

UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

**LES DÉTERMINANTS DE LA SATISFACTION DES CLIENTS
DANS LES SERVICES DE RESSOURCES HUMAINES DE L'INDUSTRIE
QUÉBÉCOISE DES PÂTES ET PAPIERS**

**PAR
CONSTANTINA GRÉGORIADES
ÉCOLE DE RELATIONS INDUSTRIELLES
FACULTÉ DES ARTS ET SCIENCES**

**MÉMOIRE PRÉSENTÉ À LA FACULTÉ DES ÉTUDES SUPÉRIEURES
EN VUE DE L'OBTENTION DU GRADE DE
MAÎTRE ÈS SCIENCES (M.sc.)
EN RELATIONS INDUSTRIELLES
OPTION GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

OCTOBRE, 1994

CONSTANTINA GRÉGORIADES, 1994

PAGE D'IDENTIFICATION DU JURY

**UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL
FACULTÉ DES ÉTUDES SUPÉRIEURES**

CE MÉMOIRE INTITULÉ:

**LES DÉTERMINANTS DE LA SATISFACTION DES CLIENTS
DANS LES SERVICES DE RESSOURCES HUMAINES DE
L'INDUSTRIE QUÉBÉCOISE DES PÂTES ET PAPIERS**

PRÉSENTÉ PAR:

CONSTANTINA GRÉGORIADES

**A ÉTÉ ÉVALUÉ PAR UN JURY COMPOSÉ DES PERSONNES
SUIVANTES :**

Jean-Marie Rainville : Président du jury

Shimon Dolan : Directeur de recherche

Viateur Larouche : Membre du jury

MÉMOIRE ACCEPTÉ LE : 8 décembre 1994

SOMMAIRE

Au moment où la qualité totale prend racine dans les organisations désireuses d'atteindre un seuil d'efficacité et d'efficience plus élevé, une approche s'inscrit avec véhémence dans la littérature. Cette approche se nomme la méthode de la satisfaction des clients multiples. Elle a pour but l'évaluation de l'efficacité des Services de ressources humaines (SRH) en terme de qualité, rapidité et adéquation des services offerts avec les besoins des clients des Services. Dans ce cadre, les clients des Services de ressources humaines sont tous les membres internes ou externes à l'organisation, qui entretiennent des relations avec les SRH. En stipulant leur degré de satisfaction, les clients sont considérés comme les meilleurs juges de l'efficacité des Services.

Cette étude empirique que nous avons appliquée à l'industrie québécoise des pâtes et papiers, vise principalement deux objectifs : l'identification des facteurs qui peuvent influencer l'efficacité des Services de ressources humaines et la validation du postulat de base du cadre d'évaluation, qui suppose la présence d'attentes et de satisfactions (efficacité) différentes pour chacun des groupes de clients des SRH. Le taux de réponses que nous avons obtenu permet la généralisation des résultats à l'industrie entière.

Notre modèle de recherche suppose que l'efficacité d'un SRH dans l'industrie est influencée par huit facteurs. De ces huit facteurs, trois reflètent les caractéristiques du Service des ressources humaines : 1- la proportion de griefs remplis, 2- son style de gestion, 3- le sentiment de liberté du SRH dans le développement et l'implantation de

politiques et de programmes en ressources humaines (RH). Les cinq autres facteurs représentent les caractéristiques des clients: 4- le degré de routine de leur tâche, 5- leur statut hiérarchique (groupe-client), 6- la fréquence de leur rencontre avec le SRH, 7- l'importance des sujets traités lors de leurs rencontres avec le SRH, 8- leurs attentes.

Selon nos suppositions, quatre variables sur les huit influencent négativement l'efficacité: soit la proportion de griefs remplis, la fréquence des rencontres du client avec le SRH, l'importance perçue par le client de sa rencontre avec le SRH et le degré de routine de ses tâches. Tandis que pour les autres variables, nous présumons une influence positive sur l'efficacité. Pour la variable du statut hiérarchique, nous pensons à une différence de moyennes dans les jugements d'efficacité offerts par les différents groupes de clients.

Les résultats supportent la majorité de nos hypothèses de recherche, mais sous la base d'une efficacité partagée en deux axes soit : en relations de travail (RT) et en gestion des ressources humaines (GRH). Cette scission est intéressante, car elle nous permet d'expliquer davantage les variations dans l'efficacité des SRH et nous renseigne sur l'importance explicative des variables en RT. Si l'on considère l'ensemble des variables testées à l'exception des variables issues du statut hiérarchique (qui sont très révélatrices), les variables suivantes demeurent les meilleurs déterminants: les attentes des clients et la fréquence des rencontres (pour cette dernière, la relation avec la satisfaction est positive au lieu d'être négative comme le supposaient nos prédictions). On constate que la plupart des variables qui expliquent l'efficacité en RT et en GRH

sont différentes. En ce qui concerne l'axe des RT, les huit variables qui expliquent les variations dans l'efficacité des Services sont : les attentes des clients, le fait d'être un employé d'entretien horaire (variable issue du statut hiérarchique), la fréquence des rencontres avec le SRH (même si la relation trouvée est à l'inverse de nos prédictions), la proportion des griefs remplis, le style de gestion du SRH, le fait d'être un ingénieur (variable issue du statut hiérarchique), la perception de l'importance des rencontres du client avec le SRH et le degré de routine des tâches des clients.

Quant à l'axe de la GRH, les quatre variables suivantes expliquent l'efficacité du SRH : le degré de liberté du SRH dans le développement et l'implantation de politiques et de programmes en RH (même si la relation trouvée est à l'inverse de nos prédictions), le fait d'être un employé opérationnel horaire (variable issue du statut hiérarchique), les attentes des clients, le fait d'être un ingénieur (variable issue du statut hiérarchique), la fréquence des rencontres avec le SRH (même si la relation trouvée est à l'inverse de nos prédictions).

Les résultats démontrent l'importance des relations de travail dans cette industrie. Ces résultats prouvent leur utilité aux gestionnaires, car en plus de fournir un outil d'évaluation valide, les interventions des responsables des SRH peuvent être ciblées en fonction des facteurs relevés comme étant des bons déterminants de l'efficacité.

TABLE DES MATIÈRES

<i>INTRODUCTION</i>	1
1.0 L'ÉVALUATION EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES :	
<i>APERÇU GÉNÉRAL</i>	4
1.1 LA NATURE DE L'ÉVALUATION	4
1.2 LE BUT DE L'ÉVALUATION: L'EFFICACITÉ ET/OU L'EFFICIENCE	9
1.3 LES CRITÈRES À CONSIDÉRER DANS LE CHOIX D'UNE MÉTHODE D'ÉVALUATION	12
2.0 L'APPROCHE DE LA SATISFACTION DES CLIENTS MULTIPLES	
.....	25
2.1 LA STRUCTURE DU MODÈLE	25
2.1.1 LES CLIENTS DU SRH	29
2.1.2 LES STRATÉGIES DE RÉPONSES DU SRH ENVERS LES GROUPES DE CLIENTS	40
2.1.3 LES DIMENSIONS ÉVALUÉES PAR LES CLIENTS ..	45

3.0	<i>LA REVUE DE LA LITTÉRATURE SUR LES DÉTERMINANTS DE L'EFFICACITÉ DES SERVICES DE RH</i>	49
3.1	LES LIENS ENTRE LES VARIABLES: PROBLÉMATIQUES DUES À LA NOUVEAUTÉ DE L'APPROCHE	49
3.2	LES DÉTERMINANTS DÉJÀ TESTÉS DANS L'APPROCHE DE LA SATISFACTION DES CLIENTS MULTIPLES	54
3.2.1	LES CARACTÉRISTIQUES DES CLIENTS	55
3.2.2	LES CARACTÉRISTIQUES DU SRH	59
3.2.3	LES CARACTÉRISTIQUES ORGANISATIONNELLES	62
4.0	<i>LE CADRE OPÉRATIONNEL ET MÉTHODOLOGIQUE</i>	64
4.1	LES VARIABLES RETENUES POUR CETTE ETUDE	64
4.1.1	LES DÉTERMINANTS LIÉS AUX CLIENTS:	67
4.1.2	LES DÉTERMINANTS LIÉS AU SRH:	73
4.2	QUESTIONS DE RECHERCHE ET HYPOTHÈSES	81
4.3	LA DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE	85
4.3.1	L'OUTIL DE CUEILLETTE DE DONNÉES (SES PRÉALABLES ET SA STRUCTURE)	85
4.3.2	LA MÉTHODE D'ÉCHANTILLONNAGE	92
4.3.3	LA BANQUE DE DONNÉES	93

4.4	LA POPULATION RÉPONDANTE	95
4.4.1	LE TAUX DE RÉPONSES	95
4.4.2	LES CARACTÉRISTIQUES DES RÉPONDANTS	96
4.5	LE PROFIL DES VARIABLES À L'ÉTUDE	100
4.5.1	LES SATISFACTIONS ET LES ATTENTES DES CLIENTS: ANALYSE DESCRIPTIVE ET FACTORIELLE	107
5.0	LES RÉSULTATS	115
5.1.	LE TEST SUR LA VALIDITÉ DU MODÈLE DE TSUI	115
5.1.1	LES SATISFACTIONS DES CLIENTS EN RT ET EN GRH	116
5.1.2	LES ATTENTES DES CLIENTS EN GRH ET EN RT	120
5.2	LA DEUXIÈME QUESTION DE RECHERCHE	125
5.2.1	LES CORRÉLATIONS BIVARIÉES	125
5.2.2	TEST DU MODÈLE DE RECHERCHE	128
5.2.2.1	RÉGRESSION AVEC LA SATISFACTION EN RT	130
5.2.2.2	RÉGRESSION AVEC LA SATISFACTION EN GRH	136

6.0	DISCUSSION	140
6.1	LES DIFFÉRENCES DANS LES SATISFACTIONS ET LES ATTENTES DES CLIENTS	140
6.2	LES DÉTERMINANTS DES SATISFACTIONS DES CLIENTS	148
	H.2- LES ATTENTES DES CLIENTS	150
	H.3- LA FRÉQUENCE DES RENCONTRES AVEC LE SRH ..	151
	H.4- L'IMPORTANCE DES RENCONTRES: L'AXE RT	152
	H.5- LE DEGRÉ DE ROUTINE DES TÂCHES: L'AXE RT ...	154
	H.6- LA PROPORTION DE GRIEFS REMPLIS: L'AXE RT ..	155
	H.7- LE DEGRÉ DE LIBERTÉ DU SRH DANS L'ÉLABORATION ET L'IMPLANTATION DE SES POLITIQUES ET PROGRAMMES DE RH: L'AXE GRH	156
	H.8- LE STYLE DE GESTION DU SRH: L'AXE RT	157
6.3	COMPARAISONS AVEC LES ÉTUDES ANTÉRIEURES	158
6.4	LES LIMITES DE NOTRE MODÈLE	167
7.0	CONCLUSION	169
	BIBLIOGRAPHIE	173
	ANNEXES	178

LISTE DES TABLEAUX

		<u>Page</u>
TABLEAU 1.3	Les critères à considérer dans le choix d'une méthode d'évaluation.	13
TABLEAU 2.1.1.a	Organigramme typique des usines de pâtes et papiers.	32
TABLEAU 2.1.1b	Caractéristiques de la structure bureaucratique.	36
TABLEAU 2.1.3	Dimensions de la satisfaction des clients.	47
TABLEAU 4.1	Le modèle d'analyse	66
TABLEAU 4.4.2	Caractéristiques des répondants.	98
TABLEAU 4.5	Les variables à l'étude : Degré d'homogénéité et profil des réponses.	102
TABLEAU 4.5.1	Résultats des analyses factorielles.	109
TABLEAU 5.1.1	Satisfactions des clients : Analyse de variance.	117
TABLEAU 5.1.2	Attentes des clients : Analyse de variance.	121
TABLEAU 5.2.1	Corrélations bivariées : Variables indépendantes.	126
TABLEAU 5.2.2.1	Régression avec la satisfaction en RT.	131
TABLEAU 5.2.2.2	Régression avec la satisfaction en GRH.	137
TABLEAU 6.1	Aires des satisfactions et des attentes.	142
TABLEAU 6.2	Axes d'acceptation des hypothèses de recherche.	149

LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS

GRH	Gestion des ressources humaines
RH	Ressources humaines
RT	Relations de travail
SRH	Service des ressources humaines

REMERCIEMENTS

Cette recherche est le dernier effort pour l'obtention de mon diplôme de maîtrise option GRH à l'École de Relations Industrielles. L'achèvement de ce mémoire n'aurait pu être réalisé sans la contribution de plusieurs personnes.

Le premier remerciement est alloué au Groupe de recherche en évaluation de la gestion des ressources humaines et plus particulièrement à mon directeur de recherche Dr. Shimon Dolan qui à su me fournir une structure d'analyse scientifique tout au long de ma recherche.

Je remercie également l'Association canadienne des pâtes et papiers qui m'a parrainée et soutenue financièrement tout au long de cette recherche. Notamment, M. Sylvain-Yves Longval, Directeur des ressources humaines de cette Association, qui par son expertise de l'industrie a fait de cette recherche, un outil d'évaluation validé et prometteur. Il me fait plaisir de souligner l'importante contribution de M. Robert Guinta de Kruger Inc., de M. Yvon Lesage de Stone-Consolidated Inc. et de Mme Louise Soucy de Rolland Inc. pour leurs conseils dans la validation des questionnaires. De plus, je tiens à remercier sincèrement les responsables des Services des ressources humaines des usines participantes.

INTRODUCTION

Depuis les dernières décennies, force est de constater l'ampleur avec laquelle les changements environnementaux influencent le développement de nos entreprises. Tous ces changements ont amené les gestionnaires de plusieurs compagnies à se réorienter totalement vers la gestion du coût le plus flexible existant, soit la ressource humaine. Cette nouvelle tendance ne s'articule toutefois pas comme autrefois. C'est-à-dire que ce n'est plus la logique du taylorisme qui retient l'attention des gestionnaires, mais bien celle de la rationalisation des coûts par une gestion renouvelée des ressources humaines.

Cette nouvelle orientation vers la gestion des ressources humaines a remis au coeur du débat le Service des ressources humaines (SRH). Ce dernier doit plus que jamais démontrer son efficacité. Or, une des principales difficultés engendrées par cette démonstration, est l'évaluation des activités et des actions qu'il effectue (Schuler, 1988; Tsui et Gomez-Mejia, 1987; Fitz-enz, 1986). Dans cette optique, les responsables des SRH doivent non seulement "évaluer", mais identifier précisément la nature de leur contribution à l'atteinte des objectifs organisationnels.

Si les praticiens et les théoriciens s'accordent sur la difficulté d'évaluer l'efficacité d'un SRH, c'est en partie occasionné par la faiblesse des cadres conceptuels existants (Ulrich, 1989; Fitz-enz, 1986). Mais heureusement, tout récemment, une méthode d'évaluation innovatrice s'inscrit en gestion des ressources humaines, soit celle de "La satisfaction des clients multiples" (Guérin et Wils, 1992; Tsui, 1990; Tsui et Milkovich, 1987).

Cette méthode vise la mesure **de l'efficacité des activités offertes par le Service des ressources humaines**, en terme de satisfaction des usagers (Tsui et Milkovich, 1987; Tsui, 1984; Connoly et col. 1980). Elle combine les notions de "marketing" et de "gestion des ressources humaines". À la lueur de cette approche un Service efficace est celui qui réussit à combler, (en tant que fournisseur de service), les besoins de ses clients.

Les tenants de cette approche prétendent qu'elle est valide, facile d'accès pour les utilisateurs, peu coûteuse et que ses résultats sont facilement interprétables. Toutefois, à l'heure actuelle, peu de recherches empiriques permettent de généraliser ces constats. C'est pour cette raison que nous avons développé la recherche dans cette direction. Mais également pour poursuivre la recherche vers l'identification de déterminants de l'efficacité, afin de mieux orienter l'action préventive et corrective du Service des ressources humaines.

Or, dans le but de surseoir à ces interrogations et de solidifier les assises de cette méthode, nous exposons, dans un premier temps, une série de réflexions qui veulent éclaircir le domaine de l'évaluation en Gestion des ressources humaines. D'une façon générale, cela nous donnera une base théorique afin de mieux comprendre, situer, structurer et comparer le modèle présenté.

Dans un deuxième temps, nous présenterons les diverses composantes de la méthode de satisfaction des clients multiples. L'ensemble de ces éléments sera commenté et expliqué en fonction des recherches passées et des considérations propres à notre étude.

Troisièmement, un chapitre est alloué pour faire un état des déterminants (variables explicatives de l'efficacité) déjà testés par les chercheurs. Au début de ce chapitre, nous mettrons l'emphase sur la problématique de l'identification de déterminants supplémentaires dans cette méthode.

Quatrièmement, notre cadre opérationnel et méthodologique sera démontré. Nous exposerons les déterminants que nous avons sélectionnés. D'une part, parmi ceux qui ont déjà été testés dans le modèle de la satisfaction des clients multiples. D'autre part, parmi ceux qui n'ont jamais été testés dans ce modèle. Ensuite, nous présenterons les hypothèses de recherche qui s'y rattachent, ainsi que notre modèle de recherche et notre démarche méthodologique. Ce chapitre sera finalisé en discutant de notre outil de cueillette de données et en dévoilant certaines statistiques.

Cinquièmement, nous examinerons les résultats découlant des tests sur nos hypothèses et sur notre modèle complet de recherche.

Sixièmement, nous discuterons des résultats obtenus. En guise de conclusion nous discuterons de notre contribution pour la recherche et des perspectives futures.

1.0 L'ÉVALUATION EN GESTION DES RESSOURCES

HUMAINES : APERÇU GÉNÉRAL

Dans ce chapitre, nous aborderons les grandes considérations propres au domaine de l'évaluation en gestion des ressources humaines. Nous discuterons particulièrement des points suivants: la nature de l'évaluation en GRH, son processus et les buts qu'elle nous permet d'atteindre. De plus, nous ferons état de certains critères qui peuvent servir de guide et de grille pour comparer les méthodes d'évaluation entre-elles, dans la recherche d'une méthode plus performante et plus pertinente à la réponse de besoins spécifiques. Cette démarche est utile, étant donné que les études sur l'évaluation en GRH sont dans la plupart des cas, non cummulatives et fragmentaires.

Bref, cette introduction sur les concepts de base nous permet de mieux comprendre le modèle présenté et les critères établis permettent de visualiser le champ couvert par une bonne méthode d'évaluation.

1.1 LA NATURE DE L'ÉVALUATION

Avant d'entreprendre l'analyse de notre modèle, il est nécessaire d'examiner certaines facettes descriptives du domaine de l'évaluation. Dans cette section, nous tentons de répondre à quelques questions préliminaires, telles que: qu'est-ce que l'évaluation, dans quel cadre ce processus s'inscrit-il et quelles sont ses étapes préalables ?

Les responsables des Services des ressources humaines ne doivent pas prétendre qu'ils font tout de façon adéquate. Combien d'organisations se sont aperçu "après coup" qu'ils avaient oublié de planifier les besoins de formation et de développement de la main d'oeuvre à un niveau de la structure hiérarchique par exemple, où la demande était grandissante ? C'est pour cette raison que les Services des ressources humaines doivent évaluer les actions et les activités qu'ils effectuent.

