pair Departement Activities as Seen by Executives,Line Managers and Personnel Directors",Personnel, Juillet-Août 1983, pp. 12-22.

Bosquet,R.,"Evolution et Perspectives de la Fonction Personnel",dans: Weiss,D. et Morin,P. (édit.),Pratique de la Fonction Personnel: Le Management des Ressources Humaines, Paris, Editions d'organisations,1982, pp. 63-86.

Bowen, S.E., Greiner, L.E., "Moving From Production to Service in Human Resources Management", Organizational Dynamics, 1986, pp. 35-53.

Bowen,D.E.,"Managing Customers as Human Resources in Service Organizations",Human Resource Management,Automne 1986,Vol. 25 (3), pp. 371-383.

Bradford,D.F.,Malt,R.A.,Oates,W.E., "The Rising Cost of Local Public Services : Some Evidences and Reflections", National Tax Journal,1969, (22) 2, pp. 185-202.

Bracker,J., "The Historical Developpement of Strategic Management Concept",Academy of Management Review,Vol.5, N.2, 1980, pp. 219-224.

Brudney,J.L., England,R.E.,"Urban Policy Making and Subjevtive Service Evaluations: Are they Compatible ?", Public Administration Review, 1982, 42 (2), pp. 127-135.

Brummet,R.I.,Pyle,W.C.,Flamholtz,E.G.,"Human Resource Measurement : A Challenge for Accountants", The Accounting Review, Avril 1968, pp. 217-224.

Buchanan,B.,"To Walk an extra mile : The Whats,Whens and Whys of Organizational Commitment", Organizational Dynamics,1975, pp.67-80.

Burkhead,J.,Hennigan,P.J.,"Productivity Analysis: A Search for Definition and Order",Public Administration Review, 1978, 38 (1), pp. 34-40.

Burack,E.,"Linking Corporate Business and Human Resource Planning", Human Resource Planning, Vol.8,N.3,1985, pp. 133-145.

Cameron,K.S.,"Critical Questions in Assessing Organizational Effectiveness",Organizational Dynamics,1980, Vol. 9, pp. 66-80.

Cameron,K.S.,"Domains of Organizational Effectiveness in Colleges and Universities",Academy of Management Journal,1981, Vol. 24, pp. 25-47.

Cameron,K.,"Measuring Organizational Effectiveness in Institutes of Higher Education",Administrative Science Quaterly,XXIII (decembre) 1978, pp. 604-632.

Cameron,K.S.,Whetten,D.,Organizational Effectiveness : A Comparison of Multiple Models ,N.Y., Academic Press,1983.

Campbell,J.P.,"Contributions Research Can Make in Understanding Organizational Effectiveness",Organization and Adminitrative Science,VII 1976, pp. 29-48.

Campbell,D.I.,Fiske,D.W.,"Convergent and Discriminant Validation by the Multitrait-Multimatrix Method", Psychological Bulletin, V.LVI,N.2,1959, pp. 81-105.

Candau, P., Audit social, Vuibert, Paris 1985.

Candau P., "L'audit d'un Département de Personnel: Un Moyen d'Evaluer et d'Atteindre l'Efficacité", Rencontre ESSEC, "Gestion du Personnel et Nouvelles Perspectives pour les Années 1990", Janvier 1982.

Carlson, H.C., "Personnel Control Systems", dans ASPA Handbook of Personnel and Industrial Relations, Washington, 1976.

Caroll, S., "Measuring the Work of a Personnel Departement", Personnel, XXXVII Juillet-Août 1960, pp. 49-56.

Cartwright, R.A., Studies in Social Power, The University of Michigan Press, Ann Arbor, 1959.

Cascio, W.F., Applied Psychology in Personnel Management, Reston, VA: Prentice Hall, 1987.

Cascio, W.F., Costing Human Resources: The Financial Impact of Behavior in Organization, 2e édit., Kent Publishing, Boston, 1991.

X Cashman, E.M., Mc. Elroy, J.C., "Evaluating the HR Function", HR Magazine, Janvier 1991, pp. 70-73.

Cattaneo, R.J., Templer, A.J., "Determining the Effectiveness of Human Resources Management", Proceeding of the Administrative Sciences Association of Canada, Vol. 9, partie 9, Personnel and human resources division, Halifax, 1988, pp. 72-82.

Chandler, A.D., Strategy and Structure, Cambridge, MIT Press, 1962.

Churchill, G., Surprenent, C., "An Investigation into the Determinants of Consumer Satisfaction", Journal of Marketing Research, Vol. 19, Nov. 1982, pp. 491-504.

Coates, J., Jarrat, J., Mahaffie, J.B., "Forges New Roles Itself in a Changing Business World", dans Futur Work: Seven Critical Forces Reshaping Work and the Work Force in North America, California, Jossey-Bass, 1990, pp. 201-209.

Collins, B.A., "Marketing HRM : A Management Opportunity", Human Resource Management, (Australia), Vol.25 (1), mars 1985, pp. 28-41.

X Connolly T., Conlon E.J., Deutsh S.J., "Organizational Effectiveness: A Multiple Constituency Approach", Academy of Management Review, 1980, Vol.5 (2), pp. 211-217.

Contandriopoulos A.P., Champagne, F., Potvin, L., Denis J.L., Boyle, P., Savoir Préparer Une Recherche: la Définir, la Structurer, la Financer, PUM, 1990.

Côté, Marcel, La Gestion des Ressources Humaines, chapitre 7, Montréal, Guérin, 1975, pp. 214-240.

Côté, N., Abravanel, H., Jacques, J., Bélanger, L., Individu, Groupe et Organisation, Gaetan Morin, 1986.

Craft, J.A., "Human Resource Accounting and Manpower Management : A Review and Assessment of Current Availability", Journal of Economics and Business, Automne 1975, pp. 23-30.

Crauser, J.P., Harvatopoulos, Y., Sarnin, P., Guide Pratique d'Analyse des Données, Editions d'Organisation, Paris, 1989.

Cronbach, L.J., Gleser, G., Psychological Tests and Personnel Decisions, Urbana, University of Illinois press, 1965.

Crozier, M., Friedberg, E., L'Acteur et le Système, Paris, Seuil, 1977.

Cummings, L.L., "Emergence of the Instrumental Organization", dans P.S. Goodman et J.M. Pennings (EDs), New Perspectives on Organizational Effectiveness, San Francisco, Jossey-Bass, 1977, pp. 56-62.

Czepiel, J., Rosenberg L., "The Study of Consumer Satisfaction : Addressing the So Wath Question, Conceptualization and Measurement of Consumer satisfaction and Dissatisfaction, Proceedings of the 1st Annual CS/D&CB Conference, MSI, Avril 11-13 1976, H. Keith Hunt, Editor, 1977, pp. 92-119.

Dahl, H.L., "Human Resource Cost and Benefit Analysis: New Power for Human Resource Approach", Human Resource Planning, 1988, Vol.1 (2), pp.69-77.

Dahl, R.A., "The Concept of Power", Behavioral Sciences, Vol. 2, 1957, pp. 201-229.

Darbelet, M., "Les Méthodes du Diagnostic d'Entreprise", Les Cahiers Francais, N. 235, janvier-février 1988.

Day, R.L., "Extending the Concept of Consumer Satisfaction", Advances in Consumer Research, Vol. 4, Proceedings of 1976 Annual ACR Conference, William D. Perrault, Jr., Editors, 1977b, pp. 149-154.

Day, R.L., "The Next Step : Commonly Accepted Constructs for Satisfaction Research", International Fare in Consumers Satisfaction and Complaining Behavior, Proceedings of the 7th Annual CSD&CB Conference, October 17-19, 1982; Ralph L. and Keith Hunt, Editors, 1983, pp. 113-117.

Day, R.L., "Toward a Process Model of Consumer Satisfaction", Conceptualization and Measurement of Consumer Satisfaction and Dissatisfaction, Proceedings of the 1st Annual CS/D&CB Conference, MSI, April 11-13 1976, H. Keith Hunt, Editor, 1977a, pp. 153-183.

Dean, J.W., Evans, J.J., Total Quality : Management Organization and Management, West Publishing Company, 1994.

Dean, R., Reality Shock, "The Link Between Socialization and Organizational Commitment", Journal of Management Development, Vol.2, N.3, 1983, pp. 55-65.

Dessler, G., Turner, A., Human Resources Management in Canada, Prentice hall, 1992.

Devanna, M.A., Fombrun, C., Tichy, N., "Human Resource Management : A Strategic Approach Perspective", Organizational Dynamics, Winter, 1981, pp. 51-67.

Diemer H., "The Principles Underlying Good Management", Industrial Management Vol. 67, 1924, pp. 280-283.

Dipboye, R.L., "Some Neglected Variables in Research on Discrimination in Appraisals", Academy of Management Review, Vol. 10, 1985, pp. 116-127.

Diverrez, P., Politique et Technique de Direction, Entreprise moderne d'Édition, 1962, pp. 273-291.

Dolan S.L., "Critical Issues in the Management of Human Resources in the 90s", Human Resources (Israel), Vol 4(44), 1991, pp. 8-13

Dolan S.L., Harbottle J.G.; "Changements Stratégiques en Ressources Humaines", Enquête menée auprès des cadres supérieurs et notes de présentation partiels, dans APRHQ (ed.), Gestionnaire en humaines: acteur ou spectateur? Actes du Congrès APRHQ, 1989, pp. 25-41.

Dolan S.L., Schuler R., Chrétien L., La Gestion des Ressources Humaines, Edit. Reynald Goulet Inc., Montréal, 1988.

Dolan S.L., Schuler R., Human Resource Management : The Canadian Dynamic, Scarborough, Nelson Canada, 1994.

Dolan S.L., Arsenault, A., "Étude des Principaux Risques pour la Santé et Sécurité des Policiers", Rapport interne, Université de Montréal, 1987.

Dolan, S., Arsenault, A., "Le Stress en Salle d'Urgence et en Soins Intensifs: Une recherche action et Évaluative", Université de Montréal, 1983.

Dolan, S., Arsenault, A.; "Étude des Principaux Risques pour la Santé et Sécurité des Policiers", Université de Montréal, 1987.

Dubé,L., Organisation et Structure, Autonomie et Coordination, Edition France-Amérique Ltée, 1979.

Dubin,R., "Organizational Effectiveness : Same Dilemmas of Perspective,Organization and Administrative Sciences,Vol.7,1976,p.7-14.

Duhaime,C., "Consumer Satisfaction at the Sub-system Level: A Study of the Distribution System for New Automobile", Unpublished Doctoral Dissertation, University of Western Ontario (London,Ontario),1986.

Dyer,L., "Studying Human Resource Strategy : An Approach and an Agenda",Industrial Relations, Vol. 23,1984, pp. 156-169.

Dyer,L., "Bringing Human Resources into the Strategy Formulation Process",Human Resource Management,Vol.22,N.3,1983, pp. 257-271.

Emerson,R.M., "Power-dependance Relations", American Sociological Review,27, pp.31-41, 1962.

Enrègle,Y.,Thiétart,R.,Précis de Direction et de Gestion, Edit. d'Organisation, 1984.

Etzioni,A., "Autorithy Structure and Organizational Effectiveness, Administrative Science Quaterly, 1959, pp. 43-63.

Etzioni,A., A Comparative Analysis of Complex Organizations, N.Y., The Free Press,1961.

Feldman,J.M., "Beyond Attribution Theory: Cognitive Processes in performance Appraisal",Journal of Applied Psychology, Vol. 66, 1981, pp.127-148.

Fitz-enz, J., "How to Market the HR Department", Personnel, Mars 1986, pp. 16-24.

Fitz-enz, J., How to Measure Human Resource Management, McGraw Hill., N.Y., 1984.

Fitz-enz, J., "Quantifying the Human Resources Function", Personnel, Vol. 57 (2), 1980, pp. 41-52.

Flamholtz, E.G., Human Resource Accounting, Jossey Bass, San Francisco, 1985.

Flamholtz, E.G., "Toward a Theory of Human Resource Value in Formal Organizations", The Accounting Review, 1972, pp. 666-678.

Flippo, E.B., Principles of Personnel Management, N.Y., Mc Graw Hill, 1971.

Fombrun, C.J., Tichy, N.M., Devanna, M.A., Strategic Human Resources Management, N.Y., John Willey & Sons Inc., 1984.

Foucher, R., "Le Rôle des Directions ou Services des Ressources Humaines: Résultats d'un Sondage", pp. 35-39 dans Beaulieu, P., La Gestion des Ressources Humaines sur la Scène Stratégique, Québec, Presses de l'Université du Québec, 1992.

French, W.L.; Dittrich, J.E.; Zawacki, R.A., The Personnel Management Process, Cases in Human Resources Management, N.Y., Houghton Mifflin, 1978.

Friedlander, F., Pickle, H., "Components of Effectiveness in Small Organizations", Administrative Science Quarterly, XIII septembre 1968, pp. 289-304.

Gagnon, Y.C., "La Gestion des Personnes : Fonction Stratégique des Organisations Publiques", Chapitre 24 dans Management Public: Comprendre et Gérer les Institutions de l'Etat, sous la direction de Roland Parenteau, Sillery, Presses de l'Université du Québec, 1992, pp. 531-549.

Gagnon, J.M., Khoury, N., Traité de Gestion Financière, Gaëtan Morin Edit., Chapitre 5, 1981.

Galbraith,J.,Organizational Design : An Information Processing View,Reading, Mass:Addison-Wesley, 1977.

Galbraith,J.,Nathanson D.,Strategy Implementation: the Role of Structure and Process, Saint-Paul, West Publishing,1978.

Gauthier,B.,Recherche Sociale: De la Problématique à la Collecte des Données,Presse de l'Université du Québec,1988.

Georgopoulos,B.S.,Tannenbaum,A.S.,"A Study of Organizational Effectiveness",American Sociological Review, 1957, 22(5), pp. 534-540.

Ghorpade,J.,Assessment of Organizations Effectiveness,Santa Monica, California: Goodyear,1970.

Gélinier,O.,"Stratégies Externes et Internes de l'Entreprise Compétitive",Harvard-Expansion,Vol. 23, hiver 1981, 1982, pp. 78-90.

Gigliani,G.B.,Bedeian,A.B.,"A Conspect of Management Control Theory",Academy of Management Review,Vol. 17, 1974, pp. 293-305.

Gilley,J.Steven,A.,Marketing HRD within Organizations, Jossey bass,1992.

Glueck,W.F., Personnel : A Diagnostic Approach, Dallas, Business Publications, 1974.

Glueck,W.F.,Personnel : A Diagnostic Approach, Chapitre 21,"Evaluation of the Personnel Function and Personnel's Future",Business Publication Inc., 1978, pp. 731-757.

Glueck,W.F.,Jauch,L.R.,Business Policy and Strategic Management,N.Y.,Mc Graw Hill, 1984.

Glueck W.F., Milkovich G.T., Personnel Human Resource Management, Business Publications, Texas, 1985.

Goldstein, I.L. et Associés, Training and Development in Organizations, J.C.L. Inc. Publishers, 1989.

Goodman, P.S., Atkin, R.S., Schoorman, F.D., "On the Demise of Organizational Effectiveness Studies", dans Cameron K.S. et Whetten, D.A., Organizational Effectiveness: A Comparison of Multiple Models, N.Y., Academic Press, 1983, pp. 163-183.

Gordon, M.E., "Three Ways to Effectively Evaluate Personnel Programs", Personnel Journal, 1972, pp. 498-504.

✗ Gosselin A., Beausoleil L., "Le Contrôle en Gestion des Ressources Humaines", Info-Ressources Humaines, Octobre 1990, pp. 6-8.

Gosselin, R., "A Study of the Independence of Medical Specialists in Québec Teaching Hospitals", Thèse de doctorat, Faculté de Management, Université Mc Gill, 1978.

Graddick, M., Farr, J.L., "Professionals in Scientific Disciplines : Sex-related Differences in Working Life Commitments", Journal of Applied Psychology, Vol. 68, N.4, 1983, pp. 641-645.

Gray, R.D., "Evaluating the Personnel Department", Personnel, Vol. 42 (2), 1965, pp. 43-52.

Griffin, R.W., Management, Houghton Mifflin Company, 1987.

Guérin, G., "Organisation des Activités de Planification des Ressources Humaines dans les Grandes Entreprises Québécoises", Gestion, 1984, pp. 28-43.

Guérin,G., Wils,T.,"L'harmonisation des Pratiques de Gestion des Ressources Humaines au Contexte Stratégique : Une Synthèse", dans 25 ans de Pratique en Relations Industrielles,CRI,1990, pp. 669-701.

Guérin,G.,Wils T.,Gestion des Ressources Humaines: Du Modèle Traditionnel au Modèle Renouvelé,Québec,P.U.M.,1992.

Guetteridge, G.,"The HRPD Profession: A vision of Tomorrow", Human Resource Planning, Vol.11 (2), 1988, pp. 109 à 124.

Hall,R.H., Organizations, Structure and Processes, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall,1977.

Hannan,M.T.,Freeman,J.;"The Population Ecology of Organizations",American Journal of Sociology, 1977, pp. 929-964.

Hausknecht,D., "Emotional Measures of Satisfaction/Dissatisfaction", Annual CSD&CB Conference,H.E.C., Août 6-8, 1987.

Heckimian,J.S.,Curtis,H.J.,"Put People on your Balance Sheet",Harvard Business Review,Janvier-Février 1967, pp. 105-113.

Hermanson,R.H., "Accounting for Human Assets", Michigan State University, Business and Economic Research office, Graduate School of Business Administration, Working paper N.14, 1964.

Henry Fayol, Administration Générale et Industrielle, Paris, Dunod, 1962.

Hercus,T.,Oades,D.,"The Human Resource Audit : An Instrument for Change",Human Resource Planning,Vol. 5 (1),1982, pp. 43-49.

Hickson,D.J.,Hinings,C.R.,Lee,C.A.,Schneck,R.E.,Pennings,J.M.,"A strategic Contingencies Theory of Intraorganizational Power",Administrative Science Quaterly,Vol. 16,1971, pp. 216-229.

Hinings,C.R.,Hickson,D.J.,Pennings,J.M.,Scneck,R.E.,"Structural Conditions of Intraorganizational Power",Administrative Science Quaterly,1974, pp. 22-44.

Hirschman,A.O., Exit, Voice and Loyalty : Responses to Decline in Firms,Organizations and States, Cambridge (Mass): Harvard University Press, 1970.

Hirschman,A.,Face au Déclin des Entreprises et des Institutions, Paris, Editions les ouvrières,1972.

Hirsch,P.M.,"Organizational Effectiveness and the Institutional Environment",Administrative Science Quaterly, 1975, 20 (3),pp. 327-330.

Hofer,C.W.,Schendel,D.,Strategy Formulation : Analytical Concepts,Saint-Paul,West, 1978.

Hofstede G.,"The Poverty of Management Control Philosophy",Academy of Management Review,Vol. 3 (3),1978, pp. 450-461.

Holdaway,E.A.,Newberry, J.F.,Hickson,D.J.,Heron,R.P.,"Dimensions of Organizations in Complex Societies: The Education Sector", Administrative Science Quaterly,1975,Vol.37,pp. 37-58.

Hoppock,R.,Job Satisfaction, Harper,N.Y.,1935.

Hrebiniak,L.G.,Alutto,J.G.,"Personal and Role-related Factors in the Developpment of Orgnizational Commitment", Administrative Science Quaterly, 1972,Vol.17,pp.555-573.

Hunt,K.,CS.D.,"Overview and Future Research Directions",Conceptualization and Measurement of Consumer Satisfaction and Dissatisfaction, (Proceedings of the 1st Annual CS/D&CB Conference),MSI, Avril 11-13 1976,H. Keith Hunt, Editor, 1977, pp. 455-488.

Hunt,S.,Chonko,L.B.,Wood Van R.,"Organizational Commitment and Marketing",Journal of Marketing,Vol. 49,1986,pp. 112-126.

Hunter,J.E.,Schmidt,F.,"Quantifying the Effects of Psychological Interventions on Employee Job Performance and Workforce Productivity",American Psychologist,Vol. 38, 1983,pp. 473-478.

Janz,T.,"Forecasting the Costs and Benefits of Traditionnal Versus Scientific Employment Selection Methods in Canada to the Year 1990", dans Dolan,S.,Schuler,R.Canadian Readings in Personnel and Human Resource Management, West Publishing,1987, pp. 103-111.

Jelinek,M.,Litterer,J.A.,Miles,R.E.,"Organizations by Design : Theory and Practice", Business Publications inc., 1981.

Johnston,C.,Mark D., "La Satisfaction du Client par la Qualité : Une Perspective Internationale", Le Conference Board du Canada, Octobre 1991,Rapport 74-91-F.

Kahn,J.,Gestion de la Qualité dans les Établissements de Santé, Agence d'Arc, Montréal,1987.

Katz,R.,"The Effects of Group Longevity on Project Communication and Performances",Administrative Science Quaterly, vol. 27,1982, pp. 81-104.

Keaveney,T.,Parker,L.M.,Paolillo,J.G., "Rater Characteristics Associated with Acurate Performance Evaluation",Working paper 83-08,Industrial Relations Center,University of Minnesota, 1983.

Keeley,M.,"Organizational Analysis : A Comparison of Organismic and Social Contract Models",Administrative Science Quaterly,1980, 25, pp. 337-332.

Kelada,J.,Comprendre et Réaliser la Qualité Totale,Edit. Quafec, Dollard-des-Ormeaux,1991.

Kelada,J.,La GIO : Pour une Qualité Totale, Dollard des Ormeaux, Edit.QUAFEC,1990.

Kennedy,J.; Thirkel,C., "An Extended Perspective on the Antecedents of Satisfaction",Annual CSD & CB Conference, H.E.C., Août 6-8, 1987.

Kevin,J.B.,Methods for Business Reasearch, Harper collins Publishers, 1992.

Koontz,H.,O'Donnel,C.,Management : A Book of Readings,Mc Graw Hill Book,1976.

Kotter,J.P.,"Power Success and Organizational Effectiveness",Organizational Dynamics, Hiver 1978, pp. 27-40.

Kuhl,J., "Motivation and Information Processing", in Handbook of Motivation and Cognition,Ed. Richard M. Sorrentino and Tory Higgins, N.Y. Guilford,1986, pp. 404-434.

Kuraitis,U.P.,"Personnel Audit",Personnel Administrator,Nov. 1981, pp. 29-34.

Lafollette,W.R.,Sims,H.P.,"Is Satisfaction Redundant With Organizational Climate?", Organizational Behavior and Human Performance, April 1975, Vol. 13,N.2, pp. 257-278.

Landy,F.G.,Farr,J.L.,Jacobs,R.R.,"Utility Concepts in Performance Measurement"Organizational Behavior and Human Performance,Vol. 30,1982, pp. 15-30.

Laurence,P.R.,Lorsch,J.W.,Organization and Environment, Boston: Harvard Business School,1967.

Lauzon, L.P., "La Comptabilisation des Ressources Humaines I et II", Revue Commerce #9, Septembre, 1979, pp. 42-46; et Juin 1979, pp. 72-78.

Lawler III, E.E.; "Human Resources Management : Meeting the New Challenges", Personnel, Mars 1988, pp. 23-27.

Lawler III, E.E., "Controlling Systems in Organizations", dans Dunette (édit.), Handbook of Industrial and Organization Psychology, Chicago, Rand McNally, 1976, 1970.

Lawler, D.A., Nadler, P. Cammann (EDs.), Organizational Assessment: Perspectives on the Measurement of Organizational Behavior and the Quality of Working Life, N.Y., Wiley, 1980, pp. 262-278.

× Le Louarn, J.Y., "La Fonction Ressources Humaines dans l'Entreprise : De la Rétorique au Renouveau", Centre de perfectionnement HEC, Papier non publié, Octobre 1988.

Leontiades, M., "The Confusing Words of Business Policy", Academy of Management Review, Vol. 7, pp. 45-48.

Lev, B., Schwartz, A., "On the Use of the Economic Concept of Human Capital in Financial Statements", The Accounting Review, Janvier 1971, pp. 103-112.

Likert, R., The Human Organization: Its Management and Value, N.Y., Mc Graw Hill, 1967.

Litterer, J.A., Organizations : Structure and Behavior, John Wiley and Sons Inc., N.Y., 1965.

Lizée, M., "Le Contrôle des Organisations", Dans la Direction des entreprises (Roger Miller), Mc Graw Hill Edit., chapitre 9, 1985.

Machaver,W.V.,"Controlling our Human Resource Management System", dans Ruth Shaeffer (Edit.),Monitoring the Human Resource System,The Conferece Board,N.Y., 1977.

Mandell,M.,"Supervisory Charactristics and Ratings: A Summary of Recent Research", Personnel Psychology,9,1956, pp. 435-440,

Mathieu,J.E.,"Across-level Noncursive Model of the Antecedents of Organizational Commitment and Satisfaction",Journal of Applied Psychology, Vol. 76, N.5, 1991, pp. 607-618.

Mc Laughlin,D.,"Roadblocks to Personnel Departement Effectiveness",Personnel Journal,1971, pp. 46-50.

Mc Afee,R.B.,"Evaluating the Personnel Function",Personnel Administrator,Aout 1980, pp. 67-71.

Mc,Neal,J.U.,An Introduction to Consumer Behavior,John Wiley & Sons Inc.,N.Y.,1973.

Mechanic,D.,"Sources of Lower Participants in Complex Organizations", Administrative Science Quaterly,Vol.7,1962, pp. 349-364.

Melcher,A.J., Structure and Process of Organizations : A systems Approach, Prentice Hall,1976.

Merill,R.S.,"The Study of Technology " dans : Sills, D.L.:International Encyclopédia of the Social Sciences,Vol. 15,N.Y.,The Macmillan Company and the Free Press, 1968.

Miles,R.E.,Snow,C.C.,Organizational Strategy, Structure and Process,N.Y.,Mc Graw Hill, 1978.

Miles,R.H.,Cameron,K.S.,Coffin Nails and Corporate Strategies,Englewood Cliffs,N.J.,Prentice Hall,1982.

Miles,R.E.,Snow,C.C., "Designing Strategic Human Resources Systems",Organizational Dynamics,1984, pp. 36-52.

Miller,R., "La Stratégie d'Entreprise et la Gestion des Ressources Humaines",Relations industrielles,Vol. 40, 1985.

Miller,J.A., "Studying Satisfaction, Modifying Models, Eliciting Expectations, Posing Problems and Making Meaningful Measurements", Conceptualization and Measurement of Consumer satisfaction and Dissatisfaction, Proceedings of the 1st Annual CSD&CB Conference,MSI, April 11-13,1976, H. Keith Hunt, Editor, 1977, pp.102-114.

Mills,P.K., Moris,J.H., "Clients as Partial Employees of Service Organizations : Role Developpement in Client Participation, Academy of Management Review,1986,Vol. 11 (4), pp. 726-735.

Mintzberg,H.,Structure et Dynamique des Organisations,Edit. d'Organisation, Paris, 1984.

Mintzberg,H., Le Management, édit. d'Organisation, Paris,1990.

Moch,M.K., "Racial Differences in Job Satisfaction: Testing four Common Explanations",Journal of Applied Psychology, June 1980,Vol. 65,N.3,pp. 299-306.

Morin,E., Vers une Mesure de l'Efficacité Organisationnelle : Exploration Conceptuelle et Empirique des Représentations, Thèse de doctorat, Université de Montréal, Département de Psychologie, F.A.S., 1989.

Moore,E., Shuptrine,K., "Disconfirmation Effects on Consumer Satisfaction and Decision Making Processes",Advances in Consumer Research, Proceedings of the 1983 Annual ACR Conference, Vol. 11,T. Kinnerar, Editor,1984, pp. 299-304.

Mowday,R.T.,Porter,L.W.,Steers,R., Employee-Organization Linkages,N.Y., Academic Press,1982.

Mowday,R.,Steers,M.R.,"The Measurement of Organizational Commitment",Journal of Vocational Behavior,Vol.14.,1979,pp. 224-247.

Mott, P.E.,The Characteristics of Effective Organizations, N.Y.,Harper and Row, 1972

Murray,V.D.,Whitehead D.,Blake,W.,"Managing the HR Function",The Prentice Hall survey,Human Resources Management in Canada, 1990.

Nadler,D.A.,Tushman,M., "A Congruence Model for Organizational Assessment", dans E.E.,III Lawler,D.A.,Nadler et C. Camman (EDS), Organizational Assessment, Perspectives on the Measurement of Organizational Behavior and the Quality of Work Life,N.Y., John Wiley,1980, pp. 261-278.