Lorsque les responsables des Services des ressources humaines entament un processus d'évaluation, ils désirent simplement savoir s'il y a un écart entre ce qu'ils ont prédit et ce qui s'est réellement passé (Enrègle et Thiétart, 1984). L'analyse de cet écart nécessite la réalisation d'une certaine planification. C'est-à-dire qu'ils doivent réaliser un plan qui consiste à prédire les résultats des activités et des actions effectuées. Idéalement, cette prédiction se base sur une analyse de l'environnement, de ses contraintes et de ses opportunités.

D'une façon plus précise, l'évaluation en gestion des ressources humaines doit être une partie intégrante d'un processus plus global appelé en gestion des ressources humaines, la gestion stratégique. Pour effectuer un processus de gestion stratégique, la littérature nous permet d'identifier idéalement quatre étapes soit:

- 1- la détermination des indicateurs et du niveau attendu de performance (à l'aide de standards);
- 2- la cueillette des informations;
- 3- la comparaison entre les résultats escomptés et ceux effectivement atteints (évaluation);
- 4- les recommandations et l'exécution de l'action corrective.

Ces quatre étapes nous démontrent que le processus de l'évaluation doit absolument être précédé de deux étapes pour être complet. Ainsi, la première des actions à effectuer consiste en la détermination des indicateurs et du niveau attendu de performance à l'aide de standards. Cette étape nécessite une attention particulière, étant donné que le gestionnaire peut facilement omettre des dimensions importantes lors de son opérationnalisation.

Plusieurs dimensions ou caractéristiques sont à considérer au niveau du choix des indicateurs. Certains indicateurs sont qualitatifs (par exemple, les politiques en ressources humaines sont-elle respectées?) et d'autres sont quantitatifs (par exemple, la mesure du taux de roulement). Quelques indicateurs mesurent l'objet à analyser d'une façon simple (une seule question mesurant l'objet) et d'autres d'une façon multiple (plusieurs questions mesurant le même objet). En d'autres termes, c'est ce qu'on appelle des échelles multi-items.

Finalement, les indicateurs peuvent mesurer un résultat (satisfaction des employés), un processus (temps moyen pour combler un poste vacant) ou les intrants nécessaires au processus et au résultat (ressources financières etc.).

Ce qu'il faut retenir, c'est que les indicateurs doivent être choisis judicieusement lorsqu'on effectue un processus de gestion stratégique, car c'est à partir de leurs résultats et de leur interprétation que des actions correctives seront apportées. Il devient également nécessaire, d'aligner le choix de nos indicateurs avec la stratégie et les objectifs organisationnels.

Une fois les indicateurs identifiés, la détermination du niveau attendu de performance doit être effectuée. Cette démarche nécessite qu'un plan soit conçu et qu'il vise la prédiction des résultats, des activités et des actions effectuées. Une analyse complète de l'environnement, de ses contraintes et de ses opportunités doit être conçue, pour prédire la performance attendue au niveau de chacun des indicateurs (Guérin et Wils, 1992). Ces étapes entraînent toute une collecte de données qui mènera au processus même de l'évaluation.

L'évaluation en GRH est intimement reliée à la recherche de l'efficacité et de l'efficience, car tout processus d'évaluation nous permet ensuite un réajustement dans nos actions et activités si cela est encore possible. Si cela n'est plus possible, l'évaluation a toujours sa place, car elle nous évitera de commettre les mêmes erreurs ou de prolonger l'effet des erreurs commises (Huse, 1982).

Notons que la performance de ces réajustements ou de ces anticipations dépend de la méthode d'évaluation choisie, puisque certaines méthodes sont limitées dans leur conceptualisation à certaines dimensions, par exemple, l'efficacité au lieu de l'efficience. Il devient très utile pour le praticien d'avoir une bonne idée des caractéristiques de la méthode qu'il utilise.

Plusieurs méthodes d'évaluation existent dans la littérature (Gosselin et Beausoleil, 1990). Cependant, ce n'est pas leur répertoire qui éclaircit le domaine de l'évaluation en GRH. Certains auteurs stipulent qu'il existe douze façons d'évaluer la GRH (Philips et Seers, 1989), tandis que d'autres en distinguent six (Gosselin et Beausoleil, 1990). Cette absence d'effort d'intégration de la totalité des méthodes existantes fait qu'il devient difficile de comparer les méthodes d'évaluation entre elles, de les améliorer et conséquemment, d'atteindre un seuil d'efficacité et d'efficience plus élevé pour l'organisation.

1.2 LE BUT DE L'ÉVALUATION: L'EFFICACITÉ ET/OU L'EFFICIENCE

Ayant mis en relief certains concepts et discuté du processus d'évaluation, la compréhension du domaine de l'évaluation requiert également que l'on souligne la comparabilité des méthodes en terme de buts qu'elles nous permettent d'atteindre. Cette section prend son importance dans les explications qu'elle nous offre, quant à l'utilité de dissocier les buts de l'évaluation.

Peu importe le niveau où l'on désire effectuer le processus de l'évaluation, que ce soit au niveau de la GRH ou au niveau de l'organisation, l'efficacité et l'efficience demeurent les deux ultimes produits désirés par l'évaluateur.

La prise de conscience au niveau de l'importance des notions d'efficacité et d'efficience en gestion, n'est pas une nouveauté des années "90". Toutefois, il est intéressant de noter que ces concepts furent définis très tardivement. Ce n'est qu'en 1974 que Drucker, considéré comme un des piliers de l'analyse de l'efficacité, fit une première tentative afin de définir ce concept. Selon Drucker, une organisation désireuse de parvenir à l'efficacité organisationnelle doit avoir " l'art de faire les bonnes choses".

Si nous mettons en parallèle cette définition et la revue de la littérature, nous distinguons deux façons d'aborder l'efficacité : soit celle au sens stricte (Guérin et Wils, 1992; Anthony et Nicholson, 1977; Drucker, 1974) ou celle dite au sens large (Werther et col., 1990; Glueck, 1982).

Guérin et Wils (1992) soulignent bien cette problématique qui relève de l'étendue de l'efficacité. La problématique de l'étendue de l'efficacité au sens large, réside dans le fait que certains auteurs incorporent dans le concept de l'efficacité celui de l'efficience. Cette intégration peut avoir comme résultante que l'amélioration de l'efficacité organisationnelle devienne la seule finalité de la fonction des ressources humaines.

Afin d'appuyer la particularité propre à chacun de ces concepts, Guérin et Wils (1992) spécifient que:

"La gestion moderne s'emploie à rechercher simultanément l'efficacité i.e. l'adaptation externe ("faire les bonnes choses") et l'efficience i.e. la performance interne ("le faire bien ou avoir un bon rendement") (p.114) ."

Il est malheureux de constater que la plupart des auteurs ne dissocient jamais ces deux concepts. Ces derniers ne font que stipuler que pour être efficace ou efficient, les gestionnaires doivent avoir la capacité d'évaluer (Candeau, 1985; Huse, 1982; Koontz et O'Donnel, 1976). Nous retrouvons uniquement quelques auteurs, tels que Anthony et Nicholson (1977) et Guérin et Wils (1992), qui stipulent que le but de l'évaluation peut viser autant l'atteinte de l'efficacité, que celui de l'efficience. Soulignons que nous privilégions tout comme Guérin et Wils la définition de l'efficacité au sens stricte qui signifie l'adaptation externe "faire les bonnes choses".

Ainsi, lorsque la méthode d'évaluation choisie mesure l'efficacité (faire les bonnes choses), les utilisateurs analysent si les méthodes, les moyens (processus) utilisés ou encore les résultats (effets) correspondent bien à leurs attentes en terme "d'utilité".

D'un autre côté, lorsque la méthode d'évaluation choisie mesure l'efficience, il est analysé si les méthodes et les moyens (processus) utilisés ou encore les résultats (effets) ont été fait correctement selon les évaluateurs, i.e. "réalisés au moindre coût et/ou temps possible avec les meilleurs outils". Par exemple, une mesure de l'efficience pour une politique quelconque, serait le coût (direct ou indirect) de l'instauration de cette politique et les bénéfices y correspondant ou tout simplement une question demandant aux employés si le service des ressources humaines "effectue d'une manière optimale" ses tâches?

Outre le fait qu'une bonne méthode d'évaluation doit indiquer clairement son but, i.e. l'efficacité et/ou l'efficience, certains autres critères doivent être considérés lorsque les dirigeants désirent procéder à une évaluation.

1.3 LES CRITÈRES À CONSIDÉRER DANS LE CHOIX D'UNE MÉTHODE D'ÉVALUATION

De nombreux critères selon nous, peuvent justifier le fait d'utiliser et d'exploiter une méthode d'évaluation comparativement à une autre (Voir tableau 1.3). Dans cette section nous en dénombrerons quelques uns en plus d'identifier dans certains cas, les méthodes reliées à ces critères.

Cette démarche nous a permis de justifier et d'enrichir la recherche éventuelle de déterminants supplémentaires dans la méthode de la satisfaction des clients multiples.

Soulignons immédiatement que cet effort d'identification de critères, ne se veut pas exhaustif et qu'il n'a pas pour but principal de rejeter les autres méthodes existantes car chacune des méthodes présentées possède ses propres forces et faiblesses. Aussi, certains critères peuvent être considérés très "exigeants", parce qu'ils peuvent cumuler les caractéristiques de plusieurs méthodes d'évaluation.

TABLEAU 1.3 - LES CRITÈRES À CONSIDÉRER DANS LE CHOIX D'UNE MÉTHODE D'ÉVALUATION		
1	Mesure complète d'un phénomène	Efficacité / Efficience
2	Diversité des variables utilisées	Qualitatives / Quantitatives
3	Mesure complète des dimensions d'un objet d'analyse	Intrants / Processus / Résultat
4	Diversité dans les moments d'évaluation	Avant / Pendant / Après
5	Utilisation d'une perspective	Explication des phénomènes observés à l'aide d'un cadre conceptuel
6	Précision dans l'objet et le niveau d'étude	Objet: Service, fonction, pratiques de RH Niveau: opérationnel, gestion

Bref, l'énergie déployée dans cette section vise davantage à démontrer les forces de notre méthode et l'importance de bien situer la méthode que l'on désire utiliser. Lorsqu'une méthode est utilisée, il faut identifier précisément les particularités qui la forme. Des questions telles que, mesure de l'efficacité ou de l'efficience de qui, de quoi, dans quel domaine, comment, pourquoi, dans quelle circonstances, comparativement à quoi, sont nécessaire à une bonne interprétation du modèle utilisé (Brewer, 1983).

1^{ER} CRITÈRE Le premier critère à considérer dans une méthode d'évaluation est la possibilité qu'elle offre à l'utilisateur de mesurer simultanément l'efficacité et l'efficience d'un phénomène. À défaut d'une telle mesure, elle doit, au moins, bien identifier ce qu'elle mesure. Est-ce que les méthodes d'évaluation recensées dans la littérature peuvent nous permettre une telle analyse ?

Il existe plusieurs méthodes d'évaluation dans la littérature et dans la majorité des cas, les auteurs les réunissent en fonction de leurs types de mesures. Nous retrouvons, d'une part, les méthodes constituées majoritairement ou totalement de variables exprimant des indicateurs quantitatifs, par exemple, l'approche coûts-bénéfices, la comptabilisation des RH, l'analyse de l'utilité et les indicateurs statistiques. D'autre part, nous retrouvons celles constituées d'indicateurs qualitatifs traduits ou non en nombre, par ex., la méthode de l'Audit et celle de la satisfaction des clients multiples (Gosselin et Beausoleil, 1990).

Parmi les méthodes quantitatives, il est rare de retrouver des méthodes qui mesurent les deux facettes de la performance, i.e. l'efficacité et l'efficience. Par exemple, la méthode de la comptabilisation des ressources humaines, vise strictement l'analyse du coût de remplacement et d'acquisition des ressources humaines, sans tenir compte si l'acquisition de la main-d'oeuvre est effectuée efficacement (par ex. si le procédé de recrutement plaît aux employés).

Quant à la méthode d'évaluation de l'analyse de l'utilité, elle traduit en valeur monétaire les avantages et les désavantages des pratiques de gestion des ressources humaines (surtout au niveau de la pratique de la sélection). Elle ne considère pas dans son rapport, l'efficacité des pratiques, mais davantage les aspects de l'efficience (coûts/bénéfices, optimisation).

De la même façon, les indicateurs statistiques ne permettent pas de savoir si l'augmentation du taux de roulement ou de l'absentéisme est attribuable à l'inutilité (efficacité) de certaines activités.

Au niveau des méthodes qualitatives, il est également rare de recenser des méthodes qui analysent simultanément l'efficacité et l'efficience. Par exemple, la méthode de l'Audit mesure si les pratiques ou les activités sont réalisées conformément au plan, cependant elle ne renseigne pas l'utilisateur au niveau de leur efficience. La méthode de l'Audit ne renseigne pas le responsable du SRH si les pratiques ou les activités qu'il effectue sont réalisées de la bonne façon, i.e. de manière à combler les besoins des individus qui en bénéficient.

La seule méthode à notre connaissance qui intègre ces deux facettes de la performance est celle de la satisfaction des clients multiples. Bien que celle-ci utilise majoritairement des critères d'efficacité, elle incorpore toutefois dans son modèle quelques critères d'efficience. Par exemple, lorsqu'elle mesure si les clients sont satisfaits de la "façon" dont le Service des ressources humaines effectue ses tâches. Cette question sous-entend la rapidité et la qualité, donc s'il fait bien les choses (efficience).

Bien que ce modèle ne dissocie pas les mesures d'efficacité et d'efficience, il en résulte quand même un meilleur aperçu de la performance de l'objet à mesurer. Il faut être prudent dans un modèle qui ne dissocie pas ces deux concepts, parce que le modèle peut favoriser davantage l'efficience au détriment de l'efficacité ou vice et versa. Afin de situer exactement notre modèle, soulignons qu'il vise davantage l'efficacité, faire les bonnes choses. L'interprétation des résultats devra refléter cette tendance.

2^{ÈME} CRITÈRE Un second critère à rechercher au niveau de la méthode d'évaluation est la diversité des variables qu'elle utilise. Optimalement, les deux types de variables qualitatives (i.e. non métriques, p.ex. satisfaction) et quantitatives (i.e. métriques, p.ex. proportion de griefs) devraient être utilisés dans une méthode d'évaluation.

Une méthode est complète en elle-même, si elle permet aux deux types de variables de se compléter d'où l'importance de les regrouper. Les méthodes qui utilisent des variables strictement quantitatives, même si elles sont très objectives, peuvent omettre des éléments importants non prévus dans l'analyse. Les méthodes strictement qualitatives, pour leur part, même si elles peuvent contenir plusieurs éléments, sont très difficilement interprétables et subjectives.

La méthode de la satisfaction des clients multiples mesure la satisfaction des clients i.e. la variable dépendante d'une façon qualitative (non-métrique). Nous ne pouvons pas dire que la méthode utilise optimalement les deux types de variables. Néanmoins, une grande variété de variables autant qualitatives que quantitatives peuvent être intégrées pour expliquer les variations dans la satisfaction des clients.

3^{ÈME} CRITÈRE Un troisième critère à rechercher au niveau de la méthode à privilégier est la possibilité qu'elle offre à l'évaluateur de mesurer le plus de dimensions possible d'un objet d'analyse. Si l'on considère le temps qui nous est si précieux, nous désirons tous éviter la multiplicité des démarches dans notre quête de l'excellence.

La méthode choisie doit permettre de façon optimale l'évaluation des résultats, des processus et des intrants nécessaires à l'accomplissement du cycle de vie de l'objet d'étude. Par exemple, si l'objet étudié est le Service des ressources humaines, nous pouvons évaluer si les individus qui bénéficient des services de leur Direction des RH sont satisfaits de la façon (processus) dont les services leur sont offerts, ou s'ils sont satisfaits des services de RH (résultats).

Pour les intrants utilisés, la méthode choisie doit pouvoir distinguer leur influence sur le processus et les résultats (soit d'une manière indirecte "corrélation" ou directe "par une question précise ou d'ordre générale).

La méthode que nous vous suggérons permet ce genre d'analyse tridimensionnelle (résultats, processus, intrants). D'après nous, il est essentiel qu'il y ait une mesure de ces trois aspects, parce que dans la théorie même du marketing, il est dit que pour le consommateur, il est aussi important d'être bien servi que d'avoir un bon produit. Pour l'entreprise, le tout doit se réaliser avec le minimum d'intrants (ressources) possibles.

L'approche que nous vous proposons permet d'analyser ces déterminants et de mesurer leur degré influence sur l'objet d'étude (efficacité du Service de ressources humaines). Peu de méthodes permettent ce type d'analyse.

4^{IÈME} CRITÈRE Un quatrième critère à rechercher dans une méthode d'évaluation est la possibilité qu'elle offre à l'évaluateur de l'utiliser à divers moment dans le temps.

La méthode de la satisfaction des clients multiples peut s'effectuer contrairement à certaines méthodes (coûts-bénéfices) à divers moments dans le temps. Avant une démarche précise, elle permet de faire un plan d'action pour améliorer les services offerts par le SRH. Pendant l'action, elle permet de se réajuster en demandant aux clients s'ils sont satisfaits des services en cours. Après l'action, elle tâte le pouls des clients pour se réajuster dans les services offerts.

Certaines méthodes permettent seulement d'évaluer l'efficacité et/ou l'efficience après ou avant l'introduction d'un changement quelconque. Cet aspect n'est donc pas à négliger.

5^{ÈME} CRITÈRE Le cinquième critère est la nécessité pour une méthode d'avoir une perspective. L'avantage pour une méthode de posséder une perspective, est que cela lui permet d'expliquer le phénomène étudié dans sa quasi-globalité. Le terme "quasi-globalité" est d'une importance indéniable, car plus un construit (p. ex. l'efficacité organisationnelle ou l'efficacité d'une unité administrative) est abstrait, plus il est difficile de le décrire.

Si nous prenons par exemple les indicateurs statistiques, aucune perspective ne les soutient, il est donc difficile d'attribuer le résultat de ces indicateurs à un ensemble comme l'efficacité ou l'efficience organisationnelle.

À ce stade, il est important de mentionner que ce sont surtout les modèles d'évaluation, tel l'Audit, l'analyse de la satisfaction des clients multiples qui possèdent une perspective d'analyse. Les autres méthodes d'évaluation sont dans la plupart des cas déconnectées de toutes tentatives d'explication globale de l'efficacité ou de l'efficience.

Ainsi, peu de méthodes d'évaluation en gestion des ressources humaines tentent d'expliquer leur objet d'étude à l'aide d'une perspective articulée (méthode coûts-bénéfices, indicateurs statistiques etc.).

Certaines méthodes issues de la théorie des organisations font toutefois un effort substantiel (Cameron et Whetten, 1983). Les méthodes les plus utilisées sont les suivantes: celle des buts de l'organisation (Price, 1972), des ressources du système (Seashore et Yutchman, 1967), des processus internes (Nadler et Tushman, 1980), des processus décisionnels (Argyris et Schon, 1978), des constituantes stratégiques (Connolly et col., 1980) et de la légitimité (Zammuto, 1982).

Toutes ces méthodes possèdent des lacunes dans leurs efforts pour expliquer le construit de l'efficacité organisationnelle. Par exemple, la méthode des buts de l'organisation peut être incomplète, par le fait que les buts de l'organisation ne sont pas toujours clairement spécifiés ou facilement identifiables. De plus, même si l'organisation rencontre ses buts elle peut être jugée inefficace.

La méthode de la satisfaction des clients multiples (constituantes stratégiques) utilise une perspective pour expliquer l'efficacité du Service des ressources humaines, cependant sa tentative d'explication demeure encore faible. Comme toutes les autres méthodes, certaines difficultés opérationnelles lui sont inhérentes.