Nadler,L.,Nadler ,Z.,Every Manager's Guide to Human Resource Developpment, Jossey Bass,1992.

Noris,K., Vaizey,J.,The Economics of Research and Technology,London, George Allen and Unwin Ltd.,1973.

Odiorne, G.S.,Michael S.,Carlisle A., Priorities of CEO'S, Unpublished Manuscript, 1983.

Oliver,R.,Westbrook R.,"The Factor Structure of Satisfaction and Related Postpurchase Measures",New Findings on Consumer Satisfaction and Complaining, Proceedings of the 5th Annual CS/D&CB Conference,MSI,November 6-8 1980, Day,R. & Keith H.,Editors,1981, pp.11-14.

Oliver,R.,A,"Theoretical Reinterpretation of Expectation and Disconfirmation Effects on Post Exposure Product Evaluations : Experience in the Field",Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior, Proceedings of the 2th Annual CSD&CB Conference,April 20-22, 1977, Day R., 1977, pp. 2-9.

Oliver, R., "A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions", Journal of Marketing Research, Vol. 18, November 1980, pp. 460-469.

Olsen, M., The Process of Social Organization, Holt Rinehart and Winston, N.Y., 1978.

Olsen, M., "Evaluating Performance in the Public Sector", dans Moss, M. (EDs), The Measurement of Economic and Social Performance, N.Y., The National Bureau of Economic Research, 1973, pp. 355-384 et 397-409.

O'Reilly, C.A., Caldwell, R.M., "Job Choice : The Impact of Intrinsic and Extrinsic Factor on Subsequent Satisfaction and Commitment", Journal of Applied Psychology, 1980, Vol.35, N.5, pp. 559-565.

Osborn, R.N., Hunt, J.C., "Environment and Organizational Effectiveness", Administrative Science Quarterly, 1974, 19, pp. 231-246.

Pattenaude, R.L., "Increasing the Importance of Personnel : A Strategy", Personnel Journal, LIV, Août 1975, pp. 451-453.

Pennings, J.M., Goodman, P.S., "Toward a Workable Framework", dans Goodman et Pennings (Eds), New Perspectives on Organizational Effectiveness, Jossey Bass, 1977, pp. 146-184.

Pennings, J.M., "The Relevance of the Structural-contingency Model for Organizational Effectiveness", Administrative Science Quarterly, 1975, 20 (3), pp. 393-340.

X Perreti, J.M., Vachette, J.L., Audit Social, Edit. d'Organisation, 1985.

Perrow, C., "A Framework for the Comparative Analysis of Organizations", American Sociological Review, 1967, pp. 194-208.

- Perrow,C.,Organizational Analysis : A Sociological Review ,Wadsworth, 1970.
- Peter,J.P., "Reliability: A Review of Psychometric Basis and Recent Marketing Practices", Journal of Marketing Research, Vol. XVI (février 1979), pp. 6-17.
- Petersen,D.T.; Malone,R.L.,"The Personnel Effectiveness GRID : A New Tool for Estimating Personnel Departement System",Human Resource Management,Vol. 14,1975, pp. 10-21.
- Peters,J.M.,Waterman,R.H.,Le Prix de l'Excellence, Paris,Gaëtan Morin Edit.,1983.
- Peters,T.,Austin N.A.,A Passion for excellence,N.Y.,Random House,1985.
- Petit A.,Bélanger L.,Benabou C.,Foucher R.,Bergeron J.L.,Gestion Stratégique et Opérationnelle des Ressources Humaines, Gaëtan Morin Editeur,1993.
- Pfeffer,J.,Salancik,G.R.,The External Control of Organizations,N.Y.,Harper and Row,1978.
- Pfeffer,J.,Power in Organizations, Boston: Pitman Pub.,1981.
- Philipp,J.J.,Seers,A.,"Twelve Ways to Evaluate HR Management",Personnel Administrator,Avril 1989, pp. 54-58.
- Price,J.L.,"The Study of Organizational Effectiveness", Sociological Quaterly, 1972,13, pp.3-15.
- Price,J.,Mueller,C.,Handbook of Organizational Measurement, D.C. Heath and Company, 1986, pp. 70-82.
- Pondy,L.R.; Mitroff,I.,"Beyond open Systems Models of Organizations", dans B.Staw (Edit.), Research in Organizational Behavior, Greenwood,Conn. : JAI Press,1979, pp. 13-40.

Porter, M.E., Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors, N.Y., Free Press, 1980.

Powers, B., Instructor Excellence, Jossey Bass, 1992.

Pugh, D.S., Hickson, D.J., Hinnings, C.R., Mac Donald, Turner, C., Lupton, T., " A Conceptual Scheme for Organizational Analysis", Administrative Science Quaterly, 1963, Vol. 8, pp. 289-315.

Rabe, W.F., "Yardsticks for Measuring Personnel Departement Effectiveness", Personnel, Vol. 44 (1), 1967, pp. 56-62.

Raisin, J., "Researching Our Own Effectiveness", Personnel Management, XIII février 1981, page 3.

Roch W.J., "The Cronbach - Gleser Utility Function in fixed Treatment employee Selection", dans Psychological Tests and Personnel Decisions, Edit. C.J. Cronbach and Gleser G., Urbana : University of Illinois Press, 1965.

Rosenberg, J.M., Dictionary of Business and Management, N.Y., Wiley, 1983.

Ross, J.P., Burkhead, J., Productivity in the Local Government Sector, Lexington, Mass., D.C. Heath and Company, 1974.

Salancik, G.R., "Commitment is too Easy", Organizational Dynamics, 6, 1977, pp. 62-80.

Sausser, W., I, Pond, S.B., "Effects of Rater Training and Participation on Cognitive Complexity : An Exploration of Shneier's Cognitive Reinterpretation", Personnel Psychology, Vol. 34, 1981, pp. 563-577.

Savas, E.S., "On Equity in Providing Public Services", Management Science, 1978, 24 (8), pp. 800-808.

Scheier,C.E.,"Operational Utility and Psychometric Characteristics of Behavior Expectation Scale: A Cognitive Reinterpretation",Journal of Applied Psychology,Vol. 62,1977,pp. 541-548.

Schmitt,N.; Lappin,M.,"Race and Sex as Determinants of the Mean and Variance of Performance Ratings, Journal of Applied Psychology, 65,1987, pp. 428-435.

Schmidt,F.L.; Hunter,J.E.; Pearlman,K.,"Assessing the Impact of Personnel Programs on Workforce Productivity",Personnel Psychology,Vol. 35 (11),1982, pp. 977-980.

Schmidt,F.J.,Hunter,J.E.,McKenzie,R.C.,Muldrow T.W.,"Impact of Valid Selection Procedures on Work Force Productivity"Journal of Applied Psychology, Vol. 64,1979, pp. 609-626.

Schmitt N.W., Klimoski, R.J., Research Methods in Human Resource Management, South Western Publishing, 1991.

Schmitt,N.,M.,Phyllis,M.,"Life and Job Satisfaction : Is the Job Central?", Journal of Vocational Behavior,février 1980, Vol. 16,N.1,pp. 51-58.

Schneider B.,Parkington,J.,Buxton,V.,"Employee and Customer Perceptions of Service in Banks,Administrative Science Quaterly,1980, 25, pp. 252-267.

Schuler, R.S.,"A Case Study of the HR Department at Swiss Bank Corporation : Customerization for Organizational Effectiveness",Human Resource Planning, Vol. 11 (4),1988, pp. 241-253.

Schultz,C.L.,"Comment to Evaluating Performance in the Public Sector" dans Moss,The Measurement of Economic and Social Performance, N.Y.,The National Bureau of Economic research,1973, pp. 384-394.

Scott,R.W.,Organizations: Rational,Natural,and Open Systems,Prentice Hall Inc.,1987.

Seashore,S.E.,Yuchtman,E.,E., "Factorial Analysis of Organizational Performance", Administrative Science Quarterly, 1967, (12), pp. 377-395.

Seashore,S., "Criteria of Organizational Effectiveness", Michigan Business Review, 1965, Vol.17 (4), pp. 26-30.

Selltiz,C.,Wrightsman,S.,Cook,S.W.,Les Méthodes de Recherche en Sciences Sociales, Les Editions HRW,1977.

Seybold,G., "Personnel Audit and Reports to Top Management", Studies in Personnel Policy, N.Y., National Industrial Conference Board,1964.

Sheldon,J.E.,Abelson,M.A., "Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization", Administrative Science Quarterly, Vol. 16,1971, pp. 143-150.

Sikula,A.F.,Personnel Administration and Human Resources Management, N.Y., John Willey,1976.

Skogan,W.G., "Efficiency and Effectiveness in Big City Police Departments", Public Administration Review,1976, Vol.36 (3), pp. 278-286.

Slovic,P.,Lichtenstein,S., "Comparison of Bayesian and Regression Approaches to the Study of Information Processing in Judgement", Organizational Behavior and Human Performance,1971,6, pp. 649-744.

Smith,B.,Boroski,J.W.,Davis G., "Human Resource Planning", Human Resource Management, Vol.31,1993,pp. 81-93.

Smith,P.C.,Kendall,L.M.,Hulin,C.L.,The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement, rand Mc Nally and Co., Chicago,1969, pp. 1-35.

Snow,C.C.,Hrebiniak,"Strategy,Distinctive Competence and Organizational Performance", Administrative Science Quarterly, Vol. 25,1980, pp. 317-336.

Staw,B.M., "Rationalization and Justification in Organizational Life", dans B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds), Research in Organizational Behavior, Greenwich, JAI Press,1980,pp.45-80

Steers,R.M.;Organizational Effectiveness : A behavioral View, Santa Monica, California,Goodyear,1977.

Stephens,L.G., "Personnel Audit Recommended",The Personnel Administrator, Vol. 15 (6),1970, pp. 9-14.

Stinchcombe,A.L.,Mc Dill,M.S.,Walker,D.R., "Demography of Organizations",American Journal of Sociology, vol. 74, 1968, pp. 221-229.

Stone,J.L., "The Use of An Applicant Service Questionnaire",Public Personnel Management,III Mars-Avril 1974, pp. 155-158.

Stone, E.F., "Moderator Variables in Research : A Review and Analysis of Conceptual and Methodological Issues", dans K.R. Rowland & G.R. Ferris (Eds.) Research in Personnel and Human Research Management. Greenwich, CT: JAI Press,1988.

Stow,M.; Fox,F., "Escalation : Some Determinants of Commitment to a Previously Chosen Course Action",Human Relations, 1977, pp. 431-450.

Swan,J.; Trawick,F., "Testing an Extended Concept of Consumer Satisfaction",New Dimensions of Consumer Satisfaction and Complaining Behavior, Proceedings of The 3rd Annual CSD&CB Conference, October 5-7,1978,Ralph L. and Keith Hunt,Editors,1979a, pp. 56-61.

Swan,J.; Trawick,F., "Disconfirmation of Expectation and Satisfaction with a Retail Service", Journal of Retailing, Vol. 57, N.3, 1981, pp. 25-48.

Swan,J.; Trawick F., "Triggering Cues and the Evaluation of Products as Satisfactory or Dissatisfactory", Educators Conference Proceedings, Neil Meckwith et al., 1979, Chicago:AMA, 1979b, pp. 231-234.

Swan,J.,"Consumer Satisfaction Research and Theory : Current and Future Direction", International Fare in Consumer Satisfaction and Complaining,Proceedings of the 7th Annual CS/D&CB Conference, October 17-19,1982, Ralph L. Day and Keith Hunt, Edotors,1983, pp. 75-80.

Taylor,F.W.,Principles of Scientific Management,N.Y.,Harper and Row,1911.

Tezenas Du Montcel,H.,Dictionnaire des Sciences de la Gestion,Edit. Marne,1972, pp. 87-88.

Thiétart,R.A.,La Dynamique de l'Homme au Travail, Edit. d'Organisation, Paris,1977.

Thompson,J.D.,Organizations in Action, Mc Graw Hill,N.Y.,1967.

Torrence,W.D.,"Personnel Appraisal : A Managerial Control Tool",Personnel Journal,Vol. 40 (5),1961, pp. 219-221.

Tracy, L. "The Control Process in Personnel Management", Personnel Journal, Vol. 5 (9),1976, pp. 446-449, 462.

Tsui,A.,"A Multiple-Constituency Model of Effectiveness: An Empirical Examination at the Human Resource Subunit Level, Administrative Science Quaterly, Vol. 35,1990, pp. 458-483.

Tsui, A,"Defining the Activities and Effectiveness of the Human Resources Department: A Multiple Constituency Approach", Human Resource Management, Vol.26 N.1,1987, pp. 35-69.

Tsui A.,Milkovich G.T., "Dimensions of Personnel Department Activities : An Empirical Study", Working Paper, Duke University,1985.

Tsui A., Milkovich G.T.,"Personnel Department Activities: Constituency Perspectives and Preferences", Personnel Psychology, Vol. 40, 1987, pp. 519-537.

Tsui, A., Gomez-Mejia, L.R., "Evaluating the Human Resource Effectiveness", dans Dyer, L.(ed.), Human Resource Involving Roles, Vol. 1, Washington D.C., 1987, pp. 187 - 227.

Tsui,A., "Personnel Department Effectiveness: A Tripartite Approach", Industrial Relations, Vol. 23, N.2, 1984, pp. 184-197.

Tyson,S.,Fell,A.,Evaluating the Personnel Function, Londres, Hutchison,1986.

Ulrich, D.,"Strategic and Human Resource Planning: Linking Customers and Employees",Human Resource Planning,Vol. 15,N.2,1992.

Ulrich,D.,"Human Resources as a Competitive Advantage: Agendas for the Human resource Professionals", dans Beaulieu,P.,La Gestion des Ressources Humaines sur la Scène Stratégique, Québec, Presses de l'Université du Québec,1992, pp. 105-124.

Ulrich,D., "Assessing Human Resource Effectiveness: Stakeholder, and Relationship Approaches",Human Resource Planning,Vol. 12, N.4,1989.

Ulrich,D., "Organizational Capability as a Competitive Advantage : Human Resource Professionals as Strategic Partners",Human Resource planning,Vol. 10,N.4,1987,pp.169-184.

Van de Ven,A.H.,Morgan,M.A.,"A Revised Framework for Organizational Assesment", dans E.E. III Lawler, D.A.,Nadler, Cammann C. (Eds), Organizational Assesment,Perspective on the Measurement of Organizational Behavior and the Quality of Work Life,N.Y., John Wiley, pp. 216-260.