Les principales difficultés sous-jacentes à sa conceptualisation sont toutes reliées au critère d'efficacité de la satisfaction des clients (Cameron et Whetten, 1983). Premièrement, certains individus ont de la difficulté à identifier leur préférence pour une organisation. Deuxièmement, il y a le phénomène de la modification des attentes dans le temps (Miles et Cameron, 1982). Troisièmement, les attentes que poursuivent les clients sont simultanément contradictoires. Finalement, lorsque l'on satisfait un client on diminue la satisfaction de l'autre. Mais ces faiblesses peuvent être atténuées comme le mentionne Cameron et Whetten (1983), par l'utilisation concurrente de certains indicateurs, telles que ceux proposés dans les autres modèles.

6^{ÈME} CRITÈRE Le dernier et sixième critère à rechercher dans une méthode d'évaluation réside dans sa justesse. Une bonne méthode d'évaluation doit permettre au chercheur d'identifier précisément son objet d'étude ainsi que le niveau pour lequel on l'analysera.

Nous remarquons que très peu de méthodes s'attardent à cerner clairement leurs objectifs. C'est plutôt l'évaluateur ou le chercheur qui doit le découvrir. Qui plus est, ce ne sont pas tous les auteurs qui répertorient le même nombre d'objets et de niveaux d'étude, d'où la difficulté de cette identification.

Pour plus de précisions, notons, d'une part, que les objets d'analyses qui sont généralement recensés par les auteurs en gestion des ressources humaines se regroupent en trois catégories: Le Service de ressources humaines, la fonction des ressources humaines et les pratiques en ressources humaines (Gosselin et Beausoleil, 1990). D'autre part, les niveaux d'analyse que l'on retrouve, se regroupent la plus part du temps en trois catégories: Les niveaux opérationnels, de gestion et stratégique.

Cependant, selon Guérin et Wils, (1992) les niveaux d'analyse devraient se concentrer à l'intérieur de deux catégories soit le niveau opérationnel et le niveau stratégique, parce que ces deux niveaux correspondent à un processus de gestion. Ce qui est d'ailleurs notre avis. Ainsi ces derniers soutiennent:

"qu'au niveau stratégique, l'évaluation devra mesurer la pertinence des pratiques et politiques de gestion des ressources humaines sous le double point de vue de leur alignement sur les défis stratégiques et de leur cohérence interne. Au niveau opérationnel l'évaluation devra mesurer la pertinence des différents programmes ou activités pour opérationnaliser les politiques de ressources humaines ou contribuer à l'atteinte des objectifs opérationnels (meilleur utilisation de la main d'oeuvre, amélioration du service, meilleur temps de réponse etc.)" (p.157).

Il est important de noter également que les niveaux d'analyse se définissent différemment selon la discipline. En administration ou en sociologie les niveaux d'étude sont désignés de la façon suivante: individuel, organisationnel (groupe) et social.

La méthode que nous vous proposons s'attarde particulièrement au Service des ressources humaines dont la tâche est de définir les plans, les activités et les politiques et de les contrôler dans le cadre des activités de gestion des ressources humaines. Le niveau analysé est opérationnel, puisque l'on analyse la qualité, l'implantation et l'exécution des tâches effectuées par le Service des ressources humaines (Tsui, 1990; Tsui et Milkovich, 1987). D'une façon générale, le niveau d'analyse est celui de l'organisation.

En plus des nombreux avantages relevés précédemment, les utilisateurs prétendent que la méthode de la satisfaction des clients multiples est peu coûteuse et très facile d'utilisation. Elle permet aux gestionnaires d'intervenir sur des activités concrètes qui selon le jugement des clients sont insatisfaisantes sur le plan de leur implantation et de leur exécution (Connolly et col., 1980). Comme le stipule Guérin et Wils (1992) l'approche de la satisfaction des clients multiples donne plus de visibilité à l'orientation "business" du Service des ressources humaines et de considération de la part des cadres hiérarchiques.

Tous ses avantages nous incitent à développer encore plus cette approche. Toutefois, comme toute approche qui est à ses débuts, plusieurs relations conceptuelles restent obscures, nous essayerons dans le chapitre suivant de les mettre en évidence et de les éclaircir.

2.0 L'APPROCHE DE LA SATISFACTION DES CLIENTS MULTIPLES

Notre principal objectif dans ce chapitre, est d'introduire l'approche de la satisfaction des clients multiples élaborée par Tsui et de commenter ses grandes orientations à l'aide d'exemples issus du modèle que nous développerons. Cette démarche nous permettra de fournir un assise à nos apports théoriques.

2.1 LA STRUCTURE DU MODÈLE

Cette section offre un aperçu du contenu général du modèle de la satisfaction des clients multiples. Chacune des sous-sections qui en découle, couvre une composante essentielle de cette approche.

Le modèle de la satisfaction des clients multiples évalue le niveau d'efficacité d'un Service de ressources humaines en mesurant le degré de satisfaction de ses principaux clients. Ce processus d'évaluation se réalise en effectuant l'écart entre les attentes observées des clients du Service et les réponses que le Service leur offre. Plus l'écart entre les attentes et les satisfactions des services reçus est grand, moins le Service des ressources humaines est considéré efficace et vice-versa (Tsui et Milkovich, 1987).

Cette façon de voir s'éloigne de la définition traditionnelle de l'efficacité qui considère la différence entre ce qui est observé et ce qui est prévu dans les plans stratégiques. Le présent rapport, mesure plutôt ce qui est attendu par les clients du Service. Il est donc sous-entendu que les intérêts des clients vont dans le même sens que les intérêts de l'organisation.

Comme Tsui (1987) le mentionne, l'utilité de considérer ce qui est attendu par les clients au lieu de considérer ce qui est prévu dans les plans stratégiques réside dans le fait qu'une telle analyse atteint mieux les besoins opérationnels des clients du Service des RH.

En somme, cette méthode est appuyée par la présomption que les gestionnaires opérationnels aussi bien que les cadres hiérarchiques (tous deux des clients du SRH), ont des intérêts différents, de telle façon que l'approche stratégique ne peut pas en elle-même répondre à ces exigences ou demandes opérationnelles (Lorange, 1980; Schendel et Hoffer, 1979).

Selon nous, cette méthode doit être utilisée périodiquement, mais de façon complémentaire à d'autres méthodes d'orientations stratégiques en ressources humaines. Il est nécessaire dans le nouveau rôle de partenaire stratégique du Service, qu'il puisse avoir les outils afin de trouver un point optimum entre les besoins opérationnels et les besoins découlant des orientations stratégiques de l'organisation.

Même si les clients qui évaluent l'efficacité du SRH sont représentatifs de tous les sous-systèmes organisationnels, il n'en demeure pas moins que certains éléments environnementaux fondamentaux peuvent être omis ou certaines activités suggérées, mais sans en avoir anticipé toutes les conséquences (Ulrich, 1989). Il est donc nécessaire de la compléter avec une méthode plus stratégique, afin d'y trouver une adéquation. Finalement, elle doit être suivie par un plan de communication des résultats et une justification rationnelle des nouvelles orientations ou du statu quo, s'il y a lieu.

L'inspiration quant à la création d'un tel outil de travail provient de l'approche marketing qui a pris un essor considérable depuis ces dernières années (Tsui, 1990). L'approche marketing définit l'efficacité d'une organisation par la satisfaction de ses clients. Il est soutenu qu'en améliorant la qualité des services ou produits offerts, les clients de l'organisation seront plus satisfaits.

À partir de cette conception de l'efficacité, plusieurs auteurs en Gestion des ressources humaines ont admis qu'un Service de ressources humaines pouvait être lui aussi jugé efficace s'il réussissait à satisfaire ses propres clients (Schuler, 1988; Connolly et col., 1980; Tsui, 1990). La notion de fournisseur de services "efficaces" à l'interne et non seulement à l'externe a donc trouvé un second créneau en gestion des ressources humaines.

La perspective utilisée pour expliquer la relation entre l'efficacité d'une unité administrative et l'efficacité organisationnelle est la perspective systémique (Keeley, 1978; Penning et Goodman, 1977; Campbell, 1976). Dans ce cadre d'analyse, l'organisation est perçue comme un système ouvert constitué de groupes interdépendants, qui essaient tous de survivre à un environnement dynamique (Katz et Kahn, 1978; Pfeffer et Salancik, 1978; Thompson, 1967).

Ces groupes, comme Tsui et Milkovich (1987) le soulignent, se définissent par toutes parties, acteurs ou institutions internes ou externes à l'organisation qui exercent une influence sur l'efficacité de l'organisation ou qui sont affectés par elle. Le Service des RH est un de ces multiples groupes qui essaie de vivre dans cet environnement et d'interchanger de façon profitable avec lui.

L'hypothèse de base dans cette approche est que chacun des groupes dans le système a une perception différente de l'efficacité de celui-ci, due au fait qu'il possède des caractéristiques différentes qui influencent ses attentes et ses satisfactions (ex: le degré d'engagement envers l'organisation et le statut ethnique).

La mesure de l'efficacité du SRH nécessite que l'on identifie rigoureusement les groupes clients qui l'évalueront. Cette précision dans la démarche évite l'omission des clients "évaluateurs" critiques pour le bon fonctionnement de l'organisation. Tsui définit le concept d'un groupe de clients d'un Service des ressources humaines par un groupe d'individus qui possède une certaine dépendance ou influence sur ce Service, mais également des préférences similaires sur les services que ce dernier lui offre.

2.1.1 LES CLIENTS DU SRH

Afin de mieux saisir l'étendue du concept de clients du SRH, il est nécessaire d'y accorder quelques lignes. Cette sous-section met principalement en évidence le processus d'identification des clients. Les clients du SRH dans l'industrie québécoise des pâtes et papiers nous servirons d'exemple.

Dans une perspective opérationnelle, l'utilisation de cette approche implique que l'évaluateur crée des petits groupes de clients ayant sensiblement les mêmes attentes face aux services en RH. Avant de procéder à une telle tâche, il est nécessaire qu'il dissocie les deux principales catégories de groupes de clients du Service: les clients situés à l'intérieur de l'organisation et ceux situés à l'extérieur (Tsui et Milkovich, 1987).

Les groupes de clients internes sont généralement identifiés dans l'organisation par la structure organisationnelle qui les placent à différents paliers hiérarchiques. D'un autre côté, l'identification des clients externes découle beaucoup plus du contexte particulier de l'entreprise ou de l'industrie.

Les clients externes :

Nous remarquons qu'aucune étude ne s'attarde à considérer le jugement des clients externes (gouvernement, union syndicale etc.). Tsui et Milkovich (1987) soulignent à cet effet, que le peu d'études exploitant l'impact des clients externes sur l'efficacité d'une unité administrative, justifie le fait de ne pas les incorporer. Quant à nous, nous croyons qu'il serait intéressant de les incorporer. Pourtant la question que l'on se pose et qui nous incite à ne pas les incorporer est: est-ce que les acteurs externes sont de bons évaluateurs de la performance du Service?

Plusieurs facteurs peuvent porter à une telle interrogation. La fréquence de leurs rencontres ne semble pas aussi élevée que celle qui est vécue par les clients internes. Leur intérêt pour l'efficacité de l'organisation et leur engagement face à celle-ci ne sont probablement pas aussi élevés que ceux d'un client interne, qui dépend directement de sa survie et de sa performance.

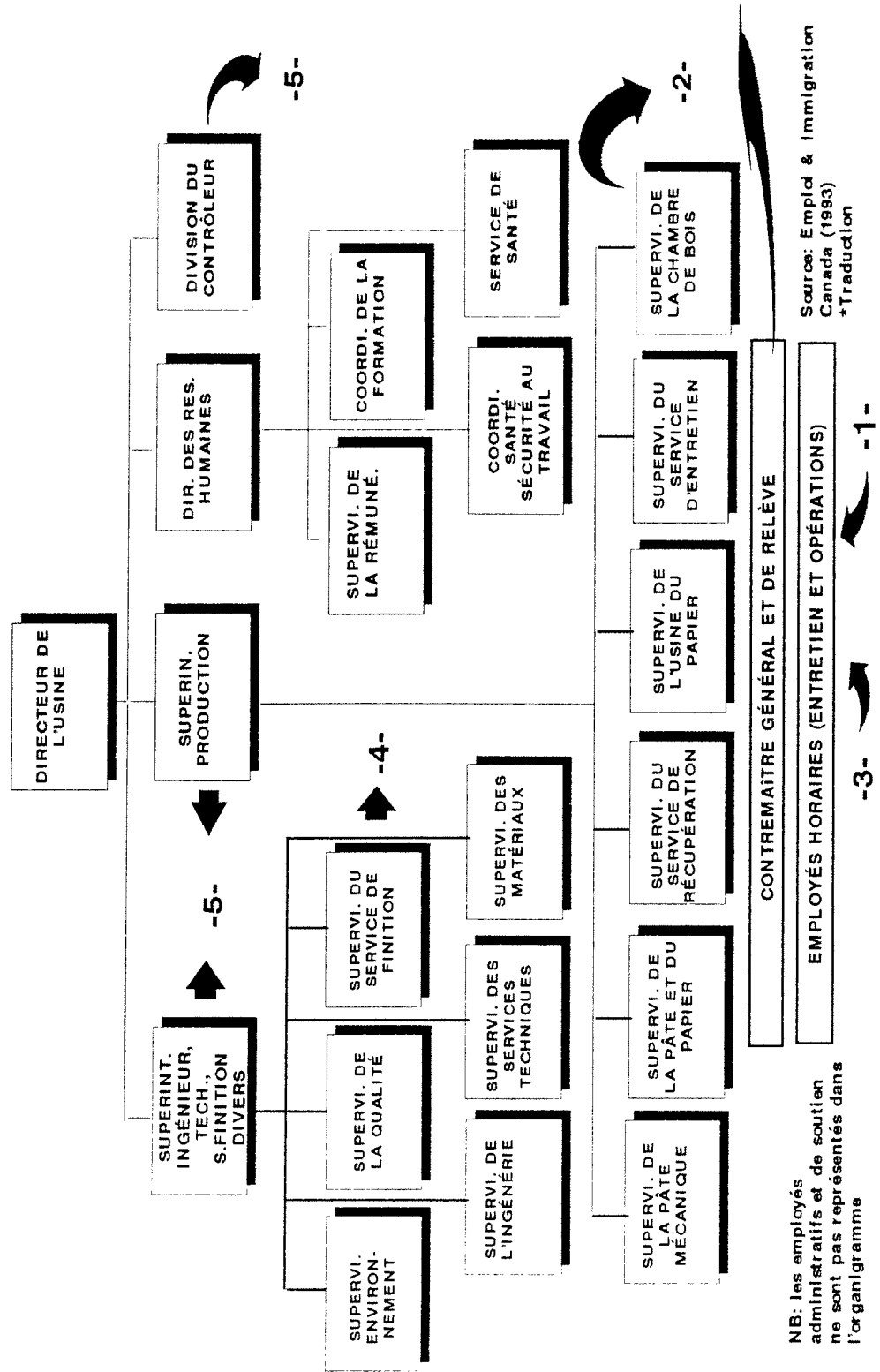
Toutes ces interrogations font en sorte que nous croyons plus prudent dans notre étude de considérer strictement les clients internes de l'organisation.

Les clients internes :

L'identification des clients internes doit se faire en tenant compte de deux dimensions: celle de la structure organisationnelle, dans laquelle les clients internes prennent place (découlant d'une typologie des structures) et celle des flux d'informations à l'intérieure de l'organisation (caractéristiques des flux sous-jacents à la structure) (Mintzberg, 1989).

Par exemple, dans notre étude, les clients internes ont été identifiés à partir d'un ouvrage reflétant la structure organisationnelle typique des usines de pâtes et papiers au Canada (Emploi et Immigration Canada, 1993). Lors de cette identification nous avons dégagés les principales catégories d'emploi qui s'y inscrivaient (Voir tableau suivant 2.1.1.A).

**Tableau 2.1.1 a :
ORGANIGRAMME TYPIQUE DES USINES DE PÂTES ET PAPIERS**



NB: les employés administratifs et de soutien ne sont pas représentés dans l'organigramme

Sources: Emploi & Immigration Canada (1993) + Traduction

- 1- Les employés opérationnels horaires de jours et de quarts: centre opérationnel, syndiqués.
- 2- Les superviseurs et les contremaîtres: ce sont les employés salariés qui relèvent du superintendant de la production ou qui sont immédiatement en charge des employés horaires (opérationnels et d'entretien).,
- 3- Les employés d'entretien horaires: syndiqués.
- 4- Les ingénieurs (Services techniques, techniciens i.e. de laboratoire et de dessin)
- 5- Les directeurs de Services (Surintendants) et le Directeur de l'usine (sauf le Directeur du Service des ressources humaines).
- 6- Les employés administratifs et de soutien: employés de bureau, marketing, recherche, ventes, etc.

Nous avons complété cet effort de synthèse en regroupant le plus possible les catégories d'emplois en fonction des similitudes des individus qui les composent et de les dissocier dans le cas contraire.

Cette étape évite des coûts inutiles qui auraient pu s'introduire par l'identification d'un trop grand nombre de groupe de clients (nombre plus élevé de questionnaires à distribuer, analyse de données redondantes, etc.). Par exemple, les salariés travaillant à un taux horaire sont syndiqués et les travailleurs salariés ne le sont pas. Dans le but de créer des groupes homogènes, il est nécessaire de les dissocier, puisqu'il est fort probable que les travailleurs syndiqués n'aient pas les mêmes attentes et mêmes degrés de satisfaction face aux services qu'ils reçoivent en ressources humaines.

Un autre indice pouvant aider à l'identification des groupes de clients est la proportion qu'ils occupent sur la main-d'oeuvre totale. Dans l'industrie canadienne des pâtes et papiers (reflet incontestable de l'industrie québécoise), il est démontré que 71 % et 82 % de la force de production des usines de pâtes et de papier journal, est constituée respectivement des employés opérationnels horaires et des employés d'entretien horaires. Ces individus devront être des évaluateurs compte tenu de leur grande proportion sur la main-d'oeuvre totale.

D'une façon plus systématique, un cadre théorique peut être utilisé afin d'identifier les groupes de clients les plus essentiels à l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation.

Lorsque nous avons utilisé l'organigramme, nous nous sommes référés au cadre théorique de Mintzberg (1989), qui nous a permis d'identifier plusieurs clients du Service des ressources humaines.

Si l'on se réfère à Mintzberg (1989), la structure qui conviendrait le mieux aux types d'usines rencontrées dans notre étude est la structure bureaucratique. (Voir tableau 2.1.1.B, Caractéristiques de la structure bureaucratique). Les deux principales caractéristiques qu'il leur sont attribuées par Mintzberg sont: l'influence cruciale du centre opérationnel et des cadres intermédiaires ou dans notre cas, les superviseurs de la production et de l'entretien.

À l'aide de ce tableau, nous remarquons quelques similitudes avec les usines de pâtes et papiers. Par exemple, ceux qui empruntent cette structure sont dans le secteur de la transformation de matières premières. Elles ont un certain appui gouvernemental. Leur environnement est plutôt simple et stable, comparativement aux industries de haute technologie. La division du travail est élaborée et le travail spécialisé.

Malgré cette concordance générale, il existe une caractéristique qui semble leur faire défaut, soit celle de leur grande taille. Dans cette industrie, bien que les tâches et les règles du travail soient excessivement définies et les usines d'un âge assez avancé en moyenne, nous retrouvons que des usines de petite taille comparativement aux usines de ce même type au niveau international.