Van de Ven,A.H.Ferry,D.,Measuring and Assessing Organizations, N.Y., Wiley,1980.

Vatier R., Audit de la Gestion Sociale, Edit. d'Organisation, Paris, 1988.

Vatier,R., "L'audit Social : Un Instrument Utile au Pilotage des Entreprises et des Organisations", Enseignement et Gestion, N. 16,1980, pp. 25-31.

Von Glinow,M.A.,The Professionals : Managing Todays High Tech. Employees, Harper and Row Publishers Inc., Cambridge,1988.

Walker.,W., "Human Resource Planning: Managerial Concerns and Practices", Business Horizons, Vol. 19,N.3, 1976,pp. 55-56.

Walton,R.E.; "Toward a Strategy of Eliciting Employee Commitment Based on Policies of Mutuality", dans Walton,R. et Lawrence,P. (éds),HRM TRENDS AND CHALLENGE, Boston, Harvard Business School,1985, pp. 35-65.

Werther W.B., Davis K., Gosselin L., La Gestion des Ressources Humaines, Mc Graw-Hill Ed.,2^e Edit., 1990.

Werther,W.B.,Davis,K.,Gosselin,L.,La Gestion des Ressources Humaines,Mc Graw Hill Ed.,1985.

Westbrook,R.,Oliver,L.R., "The Dimensionality of Consumption Emotion Patterns and Consumer Satisfaction", Journal of Consumer Research, Vol.18,1991,pp.84-91.

Westbrook,R.,A.,Reilley,M., "Value-Percept Disparity : An Alternative to the Disconfirmation of Expectations Theory of Consumer satisfaction",Advances in Consumer Research,Vol. X, Proceedings of the 1982 Annual ACR Conference, Richard P. Bagozi and Alice M. Tybout, Editors,1983, pp. 256-261.

Whetten,D.A., "Coping with Incompatible Expectations : An Integrated View of Role Conflict",Administrative Science Quarterly,1978, Vol. 23, pp. 254-271.

Wils T., Labelle C.; "Efficacité d'un Service de Ressources Humaines", Actes du Congrès Annuel de la Section Personnel, Montréal, Juin 1989, pp. 188-197.

Wils,T.,Le Louarn,J.Y.,Guérin,G.,Planification Stratégique des Ressources Humaines,PUM,Chapitres 1-2-5,1991.

Wils ,T.,Labelle,C.,Guérin,G.,Le Louarn J.Y.,"La Gestion Stratégique des Ressources Humaines",Relations Industrielles, Vol. 44, N.2,1989.

Wiseman,J.G.,Van Der Pol, Messer et col.,"Strategic Management Archetypes",Strategic Management Journal,Vol. 1980, pp. 37-47.

Wrong D.H., "Some Problems in Defining Social Power",American Journal of Sociology, Vol.73, 1968,pp. 673-681.

Woodward,J.,Industrial Organization : Theory and Practice, Oxforg University Press, 1965.

Zammuto,R.F.,"A Comparison of Multiple Constituency Models of Organizational Effectiveness",Working Paper,National Center for Higher Education Management Systems,Boulder,Colorado,1982.

Zammuto,R.F.,Assessing Organizational Effectiveness : Systems Change, Adaptation and Strategy, Albany, N.Y.: Suny-Albany Press,1982.

ANNEXE 1

I.D.: _____

QUESTIONNAIRE

CLIENTS DES DIRECTIONS DES RESSOURCES HUMAINES (RH)

**RECHERCHE SUR L'ÉVALUATION DES SERVICES DES RH
PAR LA SATISFACTION DES CLIENTS INTERNES**

**Université de Montréal
École de relations industrielles
GROUPE DE RECHERCHE EN ÉVALUATION
DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
265, avenue Mont-Royal ouest
Montréal, Québec
H2V 2S3
Tél.: 845-4043**

Janvier 1993

Nom de l'hôpital : _____

Code questionnaire : _____

Groupe-clients : _____

Montréal, Janvier 1993

Madame,
Monsieur,

Le groupe de recherche en évaluation de la gestion des ressources humaines de l'École des relations industrielles de l'Université de Montréal effectue actuellement une étude dans son champ d'expertise. Cette recherche vise à analyser certaines dimensions des services des ressources humaines en se basant sur la satisfaction de leurs propres clients.

Le secteur hospitalier étant choisi comme terrain d'étude, nous restons confiants quant aux répercussions pratiques et enrichissantes de cette recherche sur les modes d'évaluation des services des RH dans les hôpitaux.

Pour mener à bien ce projet, nous sollicitons votre collaboration qui consistera à remplir le présent questionnaire, tâche qui nécessitera au maximum 30 minutes de votre temps. Toutes les données resteront confidentielles. Seuls les résultats compilés pour l'ensemble des hôpitaux serviront d'analyse dans cette étude et seront communiqués à l'Association des Hôpitaux du Québec.

Vous trouverez ci-jointes des enveloppes pour le retour du questionnaire. Nous vous prions de nous le retourner avant le 25 février 1993.

Veillez agréer l'expression de nos sentiments les meilleurs.

Shimon Dolan
Chercheur senior
Tél: 845-4043

Belout Adnane
Chercheur
Tél: 845-4463

- INSTRUCTIONS -

1. On peut répondre à la plupart des questions en entourant un chiffre 1, 2, 3, 4, 5, ou une lettre a,b,c,d,e.

Si vous ne trouvez pas la réponse qui vous convient exactement, choisissez alors celle qui se rapproche le plus de votre situation.

2. S'il vous plaît, répondez à toutes les questions dans l'ordre.
3. La valeur de l'étude dépend de la spontanéité avec laquelle vous répondrez à ce questionnaire. Vos réponses sont strictement confidentielles.
4. Si vous avez des explications ou des commentaires à faire, ne vous gênez pas, écrivez-les dans la marge ou à la fin du questionnaire.

MERCI POUR VOTRE COOPÉRATION !

INFORMATIONS SUR LES ACTIVITÉS:

Dotation/Planification:

La dotation: Il s'agit de la gestion du recrutement, de la sélection et de l'accueil des ressources humaines. La planification englobe les activités de prévision des besoins des ressources humaines, de gestion des mouvements internes (promotions, retraites, départs, transferts...). Son but est d'éviter une insuffisance tant qualitative que quantitative des ressources humaines à l'hôpital (planification de la rémunération, de la formation, du recrutement, évaluation des ressources humaines, amélioration de la productivité par un meilleur suivi).

Développement et Formation:

Cette dimension réfère aux programmes visant à favoriser l'acquisition d'habiletés, de connaissances, de comportements ou d'attitudes, essentiels à l'exécution d'un travail.

Évaluation du rendement :

Il s'agit des activités visant à observer, mesurer et influencer le rendement de l'employé, c'est à dire sa contribution aux objectifs de l'hôpital (approches utilisées, techniques et outils adoptés ..).

Rémunération :

Cette dimension englobe les activités par lesquelles l'hôpital évalue les contributions des employés pour les rétribuer sous forme monétaire et non monétaire (avantages sociaux, salaires etc..). Les politiques salariales équitables, le contrôle de l'équité salariale par des programmes précis, le développement d'analyse des postes pour tous les emplois ...sont parties intégrantes de cette dimension.

Support aux employés et P.A.E (programmes d'aide aux employés):

Nous retrouvons dans cette dimension toutes les actions de la direction des RH pour venir en aide aux employés de l'hôpital quand ceux-ci en manifestent le besoin. On y trouve notamment les efforts de la direction des ressources humaines pour informer les employés, le suivi des réclamations des employés qu'il fait, son rôle d'assistant et de conseiller auprès des employés.

Santé et Sécurité au travail : Tous les programmes de prévention, d'aide et d'assistance relative à la sécurité des employés et à leur santé de façon générale.

Relations de travail:

Il s'agit de l'ensemble des relations avec les syndicats représentant les intérêts des différents groupes d'employés de l'hôpital.

Respect des politiques:

Cette dimension réfère aux activités de la direction des ressources humaines qui assurent une gestion efficace des procédures disciplinaires et une application équitable des règlements et des politiques. Le rôle de médiateur de la direction entre les employés et l'Hôpital fait partie de cette dimension. Cette dimension réfère au respect des lois et des programmes d'égalité par la direction des ressources humaines (égalité en emploi, non discrimination etc..)

Respect des législations:

Cette dimension réfère au respect des lois et des programmes d'égalité par la direction des ressources humaines (égalité en en emploi, non discrimination etc...)

Innovations en ressources humaines :

Il s'agit de la capacité de la direction des ressources humaines de proposer des idées, des politiques nouvelles eu égard aux évolutions de l'environnement. Une direction innovatrice serait une direction avant-gardiste par rapport aux orientations de la gestion des ressources humaines, une direction au courant des dernières tendances qui est capable de s'adapter aux nouvelles réalités de son domaine d'activité.

SECTION 1 : VOS ATTENTES VIS-A-VIS DE VOTRE DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

Voici une liste d'activités qu'une direction des ressources humaines est censée effectuer dans l'hôpital. Veuillez S.V.P. répondre à la question suivante pour chacune des activités qui y est présentée (encerclez le choix correspondant le mieux à votre évaluation).

NOTE : SI VOUS DESIREZ DES INFORMATIONS SUPPLEMENTAIRES SUR CHAQUE ACTIVITE, VOIR AU VERSO DE CETTE PAGE :

QUESTION : Jusqu'à quel point est-il important pour vous que votre direction des ressources humaines effectue chacune des activités suivantes ?

0 aucune information pour juger	1 pas du tout important	2 peu	3 important	4 très	5 extrêmement important			
Dotation/Planification			0	1	2	3	4	5
Développement et Formation			0	1	2	3	4	5
Rémunération			0	1	2	3	4	5
Support aux employés et P.A.E.			0	1	2	3	4	5
Santé et Sécurité au travail			0	1	2	3	4	5
Respect des législations			0	1	2	3	4	5
Relations de travail			0	1	2	3	4	5
Evaluation du rendement			0	1	2	3	4	5
Respect des politiques			0	1	2	3	4	5
Innovations en ressources humaines			0	1	2	3	4	5

SECTION 2:**A) VOS PERCEPTIONS GLOBALES DE VOTRE DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES**

QUESTIONS : Veuillez pour chaque question répondre par un seul choix. Encerclez le choix qui correspond le mieux à votre évaluation.

1) De façon générale, Jusqu'à quel point votre direction des ressources humaines est-elle efficace ?

1	2	3	4	5
Pas du tout efficace	peu	efficace	très	Extrêmement efficace

2) De façon générale, dans quelle mesure êtes-vous satisfait de votre direction des ressources humaines ?

1	2	3	4	5
Pas du tout satisfait	peu	satisfait	très	Extrêmement satisfait

3) De façon générale, avez-vous l'impression que votre direction des ressources humaines accomplit sa tâche de la façon que vous aimeriez qu'elle soit accomplie ?

1	2	3	4	5
Pas du tout	pas tellement	plus ou moins	en grande partie	Tout à fait

- 4) Jusqu'à quel point votre direction des ressources humaines a-t-elle répondu de façon adéquate à vos attentes en ce qui a trait à son orientation et à ses responsabilités liées à la gestion des ressources humaines?

1	2	3	4	5
Pas du tout	pas tellement	plus ou moins	en grande partie	Parfaitement répondu

- 5) Si cela était possible, dans quelle mesure apporteriez-vous des changements à la façon dont votre direction des ressources humaines accomplit ses tâches ?

1	2	3	4	5
Beaucoup de changements	assez	plus ou moins	peu	aucun

B) VOS PERCEPTIONS (PAR ACTIVITÉS) DE VOTRE DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

Voici une liste d'activités qu'une direction des RH peut effectuer. Dans cette section, nous vous demandons de porter un jugement sur le niveau d'efficacité atteint par votre direction des RH dans l'accomplissement de chacune de ces activités. Veuillez SVP répondre pour chacune des activités ci dessous. Encerclez le choix qui correspond le mieux à votre évaluation.

	0	1	2	3	4	5
	aucune information pour juger	pas du tout efficace	peu	efficace	très	extrêmement efficace
Dotation/Planification	0	1	2	3	4	5
Développement et Formation	0	1	2	3	4	5
Rémunération	0	1	2	3	4	5
Support aux employés et P.A.E.	0	1	2	3	4	5
Santé et Sécurité au travail	0	1	2	3	4	5
Respect des législations	0	1	2	3	4	5
Relations de travail	0	1	2	3	4	5
Evaluation du rendement	0	1	2	3	4	5
Respect des politiques	0	1	2	3	4	5
Innovations en ressources humaines	0	1	2	3	4	5

8) Cet hôpital me pousse vraiment à donner le meilleur de moi-même en termes de rendement au travail.

1	2	3	4	5	6	7
fortement en désaccord						fortement en accord

9) Si je devais quitter cet hôpital, cela affecterait très peu ma situation actuelle (R).

1	2	3	4	5	6	7
fortement en désaccord						fortement en accord

10) Je suis très heureux(se) d'avoir choisi spécifiquement cet hôpital pour travailler parmi toutes les organisations que j'avais considérées dans mes choix préalables.

1	2	3	4	5	6	7
fortement en désaccord						fortement en accord

11) Il n'y a pas beaucoup de gains à demeurer indéfiniment au service de cette organisation (R).

1	2	3	4	5	6	7
fortement en désaccord						fortement en accord

12) Souvent, je trouve difficile d'être en accord avec les politiques de l'organisation sur des points importants ayant trait aux employés (R).

1	2	3	4	5	6	7
fortement en désaccord						fortement en accord

13) Je suis réellement préoccupé(e) par le sort de cet hôpital

1	2	3	4	5	6	7
fortement en désaccord						fortement en accord

14) Pour moi c'est la meilleure de toutes les organisations pour lesquelles on peut travailler.

1	2	3	4	5	6	7
fortement en désaccord						fortement en accord

15) Décider de travailler pour cette organisation a définitivement été une erreur de ma part (R).

1	2	3	4	5	6	7
fortement en désaccord						fortement en accord

b) Au niveau de l'autonomie dans votre travail:

Concernant le degré de liberté que vous avez dans les décisions qui concernent votre travail, vous sentez-vous libre de....

(Encerclez votre réponse).

- décider quand quitter votre travail?

OUI _ NON

- décider comment organiser vos activités quotidiennes?

OUI _ NON

-décider quand prendre vos pauses-café?

OUI _ NON

SECTION 4 : FREQUENCE DES CONTACTS AVEC LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES DE VOTRE HÔPITAL

a) Depuis les six derniers mois, à quelle fréquence estimez-vous avoir rencontré directement le personnel de la direction des ressources humaines ?

1	2	3	4	5
Très fréquemment	fréquemment	plus ou moins	peu	jamais

b) Depuis les six derniers mois, à quelle fréquence estimez-vous avoir effectué des échanges d'informations (par des écrits ou par d'autres moyens de communication) avec le personnel de la direction des ressources humaines ?

1	2	3	4	5
Très fréquemment	fréquemment	plus ou moins	peu	jamais

SECTION 5 : RENSEIGNEMENTS INDIVIDUELS

Le but de la présente section est de récolter certaines informations individuelles. Ces données serviront à évaluer et à comparer entre eux les différents groupes ayant répondu au présent questionnaire.

Encerclez la mention qui vous correspond :

- Sexe : M. F.

- **Âge** :
- a) 18 à 24 ans
 - b) 25 à 34 ans
 - c) 35 à 44 ans
 - d) 45 à 54 ans
 - e) 55 ans et plus

- Depuis combien de temps travaillez-vous pour votre hôpital? (précisez le nombre d'années et de mois)

années : ____

mois : ____

- Parmi les six catégories d'emploi suivantes, mentionnez selon vous à quelle catégorie vous appartenez (encerclez une seule lettre).

a) Directeurs (sauf celui des ressources humaines)

b) cadres intermédiaires (ceux qui supervisent les infirmières, les employés professionnels et les employés non professionnels)

c) infirmières (incluant les infirmières bachelières)

d) employés professionnels

e) employés non professionnels

f) Conseil d'administration

COMMENTAIRES

Ceci complète la partie structurée du questionnaire. Comme d'habitude dans un questionnaire de ce type, nous ne pouvons récolter toutes les informations concernant votre travail.

Y a-t-il des éléments d'évaluation ou des problèmes que nous n'avons pas abordés qui seraient importants ? S'il vous plaît, veuillez utiliser l'espace ci-dessous pour nous les mentionner. Aussi, soyez tout à fait à l'aise si vous désirez donner des commentaires sur le questionnaire en général.

ANNEXE 2

I.D.: _____

QUESTIONNAIRE

CLIENTS DES DIRECTIONS DES RESSOURCES HUMAINES (RH)

**RECHERCHE SUR L'ÉVALUATION DES SERVICES DES RH
PAR LA SATISFACTION DES CLIENTS INTERNES**

**Université de Montréal
École de relations industrielles
GROUPE DE RECHERCHE EN ÉVALUATION
DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
265, avenue Mont-Royal ouest
Montréal, Québec
H2V 2S3
Tél.: 845-4043**

Janvier 1993

Nom de l'hôpital : _____

Code questionnaire : _____

Groupe-clients : _____ **CONSEIL D'ADMINISTRATION** _____

Montréal, Janvier 1993

Madame,
Monsieur,

Le groupe de recherche en évaluation de la gestion des ressources humaines de l'École des relations industrielles de l'Université de Montréal effectue actuellement une étude dans son champ d'expertise. Cette recherche vise à analyser certaines dimensions des services des ressources humaines en se basant sur la satisfaction de leurs propres clients.

Le secteur hospitalier étant choisi comme terrain d'étude, nous restons confiants quant aux répercussions pratiques et enrichissantes de cette recherche sur les modes d'évaluation des services des RH dans les hôpitaux.

Pour mener à bien ce projet, nous sollicitons votre collaboration qui consistera à remplir le présent questionnaire, tâche qui nécessitera au maximum 30 minutes de votre temps. Toutes les données resteront confidentielles. Seuls les résultats compilés pour l'ensemble des hôpitaux serviront d'analyse dans cette étude et seront communiqués à l'Association des Hôpitaux du Québec.

Vous trouverez ci-jointes des enveloppes pour le retour du questionnaire. Nous vous prions de nous le retourner avant le 25 février 1993.

Veillez agréer l'expression de nos sentiments les meilleurs.

Shimon Dolan
Chercheur senior
Tél: 845-4043

Belout Adnane
Chercheur
Tél: 845-4463

- INSTRUCTIONS -

1. On peut répondre à la plupart des questions en entourant un chiffre 1, 2, 3, 4, 5, ou une lettre a,b,c,d,e.

Si vous ne trouvez pas la réponse qui vous convient exactement, choisissez alors celle qui se rapproche le plus de votre situation.

2. S'il vous plaît, répondez à toutes les questions dans l'ordre.
3. La valeur de l'étude dépend de la spontanéité avec laquelle vous répondrez à ce questionnaire. Vos réponses sont strictement confidentielles.
4. Si vous avez des explications ou des commentaires à faire, ne vous gênez pas. écrivez-les dans la marge ou à la fin du questionnaire.

MERCI POUR VOTRE COOPÉRATION !

INFORMATIONS SUR LES ACTIVITÉS:

Dotation/Planification:

La dotation: Il s'agit de la gestion du recrutement, de la sélection et de l'accueil des ressources humaines. La planification englobe les activités de prévision des besoins des ressources humaines, de gestion des mouvements internes (promotions, retraites, départs, transferts...). Son but est d'éviter une insuffisance tant qualitative que quantitative des ressources humaines à l'hôpital (planification de la rémunération, de la formation, du recrutement, évaluation des ressources humaines, amélioration de la productivité par un meilleur suivi).

Développement et Formation:

Cette dimension réfère aux programmes visant à favoriser l'acquisition d'habiletés, de connaissances, de comportements ou d'attitudes, essentiels à l'exécution d'un travail.

Évaluation du rendement :

Il s'agit des activités visant à observer, mesurer et influencer le rendement de l'employé, c'est à dire sa contribution aux objectifs de l'hôpital (approches utilisées, techniques et outils adoptés ...).

Rémunération :

Cette dimension englobe les activités par lesquelles l'hôpital évalue les contributions des employés pour les rétribuer sous forme monétaire et non monétaire (avantages sociaux, salaires etc...). Les politiques salariales équitables, le contrôle de l'équité salariale par des programmes précis, le développement d'analyse des postes pour tous les emplois ... sont parties intégrantes de cette dimension.

Support aux employés et P.A.E (programmes d'aide aux employés):

Nous retrouvons dans cette dimension toutes les actions de la direction des RH pour venir en aide aux employés de l'hôpital quand ceux-ci en manifestent le besoin. On y trouve notamment les efforts de la direction des ressources humaines pour informer les employés, le suivi des réclamations des employés qu'il fait, son rôle d'assistant et de conseiller auprès des employés.

Santé et Sécurité au travail : Tous les programmes de prévention, d'aide et d'assistance relative à la sécurité des employés et à leur santé de façon générale.

Relations de travail:

Il s'agit de l'ensemble des relations avec les syndicats représentant les intérêts des différents groupes d'employés de l'hôpital.

Respect des politiques:

Cette dimension réfère aux activités de la direction des ressources humaines qui assurent une gestion efficace des procédures disciplinaires et une application équitable des règlements et des politiques. Le rôle de médiateur de la direction entre les employés et l'Hôpital fait partie de cette dimension. Cette dimension réfère au respect des lois et des programmes d'égalité par la direction des ressources humaines (égalité en emploi, non discrimination etc..)

Respect des législations:

Cette dimension réfère au respect des lois et des programmes d'égalité par la direction des ressources humaines (égalité en en emploi, non discrimination etc...)

Innovations en ressources humaines :

Il s'agit de la capacité de la direction des ressources humaines de proposer des idées, des politiques nouvelles eu égard aux évolutions de l'environnement. Une direction innovatrice serait une direction avant-gardiste par rapport aux orientations de la gestion des ressources humaines, une direction au courant des dernières tendances qui est capable de s'adapter aux nouvelles réalités de son domaine d'activité.

SECTION 1 : VOS ATTENTES VIS-A-VIS DE VOTRE DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

Voici une liste d'activités qu'une direction des ressources humaines est censée effectuer dans l'hôpital. Veuillez S.V.P. répondre à la question suivante pour chacune des activités qui y est présentée (encerclez le choix correspondant le mieux à votre évaluation).

NOTE : SI VOUS DESIREZ DES INFORMATIONS SUPPLEMENTAIRES SUR CHAQUE ACTIVITE, VOIR AU VERSO DE CETTE PAGE :

QUESTION : Jusqu'à quel point est-il important pour vous que votre direction des ressources humaines effectue chacune des activités suivantes ?

	0	1	2	3	4	5
	aucune information pour juger	pas du tout important	peu	important	très	extrêmement important
Dotation/Planification	0	1	2	3	4	5
Développement et Formation	0	1	2	3	4	5
Rémunération	0	1	2	3	4	5
Support aux employés et P.A.E.	0	1	2	3	4	5
Santé et Sécurité au travail	0	1	2	3	4	5
Respect des législations	0	1	2	3	4	5
Relations de travail	0	1	2	3	4	5
Evaluation du rendement	0	1	2	3	4	5
Respect des politiques	0	1	2	3	4	5
Innovations en ressources humaines	0	1	2	3	4	5

SECTION 2:

A) VOS PERCEPTIONS GLOBALES DE VOTRE DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

QUESTIONS : Veuillez pour chaque question répondre par un seul choix. Encerclez le choix qui correspond le mieux à votre évaluation.

1) De façon générale, Jusqu'à quel point votre direction des ressources humaines est-elle efficace ?

1	2	3	4	5
Pas du tout efficace	peu	efficace	très	Extrêmement efficace

2) De façon générale, dans quelle mesure êtes-vous satisfait de votre direction des ressources humaines ?

1	2	3	4	5
Pas du tout satisfait	peu	satisfait	très	Extrêmement satisfait

3) De façon générale, avez-vous l'impression que votre direction des ressources humaines accomplit sa tâche de la façon que vous aimeriez qu'elle soit accomplie ?

1	2	3	4	5
Pas du tout	pas tellement	plus ou moins	en grande partie	Tout à fait

- 4) Jusqu'à quel point votre direction des ressources humaines a-t-elle répondu de façon adéquate à vos attentes en ce qui a trait à son orientation et à ses responsabilités liées à la gestion des ressources humaines?

1	2	3	4	5
Pas du tout	pas tellement	plus ou moins	en grande partie	Parfaitement répondu

- 5) Si cela était possible, dans quelle mesure apporteriez-vous des changements à la façon dont votre direction des ressources humaines accomplit ses tâches ?

1	2	3	4	5
Beaucoup de changements	assez	plus ou moins	peu	aucun

B) VOS PERCEPTIONS (PAR ACTIVITÉS) DE VOTRE DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

Voici une liste d'activités qu'une direction des RH peut effectuer. Dans cette section, nous vous demandons de porter un jugement sur le niveau d'efficacité atteint par votre direction des RH dans l'accomplissement de chacune de ces activités. Veuillez SVP répondre pour chacune des activités ci dessous. Encerchez le choix qui correspond le mieux à votre évaluation.

0	1	2	3	4	5			
aucune information pour juger	pas du tout efficace	peu	efficace	très	extrêmement efficace			
Dotation/Planification			0	1	2	3	4	5
Développement et Formation			0	1	2	3	4	5
Rémunération			0	1	2	3	4	5
Support aux employés et P.A.E.			0	1	2	3	4	5
Santé et Sécurité au travail			0	1	2	3	4	5
Respect des législations			0	1	2	3	4	5
Relations de travail			0	1	2	3	4	5
Evaluation du rendement			0	1	2	3	4	5
Respect des politiques			0	1	2	3	4	5
Innovations en ressources humaines			0	1	2	3	4	5

8) Cet hôpital me pousse vraiment à donner le meilleur de moi même en termes de rendement au travail.

1	2	3	4	5	6	7
fortement en désaccord						fortement en accord

9) Si je devais quitter cet hôpital, cela affecterait très peu ma situation actuelle (R).

1	2	3	4	5	6	7
fortement en désaccord						fortement en accord

10) Je suis très heureux(se) d'avoir choisi spécifiquement cet hôpital pour travailler parmi toutes les organisations que j'avais considérées dans mes choix préalables.

1	2	3	4	5	6	7
fortement en désaccord						fortement en accord

11) Il n'y a pas beaucoup de gains à demeurer indéfiniment au service de cette organisation (R).

1	2	3	4	5	6	7
fortement en désaccord						fortement en accord

12) Souvent, je trouve difficile d'être en accord avec les politiques de l'organisation sur des points importants ayant trait aux employés (R).

1	2	3	4	5	6	7
fortement en désaccord						fortement en accord

13) Je suis réellement préoccupé(e) par le sort de cet hôpital

1	2	3	4	5	6	7
fortement en désaccord						fortement en accord

14) Pour moi c'est la meilleure de toutes les organisations pour lesquelles on peut travailler.

1	2	3	4	5	6	7
fortement en désaccord						fortement en accord

15) Décider de travailler pour cette organisation a définitivement été une erreur de ma part (R).

1	2	3	4	5	6	7
fortement en désaccord						fortement en accord

b) Au niveau de l'autonomie dans votre travail:

Concernant le degré de liberté que vous avez dans les décisions qui concernent votre travail, vous sentez-vous libre de....

(Encerclez votre réponse).

- décider quand quitter votre travail?

OUI _ NON

- décider comment organiser vos activités quotidiennes?

OUI _ NON

-décider quand prendre vos pauses-café?

OUI _ NON

**SECTION 4 : FREQUENCE DES CONTACTS AVEC LA DIRECTION DES
RESSOURCES HUMAINES DE VOTRE HÔPITAL**

a) Depuis les six derniers mois, à quelle fréquence estimez-vous avoir rencontré directement le personnel de la direction des ressources humaines ?

1	2	3	4	5
Très fréquemment	fréquemment	plus ou moins	peu	jamais

b) Depuis les six derniers mois, à quelle fréquence estimez-vous avoir effectué des échanges d'informations (par des écrits ou par d'autres moyens de communication) avec le personnel de la direction des ressources humaines ?

1	2	3	4	5
Très fréquemment	fréquemment	plus ou moins	peu	jamais

SECTION 5 : RENSEIGNEMENTS INDIVIDUELS

Le but de la présente section est de récolter certaines informations individuelles. Ces données serviront à évaluer et à comparer entre eux les différents groupes ayant répondu au présent questionnaire.