Comme le souligne Mintzberg, la taille de l'usine dépend de la perspective dans laquelle on se place. En ce sens qu'elle doit être assez large pour permettre au volume du travail opérationnel de se répéter et de se standardiser.

Tableau 2.1.1.B CARACTÉRISTIQUES DE LA STRUCTURE BUREAUCRATIQUE

Inspiré de Mintzberg (1989)

Structure :	Centralisée Procédures formelles, travail spécialisé, division du travail élaborée, généralement des groupes de travail par fonction, hiérarchie extensive.
Contexte :	Environnement simple et stable. Généralement l'usine est ancienne et de grande taille. Commun dans les entreprises de production, de services gouvernementaux, de santé et de contrôle.
Stratégie :	Programmation stratégique, résistance aux changements stratégique, longue période de stabilité interrompue occasionnellement par une explosion de changements stratégiques.
Problématiques :	Efficiente, précise, mais, obsession du contrôle, problèmes dans le centre opérationnel, dans la coordination de l'administration et au niveau stratégique.

À l'intérieur d'une structure bureaucratique tout est articulé autour du centre opérationnel. Le but est d'éviter l'incertitude. Les superviseurs ont pour rôle de voir à ce que tout se passe comme prévu, i.e. conformément aux plans. L'emphase est mis sur le contrôle. La stratégie de l'organisation vise l'évitement de l'incertitude. Les employés opérationnels horaires et les superviseurs sont des clients très importants, étant donné qu'ils sont nécessaires à la régulation du travail ou à l'output (extrant) final.

Les employés d'entretien horaires, sont aussi importants que les employés opérationnels horaires, dû au fait que selon Mintzberg, ils peuvent jouer sur leur compétence irremplaçable pour mettre en péril le bon fonctionnement de la chaîne de production. Ils possèdent les cartes qui leur permettent de jouer avec l'incertitude.

Pour notre étude, nous considérons le groupe des employés d'entretien horaires comme un groupe à part entière, puisque ces employés possèdent diverses caractéristiques exclusives aux autres groupes identifiées. Ils détiennent des qualifications spécialisées (ex: soudeurs, électriciens). Ils ne sont pas compris directement dans la séquence de production des inputs en output et ils ne possèdent aucune tâche de régulation du travail.

Les employés administratifs et de soutien forment un groupe de clients en eux-même et on ne peut les inclure au groupe précédent, même s'ils possèdent plusieurs

caractéristiques communes, vu que leur importance y est moindre.

Une autre caractéristique de l'organisation bureaucratique réside dans le fait que les paliers intermédiaires entre le centre opérationnel et la haute direction sont nombreux et servent fréquemment à la résolution des conflits. Lorsqu'il y a des problèmes entre le centre opérationnel et les superviseurs, il n'est pas rare que les superviseurs se fassent court-circuiter par les employés opérationnels.

Le court-circuitage du superviseur pour atteindre un niveau d'autorité commun à chacune des parties est une technique souvent utilisée quand la communication est défectueuse dans l'entreprise. Il peut même arriver que les problèmes remontent jusqu'au directeur de services ou de l'usine. Ceci peut s'expliquer par le fait que les superviseurs n'ont pas l'habitude de traiter les aspects informels car notons-le, tout est standardisé. Dans une telle typologie, les directeurs de services ou le directeur de l'usine constituent des clients très importants.

Le cadre théorique de Mintzberg sert adéquatement de guide pour l'identification des clients du Service des ressources humaines. Néanmoins, cet effort d'intégration des diverses catégories occupationnelles doit être finalisé en considérant les aspects particuliers qui forment le type d'organisation ou d'industrie à l'étude. Par exemple, dans l'industrie québécoise des pâtes et papiers, les ingénieurs ont un rôle de première importance pour la qualité du produit final.

L'identification des clients dans l'approche de la satisfaction des clients multiples est une étape fondamentale qui doit être exécutée avec le plus grand soin possible puisque le succès de l'évaluation du Service dépend fortement de son exhaustivité. Comme le souligne Cameron et Whetten (1983), il existe toujours une probabilité quelconque que certains groupes de clients ne soient pas organisés d'où la difficulté de les identifier.

Une fois les clients bien identifiés, si on demande à tous les groupes clients du Service des ressources humaines, i.e. tous ceux qui sont en relation avec lui, d'évaluer son efficacité, ces derniers porteront des jugements différents selon leurs attentes et satisfactions respectives et celles-ci, seront différentes en moyenne pour chacun des groupes (Tsui et Gomez, 1987).

Le Service des ressources humaines qui désire être considéré efficace, ne doit pas tenter de répondre et d'anticiper tous les critères particuliers d'évaluation qui forment le jugement de tous ses clients, pris individuellement. Il doit plutôt tenter de dégager des critères communs d'évaluation à chacun de ses groupes de clients. C'est seulement après cette identification que le Service peut décider de la stratégie qu'il adoptera.

Il est nécessaire qu'il élabore une stratégie parce qu'il ne peut pas répondre aux attentes de tous ses groupes de clients et les satisfaire "simultanément". Premièrement, cela nécessite de trop grandes ressources pour le Service. Deuxièmement, certains auteurs supposent que non seulement les attentes sont différentes en moyenne pour chacun des groupes (comme le suppose l'approche de la satisfaction des clients multiples), mais qu'elles sont contradictoires voire incompatibles. Ce qui implique que satisfaire un groupe de clients revient à en insatisfaire d'autres (Fitz-enz, 1986; Cameron et Whetten, 1983). Le Service des ressources humaines doit donc pour survivre, être habile dans ses stratégies de réponses avec ses clients (Pfeffer et Salancik, 1978; Thompson, 1967).

2.12 LES STRATÉGIES DE RÉPONSES DU SRH ENVERS LES GROUPES DE CLIENTS

Face à la problématique de l'identification des clients les plus importants et des attentes contradictoires entre les groupes de clients, certains auteurs ont suggéré des stratégies de réponses possibles pour le Service des ressources humaines qui désire être considéré efficace.

- 1- Le SRH peut tenter de satisfaire un certain nombre de groupes de clients i.e. ceux qui sont le plus stratégiques dans l'organisation. Le choix de ces groupes de clients dépend de la théorie de concentration privilégiée.

A cet effet, nous retrouvons les théories de Pfeffer et Salancik (1978) et de Pennings et Goodman's, (1977) qui peuvent très bien se combiner ensemble. Ces théories nous suggèrent de satisfaire le plus possible ceux qui ont le plus de pouvoirs (directeurs de service, superviseurs) ou ceux qui font partie de la coalition dominante dans l'organisation (directeur de l'usine). Les tenants de ces approches soulignent que les critères d'évaluation des détenteurs de pouvoir ont tendance à influencer ceux des autres clients du Service..

La seconde approche est celle "des systèmes de ressources" (Seashore et Yuchtman, 1967), qui nous suggère de prendre en considération les groupes de clients qui possèdent les ressources les plus recherchées dans l'organisation par exemple les ressources financières. D'autres théoriciens suggèrent de satisfaire ceux qui sont les plus puissants en terme de proportion sur la main- d'oeuvre totale.

D'un autre côté, la théorie "de la structure bureaucratique" (Mintzberg 1989) peut nous inciter à satisfaire principalement les employés opérationnels, car ce sont eux qui sont les plus importants en terme de résultat du produit.

- 2- Le SRH peut tenter d'une manière plus efficace de satisfaire quelques groupes simultanément en trouvant le point optimal de leurs attentes divergentes ou compatibles. La stratégie de balayage privilégie la satisfaction globale des clients et, dans ce sens, elle s'intègre parfaitement dans la vision du modèle de la satisfaction des clients multiples. Cette stratégie évite que l'on tente de répondre aux préférences d'un groupe au détriment des autres et réduit l'incertitude de la subjectivité du jugement du répondant ou d'une catégorie de répondants. Cette conception s'inspire de Cameron et Whetten (1983).

Scénario A, les attentes sont divergentes : Les attentes globales des deux groupes de clients (au niveau desquels on a choisis d'intervenir) forment une courbe décroissante à l'origine et concave lorsqu'on les comparent entre elles. Ce faisant, si l'on satisfait un groupe on engendre l'insatisfaction de l'autre. Il existe ainsi un point où la satisfaction de l'un et l'insatisfaction de l'autre est optimale. Le point optimal que les dirigeants doivent identifier et tenter de combler est celui où les deux groupes en question sont satisfaits de façon minimale.

Scénario B, les attentes sont compatibles mais différentes : Les attentes globales des deux groupes de clients (au niveau desquels on a choisis d'intervenir) forment une courbe décroissante à l'origine et convexe lorsqu'on les comparent entre elles. La seule différence dans ce scénario, c'est que le point optimal que les dirigeants doivent identifier comble davantage la satisfaction des deux groupes en présence par le seul fait que la courbe est convexe. Dans ce dernier scénario, l'organisation est plus efficace car, la satisfaction globale des clients est plus grande.

Le modèle de Cameron est applicable dans toutes les organisations. Malheureusement le nombre de groupes de clients sélectionnés dans l'organisation fait que les axes du modèle ne sont pas strictement bidimensionnels mais plutôt "N" dimensionnels.

De ce fait, offrir une courbe d'efficacité pour une organisation est un peu utopique. Surtout si l'on considère que l'ensemble des critères d'évaluation d'un groupe de clients a sa propre relation avec l'ensemble des critères d'évaluation d'un autre groupe de clients. La seule option qui soit possible dans ce cas, c'est d'alterner la satisfaction d'un nombre limité de groupes de clients dans le temps tout en tentant de regrouper leurs similitudes dans leurs critères d'évaluation.

Un des moyens qui peut être utilisé par une organisation pour que ses clients atteignent des attentes plus compatibles est le développement d'une saga ou d'une culture organisationnelle (Cameron et Quinn, 1982). Son application procure un niveau d'attentes plus homogènes, positives et moins incompatibles envers l'organisation. Il devient ensuite plus aisé d'entreprendre des actions correctives sur certaines activités. Si une intervention en développement organisationnel a été effectuée, il est important de procéder à une seconde évaluation pour confirmer la compatibilité des attentes et pour corriger les activités évaluées faiblement par les groupes de clients.

La technique du développement organisationnel peut être très utile également lorsque certains groupes de clients possèdent des attentes très basses, absentes ou même confuses.

Il n'est pas suggéré ici de rejeter ou décrédibiliser les jugements des clients évaluateurs à cause de leur degré d'attentes. Cela revient à rejeter l'idée que l'organisation a peut-être une action corrective à effectuer envers ces dits clients. Le phénomène des attentes est beaucoup plus complexe à considérer et le rejet de ceux qui ne sont pas dans la norme ne rejoint pas l'idée du modèle qui converge vers l'atteinte d'une efficacité globale.

Idéalement, les stratégies développées par le SRH doivent essayer d'optimiser la satisfaction de plus d'un groupe de clients. Mais encore faut-il savoir sur quelles activités il faut intervenir pour répondre aux attentes de nos clients ? La section suivante répond à cette question tout en y intégrant nos apports méthodologiques.

2.1.3 LES DIMENSIONS ÉVALUÉES PAR LES CLIENTS

Nous désirons, dans cette section, intégrer les dimensions qui doivent faire l'objet du jugement des clients du Service des ressources humaines. Certaines considérations opérationnelles exigent que les activités de base, identifiées par Tsui et Gomez (1987), soit présentées tout en y intégrant les apports des différents auteurs et les considérations propres à notre étude.

Le modèle de satisfaction des clients multiples propose certaines activités du Service des ressources humaines sur lesquelles les clients sélectionnés doivent porter un jugement. Comme nous le verrons, ces dimensions doivent tenir compte du type d'organisation et des variables contextuelles présentes dans l'environnement immédiat de l'organisation.

Les dimensions pour lesquelles les clients doivent porter un jugement sont issues du modèle de Tsui et Gomez (1987). À partir d'une analyse factorielle dénombrant 73 activités offertes par le Service des ressources humaines, Tsui et Gomez découvrent que ces activités peuvent se regrouper de façon significative pour les groupes de clients, en huit principales activités ou dimensions (Voir tableau 2.1.3).

Une autre étude, soit celle de Belout (1994), réalisée dans le secteur hospitalier au Québec apporte des modifications à ces activités par "soucis d'adaptation au contexte canadien". En suivant cette même démarche, nous suggérons non seulement de tenir compte du contexte canadien, mais aussi de celui qui est particulier à l'échantillon choisi. L'utilisateur de ce modèle doit par souci d'adaptation, faire valider par un pré-test les dimensions mesurées, pour éviter l'omission d'activités en pleine expansion ou particulières aux Services de ressources humaines à l'étude.

Il est également nécessaire de porter une attention particulière au choix des nouvelles activités que l'on désire évaluer. Un questionnement minimal sur la nature de l'activité identifiée peut être d'une très grande utilité, par exemple: est-ce que l'innovation en Gestion des ressources humaines est une activité du Service ou un style de gestion ?

TABLEAU 2.1.3 DIMENSIONS DE LA SATISFACTION DES CLIENTS		
Tsui et Gomez (1987)	Belout (1994)	Grégoriades (1994)
1- Dotation et Planification	1- Dotation et Planification	1- Dotation et Planification
2- Développement et formation	2- Développement et formation	2- Développement et formation
3- Rémunération/rerelations	3- Rémunération	3- Rémunération
4- Support aux employés	4- Support aux employés et P.A.E.	4- Support aux employés et P.A.E.
5- Respect des législations	5- Respect des législations	5- Respect des législations
6- Relations de travail	6- Relations de travail	6- Relations de travail
7- Respect des politiques	7- Respect des politiques	7- Respect des politiques
8- Services administratifs	8- Santé et Sécurité	8- Santé et Sécurité
	9- Évaluation du rendement	9- Évaluation du rendement
	10- Innovation en RH	

Pour la question de l'innovation en RH, nous suggérons à un utilisateur prochain de l'intégrer à titre de déterminant de l'efficacité (variable indépendante). La raison qui nous pousse à la voir de cette façon, c'est que le Service des ressources humaines peut être innovateur à différents degrés sur chacune des activités qui sont censées être effectuées par lui. Cette dimension fut retranchée à l'intérieur de notre modèle, contrairement à l'analyse de Belout (1994), pour cette principale raison.

Cette section nous a permis de faire état des diverses composantes du modèle de la satisfaction des clients multiples. Les clients du SRH ont été identifiés, les activités sur lesquelles ils doivent porter un jugement ont été déterminées et les stratégies de réponse du SRH ont été révélées. La structure de base de l'approche et parallèlement de notre modèle étant solidifiées, il convient de s'attaquer au noeud de notre ouvrage.

3.0 LA REVUE DE LA LITTÉRATURE SUR LES DÉTERMINANTS DE L'EFFICACITÉ DES SERVICES DE RH

L'approche de Tsui (1987) ne saurait être comprise sans faire état des principales problématiques inhérentes à l'identification des déterminants et des variables en jeu. De plus, pour faire avancer la recherche, il est essentiel de faire un bref tour d'horizon sur les déterminants déjà testés par les théoriciens jusqu'à présent. Nous nous proposons dans ce chapitre, d'aborder ces deux considérations.

3.1 LES LIENS ENTRE LES VARIABLES: PROBLÉMATIQUES DUES À LA NOUVEAUTÉ DE L'APPROCHE

Même si certains auteurs se sont efforcés de valider et d'éclaircir les concepts fondamentaux constituant l'approche de la satisfaction des clients multiples, très peu d'entre eux l'ont fait d'une façon exhaustive ou ont tenté d'éclaircir leurs relations (satisfaction, attentes et déterminants). Par exemple, la variable des attentes peut être considérée vaguement selon les propos de Tsui, comme une variable intermédiaire de contrôle ou modératrice.

Nous tâcherons, dans cette section, de bien identifier ces variables à la lueur des travaux de Belout (1994) et de certains théoriciens, ce qui nous permettra, au chapitre suivant, de discuter des variables indépendantes considérées comme déterminantes pour l'efficacité d'un Service des ressources humaines.

Tsui définit "la satisfaction" par le degré de contentement des clients face à l'exécution des activités du Service des ressources humaines. Dans cette étude, nous emprunterons la définition de Belout (1994) qui est un peu plus précise. La satisfaction y est définie ainsi: par rapport à la qualité, la rapidité des services, l'adéquation des réponses des Services de ressources humaines aux besoins de ses clients et le niveau d'efficacité par dimension. Tandis que les attentes correspondent aux activités désirées par les clients, de la part d'un Service de ressources humaines.

Comme toute approche qui en est à ses débuts, l'approche de la satisfaction des clients multiples est totalement exploratoire. En ce sens que la littérature ne démontre aucune utilisation empirique de la variable dépendante "satisfaction des clients du Service des ressources humaines" ou "satisfaction des employés envers des services offerts par une unité administrative telle que le SRH" (à part celle provenant de théoriciens ayant déjà exploité cette approche).

Dans les écrits, les seuls liens entre la satisfaction des clients et la mesure de l'efficacité organisationnelle sont mis en évidence dans l'ouvrage de Peterson et Austin, (1985). Pour sa part, Tsui (1987) souligne que le degré de satisfaction est un important critère de l'efficacité organisationnelle.

Cameron et Whetten (1983), soulignent que la plupart des théories sur les organisations sont basées sur le construit de l'efficacité et que ce construit est pourvu de nombreux critères divergents et difficiles à identifier. Aussi, ils mentionnent que le modèle de la satisfaction des clients multiples n'est pas le premier modèle à établir un constat d'efficacité en tenant compte d'une seule variable dépendante.

Selon Cameron et Whetten, la mesure de l'efficacité organisationnelle est multidimensionnelle et très relative. Cette dernière assertion des auteurs nous poussent à exploiter davantage l'approche de la satisfaction des clients multiples, puisque l'efficacité du Service est jugée selon les critères d'évaluation de plusieurs personnes.

Dans le domaine du Marketing, la satisfaction d'un client est définie et étudiée d'une façon assez homogène même si certains théoriciens ne s'entendent pas sur les aspects cognitifs en jeu. La plupart des définitions considérées, à quelques variantes près, décrivent le concept de la satisfaction du client comme une attitude développée après consommation, un jugement de performance sur le produit ou le service et le résultat d'un processus de comparaison de consommation antérieure.

Plusieurs théories émanent de ce domaine et exploitent le concept de la satisfaction des clients, toutefois, très peu d'entre-elles ne rallient leur modèle au concept des attentes (théorie de l'utilité, théorie du comportement de plainte).

Comme l'expose Belout (1994), la théorie de la contradiction des attentes est intéressante dans la mesure où elle permet au client d'avoir ses propres attentes face au produit ou service qu'il consomme. Ses attentes peuvent être confirmées (performance égale aux attentes), contredites positivement (performance plus grande que les attentes) ou contredites négativement (performance plus petite que les attentes).

Ce que cette théorie nous offre, c'est la possibilité d'inclure dans la méthode de la satisfaction des clients multiples la variable des attentes et d'avoir un support empirique à cette inclusion.

Notons que certains auteurs croient que le phénomène des attentes est plus complexe, i.e. qu'il peut exister des attentes préalables mais pas nécessairement toujours conscientes, que les attentes ne sont pas nécessairement reliées à un sentiment de satisfaction après consommation (Swan, 1983).