Encerchez la mention qui vous correspond :

- Sexe : M. F.

- **Âge** :
- a) 18 à 24 ans
 - b) 25 à 34 ans
 - c) 35 à 44 ans
 - d) 45 à 54 ans
 - e) 55 ans et plus
- Depuis combien de temps travaillez-vous pour votre hôpital? (précisez le nombre d'années et de mois)
- années : ____
mois : ____
- Parmi les six catégories d'emploi suivantes, mentionnez selon vous à quelle catégorie vous appartenez (encerchez une seule lettre).
- a) Directeurs (sauf celui des ressources humaines)
 - b) cadres intermédiaires (ceux qui supervisent les infirmières, les employés professionnels et les employés non professionnels)
 - c) infirmières (incluant les infirmières bachelières)
 - d) employés professionnels
 - e) employés non professionnels
 - f) Conseil d'administration

SECTION 6 : L'IMPORTANCE DES DIRECTIONS DES RESSOURCES HUMAINES

QUESTION : D'après vous, jusqu'à quel point serait-il facile de dissoudre (et de remplacer) votre direction des ressources humaines si les activités de celle-ci devaient être assumées par d'autres unités administratives?

1	2	3	4	5
facile	assez facile	plus ou moins	difficile	impossible

QUESTION : Si la direction des ressources humaines ne devait plus assumer ses activités (pour une raison ou une autre), avec quelle rapidité cela affecterait la mission et les objectifs de votre hôpital?

1	2	3	4	5
pas avant longtemps	en quelques mois	en quelques semaines	en quelques jours	instantanément

QUESTION : Jusqu'à quel point l'activité générale de votre direction des ressources humaines est connectée (interrelations) à chacune des directions ci-dessous mentionnées?
Basez vous sur la réalité vécue.

0 ne s'applique pas	1 aucune	2 peu	3 plus ou moins	4 beaucoup	5 normément de connections
------------------------------	-------------	----------	--------------------	---------------	-------------------------------------

DIRECTIONS

-Direction générale	0	1	2	3	4	5
---------------------	---	---	---	---	---	---

-Direction des services professionnelles	0	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---	---

-Direction des soins infirmiers	0	1	2	3	4	5
---------------------------------	---	---	---	---	---	---

-Direction des ressources financières.	0	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---	---

-Direction des services hospitaliers	0	1	2	3	4	5
--------------------------------------	---	---	---	---	---	---

-Direction des services de réadaptation	0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---	---

-Direction des services administratifs	0	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---	---

-Direction des services techniques	0	1	2	3	4	5
------------------------------------	---	---	---	---	---	---

QUESTION : Quel degré d'influence pensez-vous que chacune des directions suivantes a sur la solution des problèmes liés à l'atteinte de la mission et des objectifs de votre hôpital?

0 ne s'applique pas	1 aucune	2 peu	3 plus ou moins	4 beaucoup	5 énormément d'influence
------------------------------	-------------	----------	--------------------	---------------	--------------------------------

DIRECTIONS

-Direction générale	0	1	2	3	4	5
---------------------	---	---	---	---	---	---

-Direction des services professionnelles	0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---	---

-Direction des soins infirmiers	0	1	2	3	4	5
------------------------------------	---	---	---	---	---	---

-Direction des ressources financières.	0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---	---

-Direction des services hospitaliers	0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---	---

-Direction des services de réadaptation	0	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---	---

-Direction des services administratifs	0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---	---

-Direction des services techniques	0	1	2	3	4	5
---------------------------------------	---	---	---	---	---	---

-Direction des ressources humaines	0	1	2	3	4	5
---------------------------------------	---	---	---	---	---	---

QUESTION : Quel niveau d'incertitude chacune des directions suivantes affronte selon vous dans sa gestion quotidienne? L'incertitude est définie comme un manque d'informations sur les événements futurs ; les différentes alternatives et leurs résultats restent imprévisibles. Encerclez un chiffre par directions.

0 ne s'applique pas	1 aucune	2 peu	3 plus ou moins	4 beaucoup	5 énormément d'incertitude
------------------------------	-------------	----------	--------------------	---------------	----------------------------------

DIRECTIONS

-Direction générale	0	1	2	3	4	5
---------------------	---	---	---	---	---	---

-Direction des services professionnelles	0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---	---

-Direction des soins infirmiers	0	1	2	3	4	5
------------------------------------	---	---	---	---	---	---

-Direction des ressources financières.	0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---	---

-Direction des services hospitaliers	0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---	---

-Direction des services de réadaptation	0	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---	---

-Direction des services administratifs	0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---	---

-Direction des services techniques	0	1	2	3	4	5
---------------------------------------	---	---	---	---	---	---

-Direction des ressources humaines	0	1	2	3	4	5
---------------------------------------	---	---	---	---	---	---

COMMENTAIRES

Ceci complète la partie structurée du questionnaire. Comme d'habitude dans un questionnaire de ce type, nous ne pouvons récolter toutes les informations concernant votre travail.

Y a-t-il des éléments d'évaluation ou des problèmes que nous n'avons pas abordés qui seraient importants ? S'il vous plaît, veuillez utiliser l'espace ci-dessous pour nous les mentionner. Aussi, soyez tout à fait à l'aise si vous désirez donner des commentaires sur le questionnaire en général.

ANNEXE 3

I.D.: _____

QUESTIONNAIRE

RESPONSABLE DES DIRECTIONS DES RESSOURCES HUMAINES (RH)

**RECHERCHE SUR L'ÉVALUATION DES SERVICES DES RH
PAR LA SATISFACTION DES CLIENTS INTERNES**

**Université de Montréal
École de relations industrielles
GROUPE DE RECHERCHE EN ÉVALUATION
DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
265, avenue Mont-Royal ouest
Montréal, Québec
H2V 2S3
Tél.: 845-4043**

Janvier 1993

Nom de l'hôpital : _____

Code questionnaire : _____

Groupe-clients : _____

Montréal, Janvier 1993

Madame,
Monsieur,

Le groupe de recherche en évaluation de la gestion des ressources humaines de l'École des relations industrielles de l'Université de Montréal effectue actuellement une étude dans son champ d'expertise. Cette recherche vise à analyser certaines dimensions des services des ressources humaines en se basant sur la satisfaction de leurs propres clients.

Le secteur hospitalier étant choisi comme terrain d'étude, nous restons confiants quant aux répercussions pratiques et enrichissantes de cette recherche sur les modes d'évaluation des services des RH dans les hôpitaux.

Pour mener à bien ce projet, nous sollicitons votre collaboration qui consistera à remplir le présent questionnaire, tâche qui nécessitera au maximum 20 minutes de votre temps. Toutes les données seront confidentielles. Seuls les résultats compilés pour l'ensemble des hôpitaux serviront d'analyse dans cette étude et seront communiqués à l'Association des Hôpitaux du Québec.

Vous trouverez ci-jointes des enveloppes pour le retour du questionnaire. Nous vous prions de nous le retourner avant le 25 février 1993.

Veillez agréer l'expression de nos sentiments les meilleurs.

Shimon Dolan
Chercheur senior
Tél: 845-4043

Belout Adnane
Chercheur
Tél: 845-4463

- INSTRUCTIONS -

1. On peut répondre aux questions selon trois modes :

- en entourant un chiffre 1 2 3 4 5

- en répondant directement (ex:le nombre d'années est : 6)

- en cochant un item :

___ X ___

Si vous ne trouvez pas la réponse qui vous convient exactement, choisissez alors celle qui se rapproche le plus de votre situation.

2. S'il vous plaît, répondez à toutes les questions dans l'ordre.

3. La valeur de l'étude dépend de la spontanéité avec laquelle vous répondrez à ce questionnaire. Vos réponses sont strictement confidentielles.

4. Si vous avez des explications ou des commentaires à faire, ne vous gênez pas, écrivez-les dans la marge ou à la fin du questionnaire.

MERCI POUR VOTRE COOPÉRATION !

SECTION 1 : DONNÉES GÉNÉRALES SUR L'HÔPITAL ET LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

Quel est le nombre total de lits à l'hôpital? : _____

Quel est le nombre total d'employés à l'hôpital? : _____

Parmi eux combien sont à temps plein? : _____
à temps partiel? : _____
temporaires? : _____

Quel est le pourcentage des employés syndiqués? : _____

Quel est le nombre total d'accréditations? : _____

Quel est le nombre total de cadres? : _____

ANCIENNETÉ DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES :

Pour la question suivante, veuillez SVP considérer avoir une direction des ressources humaines si au moins une personne de votre institution se consacre à temps plein aux activités de gestion des ressources humaines.

QUESTION : Depuis combien de temps, à partir de l'année 1992, votre organisation s'est-elle dotée d'une direction des ressources humaines? (ancienneté)

Nombre d'année(s) : _____

Nombre de mois : _____

TAILLE DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES :

QUESTION : Actuellement, quel est le nombre total d'employés de la direction des ressources humaines?

le nombre est : _____

Parmi eux combien d'employés sont à temps partiel? : _____

SECTION 2 : L'IMPORTANCE DES DIRECTIONS DES RESSOURCES HUMAINES

QUESTION : D'après vous, jusqu'à quel point serait-il facile de dissoudre (et de remplacer) votre direction des ressources humaines si les activités de celle-ci devaient être assumées par d'autres unités administratives?

1	2	3	4	5
facile	assez facile	plus ou moins	difficile	impossible

QUESTION : Si la direction des ressources humaines ne devait plus assumer ses activités (pour une raison ou une autre), avec quelle rapidité cela affecterait la mission et les objectifs de votre hôpital?

1	2	3	4	5
pas avant longtemps	en quelques mois	en quelques semaines	en quelques jours	instantanément

QUESTION : Jusqu'à quel point l'activité générale de votre direction des ressources humaines est connectée (interrelations) à chacune des directions ci-dessous mentionnées?

Basez vous sur la réalité vécue.

0 ne s'applique pas	1 aucune	2 peu	3 plus ou moins	4 beaucoup	5 énormément de connections
------------------------------	-------------	----------	--------------------	---------------	--------------------------------------

DIRECTIONS

-Direction générale	0	1	2	3	4	5
---------------------	---	---	---	---	---	---

-Direction des services professionnelles	0	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---	---

-Direction des soins infirmiers	0	1	2	3	4	5
---------------------------------	---	---	---	---	---	---

-Direction des ressources financières.	0	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---	---

-Direction des services hospitaliers	0	1	2	3	4	5
--------------------------------------	---	---	---	---	---	---

-Direction des services de réadaptation	0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---	---

-Direction des services administratifs	0	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---	---

-Direction des services techniques	0	1	2	3	4	5
------------------------------------	---	---	---	---	---	---

QUESTION : Quel degré d'influence pensez-vous que chacune des directions suivantes a sur la solution des problèmes liés à l'atteinte de la mission et des objectifs de votre hôpital?

0 ne s'applique pas	1 aucune	2 peu	3 plus ou moins	4 beaucoup	5 énormément d'influence		
DIRECTIONS							
-Direction générale		0	1	2	3	4	5
-Direction des services professionnelles		0	1	2	3	4	5
-Direction des soins infirmiers		0	1	2	3	4	5
-Direction des ressources financières.		0	1	2	3	4	5
-Direction des services hospitaliers		0	1	2	3	4	5
-Direction des services de réadaptation		0	1	2	3	4	5
-Direction des services administratifs		0	1	2	3	4	5
-Direction des services techniques		0	1	2	3	4	5
-Direction des ressources humaines		0	1	2	3	4	5

QUESTION : Quel niveau d'incertitude chacune des directions suivantes affronte selon vous dans sa gestion quotidienne? L'incertitude est définie comme un manque d'informations sur les événements futurs ; les différentes alternatives et leurs résultats restent imprévisibles. Encerclez un chiffre par directions.

0 ne s'applique pas	1 aucune	2 peu	3 plus ou moins	4 beaucoup	5 énormément d'incertitude		
DIRECTIONS							
-Direction générale		0	1	2	3	4	5
-Direction des services professionnelles		0	1	2	3	4	5
-Direction des soins infirmiers		0	1	2	3	4	5
-Direction des ressources financières.		0	1	2	3	4	5
-Direction des services hospitaliers		0	1	2	3	4	5
-Direction des services de réadaptation		0	1	2	3	4	5
-Direction des services administratifs		0	1	2	3	4	5
-Direction des services techniques		0	1	2	3	4	5
-Direction des ressources humaines		0	1	2	3	4	5

**SECTION 3: INFORMATION SUR LES MEMBRES DE LA DIRECTION DES
RESSOURCES HUMAINES:**

QUESTION : Pour chacune des affirmations ci-dessous, veuillez répondre par OUI ou NON. Encerclez votre choix.

- 1) Les membres de la direction des RH sont sous spécialisés par rapport aux exigences de leurs postes :

OUI - NON

- 2) Le responsable de la direction des ressources humaines détient:

- a) un bac en gestion des ressources humaines, en sciences du comportement ou autres disciplines connexes.
- b) une maîtrise (M.sc.) en gestion des ressources humaines, en sciences du comportement ou autres disciplines connexes.
- c) autres diplômes : _____

- 3) Dans l'ensemble, le personnel de la direction des ressources humaines a-t-il l'expérience nécessaire pour mener à bien les activités de son unité administrative ?

OUI - NON

- 4) Dans l'ensemble, le personnel de la direction des ressources humaines détient-t-il de bonnes connaissances sur les méthodes avancées dans les sciences du comportement et dans la gestion des ressources humaines (concepts et pratiques) ?

OUI - NON

- 5) Les responsables de la direction des ressources humaines sont-ils membres d'organisations professionnelles en gestion des ressources humaines (ou organisations oeuvrant dans le même domaine) ?

OUI - NON

- Si oui, assistent t-ils régulièrement aux réunions ?

OUI - NON

SECTION 4 : LES ORIENTATIONS DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

QUESTION : Selon vous, lequel des comportements suivants décrit le mieux (caractérise le plus) celui adopté par votre direction des ressources humaines) depuis l'année 1990?

Aucune réponse n'est en soi bonne ou mauvaise, car le but n'est pas de juger mais d'identifier différents rôles joués par les directions des ressources humaines.

Après une lecture attentive des trois descriptions (catégories) ci dessous, identifiez celle qui correspond le plus à votre direction des ressources humaines.