À l'intérieur de notre étude, nous appliquerons le même traitement sur la variable des attentes que dans l'étude de Belout (1994). Elle sera considérée comme une variable indépendante. Cela nous permettra de valider si, effectivement, la variable des attentes influence positivement le degré de satisfaction des clients.

Au niveau des déterminants de l'efficacité d'un Service des ressources humaines ou de la satisfaction des clients, le peu d'études qui s'y rattachent, entraîne certaines difficultés opérationnelles dans l'identification de déterminants appropriés.

Les seules variables dépendantes qui se rapprochent le plus de la satisfaction des clients et dont la littérature nous fait état, sont les suivantes. Dans le domaine de la gestion des ressources humaines, la littérature nous dévoile que les efforts empiriques touchant l'évaluation du rendement pourraient être d'une certaine utilité. Ceci est dû au fait que nous pourrions trouver certaines variables indépendantes caractérisant "les évaluateurs" et ayant un impact sur la variable dépendante "les évalués".

Dans le domaine du Marketing, les variables qui affectent la satisfaction des clients "consommateurs de services" pourraient être aussi très intéressantes.

La littérature nous limite à identifier des variables indépendantes par proximité. Comme dans tout modèle exploratoire, c'est ce que nous ferons, mais en tenant compte de la logique qui pourrait soutenir de telles relations. Ainsi, notre question générale de recherche qui vise l'énumération des déterminants de la satisfaction des clients, sera entièrement exploratoire à l'exception de certaines variables déjà testées dans ce modèle.

3.2 LES DÉTERMINANTS DÉJÀ TESTÉS DANS L'APPROCHE DE LA SATISFACTION DES CLIENTS MULTIPLES

Trois types de déterminants se dégagent de la littérature en ce qui à trait aux variables indépendantes qui ont déjà été testées et qui affectent l'efficacité des SRH (i.e. la satisfaction des clients): Le premier type regroupe les caractéristiques des clients, le second les caractéristiques du SRH et le troisième, les caractéristiques de l'organisation et de l'environnement externe.

3.2.1 LES CARACTÉRISTIQUES DES CLIENTS

■ La position hiérarchique est la variable clef de ce modèle. Elle fut utilisée comme une variable catégorique indépendante opérationnalisant le modèle de la satisfaction des clients multiples. Tel que mentionné précédemment, le postulat qui valide le modèle est que chaque groupe de clients (identifié par la position hiérarchique) a un degré de satisfaction et d'attente différent (en moyenne) face aux activités qui lui sont offertes. Un certain nombre d'études corroborent la solidité du modèle (Belout 1994; Tsui, 1990; Tsui et Milkovich, 1987).

La plus récente validation, i.e. le modèle de Belout, confirme sous certaines réserves les différences de satisfactions et d'attentes observées entre les diverses positions hiérarchiques. La particularité de l'étude de Belout est que la satisfaction (variable dépendante) et les attentes des clients (variable indépendantes) furent soumises chacune à une analyse factorielle. Deux composantes principales en ont résulté. Ces facteurs représentent deux axes : les activités de "GRH" (axe 1) et les activités de Relations de travail "RT" (axe 2).

Après une analyse de variance, les résultats démontrent que les attentes de chacun des groupes de clients (positions hiérarchiques) varient surtout en fonction de l'axe des RT. La satisfaction de chacun des groupes de clients en matière de RT est différente, tandis qu'en matière de GRH cette différence s'estompe. Au niveau des attentes des clients envers les services reçus, les résultats démontrent que ce sont les directeurs de Services qui ont les attentes les plus faibles.

Dans l'étude de Tsui et Milkovich (1987), il est démontré que plus les groupes clients sont à proximité dans la structure hiérarchique de l'organisation, plus leurs préférences sont similaires et plus ils sont éloignés dans la structure hiérarchique, plus leurs préférences sont divergentes (opposées). Les employés opérationnels et les superviseurs possèdent des attentes similaires pour des activités opérationnelles à court terme, tandis que les cadres préfèrent des activités touchant l'ensemble de l'organisation et ayant des implications à long terme.

Les résultats obtenus à partir de ces études nous poussent en tant que chercheur à vérifier de nouveau le postulat de base du modèle. Toutefois, en ce qui a trait à la relation entre la proximité des clients dans la structure hiérarchique et leur degré de satisfaction, nous ne croyons pas utile de vérifier de nouveau cette relation car l'étude de Belout (1994) n'a révélé aucun résultat significatif, seulement une tendance.

■ Dans une autre étude, Tsui (1990) vérifie l'impact d'une variable caractérisant les clients et pouvant affecter leur jugement sur l'efficacité globale du SRH, soit: l'hétérogénéité démographique des clients.

Cette variable est un index de la variance de chacune des cinq variables suivantes: l'âge, le nombre d'années de service, l'éducation, le sexe et la race. Les résultats démontrent que plus les clients possèdent des caractéristiques hétérogènes, plus ils évaluent négativement le SRH. Elle rajoute que toute chose étant égale par ailleurs, il est plus ardu pour un SRH de combler les préférences de ses clients quand ils ont des attentes et des besoins totalement différents.

Dans la thèse de Belout (1994), les caractéristiques des clients sont analysées séparément: leur sexe, leur âge, leur ancienneté, leur autonomie et leur degré d'engagement (*commitment*) envers l'organisation. Les variables suivantes sont significatives avec la satisfaction en GRH et en RT: l'engagement des clients (*commitment*) et la fréquence de leurs contacts.

Ces deux études se complètent mutuellement dans le sens qu'elles exploitent sensiblement les mêmes variables. Nous croyons qu'il serait intéressant d'explorer d'une toute autre manière l'influence de la variable de la fréquence des rencontres élaborée par Belout. Parallèlement, mais sans en faire une hypothèse de recherche nous recueillerons les données sur la scolarité des clients. Dans la mesure où nous croyons qu'elle est corrélée avec le statut hiérarchique des clients.

En ce qui à trait aux données relatives à l'hétérogénéité des clients, elles ne seront pas testées, car selon le rapport d'Emploi et Immigration Canada (1993), l'industrie possède une main-d'oeuvre relativement homogène en terme d'ancienneté, de sexe et de statut ethnique. Cette situation nous empêchera d'avoir de la variance dans les résultats, car certaines catégories seront sous-représentées. Aussi, les résultats de Belout ne démontrent aucune relation avec la satisfaction.

3.2.2 LES CARACTÉRISTIQUES DU SRH

Tsui (1990), s'attarde également aux caractéristiques du service des ressources humaines. Elle y vérifie l'impact de deux variables indépendantes, soit celle du degré de munificence du SRH et celle des efforts d'adaptation du SRH à son environnement. Selon Tsui, ces deux variables peuvent affecter grandement le jugement que les clients donneront de l'efficacité du SRH.

■ Le degré de munificence du Service des ressources humaines est un index du ratio du personnel, de la fréquence d'introduction de nouveaux programmes par le SRH au niveau corporatif et du nombre d'heures de soutien que ce dernier offre au SRH au niveau opérationnel. Les résultats démontrent que plus le SRH détient un haut degré de munificence, plus il est jugé efficacement par tous ses clients au niveau global.

Cette variable ne fut testée qu'une fois par Tsui, nous croyons opportun dans ce cas de colliger cette information. Malgré cela, nous n'en ferons pas une hypothèse de recherche, puisque nous croyons qu'il y aura une corrélation avec une variable exploratoire dans notre modèle.

■ La variable des réponses stratégiques d'adaptation du Service des ressources humaines pour satisfaire ses clients, est également un index de plusieurs variables, soit celle des efforts que le Service des RH déploie pour impliquer ses clients à la gestion i.e. "co-optation" (mesurée par le nombre de comité en RH par 100 employés), et le temps qu'il prend pour répondre à la demande de ses clients i.e. "responsivness" (mesurée par la moyenne du nombre de jours pour combler les postes et la moyenne du nombre de jours que le SRH prend pour répondre aux questions de ses clients). Les résultats démontrent que les efforts d'adaptation du Service des RH, sont tous reliés avec au moins un constat d'efficacité offert par chaque client.

Nous croyons que la variable des réponses stratégiques d'adaptation du Service devrait être reprise dans une étude subséquente, pour vérifier si, effectivement, les efforts qu'il déploient, sont corrélés à son efficacité. Cette variable ne sera pas traitée dans notre étude, dans la mesure où nous désirons explorer de nouveaux déterminants de l'efficacité et que nous croyons que certains autres facteurs sont peut-être plus influents sur l'efficacité.

Tsui analyse également les réponses des clients face à leur environnement, qui peuvent se refléter en critères de satisfaction. Par exemple, si le SRH ne répond pas adéquatement aux besoins de ses clients. Ces derniers vont lui répondre en agissant d'une manière qui démontre leur insatisfaction. Des variables telles que le taux d'absentéisme, la proportion de griefs remplis, font parties des variables qu'elle a utilisées. Les résultats qu'elle a obtenus démontrent que toutes les variables sont corrélées avec au moins un constat d'efficacité offert par les clients des SRH.

À l'intérieur de notre recherche nous reprendrons la variable de la proportion de griefs remplis, car elle sera sûrement une bonne variable explicative de la satisfaction. Le secteur industriel des pâtes et papiers étant fortement syndiqué et les relations de travail très importantes, cette variable nous offrira sûrement un bon pourcentage d'explication.

■ Certaines caractéristiques des Services des ressources humaines explorées par Belout (1994), nous offrent quelques liens avec l'efficacité perçue par les clients de leur Service. Parmi l'ensemble des variables qu'il a étudiées soit la taille du Service des ressources humaines, l'ancienneté du SRH, le pouvoir des responsables du Service, leur orientation stratégique, leurs qualifications et la scolarité des membres des SRH, il ressort qu'en considérant les attentes des clients, les qualifications des membres des SRH demeurent significatives en RT et en GRH.

3.2.3 LES CARACTÉRISTIQUES ORGANISATIONNELLES

■ Les résultats de Tsui et Milkovich (1987) démontrent qu'il existe des différences dans la préférence des clients au niveau des activités du SRH entre les organisations de différents secteurs économiques. Dans notre recherche, nous tiendrons compte de cette donnée en nous limitant à une industrie particulière soit l'industrie québécoise des pâtes et papiers.

■ Dans l'étude de Tsui (1990) le degré de munificence du Service des ressources humaines fut indexé avec le degré d'hétérogénéité des clients. La variable qui en résulte représente le contexte environnemental dans lequel oeuvre le Service. Cette variable est directement relié au constat d'efficacité offert par tous les clients. Tsui utilise également cette variable en tant que variable de contrôle et dégage des résultats très significatifs sur la préférence distincte de chaque groupe de clients sur les activités effectuées par leur Service.

Étant donné les résultats non-significatifs de Belout sur les caractéristiques des clients (âge, sexe, ancienneté) nous ne les reprendrons pas dans notre étude.

Ce chapitre nous a permis d'identifier certaines variables qui ont déjà été testées dans le modèle. Le peu de variables soulevées et le nombre restreint d'analyse dans la littérature, démontre le besoin d'une étude subséquente visant autant l'identification de déterminants supplémentaires que la reprise de déterminants pour les tester à nouveau. Aussi, la correction de certaines lacunes dans le cadre conceptuel de l'approche nous incite à la reprendre dans un autre secteur d'activité économique.

4.0 LE CADRE OPÉRATIONNEL ET MÉTHODOLOGIQUE

Ce chapitre contient toutes les informations concernant le choix de nos variables et l'opérationnalisation de notre modèle. L'ensemble des considérations méthodologiques sont également présentées. Les deux dernières sous-section de ce chapitre introduisent graduellement certaines statistiques décrivant la population et les variables à l'étude.

4.1 LES VARIABLES RETENUES POUR CETTE ETUDE

Conformément au but général de notre recherche à savoir l'identification des déterminants de l'efficacité des Services de ressources humaines, nous démontrerons, dans la présente section, les variables retenues. Le choix des variables qui peuvent influencer le jugement des clients sur l'efficacité des SRH, repose en partie sur les points suivants: premièrement, selon les recommandations de Tsui, deuxièmement, sur la pertinence des variables dans le secteur industriel où s'effectuera notre analyse, troisièmement, sur l'importance des résultats que certaines d'entre-elles nous ont révélées et finalement, sur le désir d'explorer de nouvelles avenues de recherches.

Le modèle suivant (TABLEAU 4.1) vise à expliquer notre question de recherche ainsi que les hypothèses qui s'y rattachent. Nous constatons que notre modèle comprend trois blocs. Les deux blocs à l'extrême gauche correspondent à nos variables indépendantes et identifient respectivement, les caractéristiques des clients et du Service des ressources humaines. Le dernier bloc à l'extrême droite désigne notre variable dépendante, la satisfaction des clients, qui est utilisée comme mesure de l'efficacité des Services de ressources humaines. Bien qu'il aurait été intéressant d'incorporer un quatrième bloc identifiant les caractéristiques organisationnelles, nous nous limiterons aux trois blocs cités précédemment, car nous croyons que ces derniers nous permettront d'atteindre adéquatement notre objectif de recherche.

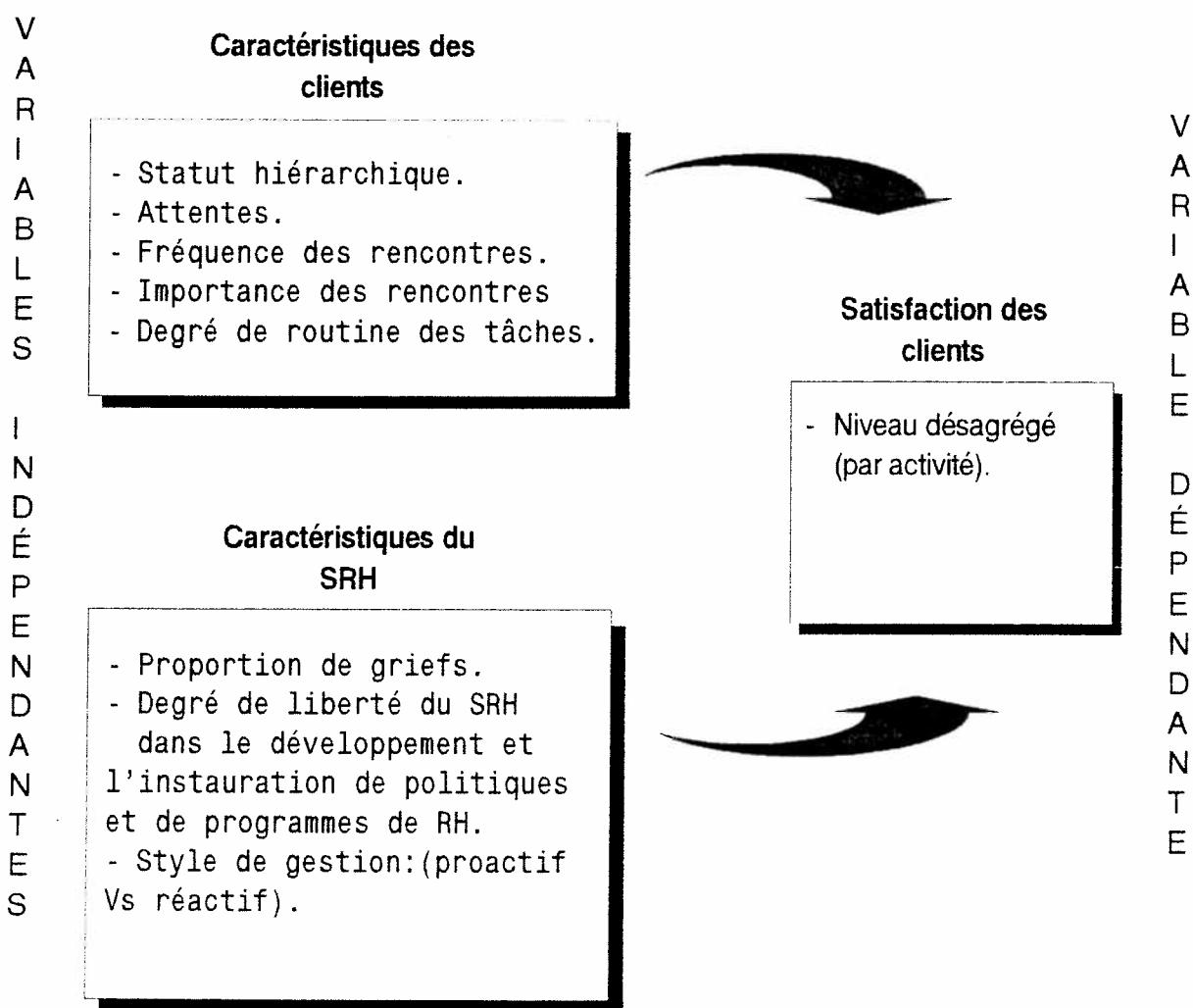
Avant de discuter du choix et de l'opérationnalisation de nos variables indépendantes, nous croyons nécessaire de jeter un regard sur l'opérationnalisation de notre variable dépendante (la satisfaction des clients).

■ **LA VARIABLE DÉPENDANTE "SATISFACTION"** est définie par le degré de contentement des clients par rapport à la qualité, la rapidité des services, l'adéquation des réponses des Services aux besoins exprimés.

La variable de la satisfaction des clients s'analyse au niveau organisationnel. Une mesure désagrégée de la satisfaction est utilisée. Cette mesure sert à vérifier la variance dans la satisfaction des clients au niveau de chacune des activités effectuées par le SRH.

Tableau 4.1

Modèle de l'efficacité des Services de ressources humaines par la satisfaction des clients internes



Une échelle de Likert à cinq points est utilisée pour chacune des activités. Elle nécessite de la part du client qu'il porte un jugement (pas du tout efficace à extrêmement efficace) sur le niveau d'efficacité atteint par son SRH.

4.1.1 LES DÉTERMINANTS LIÉS AUX CLIENTS:

La revue de la littérature effectuée jusqu'à présent, nous a permis de constater que certaines caractéristiques des clients peuvent expliquer en partie la variance que l'on retrouve dans le jugement qu'ils donnent sur l'efficacité de leur Service. Dans notre étude, nous avons retenu trois de ces variables soit: le statut hiérarchique (catégorie occupationnelle des clients), les attentes des clients et la fréquence des rencontres qu'ils ont avec le SRH. Outre ces variables, nous avons ajouté deux variables exploratoires soit: l'importance pour le client de ses rencontres avec son SRH et le degré de routine des tâches du clients.

Les variables indépendantes intégrées dans notre étude et qui caractérisent les clients sont les suivantes:

- 1) Le statut hiérarchique des clients (catégories occupationnelles)
- 2) Les attentes des clients
- 3) La fréquence des rencontres
- 4) L'importance des rencontres avec le SRH
- 5) Le degré de routine des tâches des clients

1) LE STATUT HIÉRARCHIQUE DES CLIENTS

Comme nous l'avons spécifié auparavant, le statut hiérarchique est la variable clef de ce modèle. Elle doit être utilisée comme une variable catégorique indépendante qui sert à opérationnaliser le modèle de la satisfaction des clients multiples.

Pour opérationnaliser ce concept, nous nous sommes référés à la structure organisationnelle typique de l'industrie québécoise des pâtes et papiers jointe à la théorie de Mintzberg (1989) sur la structure bureaucratique (voir chapitre 2.1.1). Le nombre de catégories occupationnelles (positions hiérarchiques) qui en résulte est six.

L'hypothèse fondamentale du modèle est que chaque groupe de clients (identifié par la position hiérarchique) a un degré de satisfaction différent en moyenne face aux activités qui lui sont offertes (Belout 1994; Tsui, 1990; Tsui et Milkovich, 1987).

2) LES ATTENTES DES CLIENTS

La variable des attentes correspond aux activités désirées par les clients de la part d'un Service de ressources humaines. Elle mesure les attentes des clients par l'importance qu'ils accordent aux différentes activités de RH. La variable des attentes se mesure au niveau désagrégé i.e. au niveau de chacune des activités effectuées par le Service des ressources humaines.

Une échelle de Likert à cinq points est utilisée pour mesurer les attentes des clients sur chacune des neuf activités. Elle nécessite, de la part du client, qu'il porte un jugement d'importance sur chacune des activités effectuées par son Service de ressources humaines (par exemple: de pas du tout important à extrêmement important).

Notre hypothèse est formulée dans le même sens que les résultats de Belout (1994). Nous supposons que plus les clients ont des attentes élevées, plus ils sont satisfaits du Service des ressources humaines.

3) LA FRÉQUENCE DES RENCONTRES AVEC LE SRH

La mesure de la fréquence des rencontres en tant que variable indépendante, découle de deux études qui utilisent le modèle de la satisfaction des clients multiples. Premièrement, celle de Tsui (1987), qui l'a utilisée pour la mise sur pied de son modèle et celle de Belout (1994).

La différence entre la variable contenue dans notre étude comparativement à celle utilisée par Belout, est que notre variable est mesurée par une échelle de Likert à cinq points au lieu de deux échelles.

Les résultats de l'analyse de Belout démontrent que plus le client rencontre souvent le SRH, moins il est satisfait. Il explique ce résultat par la possibilité que les clients des Services de ressources humaines dans les hôpitaux rencontrent leur SRH seulement en cas de conflit.

Notre hypothèse ira donc dans le même sens que les résultats de Belout. Nous supposons que plus les clients rencontrent souvent leur SRH, moins ils sont satisfaits des services rendus.

4) L'IMPORTANCE DES RENCONTRES

L'importance des rencontres en tant que variable indépendante fut utilisée dans l'étude d'Arsenault et col. (1987) sur les principaux risques sur la santé et la sécurité des policiers. La raison pour laquelle nous avons décidé d'exploiter cette variable est que, selon nous, un client qui rencontre le SRH pour des raisons qui lui sont très importantes, est plus difficile à satisfaire.

Cette variable est opérationnalisée à l'aide d'une question représentée par une échelle de Likert à cinq points.

Notre hypothèse de recherche est que plus les sujets des rencontres avec le Service des ressources humaines sont importants pour les clients moins ils seront satisfaits.

5) LE DEGRÉ DE ROUTINE DES TÂCHES

Le degré de routine des tâches est employé dans la littérature, d'une façon très hétérogène et revêt plusieurs sens, telles que: "la technologie", "la standardisation des procédés", "la professionnalisation" ou encore, "le degré de programmation du processus de prise de décision".

Selon Price (1972), le concept du degré de routine des tâches ne doit pas être limité au système de production, tel que Perrow (1967) le conçoit dans son étude. Celui-ci doit plutôt être pris au sens large et inclure le système d'administration. Plus précisément, les indicateurs doivent être aptes à mesurer non seulement le degré de routine des tâches dans une chaîne de montage, mais également celui compris dans le système administratif (Blauner, 1969; Woodward, 1969).

Pour Price, le degré de routine des tâches doit se définir par le degré de répétitivité de la performance d'un rôle, dans le système social " (Hage et Aiken, 1969).

Dans notre étude, nous utiliserons comme schème opérationnel l'ouvrage de Hage et Aiken (1969), dû au fait que leur définition du degré de routine des tâches, s'étend jusqu'à celle du système social. Cette largesse conceptuelle nous permettra, en outre, d'évaluer le degré de routine des tâches de toutes les positions sociales et non seulement de certaines d'entre elles.

Les résultats de l'étude de Hage et Aiken nous révèlent que plus le degré de routine des tâches est élevé, plus l'organisation a tendance à être plus efficiente qu'efficace et à s'occuper beaucoup moins du moral (satisfaction) de ses employés.

Afin de mesurer le degré de routine des tâches, cinq questions (items) issues de l'étude Hage et Aiken (1969) utilisant toutes une échelle de Likert à quatre points sont utilisées. Ces items sont ensuite regroupés ensemble dans le but de faire un concept.

Notre hypothèse de recherche est que plus le degré de routine des tâches des clients est élevé, moins ils seront satisfaits du Service des ressources humaines d'une façon globale.

4.1.2 LES DÉTERMINANTS LIÉS AU SRH:

La revue de la littérature effectuée précédemment nous à permis de constater que certaines caractéristiques du SRH peuvent expliquer en partie la variance que l'on retrouve dans la satisfaction des clients. Pour des raisons de colinéarité probable avec certaines variables indépendantes exploratoires et dans le but de ne pas gonfler le R^2 artificiellement, nous avons décider de ne pas toutes les incorporer. La seule variable déjà testée que nous avons incorporée est la proportion de griefs remplis par les clients.

Les déterminants incorporés dans notre étude sont:

- 1- La proportion de griefs remplis (i.e. déposés).
- 2- Le degré de liberté du SRH au niveau du développement et de l'instauration de politiques et programmes de ressources humaines.
- 3- Le style de gestion du SRH (degré de proactivité) dans sa prise de décision et dans les conseils qu'il offre.

1) LA PROPORTION DE GRIEFS REMPLIS

Selon l'étude de Tsui (1990), certains facteurs comme le taux d'absentéisme et la proportion de griefs peuvent servir de critères sur lesquelles les clients jugent l'efficacité du SRH. C'est pour cela que la théorie des buts et objectifs de l'organisation peut être très utile dans notre modèle. D'après Tsui (1990) de bons résultats (outcomes) de la part des clients du SRH doivent être considérés comme des buts de performance à atteindre pour le Service des ressources humaines.

Les résultats de l'étude de Tsui (1990) démontrent effectivement que certaines réponses de clients, telles que le taux d'absentéisme et la proportion de griefs, explique en partie le degré de satisfaction de clients précis.

Dans notre étude, nous avons utilisé comme variable déterminante de la satisfaction des clients, entre autres, la proportion de griefs remplis dans l'organisation. Ce choix est justifié par l'importance que revêt, selon nous, les relations de travail dans cette industrie.

La proportion de griefs remplis dans l'organisation est opérationnalisée de la même manière que Tsui, i.e. par une question qui vise à obtenir une statistique (déjà compilée ou approximative), des douze derniers mois d'opération. La proportion de griefs a été réajustée en fonction du nombre total d'employés dans l'usine.

Le mot grief est défini selon le Code du travail comme une mécontentement relative à l'interprétation ou à l'application de la convention collective. Le grief est donc strictement un conflit de droit, i.e. qui se rattache à la convention collective. La nature des griefs peut être très variée, elle peut avoir comme objet autant les mesures relatives à la discipline, à la rémunération, qu'aux vacances et aux congés, etc...

Ainsi, si on demande à un client du Service des ressources humaines s'il trouve efficace son Service sur une activité pour laquelle il a soumis un grief, il est fort probable que son jugement en soit affecté.

De la même manière, si le Service des ressources humaines impliqué dans le grief n'agit pas de bonne foi dans le règlement du grief ou s'il ne tente pas de le régler dans les meilleurs délais, il est fort probable qu'il sera évalué plus sévèrement par ses clients.

Notre hypothèse est que plus la proportion de griefs remplis est grande, plus les clients seront insatisfaits du Service des ressources humaines.

2) LE DEGRÉ DE LIBERTÉ DU SRH

Le degré de liberté du SRH ou degré d'autonomie du SRH au niveau de l'usine est défini par le degré de liberté ressentie par le Service dans l'instauration et le développement de programmes ou de politiques de RH.

Le degré de liberté ressentie par le Service des ressources humaines dans l'instauration et le développement de programmes et de politiques, peut varier, selon nous, en fonction de deux phénomènes propres à l'industrie. Nous exposerons ces deux phénomènes qui sont, notons-le, contradictoires et qui peuvent affecter la satisfaction des clients face aux services qu'ils reçoivent.

A) Avec l'éclatement des SRH, le modèle centralisé d'autrefois, i.e un unique Service des ressources humaines localisé au siège social de l'organisation, s'estompe graduellement. Dans l'industrie québécoise des pâtes et papiers, la plupart des organisations ont des Services de ressources humaines à plus d'un niveau (intermédiaire, de la division et au niveau de l'usine). L'interdépendance des activités et la répartition du pouvoir des responsables dans ce nouveau type de structure sont bien démontrées par Janger (1977).

De nos jours, le Centre corporatif dicte, surveil et conseil stratégiquement les Services de ressources humaines qui sont sous leur charge. Ainsi réglementé dans le développement et l'instauration de ses politiques et de ses programmes, le Service des ressources humaines, à un niveau inférieur, peut juger que son degré de liberté en est affecté.

Or, plus le Service des ressources humaines sent son degré de liberté s'amoinrir pour répondre aux besoins opérationnels de ses clients, plus il est probable que ses clients soient moins satisfaits. Selon cette conception, nous trouverions une relation positive entre le degré de liberté du SRH et la satisfaction de ses clients.

B) Le second phénomène qui peut expliquer la variation dans la satisfaction des clients par rapport au degré de liberté du Service est la présence de multiples comités qui doivent être consultés avant que le Service des ressources humaines puisse instaurer ou développer des programmes ou des politiques.

Dans ce scénario, il est fort probable que le SRH se considère moins libre. La littérature à cet effet, nous suggère que plus la prise de décision est conjointe ou se rapproche des employés à leur base plus elle sera efficace (Nininger, 1982).

En l'occurrence, nous trouverions ici une relation négative entre le degré de liberté du Service des ressources humaines et la satisfaction des clients.

Ces deux phénomènes peuvent être une équation à somme nulle ou peut n'être qu'un phénomène qui détient plus d'importance que l'autre dans la tentative d'explication de la satisfaction des clients évaluateurs. Quoiqu'il en soit, il demeure que la perception qu'a le Service des ressources humaines de son degré de liberté dans l'instauration ou le développement de politiques ou de programmes de ressources humaines, peut interagir avec les services qu'il offre. Pour notre part, nous formulerons notre hypothèse en fonction du premier scénario.

L'opérationnalisation du degré de liberté du SRH s'effectue à l'aide de deux questions utilisant toutes deux une échelle de Likert à cinq points et adressées au Directeur des RH. Le continuum de ces deux échelles est le même et il varie de "entièrement libre à pas du tout libre". La première échelle mesure le degré de liberté dans le développement des politiques et des programmes et la seconde dans leur instauration. Ces deux échelles mesurent le même concept soit le degré de liberté. Pour être plus conservateur, nous opérationnalisons ce concept à l'aide d'un *compute* et de la multiplication des deux questions.

Ainsi, notre hypothèse est que plus le SRH au niveau de l'usine se sent libre de développer et d'instaurer de nouveaux programmes et politiques de RH, plus les clients le jugeront efficace en moyenne sur les activités qu'il offre.

3) LE STYLE DE GESTION (PROACTIF OU RÉACTIF) DU SRH

Une courte revue suffit ici, pour affirmer que les concepts "de proactivité" et "de réactivité", ne sont que très rarement définis ou s'ils le sont, font rarement l'objet d'un effort conceptuel très poussé. Par exemple, le style de gestion "proactif" entretient une variété de sens. Ayant été défini amplement par "anticipatif", "orienté vers l'avenir", "planificateur", "diagnostiqueur", "influenceur", les théoriciens n'ont plus que l'embarras du choix (Guérin et Wils, 1992; Werther et col., 1990; Glueck, 1982).

Lorsque nous opérationnaliserons cette variable, nous tiendrons compte de deux éléments cités par Guérin et Wils (1992) qui semble représenter d'une façon assez précise les considérations des théoriciens. Pour ces auteurs, les éléments qui favorisent le développement d'une gestion proactive des RH peuvent se regrouper de cette façon :

- 1) "La disponibilité d'analyses, prévisions et évaluations décrivant l'état et l'évolution de l'environnement relatif aux ressources humaines;
 - 2) l'existence de mécanismes de communication qui permettent de diffuser ces informations, de sensibiliser les gestionnaires et d'influencer leurs prises de décisions."
- (Guérin et Wils, 1992, p.152).

Dans la majorité des études empiriques, la variable du style de gestion proactif ou réactif du SRH est analysée en tant que variable indépendante en relation avec la variable dépendante de l'efficacité organisationnelle. La relation générale qui y est soulevée est qu'un style de gestion proactif est relié à un constat d'efficacité organisationnelle supérieure à un style réactif (Guérin et Wils, 1992).

Mais malheureusement, dans la plupart des études, le style de gestion proactif est mesuré à l'aide d'une variable nominale ou dichotomique. Dans notre étude, nous considérons qu'un Service des ressources humaines peut être proactif et ou réactif à divers degrés lorsqu'il prend des décisions et offre des conseils.

La mesure du style de gestion est réalisée à l'aide de six échelles de Likert à sept points représentant le continuum suivant: Tout à fait d'accord à pas du tout d'accord. Chacun des énoncés, démontre un style de gestion proactif selon un des deux éléments de Guérin et Wils lors de la prise de décision du SRH et/ou lorsqu'il offre des conseils. Le Directeur des ressources humaines doit positionner son Service à l'intérieur de ce continuum. L'ensemble de ces énoncés ont été compilés ensemble à l'aide de la fonction *compute* de SPSS.

Notre hypothèse est que plus un SRH est proactif globalement, plus il sera jugé efficace par ses clients dans l'accomplissement de ses activités.

4.2 QUESTIONS DE RECHERCHE ET HYPOTHÈSES

Notre objectif de recherche nécessite que l'on valide l'approche de la satisfaction des clients multiples puisque c'est dans cette validation que nos hypothèses prennent leur sens.

Une fois l'approche testée, nous pouvons considérer l'éventail des déterminants potentiels pouvant expliquer les variations dans les satisfactions des clients.

À la lueur des études précédentes, nous formulons deux questions générales de recherche, une hypothèse générale et plusieurs hypothèses spécifiques concernant les variables pouvant affecter l'efficacité des Services de ressources humaines (satisfactions des différents clients).

QUESTIONS GÉNÉRALES :

- Est-ce que le modèle de l'efficacité des SRH (satisfaction des clients) est valide dans l'industrie québécoise des pâtes et papiers ?
- Quels sont les déterminants de l'efficacité des SRH (satisfaction des clients) ?

HYPOTHÈSE GÉNÉRALE ¹ :

Hypothèse 1 Il existe des différences significatives dans les constats **d'efficacité** (les satisfactions) et **les attentes** des différents groupes de clients internes des SRH.

Justification : Cette hypothèse a été testée et acceptée par Belout (1994).

¹

Les liens justificatifs des hypothèses sont inscrits en italique et en petit à la suite des hypothèses.

HYPOTHÈSES SPÉCIFIQUES:

■ Les déterminants liés aux clients (les évaluateurs)

Hypothèse 2 Plus les **attentes** des clients sont grandes, plus les clients seront satisfaits du SRH.

Justification : Cette hypothèse à été testée et acceptée par Belout (1994).

Hypothèse 3 Plus la **fréquence des rencontres (contacts) avec le SRH** est élevée, moins les clients internes seront satisfaits du SRH.

Justification: Cette hypothèse à été testée et acceptée par Belout (1994).

Hypothèse 4 Plus les **sujets** pour lesquels les clients rencontrent le SRH détiennent une grande importance pour eux, moins ils seront satisfaits du SRH.

Justification: Cette hypothèse découle d'une étude de proximité et est exploratoire (Arsenault et col. 1987).

Hypothèse 5 Plus les clients ont des **tâches routinières**, moins ils seront satisfaits de leur SRH.

Justification: Cette hypothèse découle d'une étude de proximité et est exploratoire (Hage et Aiken,1969).

■ **Les déterminants liés au SRH (l'évalué)**

Hypothèse 6 Plus grande est la **proportion de griefs** remplis dans l'usine, moins les clients seront satisfaits de leur SRH.

Justification: Cette hypothèse à été testée et acceptée sous certaines réserves par Tsui (1990).

Hypothèse 7 Plus le Service des ressources humaines au niveau de l'usine se **sent libre** de développer et d'instaurer de nouveaux programmes et politiques de RH, plus il sera en mesure de satisfaire ses clients internes.

Justification: Cette hypothèse est issue du questionnaire de Tsui (1990) , mais n'a pas été testée.

Hypothèse 8 Plus le SRH détient **un style de gestion proactif dans ses décisions et dans ses conseils**, plus ses clients seront satisfaits.

Justification: Cette hypothèse est exploratoire ainsi que sa mesure. L' hypothèse découle des recommandations de Guérin et Wils(1992).

4.3 LA DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

Dans cette section nous discuterons des considérations d'ordre méthodologiques telles que l'outil de cueillette de données, ainsi que la méthodologie empruntée pour traiter nos données.

4.3.1 L'OUTIL DE CUEILLETTE DE DONNÉES (SES PRÉALABLES ET SA STRUCTURE)

Les préalables du questionnaire :

L'ensemble des hypothèses énoncées doivent être testées, mais pour ce faire, nous devons colliger les informations des répondants. Afin de conserver la même démarche que les artisans et utilisateurs du modèle de la satisfaction des clients multiples, nous avons choisi le questionnaire par la poste pour recueillir nos données.

Dans une étude de cette envergure, il est grandement avantageux de recourir à un tel instrument, car la couverture de la population visée est assez grande. De plus, le questionnaire est un outil flexible et polyvalent. Il nous permet de structurer, de consigner et de colliger rapidement de l'information sur les concepts et variables identifiés.

L'utilisation d'un questionnaire nécessite toutefois que certaines conditions soient satisfaites. Il importe que l'échantillon type soit disponible, que les questions soient pertinentes, neutres et compréhensibles, que les répondants communiquent sans distorsion leurs réponses, que l'enregistrement des questions soit effectué correctement par le chercheur et que l'unité d'analyse soit bien identifiée. Chacun de ces préalables n'est pas fondamental, mais doit être raisonnablement remplis dans une étude judicieuse.

Dans notre étude, afin d'augmenter le nombre de collaborateurs à l'intérieur l'échantillon cible i.e. l'ensemble des usines québécoises de pâtes et papiers, nous avons effectuer deux démarches préliminaires distinctes (Voire Annexe A: Lettres de communications).

La première est la création d'un document relevant les avantages et les inconvénients du modèle proposé. Ce document fut présenté au Conseil d'administration de l'Association canadienne des pâtes et papiers (ACPP) afin d'avoir leur appui et leurs suggestions sur des sujets tels que la disponibilité des usines, les périodes de négociations, etc. L'étude ayant été approuvée, certaines usines furent, par le fait même, sensibiliser.

La deuxième démarche est la distribution d'un document à chacun des Directeurs de RH des usines québécoises de pâtes et papiers expliquant les buts de notre modèle, ses avantages, ainsi qu'un bref aperçu de l'implication demandée. Cette distribution fut réalisée à l'aide d'une liste exhaustive d'usines fournie par L'ACPP. Aussi, nous avons annexé à ce document, un mémo du Directeur général des RH de l'Association incitant fortement et personnellement les usines à participer. Deux semaines après avoir distribué ce document, i.e le 25 mars 1994, l'ensemble des questionnaires fut distribué. La date limite de réception des questionnaires, qui était le 30 avril 1994, a été prolongée jusqu'au 10 Juin 1994, pour augmenter notre taux de réponses dans l'industrie.