CATÉGORIE A :

Les politiques de la direction ne sont pas établies de manière proactive. La planification s'opère à court terme et ne met pas l'accent sur les plans stratégiques de l'organisation mais plutôt sur les budgets. La marge de manoeuvre reste faible. Les clients du service sont notamment les cadres de premier niveau. Les activités de la direction sont routinières. Concernant la carrière dans le service, les accessions aux postes se font par voie de promotion; il n'est pas nécessaire de posséder de compétences particulières pour réaliser le travail.

CATÉGORIE B :

Les politiques sont explicites et visent l'atteinte des objectifs organisationnels. La planification des ressources humaines est très valorisée. Son horizon temporel est à moyen et à long terme. La marge de manoeuvre de la direction est grande. Le client principal est la haute direction. Cette direction des RH collabore avec les plus grandes instances. Ses activités focalisent sur l'innovation et la valorisation des ressources humaines. Cette direction dispose d'un statut égal à celui des autres directions.

CATÉGORIE C :

Les politiques sont bien établies et s'inspirent des pratiques des relations industrielles. La planification est à court terme (un à deux ans). Les clients de la direction des ressources humaines sont notamment les cadres de niveau intermédiaire. Les influences syndicales sur les modes de contrôle sont importantes. Les activités de la direction des ressources humaines supportent les positions des cadres supérieurs. Le rôle de la direction en tant qu'interprète en matière de relations de travail reste prépondérant. Le pouvoir de la direction des ressources humaines provient surtout de la gestion des relations de travail. Cette dernière recrute souvent à l'interne (par ex. d'autres unités administratives) et offre des postes qui tendent à former des professionnels de la gestion des ressources humaines.

La description qui correspond le plus à notre direction des ressources humaines est:

Cochez une seule case.

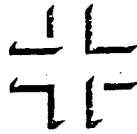
Catégorie A

Catégorie B

Catégorie C

ANNEXE 4

AHQ



Association des hôpitaux
du Québec
505 ouest, boulevard de Maisonneuve
Bureau 400
Montréal (Québec) H3A 3C2
(514) 842 4861

1991-10-18

École de relations industrielles
Université de Montréal
C.P. 6128 "A"
Montréal (Québec)
H3C 3J7

OBJET : Projet de recherche sur le contrôle et l'évaluation des
services de ressources humaines

À qui de droit,

L'Association des hôpitaux du Québec désire appuyer le projet de
recherche présenté par le professeur Shimon L. Dolan relativement au
contrôle et à l'évaluation des services de ressources humaines.

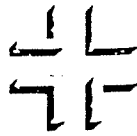
La pertinence de cette recherche ne fait aucun doute et elle rejoint une
préoccupation majeure de l'Association, soit de prévoir ce que sera la
gestion des ressources humaines dans le milieu de santé québécois à l'an
2000.

Nous appuyons donc ce projet de recherche d'autant plus qu'il
s'effectuera dans le milieu hospitalier.

Veuillez agréer l'expression de nos sentiments les meilleurs.

Gilles Gauthier
Directeur
Direction ressources humaines
GG/II

AHQ



Association des hôpitaux
du Québec
505 ouest, boulevard de Maisonneuve
Bureau 400
Montréal (Québec) H3A 3C2
(514) 842 4861
1992-02-24

Monsieur Shimon L. Dolan
Professeur Titulaire
École de relations industrielles
Université de Montréal
Case postale 6128, succursale A
Montréal (Québec)
H3C 3J7

OBJET : Projet de recherche sur le contrôle et l'évaluation des
services des ressources humaines

Monsieur,

Vous trouverez ci-joint le document demandé soit le Guide pour
l'évaluation globale de la qualité en matière de gestion des ressources
humaines, AHQ 1988.

D'autre part, il nous fera plaisir de coordonner des rencontres avec les
hôpitaux visés par l'étude dès que nous connaissons ceux qui ont été
ciblés.

À cet effet, nous pourrions nous rencontrer dès que vous le jugerez
opportun. Monsieur Gilles Normandeau, conseiller en gestion des
ressources humaines à notre direction, sera la personne-ressource pour
notre Association dans le cadre du projet.

Espérant le tout conforme et à votre entière satisfaction, veuillez
agréer, Monsieur, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

Gilles Gauthier
Directeur
Direction ressources humaines
GG/II

P.J.



Association des hôpitaux
du Québec
505 ouest, boulevard de Maisonneuve
Bureau 400
Montréal (Québec) H3A 3C2
(514) 842 4861

1992-12-08

Monsieur Claude Poitras
Directeur des ressources humaines
HOTEL-DIEU DE QUÉBEC
11, Côte du Palais
Québec (Québec)
G1R 2J6

Objet : Satisfaction face aux services en ressources humaines
Validation d'un questionnaire pour le 15 décembre 1992

Groupe-client : responsable des services des ressources humaines

Monsieur,

Tel que convenu, vous trouverez ci-joint, deux questionnaires, l'un porte sur la satisfaction des clients face aux services en ressources humaines, l'autre s'adresse au responsable du service des ressources humaines. Il s'agit d'outils de cueillette d'information dans le cadre de la recherche de doctorat de monsieur Adhane Belout, de l'École des relations industrielles. Cette recherche est supervisée par le docteur Shimon Dolan et parrainé par l'AHQ. À titre indicatif, dans plus de 40 établissements, six groupes-clients feront partie de cette étude, soit le conseil d'administration, les directeurs, les cadres intermédiaires, les infirmières, les employés professionnels et les employés généraux, les directeurs des ressources humaines seront également sollicités.

Dans le cadre de la validation du questionnaire, avant qu'il ne soit produit officiellement et expédié en grandes quantités, nous souhaitons, monsieur Belout et moi-même, obtenir vos commentaires en regard plus particulièrement du questionnaire qui s'adresse au responsable du service des ressources humaines.

Il ne s'agit pas, pour eux, à cette étape-ci, de répondre aux questions mais de commenter le questionnaire sur les aspects suivants :

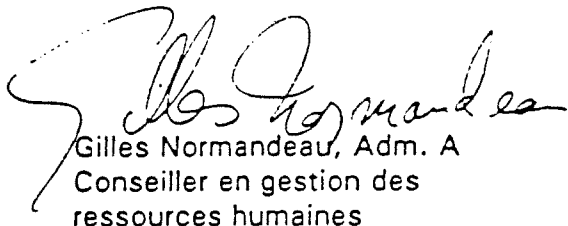
- clarté des questions;
- structure du questionnaire;
- disponibilité des informations pour y répondre;
- redondance des question;
- compréhension des énoncés;
- autres commentaires.

Dès que vous serez prêt, si possible avant le 15 décembre 1992, je vous prie de communiquer directement avec moi par téléphone au 842-4861 poste 350, afin de me transmettre vos commentaires.

Je vous remercie à l'avance pour votre collaboration à cette recherche, et je vous assure que les résultats vous seront transmis d'une manière privilégiée dès leur parution, d'ici un an environ.

D'ici là, n'hésitez pas à communiquer avec moi pour toute demande d'information complémentaire.

Veuillez agréer, Monsieur, l'expression de mes meilleurs sentiments.



Gilles Normandeau, Adm. A
Conseiller en gestion des
ressources humaines

c.c. : Adnane Belout

p.j.

EXEMPLE DE LETTRE POUR TRANSMISSION INTERNE DU QUESTIONNAIRE

OBJET : Recherche de l'Université de Montréal
Satisfaction face aux directions des ressources humaines

Madame,
Monsieur,

Nous vous sollicitons pour participer à la recherche de monsieur Adnane Belout de l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal. Vous trouverez ci-joint un questionnaire à retourner avant le 25 février, portant sur votre satisfaction face aux services de la direction des ressources humaines ainsi que sur un certain nombre d'autres sujets. Vos réponses demeurent strictement confidentielles et elles ne nous seront jamais divulguées autrement que dans un rapport statistiques anonyme.

Nous vous demandons de collaborer avec enthousiasme à cette cueillette d'informations, qui incidemment est parrainé par l'Association des hôpitaux du Québec. Les conclusions de la recherche nous seront communiqués à l'automne 1993 et elles nous seront sûrement utiles dans nos efforts d'assurer les meilleurs services en ressources humaines.

En terminant, n'hésitez pas à communiquer avec nous pour toute information complémentaire. Nous comptons sur votre prompt collaboration et nous vous remercions à l'avance.

Le directeur des ressources humaines

p.j. : Questionnaire à retourner dans l'enveloppe ci-jointe avant le 25 février
1993



École de relations industrielles

Le 31 octobre 1991

M. Gilles Gautier
Directeur
Direction ressources humaines
AHQ
505 ouest blvd. de Maisonneuve
Bureau 400
Montréal, H3A 3C2

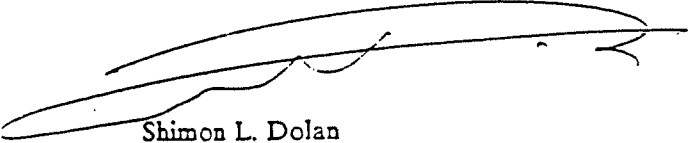
Objet: Projet de recherche sur le contrôle et l'évaluation des services de ressources humaines

Monsieur,

Par la présente, je tiens à vous remercier pour votre appui concernant notre projet de recherche. Votre collaboration nous a permis de compléter notre demande de subvention auprès du Conseil de la Recherche en Sciences Humaines (CRSH). La réponse est attendue pour le mois d'avril 1992.

Cependant, l'opérationnalisation de cette étude va démarrer incessamment. Vous trouverez ci-joint un résumé concernant le projet. Bientôt nous vous contacterons pour vous informer de notre planification détaillée du projet en vue d'une collaboration plus étroite.

Veuillez agréer, cher monsieur Gauthier, l'expression de mes sentiments les meilleurs.



Shimon L. Dolan
Professeur titulaire
Psychologie du travail et gestion des ressources humaines

ANNEXE 5

End Block Number 1 All requested variables entered.

***** MULTIPLE REGRESSION *****

Listwise Deletion of Missing Data

	Mean	Std Dev	Label
SATIRTR	3,272	,659	
AGE5	41,762	8,981	lge du rpondant, renseignements
AN5	13,300	7,885	Anciennet/Annes, renseigne.
COMGLOB	4,918	,869	commitment global
AUTOGLOB	,292	,356	degr autonomie globale
FRECONGL	3,117	1,185	
SEXES	,626	,484	sexe du rpondant, renseigne.
EMPNON	,150	,357	employnonpro.
EMPL.PRO	,200	,400	employ.pro.
CADREINT	,267	,443	
INFIRMIE	,219	,414	
ORIENTA	,236	,425	orientation categorie A
ORIENTC	,257	,438	orientation categorie C
POUVGLO	3,466	,672	pouvoir des SRH
TYESDRH1	13,714	7,350	Nb.total d'employes DRH, D.G.
QUALIGL2	,757	,314	
ANDRH1	18,819	10,740	Nb d'annes d'existence DRH,DG
DIPLOME3	,298	,458	scolarite membres SRH
ATRTR	4,206	,598	

N of Cases = 420

***** MULTIPLE REGRESSION *****

Correlation, 1-tailed Sig:

	SATIRTR	AGE5	AN5	COMGLOB	AUTOGLOB	FRECONGL	SEXES	EMPNON
SATIRTR	1,000	,095	-,087	,458	-,253	-,311	-,127	-,099
	,	,026	,037	,000	,000	,000	,004	,021
AGE5	,095	1,000	,476	,141	-,158	-,137	-,150	-,092
	,026	,	,000	,002	,001	,002	,001	,030
AN5	-,087	,476	1,000	,032	,128	,162	,147	,050
	,037	,000	,	,256	,004	,000	,001	,153
COMGLOB	,458	,141	,032	1,000	-,293	-,336	-,150	-,055
	,000	,002	,256	,	,000	,000	,001	,132
AUTOGLOB	-,253	-,158	,128	-,293	1,000	,427	,146	,218
	,000	,001	,004	,000	,	,000	,001	,000
FRECONGL	-,311	-,137	,162	-,336	,427	1,000	,238	,145
	,000	,002	,000	,000	,000	,	,000	,001
SEXES	-,127	-,150	,147	-,150	,146	,238	1,000	-,006
	,004	,001	,001	,001	,001	,000	,	,450
EMPNON	-,099	-,092	,050	-,055	,218	,145	-,006	1,000
	,021	,030	,153	,132	,000	,001	,450	,
EMPL.PRO	-,131	-,149	-,051	-,206	,170	,252	,054	-,210
	,004	,001	,150	,000	,000	,000	,134	,000

CADREINT	,037 ,226	,078 ,054	,055 ,131	,079 ,052	-,309 ,000	-,291 ,000	,032 ,257	-,253 ,000
INFIRMIE	-,051 ,147	-,095 ,025	,149 ,001	-,090 ,033	,283 ,000	,332 ,000	,243 ,000	-,222 ,000
ORIENTA	-,201 ,000	,065 ,093	,140 ,002	-,146 ,001	,149 ,001	,066 ,088	,116 ,009	,065 ,091
ORIENTC	-,022 ,329	,058 ,120	,146 ,001	,053 ,139	,058 ,117	,036 ,229	-,041 ,202	-,018 ,354
POUVGLO	,082 ,046	,110 ,012	,142 ,002	,044 ,184	-,153 ,001	-,021 ,331	-,087 ,037	-,106 ,015
TYESDRH1	,111 ,011	-,020 ,345	-,024 ,309	,073 ,068	-,112 ,011	-,056 ,126	-,071 ,073	-,035 ,235

* * * * * M U L T I P L E R E G R E S S I O N * * * * *

	SATIRTR	AGE5	AN5	COMGLOB	AUTOGLOB	FRECONGL	SEXES	EMPNON
QUALIGL2	,242 ,000	-,018 ,355	-,070 ,077	,109 ,013	-,138 ,002	-,118 ,008	-,122 ,006	-,100 ,020
ANDRH1	,126 ,005	,060 ,109	,137 ,002	,054 ,136	-,105 ,016	-,091 ,031	-,036 ,231	,020 ,345
DIPLOME3	,034 ,241	-,058 ,116	-,068 ,083	,061 ,107	,007 ,441	-,020 ,340	-,100 ,020	-,055 ,132
ATRTR	,181 ,000	-,021 ,332	,067 ,085	-,042 ,196	,077 ,057	,062 ,102	,222 ,000	-,015 ,378

* * * * * M U L T I P L E R E G R E S S I O N * * * * *

	EMPL.PRO	CADREINT	INFIRMIE	ORIENTA	ORIENTC	POUVGLO	TYESDRH1	QUALIGL2
SATIRTR	-,131 ,004	,037 ,226	-,051 ,147	-,201 ,000	-,022 ,329	,082 ,046	,111 ,011	,242 ,000
AGE5	-,149 ,001	,078 ,054	-,095 ,025	,065 ,093	,058 ,120	,110 ,012	-,020 ,345	-,018 ,355
AN5	-,051 ,150	,055 ,131	,149 ,001	,140 ,002	,146 ,001	,142 ,002	-,024 ,309	-,070 ,077
COMGLOB	-,206 ,000	,079 ,052	-,090 ,033	-,146 ,001	,053 ,139	,044 ,184	,073 ,068	,109 ,013
AUTOGLOB	,170 ,000	-,309 ,000	,283 ,000	,149 ,001	,058 ,117	-,153 ,001	-,112 ,011	-,138 ,002
FRECONGL	,252 ,000	-,291 ,000	,332 ,000	,066 ,088	,036 ,229	-,021 ,331	-,056 ,126	-,118 ,008
SEXES	,054 ,134	,032 ,257	,243 ,000	,116 ,009	-,041 ,202	-,087 ,037	-,071 ,073	-,122 ,006
EMPNON	-,210 ,000	-,253 ,000	-,222 ,000	,065 ,091	-,018 ,354	-,106 ,015	-,035 ,235	-,100 ,020

EMPL.PRO	1,000 ,	-,302 ,000	-,265 ,000	-,011 ,409	,005 ,456	,007 ,446	-,014 ,389	,014 ,388
CADREINT	-,302 ,000	1,000 ,	-,319 ,000	,020 ,339	-,047 ,169	,008 ,439	-,023 ,321	-,019 ,345
INFIRMIE	-,265 ,000	-,319 ,000	1,000 ,	,004 ,465	,044 ,184	,006 ,453	-,024 ,311	,006 ,449
ORIENTA	-,011 ,409	,020 ,339	,004 ,465	1,000 ,	-,327 ,000	-,083 ,044	-,613 ,000	-,733 ,000
ORIENTC	,005 ,456	-,047 ,169	,044 ,184	-,327 ,000	1,000 ,	,070 ,076	,148 ,001	,120 ,007
POUVGLO	,007 ,446	,008 ,439	,006 ,453	-,083 ,044	,070 ,076	1,000 ,	,205 ,000	,327 ,000
TYESDRH1	-,014 ,389	-,023 ,321	-,024 ,311	-,613 ,000	,148 ,001	,205 ,000	1,000 ,	,595 ,000
QUALIGL2	,014 ,388	-,019 ,345	,006 ,449	-,733 ,000	,120 ,007	,327 ,000	,595 ,000	1,000 ,

***** MULTIPLE REGRESSION *****

	EMPL.PRO	CADREINT	INFIRMIE	ORIENTA	ORIENTC	POUVGLO	TYESDRH1	QUALIGL2
ANDRH1	-,068 ,083	-,048 ,166	,060 ,108	-,068 ,082	-,100 ,020	,349 ,000	,345 ,000	,364 ,000
DIPLOME3	,013 ,395	,031 ,260	-,017 ,361	-,165 ,000	,642 ,000	,265 ,000	-,095 ,026	,039 ,212
ATRTR	,005 ,458	,054 ,136	,080 ,051	,015 ,377	-,042 ,195	-,015 ,377	-,069 ,078	-,019 ,350

***** MULTIPLE REGRESSION *****

	ANDRH1	DIPLOME3	ATRTR
SATIRTR	,126 ,005	,034 ,241	,181 ,000
AGE5	,060 ,109	-,058 ,116	-,021 ,332
AN5	,137 ,002	-,068 ,083	,067 ,085
COMGLOB	,054 ,136	,061 ,107	-,042 ,196
AUTOGLOB	-,105 ,016	,007 ,441	,077 ,057
FRECONGL	-,091 ,031	-,020 ,340	,062 ,102
SEXES	-,036 ,231	-,100 ,020	,222 ,000

AUTOGLOB	-1,132	,2582
ANDRH1	1,623	,1054
CADREINT	-1,336	,1825
• FRECONGL	-2,253	,0248
AN5	-1,508	,1324
• QUALIGL2	1,903	,0578
DIPLOME3	,638	,5237
ORIENTA	-,730	,4658
INFIRMIE	-,110	,9121
(Constant)	2,418	,0161

* * * * MULTIPLE REGRESSION * * * *

Equation Number 1 Dependent Variable.. SATIRTR

End Block Number 1 All requested variables entered.

* * * * MULTIPLE REGRESSION * * * *

Listwise Deletion of Missing Data

	Mean	Std Dev	Label
SATIGRH	2,821	,715	
AGE5	42,403	9,269	lge du répondant, renseignements
AN5	13,378	7,900	Ancienneté/Années, renseigne.
COMGLOB	4,965	,843	commitment global
AUTOGLOB	,279	,348	degré autonomie globale
FRECONGL	3,087	1,158	
SEXES	,609	,489	sexe du répondant, renseigne.
EMPNON	,150	,358	employnonpro.
EMPL.PRO	,187	,390	employ.pro.
CADREINT	,280	,449	
INFIRMIE	,205	,404	
ORIENTA	,225	,418	orientation catégorie A
ORIENTC	,259	,439	orientation catégorie C
POUVGLO	3,504	,640	pouvoir des SRH
TYESDRH1	13,663	7,235	Nb.total d'employés DRH, D.G.
QUALIGL2	,765	,310	
ANDRH1	19,259	10,403	Nb d'années d'existence DRH,DG
DIPLOME3	,295	,457	scolarité membres SRH
ATGRH	3,970	,706	

N of Cases = 386

* * * * MULTIPLE REGRESSION * * * *

Correlation, 1-tailed Sig:

	SATIGRH	AGE5	AN5	COMGLOB	AUTOGLOB	FRECONGL	SEXES	EMPNON
SATIGRH	1,000	-,023	-,095	,317	-,025	-,143	-,047	,063
	,	,328	,032	,000	,309	,002	,181	,109
AGE5	-,023	1,000	,438	,117	-,145	-,138	-,185	-,041
	,328	,	,000	,011	,002	,003	,000	,209
AN5	-,095	,438	1,000	,008	,096	,147	,135	,076
	,032	,000	,	,441	,030	,002	,004	,067
COMGLOB	,317	,117	,008	1,000	-,252	-,321	-,183	-,058

	,000	,011	,441	,	,000	,000	,000	,128
AUTOGLOB	-,025 ,309	-,145 ,002	,096 ,030	-,252 ,000	1,000 ,	,428 ,000	,185 ,000	,282 ,000
FRECONGL	-,143 ,002	-,138 ,003	,147 ,002	-,321 ,000	,428 ,000	1,000 ,	,232 ,000	,182 ,000
SEXES	-,047 ,181	-,185 ,000	,135 ,004	-,183 ,000	,185 ,000	,232 ,000	1,000 ,	-,019 ,351
EMPNON	,063 ,109	-,041 ,209	,076 ,067	-,058 ,128	,282 ,000	,182 ,000	-,019 ,351	1,000 ,
EMPL.PRO	-,023 ,325	-,156 ,001	-,059 ,123	-,194 ,000	,120 ,009	,234 ,000	,057 ,133	-,201 ,000
CADREINT	-,115 ,012	,078 ,064	,073 ,075	,035 ,245	-,301 ,000	-,249 ,000	,015 ,386	-,262 ,000
INFIRMIE	,027 ,301	-,141 ,003	,114 ,013	-,086 ,045	,295 ,000	,309 ,000	,288 ,000	-,213 ,000
ORIENTA	-,286 ,000	,048 ,176	,110 ,015	-,193 ,000	,138 ,003	,086 ,047	,115 ,012	,068 ,091
ORIENTC	-,019 ,356	,060 ,122	,165 ,001	,057 ,131	,019 ,356	,035 ,247	-,023 ,328	,000 ,497
POUVGLO	,027 ,299	,095 ,031	,076 ,069	,041 ,210	-,141 ,003	-,018 ,362	-,089 ,040	-,126 ,007
TYESDRH1	,121 ,009	-,005 ,463	-,024 ,318	,128 ,006	-,122 ,008	-,084 ,050	-,081 ,055	-,077 ,066

*** * M U L T I P L E R E G R E S S I O N * * * *

	SATIGRH	AGE5	AN5	COMGLOB	AUTOGLOB	FRECONGL	SEXES	EMPNON
QUALIGL2	,293 ,000	,021 ,342	-,065 ,101	,129 ,006	-,122 ,008	-,146 ,002	-,122 ,008	-,134 ,004
ANDRH1	,002 ,484	,090 ,038	,126 ,006	,036 ,239	-,123 ,008	-,114 ,012	-,053 ,151	-,038 ,226
DIPLOME3	,080 ,059	-,033 ,257	-,041 ,210	,046 ,181	,014 ,390	,015 ,383	-,075 ,072	-,034 ,254
ATGRH	,151 ,001	-,039 ,222	,062 ,113	,001 ,490	,033 ,257	-,009 ,426	,154 ,001	-,006 ,453

*** * M U L T I P L E R E G R E S S I O N * * * *

	EMPL.PRO	CADREINT	INFIRMIE	ORIENTA	ORIENTC	POUVGLO	TYESDRH1	QUALIGL2
SATIGRH	-,023 ,325	-,115 ,012	,027 ,301	-,286 ,000	-,019 ,356	,027 ,299	,121 ,009	,293 ,000
AGE5	-,156 ,001	,078 ,064	-,141 ,003	,048 ,176	,060 ,122	,095 ,031	-,005 ,463	,021 ,342
AN5	-,059	,073	,114	,110	,165	,076	-,024	-,065

	,123	,075	,013	,015	,001	,069	,318	,101
COMGLOB	-,194 ,000	,035 ,245	-,086 ,045	-,193 ,000	,057 ,131	,041 ,210	,128 ,006	,129 ,006
AUTOGLOB	,120 ,009	-,301 ,000	,295 ,000	,138 ,003	,019 ,356	-,141 ,003	-,122 ,008	-,122 ,008
FRECONGL	,234 ,000	-,249 ,000	,309 ,000	,086 ,047	,035 ,247	-,018 ,362	-,084 ,050	-,146 ,002
SEXES5	,057 ,133	,015 ,386	,288 ,000	,115 ,012	-,023 ,328	-,089 ,040	-,081 ,055	-,122 ,008
EMPNON	-,201 ,000	-,262 ,000	-,213 ,000	,068 ,091	,000 ,497	-,126 ,007	-,077 ,066	-,134 ,004
EMPL.PRO	1,000 ,	-,298 ,000	-,243 ,000	,028 ,290	,005 ,459	,001 ,490	-,072 ,078	-,002 ,485
CADREINT	-,298 ,000	1,000 ,	-,316 ,000	,009 ,429	-,026 ,305	,003 ,479	,023 ,329	-,012 ,409
INFIRMIE	-,243 ,000	-,316 ,000	1,000 ,	-,012 ,404	,037 ,233	,016 ,376	-,015 ,381	-,002 ,482
ORIENTA	,028 ,290	,009 ,429	-,012 ,404	1,000 ,	-,319 ,000	-,080 ,059	-,598 ,000	-,706 ,000
ORIENTC	,005 ,459	-,026 ,305	,037 ,233	-,319 ,000	1,000 ,	,029 ,287	,140 ,003	,105 ,020
POUVGLO	,001 ,490	,003 ,479	,016 ,376	-,080 ,059	,029 ,287	1,000 ,	,202 ,000	,313 ,000
TYESDRH1	-,072 ,078	,023 ,329	-,015 ,381	-,598 ,000	,140 ,003	,202 ,000	1,000 ,	,572 ,000
QUALIGL2	-,002 ,485	-,012 ,409	-,002 ,482	-,706 ,000	,105 ,020	,313 ,000	,572 ,000	1,000 ,

*** * M U L T I P L E R E G R E S S I O N * * * *

	EMPL.PRO	CADREINT	INFIRMIE	ORIENTA	ORIENTC	POUVGLO	TYESDRH1	QUALIGL2
ANDRH1	-,085 ,048	,013 ,397	,025 ,312	-,037 ,232	-,112 ,014	,335 ,000	,314 ,000	,324 ,000
DIPLOME3	,025 ,310	,014 ,392	-,005 ,464	-,186 ,000	,680 ,000	,211 ,000	-,073 ,077	,051 ,159
ATGRH	-,071 ,083	,076 ,069	,116 ,011	,038 ,230	,011 ,412	,004 ,466	-,071 ,083	-,025 ,315

*** * M U L T I P L E R E G R E S S I O N * * * *

	ANDRH1	DIPLOME3	ATGRH
SATIGRH	,002 ,484	,080 ,059	,151 ,001
AGE5	,090	-,033	-,039

	,038	,257	,222
AN5	,126 ,006	-,041 ,210	,062 ,113
COMGLOB	,036 ,239	,046 ,181	,001 ,490
AUTOGLOB	-,123 ,008	,014 ,390	,033 ,257
FRECONGL	-,114 ,012	,015 ,383	-,009 ,426
SEXE5	-,053 ,151	-,075 ,072	,154 ,001
EMPNON	-,038 ,226	-,034 ,254	-,006 ,453
EMPL.PRO	-,085 ,048	,025 ,310	-,071 ,083
CADREINT	,013 ,397	,014 ,392	,076 ,069
INFIRMIE	,025 ,312	-,005 ,464	,116 ,011
ORIENTA	-,037 ,232	-,186 ,000	,038 ,230
ORIENTC	-,112 ,014	,680 ,000	,011 ,412
POUVGLO	,335 ,000	,211 ,000	,004 ,466
TYESDRH1	,314 ,000	-,073 ,077	-,071 ,083
QUALIGL2	,324 ,000	,051 ,159	-,025 ,315

* * * * MULTIPLE REGRESSION * * * *

	ANDRH1	DIPLOME3	ATGRH
ANDRH1	1,000 ,	-,149 ,002	-,027 ,295
DIPLOME3	-,149 ,002	1,000 ,	,012 ,410
ATGRH	-,027 ,295	,012 ,410	1,000 ,

* * * * MULTIPLE REGRESSION * * * *

Equation Number 1 Dependent Variable.. SATIGRH

Descriptive Statistics are printed on Page 35