Chacune des usines a reçu l'ensemble des questionnaires et une lettre personnalisée adressée au Directeur des RH. Cette lettre explique de nouveau les buts de l'étude, ses avantages et la démarche méthodologique que doit emprunter le Directeur des RH. Cette lettre lui indique qu'il doit distribuer aléatoirement les questionnaires à chacun des groupes de clients à l'intérieur de l'usine et nous les faire parvenir, une fois complétés. Joint à ces documents un projet de lettre explicatif permettant au Directeur de mieux sensibiliser ses clients et de les faire participer.

Des suivis téléphoniques, entre le 10 avril et le 25 mai 1994, furent réalisés pour s'assurer de la participation et de la bonne compréhension des responsables.

Les deuxième et troisième conditions à l'utilisation d'un questionnaire sont la pertinence des questions, leur neutralité, leur clarté et une bonne structure dans la conception du questionnaire de sorte les répondants communiquent sans distorsion leurs réponses.

Avant l'envoi des questionnaires à l'ensemble des usines ciblées, certaines d'entre elles ont participé à la validation des questionnaires. À cet effet, nous tenons à remercier le siège social de Stone Consolidated, celui de Kruger inc et l'usine Rolland, pour leur collaboration aux pré-tests. Ces pré-tests ont permis la validation des différents types de questionnaires et des différentes catégories occupationnelles auxquels ils s'adressaient (Voir Annexe A: Lettres de communications).

La structure des questionnaires :

Deux types de questionnaires furent validés et utilisés pour notre étude soit les questionnaires de type A (adressés aux clients des SRH) et les questionnaires de type B (adressés aux Directeurs des SRH) (Voir annexe B: Questionnaires: Clients et Directeurs des RH). Il est important de noter ici, que les concepts inclus dans cette étude ne sont qu'une infime partie de ceux qui sont contenus dans le questionnaire de type A et B.

Le questionnaire de type A, s'adresse à l'ensemble des clients du SRH au niveau de l'usine. Ces clients correspondent à ceux que nous avons identifiés à l'aide de l'organigramme typique des usines de pâtes et papiers et du modèle de Mintzberg (1989) sur la structure bureaucratique :

- 1- Les employés opérationnels horaires de jour et de quart: centre opérationnel, syndiqués.
- 2- Les superviseurs et les contremaîtres: ce sont les employés salariés qui dépendent du superintendant de la production ou qui sont immédiatement en charge des employés horaires (opérationnels et d'entretien).
- 3- Les employés d'entretien horaires: syndiqués.
- 4- Les ingénieurs (Services techniques, techniciens i.e. de laboratoires et de dessins).
- 5- Les directeurs de Services (Surintendants) et le Directeur de l'usine (sauf le Directeur du SRH).
- 6- Les employés administratifs et de soutien: employés de bureau, marketing, recherche, ventes, etc.

Chacune des catégories de clients comprise dans le questionnaire de type A est identifiée par une couleur précise en plus d'être clairement inscrite sur la première page des questionnaires. Ces procédures facilitent la distribution des questionnaires et réduisent les erreurs méthodologiques dues à la manipulation. Chacun des questionnaires a son numéro d'identification qui nous permet de corriger les erreurs d'entrées de données.

■ Le questionnaire de type A contient cinq sections. Chacune d'entre-elles mesure un ou plusieurs concepts.

Dans la première section, c'est la première question qui nous intéresse. Elle mesure la variable des attentes des clients au niveau de l'accomplissement des activités par le SRH pour chacune des neuf dimensions identifiées.

Dans la seconde section, ce sont les six premières questions qui nous intéressent. Les cinq premières questions mesurent la satisfaction globale des clients. Ce concept nous est utile dans la mesure où il nous permet de tester la validité convergente de la satisfaction des clients au niveau désagrégé. La sixième question mesure la satisfaction désagrégée des clients, en d'autres termes l'efficacité du SRH sur chacune des activités effectuées par le SRH.

Dans la troisième section, la question 1 et 3 nous sert à mesurer la fréquence et l'importance des rencontres qu'à le client avec le SRH.

Dans la quatrième section, l'ensemble des questions i.e. les cinq items, nous servent de mesure pour le concept du degré de routine des tâches des clients.

Finalement dans la dernière section, ce n'est que la troisième question qui est utilisée en tant que variable. Cette question à un double objectif: premièrement, celui de s'assurer que le répondant appartient à la bonne catégorie occupationnelle et deuxièmement, celui d'outil de mesure dans la validation du modèle.

■ Le questionnaire de type B s'adresse au Directeur des RH et contient six sections. Chacune d'entre-elles mesure différents concepts relativement à l'usine ou au SRH.

Dans la première section, ce n'est que la question 4 qui nous est utile. Cette dernière nous permettra de réajuster certaines variables en fonction de la taille de l'usine.

Dans la seconde section, aucune variable n'a été sélectionnée en tant que variable indépendante.

Dans la troisième section, ce n'est que les deux premières questions qui nous intéressent. Ces dernières nous serviront pour la mesure du degré de liberté du SRH dans le développement et l'instauration de politiques et de programmes de ressources humaines.

La quatrième section mesure quelques statistiques sur les RH. De celles-ci, nous retenons la question 3 qui est le nombre de griefs remplis.

Dans la cinquième section, aucune question n'a été retenue.

Finalement dans la sixième section, nous avons retenu la question 2 i.e. le style de gestion du SRH.

4.3.2 LA MÉTHODE D'ÉCHANTILLONNAGE

Le modèle de Tsui (1987) implique que nous comptabilisions chacun des scores individuels pour en faire une moyenne pour chacun des groupes de clients pré-sélectionnés. Ainsi, l'analyse exige qu'il y ait plus d'un répondant par groupe de clients. Pour remplir cette exigence, nous avons fixé un nombre minimum d'individus pour tous les groupes de clients.

La fixation de ce nombre découle de deux considérations: la première est le nombre d'employés minimum qu'une usine peut avoir dans la population cible ou la possibilité qu'une usine puisse trouver sans problème le nombre d'individus fixés dans chacune des catégories occupationnelles et la seconde, est le souci de la méthodologie antérieure.

En suivant ces considérations, nous avons établi à 7, le nombre d'individus dans chacune des catégories occupationnelles. Ainsi, chacun des groupes de clients (six au total) doivent répondre aux 7 questionnaires qui leur ont été distribués. Quant au Directeur des RH, un seul questionnaire par usine lui est attribué. Le nombre total de questionnaires envoyés par usine équivaut à 43.

4.3.3 LA BANQUE DE DONNÉES

Dans cette section, nous abordons certaines considérations techniques essentielles à la compréhension de la structure de notre échantillon. Nous désirons répondre à deux questions:

- 1- Pourquoi la valeur de notre (n) échantillon est-il plus petit que le nombre de questionnaires reçus ?
- 2- Pourquoi les variables issues du questionnaire des Directeurs des RH doivent être considérés prudemment dans leur interprétation ?

Comme nous l'avons mentionné précédemment, notre étude est construite de telle sorte que nous avons deux types distincts de questionnaires, soit un qui s'adresse au Directeur des RH et l'autre à l'ensemble des clients du SRH. Chacun de ces questionnaires possède sa propre structure, car chaque variable et cas est spécifique à un questionnaire. Étant donné la non-homogénéité de ces deux questionnaires, deux fichiers ont été construits, dans la perspective ultérieure de les fusionner.

Pour le questionnaire qui s'adresse aux clients du SRH, nous avons reçu 594 questionnaires. D'autre part, pour le questionnaire des directeurs des RH, nous en avons reçus 20. La fusion de ces deux fichiers s'est réalisée en deux étapes à l'aide de SPSS pour Windows. Le résultat de la fusion est que le nombre de cas n'augmente pas, mais le nombre de variables augmente proportionnellement en fonction du nombre de variables contenues dans le fichier secondaire i.e. le fichier des Directeurs des RH.

Nous pouvons, dès lors, répondre en partie à notre première question. Pourquoi notre échantillon est-il plus petit que le nombre de questionnaires reçus ? La raison est que les 20 cas (Directeurs des RH) qui ont répondu à notre questionnaire ont été uniformément distribués dans le fichier des clients en fonction du numéro de l'usine. Ce qui revient à dire qu'au lieu d'avoir 614 cas nous n'en avons que 594. Cette fusion possède son propre principe, soit celui de considérer que les réponses fournies par les Directeurs reflètent de la façon la plus juste, celles que nous aurions fournies les clients.

Or, nous sommes en mesure de répondre à notre deuxième question. Pourquoi les variables issues des questionnaires des Directeurs de RH doivent être considérées prudemment dans leur interprétation ? L'extrapolation des réponses des Directeurs des RH aux clients, fait en sorte que les analyses statistiques ultérieures devront être plus conservatrices, car au lieu de baser ces réponses (variables) sur $n=20$, elles sont maintenant sur la base de $n=594$.

4.4 LA POPULATION RÉPONDANTE

Dans cette section nous abordons le calcul notre taux de réponses et les caractéristiques descriptives des répondants.

4.4.1 LE TAUX DE RÉPONSES

Comme nous l'avons mentionné 43 questionnaires par usine furent distribués. Au total, 36 usines furent sollicitées pour participer à notre étude. Lors de nos appels plusieurs usines se sont désistées ou ont refusé. Les raisons de ces abandons s'expliquent par les récentes mises à pied de certaines usines, les restructurations d'usines et le moment inadéquat.

Étant donné que ces usines ont bloqué le processus, dès le départ, pour colliger les questionnaires, nous ne tiendrons pas compte de ces usines dans notre taux de réponses. Cette méthodologie fut également empruntée par Belout (1994).

Le taux de participation de l'ensemble des usines québécoises de pâtes et papiers nous permet de généraliser les résultats à l'industrie entière. Au total, 20 usines ont participé à l'enquête. Nous avons un taux de réponse pour l'industrie de 56 %. Le nombre de questionnaires reçus est de 614 pour les 20 usines participantes. Ce qui nous donne un taux de réponses par usine participante de 71 %.

4.4.2 LES CARACTÉRISTIQUES DES RÉPONDANTS

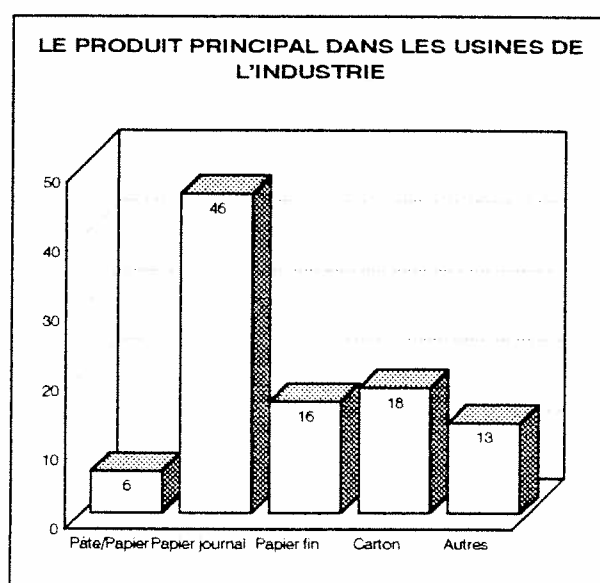
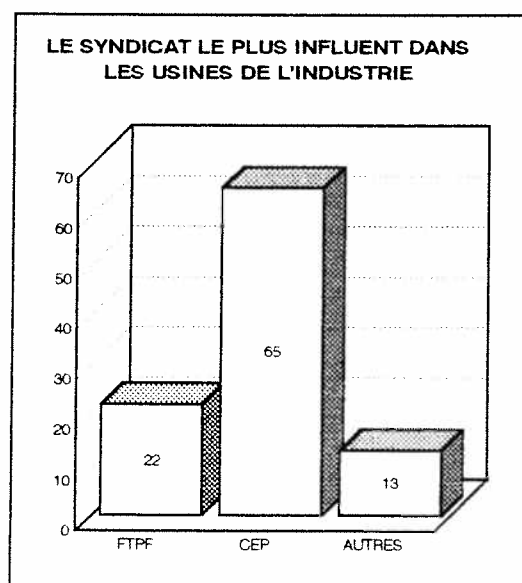
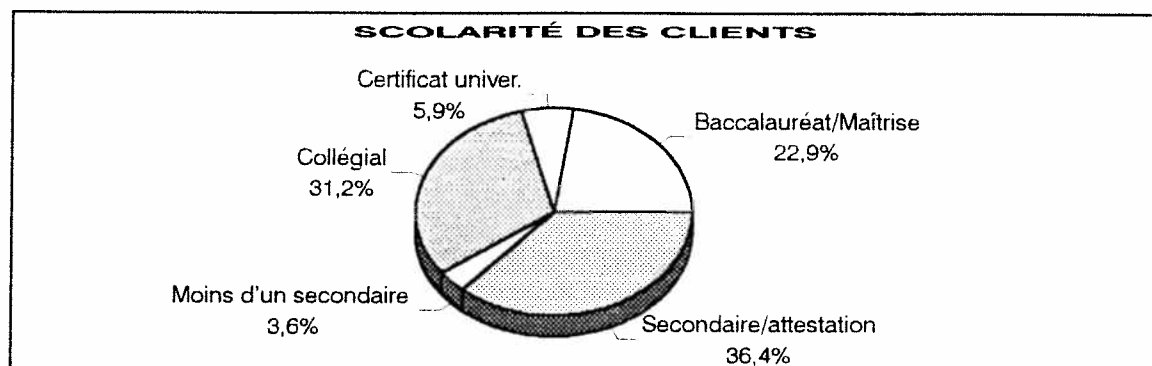
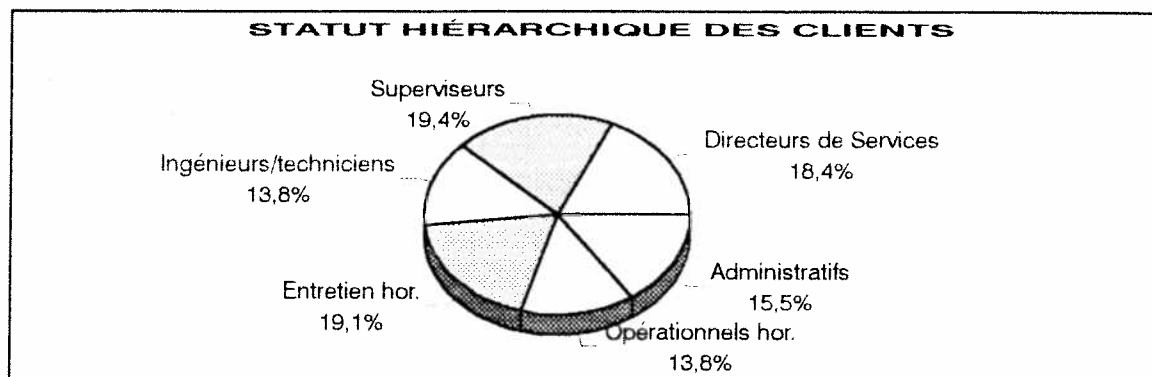
La question à laquelle on doit tenter de répondre dans cette section est la suivante: Est-ce que les clients du SRH qui ont participé à l'étude sont représentatifs de notre population? En d'autres termes, est-ce qu'une catégorie particulière de clients est sous-représentée dans notre échantillon. De plus nous ferons état du profil de l'échantillon en utilisant certaines données que les Directeurs des RH nous ont fournies en répondant au questionnaire.

Le tableau 4.4.2. nous donne le statut hiérarchique des clients des SRH qui ont participé à l'étude. De plus, il nous donne certaines caractéristiques organisationnelles. On remarque que le plus grand taux de participation se retrouve au niveau des superviseurs et des contremaîtres à 19,4 % et que le plus petit taux de participation se retrouve chez les ingénieurs à 13,8 %. Il est aisé de constater que le nombre de participants à l'intérieur de chacune des catégories est relativement stable et homogène.

Lorsque nous avons demandé aux clients des SRH quel est leur dernier niveau de scolarité terminée, 40 % d'entre eux ont répondu qu'ils avaient obtenu au moins un diplôme d'études secondaires ou une attestation professionnelle. La scolarité moyenne des clients se situe au niveau collégial avec une dispersion de 1,2 point autour de la moyenne, sur une échelle de Likert à cinq points.

À l'aide des données fournies par les SRH, nous constatons que 64,8 % des usines possèdent comme syndicat le plus influent le C.E.P. (*Communications, Energy and Paperworkers Union of Canada*) suivi à 22,2 % du FTPF (Fédération des travailleurs du papier et de la forêt).

TABLEAU 4.4.2
CARACTÉRISTIQUES DES CLIENTS



Étant donné que les usines québécoises de pâtes et papiers se différencient en fonction de leurs produits offerts, nous avons cru bon de dégager le portrait des participants en fonction de ces données. Ainsi, il ressort que 46,5 % des usines participantes ont pour produit principal le papier journal, suivi à 17,8 % des produits de carton ou d'emballage et à 16,3 % des papiers fins. La plus grande usine de pâtes et papiers possède 1152 employés et 50 % des usines possèdent moins de 650 employés.

Les responsables des SRH participants nous ont également fournis certaines informations sur leurs habiletés et sur leur SRH. De ces informations, il ressort que 95,4% des responsables ou des Directeurs des RH détiennent un Certificat universitaire ou un Baccalauréat en GRH. Bref, la totalité de ceux-ci ont, au minimum, une formation universitaire.

Lorsqu'on leur demande si le personnel qui oeuvre au sein de leur SRH est qualifié en moyenne sur une échelle de Likert à cinq points, ils nous répondent qu'il se situe entre plus ou moins qualifié et beaucoup qualifié avec une moyenne de 3,6. La grandeur du SRH dans les usines varie de 2 à 25 employés avec une moyenne de 10,20 par usine.

Nous leur avons également demandé de nous offrir certaines données statistiques approximatives ou compilées depuis les douze derniers mois. En moyenne, les responsables des SRH déclarent avoir effectué 1,20 congédiements avec une valeur maximale de 4 congédiements. La moyenne des licenciements est de 19,39 avec une valeur maximale de 125 et une valeur minimale de 0 licenciement. En moyenne, il y a eu 10,20 retraites anticipées par usine. La valeur minimale des retraites anticipées est de 0 et la valeur maximale est de 33.

4.5 LE PROFIL DES VARIABLES À L'ÉTUDE

Plusieurs variables ont été supposément estimées par la moyenne de plusieurs échelles. Pour justifier ces regroupements, nous devons, nécessairement, établir l'existence d'un degré de consistance, d'homogénéité et d'interrelations acceptables parmi les réponses des répondants.

Généralement, les théoriciens s'entendent sur un alpha de Cronbach égal à 0,70 pour satisfaire les corrélations entre les items (Anderson et col. 1983, Nunually, 1978).

Dans le but de vérifier cette condition, l'ensemble des variables qui nécessite une telle vérification sera présenté. De plus, afin de vérifier si l'ensemble des variables incluses dans notre étude suit approximativement une distribution normale, nous allons faire état de certaines analyses descriptives. L'ensemble des considérations de cette section est représenté au tableau 4.5 (Les variables à l'étude: Degré d'homogénéité et profil des réponses). Notons, toutefois, que les variables satisfactions et attentes des clients seront présentées dans la prochaine section.

1- Le statut hiérarchique des clients (catégories occupationnelles)

Cette variable ne nécessite aucune analyse d'homogénéité, car elle est mesurée strictement par un item (Voir graphique 4.5). Comme nous l'avons mentionné dans la section 4.4.2, l'ensemble des répondants fut représenté d'une façon homogène. Le taux de participation des répondants dans chacune des catégories occupationnelles varie entre 19,4 % et 13,8 %.

TABLEAU 4.5
LES VARIABLES À L'ÉTUDE :
DEGRÉ D'HOMOGÉNÉITÉ ET PROFIL DES RÉPONSES

VARIABLES	NOMBRE D'ITEMS	ALPHA	MOYENNE	ÉCART-TYPE
STATUT (AVANT <i>DUMMY</i>)	1	*—	*—	*—
FRÉQUENCES DES RENCONTRES	1	*—	2,72	1,14
IMPORTANCE DES RENCONTRES	1	*—	3,95	0,80
DEGRÉ DE ROUTINE DES TÂCHES	5	0,77	2,05	0,64
PROPORTION DE GRIEFS REMPLIS	1	*—	3,28	4,03
DEGRÉ DE LIBERTÉ DU SRH	1	*—	13,37	3,48
STYLE DE GESTION DU SRH	6	0,70	3,94	0,52
SATISFACTIONS EN RT	4	0,75	2,76	0,63
SATISFACTIONS EN GRH	4	0,74	3,21	0,64
ATTENTES EN RT	4	0,72	3,79	0,63
ATTENTES EN GRH	4	0,65	4,03	0,61

Nb: *— Signifie Ne s'applique pas

2- La fréquence des rencontres

La variable de la fréquence des rencontres est mesurée seulement par un item. La courbe est relativement normale, mais se distribue toutefois vers la gauche. La distribution nous démontre que les clients du SRH ont en moyenne plus ou moins de rencontres avec leur SRH. La moyenne de la fréquence des rencontres est de 2,7 (presque plus ou moins fréquemment) sur une échelle de Likert à cinq points. L'écart type est de 1,14. Ce qui signifie qu'il y a une assez grande variance entre la fréquence des rencontres des différents clients avec leur SRH.

3- L'importance des rencontres avec le SRH

L'importance pour le client de ses rencontres avec le SRH est également mesurée par un item. La courbe nous révèle une distribution très prononcée vers la droite avec une moyenne de 3,9. On constate qu'en moyenne les clients rencontrent le SRH pour des sujets qui leur sont importants et que l'écart des données auprès de la moyenne est de 0,80.

4- Le degré de routine des tâches des clients

La variable du degré de routine des tâches des clients nécessite une analyse d'homogénéité, car elle est mesurée par 5 questions (items). Chacune des échelles a quatre points et varie de aucunement routinier à très routinier. Les analyses dévoilent que le degré de routine des tâches possède un coefficient alpha très acceptable de l'ordre de 0,77. La distribution dégage un portrait très normal avec une moyenne de 2,05 et un écart-type de 0,58.

5- La proportion de griefs remplis

La proportion de griefs remplis découle d'une seule question. Nous parlons en terme de proportion, car chacune des données fut réajustée en fonction de la taille de l'usine. La moyenne des griefs remplis en fonction de la taille de l'usine est de 3,27 et l'écart-type est de 4,034. La plus petite proportion de griefs retrouvée est 0,071 et la plus grande est de 16,66. Les données ne représentent pas une courbe normale, car elles sont distribuées avec évidence et force vers la gauche. Ce qui signifie que certaines usines se démarquent totalement de la moyenne des autres.

6- Le degré de liberté du SRH au niveau du développement et de l'instauration de politiques et programmes de ressources humaines

Cette variable est un index (multiplication) de deux variables soit d'une part, le degré de liberté du SRH dans le développement de politiques et de programmes de RH et d'autre part, ce même degré de liberté du SRH mais dans l'instauration de politiques et de programmes de RH. Chacune de ces deux questions est mesurée par une échelle de Likert à cinq points et varie de pas du tout libre à entièrement libre.

Les résultats nous démontrent qu'en moyenne, les SRH se sentent libres d'instaurer et de développer leurs politiques et programmes. Cependant, certains d'entre eux dérogent totalement de cette moyenne. Graphiquement cela se représente par une courbe accentuée vers la droite.

7- Le style de gestion du SRH (degré de proactivité) dans sa prise de décisions et dans les conseils qu'il offre.

Le style de gestion du SRH dans les décisions et les conseils qu'il offre est mesuré par six questions (items) variant de pas du tout d'accord à extrêmement d'accord. Le coefficient alpha nous renseigne que cette mesure est homogène car son taux est de 0,70.

De plus, les réponses fournies nous renseignent que les responsables des SRH se considèrent assez proactifs en moyenne. Les données se distribuent autour de la moyenne avec un écart type de 0,52. La variable du style de gestion du SRH représente une courbe normale.

Au terme de cette section, les résultats de ces analyses descriptives nous renseignent que certaines variables telles que le degré de liberté du SRH, la proportion de griefs remplis et l'importance des rencontres avec le SRH sont plus ou moins distribuées normalement. Toutefois, étant donné que notre échantillon est assez grand, nous considérons ces distributions comme normales. Les divers coefficients alpha pour les variables multi-items sont tous acceptables, ce qui signifie que nos questions mesurent adéquatement ce qu'ils veulent mesurer.

4.5.1 LES SATISFACTIONS ET LES ATTENTES DES CLIENTS: ANALYSE DESCRIPTIVE ET FACTORIELLE

Cette section complète, dans une certaine mesure, la précédente. Nos objectifs y sont doubles. Premièrement, présenter les analyses descriptives sur les variables des satisfactions et des attentes des clients. Finalement, analyser si une scission de la variable dépendante des satisfactions des clients et de la variable indépendante des attentes peut permettre d'expliquer les différences dans les satisfactions des clients face à leur SRH.

La variable des satisfactions des clients nécessite un test d'homogénéité, car elle est mesurée par neuf items. Le test du alpha de Cronbach nous révèle un coefficient acceptable. La distribution graphique de la satisfaction des clients démontre une courbe normale avec une moyenne de 3,05 et un écart-type de 0,55.

La variable des attentes des clients nécessite également une analyse d'homogénéité, car elle est déterminée par neuf items qui mesurent l'importance pour le client des activités effectuées par le SRH. L'analyse du "alpha" révèle que le coefficient pour ces items est acceptable. Ce qui démontre que nos échelles représentent une mesure stable des attentes. Pour l'ensemble de la population répondante la moyenne des attentes est de 3,95 et l'écart-type de 0,51.

La distribution légèrement vers la droite démontre une courbe normale, ce qui signifie que les clients ont des attentes relativement élevées en moyenne.

L'approche de la satisfaction des clients multiples nécessite qu'il y ait des différences dans les satisfactions et dans les attentes des clients pour valider son postulat de base. À partir de cette condition, il est essentiel de vérifier si certains facteurs peuvent expliquer plus précisément ces variations. Pour ce faire, nous reprendrons la démarche méthodologique de Belout (1994) qui tente de répondre à cette question, à l'aide d'une analyse factorielle.

Afin de vérifier s'il y a des variations dans les attentes et les satisfactions des clients sur les dimensions étudiées, nous résumons au tableau 4.5.1, les résultats de nos analyses factorielles.

Ce que l'analyse factorielle nous permet c'est une réduction de la matrice de données. Les axes qui en découlent sont une combinaison linéaire des variables initiales. Les variables explicatives des axes créés sont généralement considérées si elles sont supérieures à 0,50 dans leur explication.

TABLEAU 4.5.1

RÉSULTATS DES ANALYSES FACTORIELLES

LES ATTENTES DES CLIENTS		
ATTENTES	FACTEUR 1 (RT)	FACTEUR 2 (GRH)
RELATIONS DE TRAVAIL	0,80239	-0,06457*
RESPECT DES POLITIQUES	0,72440	0,20442*
RESPECT DES LOIS	0,69128	0,25078*
PAE	0,59363	0,20853*
SST	0,48611*	0,28840*
ÉVALUATION DU RENDEMENT	0,05555*	0,72842
RÉMUNÉRATION	0,13091*	0,71148
DOTATION/PLANIFICATION	0,19866*	0,63568
FORMATION	0,28857*	0,55491

LES SATISFACTIONS DES CLIENTS		
SATISFACTIONS	FACTEUR 1 (RT)	FACTEUR 2 (GRH)
RESPECT DES LOIS	0,81638	0,1402*
RESPECT DES POLITIQUES	0,77718	0,18690*
RELATIONS DE TRAVAIL	0,77244	0,18053*
SST	0,55359	0,27152*
PAE	0,44133*	0,41580*
ÉVALUATION DU RENDEMENT	0,14149*	0,74995
REMUNÉRATION	0,08437*	0,74069
FORMATION	0,30246*	0,68914
DOTATION/PLANIFICATION	0,34901*	0,64628

*N.B.: * Signifie que cette activité n'est pas comptabilisée dans l'axe créé.*

Lors de notre analyse, certaines instructions ont été émises. Premièrement, chacune des variables qui découle de l'analyse est classée en ordre d'importance (hiérarchique) quant à sa contribution dans l'explication de l'axe qui sera créé. Deuxièmement, nous avons choisi d'effectuer une rotation Varimax afin de mieux expliquer la création des axes.

Pour la variable dépendante de la satisfaction des clients, on constate qu'un modèle semblable à celui démontré par Belout (1994), se dessine. Deux axes d'études apparaissent. Le premier évoque sans contredit des activités de RT (Loi, politique, RT et SST) et le second des activités de GRH (évaluation du rendement, rémunération, formation et dotation)².

Ces résultats nous démontrent, comme dans le secteur hospitalier, que les satisfactions des clients dans l'industrie québécoises des pâtes et papiers diffèrent en fonction de la dimension des RT et de celle de la GRH.

² *Pour plus d'informations sur la définition des activités comprises à l'intérieure de ces deux axes, consultez l'annexe 2.*

En RT, la dimension qui explique le plus la création de cet axe est le respect des lois et des programmes d'égalité. En GRH, la dimension qui est prépondérante est l'évaluation du rendement. Les facteurs qui expriment le plus la variance totale dans les satisfactions des clients d'une façon globale, sont la dotation et la formation à 54,9 %, ce qui se rapproche nettement des résultats de Belout (1994).

Notons que les PAE seront désormais exclus de l'analyse pour expliquer les satisfactions des clients en GRH. Le score obtenu par le PAE a révélé un score trop faible (0,44) pour être intégré dans la dimension de la GRH.

Pour l'analyse factorielle sur la variable indépendante des attentes, les mêmes deux axes sont présents. Cette situation démontre que les attentes des clients se modèlent de la même façon que leurs satisfactions. De plus, de semblables variables explicatives de la variance et des résidus sont présentes en GRH et en RT.

Pour les attentes en RT, les variables suivantes possèdent un score supérieur à 0,50: les RT, les politiques, les lois et les PAE. La dimension de la SST est retranchée car son score est de 0,48. Somme toute, la seule différence que l'on retrouve entre les attentes et les satisfactions pour les relations de travail, est que les attentes intègrent les PAE au lieu de la SST, comparativement aux satisfactions qui intègrent la SST au lieu des PAE.

Malgré cette substitution dans les éléments constituant les axes, ces derniers demeurent relativement homogènes en terme de contenu. Bref, la ligne directrice à suivre dans cette méthodologie est d'éviter le chevauchement des éléments dans les axes de RT et de GRH. Dans notre cas, aucun chevauchement n'est présent.

Le dernier point qui peut surprendre est le fait que les attentes pour les PAE dans cette industrie sont considérées comme une dimension des RT. Peut-être que ce score (0,59) reflète davantage l'application des politiques de l'usine en matière d'aide aux employés.

Quant aux attentes des clients en GRH, elles sont exactement les mêmes que pour la satisfaction en GRH soit l'évaluation du rendement, la rémunération, la dotation et la formation.

Les facteurs expliquant le plus la variance totale des attentes globales des clients sont les mêmes que pour la satisfaction soit la dotation et la formation pour 48,5 %.

Les résultats corroborent à quelques nuances près, l'étude antérieure de Belout (1994). Il est préférable d'analyser les satisfactions et les attentes des clients sous deux axes i.e. en RT et en GRH, car c'est à ce niveau d'analyse que les différences entre les groupes de clients sont les plus prononcées.

Dans une perspective opérationnelle, nous utiliserons *un compute* des dimensions significatives à l'intérieur de chacun des axes créé pour les variables des attentes et des satisfactions. Ce qui nous donnera au total quatre computes.

Par exemple au niveau de la variable de la satisfaction des clients en RT, nous additionnerons ensemble les variables suivantes (Loi + politique + RT + SST) puis nous les diviserons par le nombre de variables i.e. quatre. Cette démarche notifie entre autre qu'aucune pondération ne sera effectuée. Toutes les variables seront considérées comme ayant la même importance pour le client sur cette dimension. Cette méthodologie, selon nous, représente mieux la pondération de l'échelle utilisée et tient compte du score plus grand que 0,50 pour les dimensions explicatives.

Dès lors, notre variable dépendante de la satisfaction des clients se scindera à l'intérieur de toutes nos analyses subséquentes en deux variables dépendantes soit la satisfaction en RT et celle en GRH. La même méthodologie sera empruntée pour la variable indépendante des attentes des clients, car il est nécessaire d'analyser l'effet des attentes sur les mêmes axes que les satisfactions.

Étant donné que les analyses statistiques subséquentes se feront en considérant ces variables, il est nécessaire de vérifier leur coefficient alpha pour appuyer notre décision (Voir tableau 4.5). L'analyse d'homogénéité nous révèle, pour la satisfaction en RT, un coefficient de 0,76 et pour la satisfaction en GRH, un coefficient alpha de 0,74. Ces deux mesures sont donc assez fiables. Pour les attentes en RT, le coefficient est de 0,72 et pour les attentes en GRH, le coefficient alpha est de 0,65. Si le premier coefficient est acceptable, le second est relativement faible.

Si l'on se fie à l'analyse effectuée par Belout (1994) le même dilemme se posait. Ce dernier a tout de même conservé cette mesure telle qu'elle était pour éviter d'incorporer les dimensions des attentes qui, dans l'analyse factorielle, étaient inférieure à 0,50. Malgré cette faiblesse sur l'axe des attentes en GRH, il demeure que l'ensemble des autres mesures évaluent adéquatement l'objet étudié.

5.0 LES RÉSULTATS

Ce chapitre introduit les résultats de notre étude. Nous tenterons de répondre à nos deux questions de recherche. Nous testerons premièrement la validité du modèle de Tsui en effectuant des différences de moyenne sur les attentes et sur les satisfactions des clients. Ces différences de moyenne se feront en considérant les deux axes nouvellement créés. Dans un deuxième temps, nous effectuerons les corrélations bivariées de toutes les variables comprises dans notre modèle pour éliminer, s'il ya lieu, la covariance entre les variables. Par la suite, nous effectuerons des analyses de régressions multiples sur nos deux variables dépendantes (satisfaction en RT et en GRH). Ces régressions nous permettront de juger de l'influence relative des déterminants de l'efficacité inclus dans notre modèle.

5.1. LE TEST SUR LA VALIDITÉ DU MODÈLE DE TSUI

Le modèle de Tsui suppose des attentes et des satisfactions (efficacité) différentes en moyenne pour chacun des groupes de clients des SRH. Deux théoriciens, Wils et Labelle (1989), arrivent à des constations controversées à ce sujet et la plus récente étude, Belout (1994), corrobore le modèle. Qu'en est-il ?

Pour vérifier, si effectivement, le modèle de Tsui est applicable à notre industrie, nous avons effectué une analyse de variance "*oneway*". Dans un premier temps, nous avons appliqué cette analyse sur les satisfactions en RT et en GRH et dans un deuxième temps, sur les attentes en RT et en GRH.

5.1.1 LES SATISFACTIONS DES CLIENTS EN RT ET EN GRH

Le tableau 5.1.1 nous démontre que le modèle de Tsui s'applique parfaitement dans l'industrie québécoise des pâtes et papiers. Les satisfactions des différents groupes de clients varient significativement que l'on soit en RT ou en GRH. Bien que les différences soient plus marquées en RT qu'en GRH, cela peut démontrer l'importance indéniable des relations de travail pour les clients des SRH dans cette industrie. L'hypothèse nulle de la satisfaction en GRH et en RT est donc rejetée.

TABLEAU 5.1.1
SATISFACTIONS DES CLIENTS: ANALYSE DE VARIANCE

SATISFACTIONS DES CLIENTS EN RT / VARIABLE STATUT HIÉRARCHIQUE						
F RATIO : 12,8384 F PROB. : ,0000						
		ENTRETIEN	INGÉNIEUR	OPÉRATIONNEL	ADMINISTRATIF	SUPERVISEUR DIRECTEUR
MOYENNES DES SATISFACTIONS	STATUTS HIÉRARCHIQUES					
2,8750	ENTRETIEN					
3,1250	INGÉNIEUR	*				
3,1633	OPÉRATIONNEL	*				
3,2500	ADMINISTRATIF	*				
3,2987	SUPERVISEUR	*	*	*	*	*
3,5284	DIRECTEUR	*				

SATISFACTIONS DES CLIENTS EN GRH / VARIABLE STATUT HIÉRARCHIQUE						
F RATIO : 6,7574 F PROB. : ,0000						
		INGÉNIEUR	ENTRETIEN	ADMINISTRATIF	SUPERVISEUR	DIRECTEUR OPÉRATIONNEL
MOYENNES DES SATISFACTIONS	STATUTS HIÉRARCHIQUES					
2,4577	INGÉNIEUR					
2,6847	ENTRETIEN	*				
2,7394	ADMINISTRATIF	*				
2,7892	SUPERVISEUR	*				
2,8098	DIRECTEUR	*	*	*	*	*
3,0551	OPÉRATIONNEL	*				

N.B.: * Signifie une différence de satisfactions significative

Pour la satisfaction en RT, le F calculé (12,83) répond amplement à l'exigence d'un score supérieur à 1 et le F théorique (0,0000) est très significatif. Le groupe de clients le plus satisfait en moyenne des activités effectuées par son SRH en RT sont les Directeurs de Services ou le Directeur de l'usine ($X=3,52/5$) suivis des superviseurs ($X=3,29/5$), des employés administratifs ($X=3,25/5$), des employés opérationnels ($X=3,16/5$), des ingénieurs ($X=3,12/5$) et finalement, des employés d'entretien horaires ($X=2,87/5$). La moyenne des satisfactions en RT pour l'ensemble de tous les clients est de 3,21.

Afin de déterminer quels sont les groupes de clients qui se différencient le plus des autres, nous avons emprunté la même démarche que Belout (1994) en utilisant le *Multiple Range Test (LSD)*.

Cette analyse nous dévoile qu'en RT, ce sont les Directeurs de Services ou le Directeur de l'usine qui possèdent une différence de satisfaction marquée par rapport à chacun des groupes de clients. Ce constat valide parfaitement les résultats trouvés dans le secteur hospitalier québécois.

Plus on descend dans la hiérarchie moins les clients sont satisfaits. Une seule nuance apparaît au niveau des ingénieurs. Ces derniers paraissent déroger à cette règle par leur faible niveau de satisfaction.

Le groupe de clients le moins satisfait des services rendus en RT sont les employés d'entretien horaires. Tous les autres groupes de clients possèdent un niveau de satisfaction significativement différent à celui-ci.

Quant à la satisfaction des différents groupes de clients en GRH, le F calculé (6,75) est supérieur à 1 et le F théorique est également très significatif (0,0000). Le groupe de clients le plus satisfait en moyenne pour les activités effectuées par son SRH en GRH, sont les employés opérationnels ($X=3,05/5$), suivis des Directeurs de Services ou le Directeur de l'usine ($X=2,08/5$), des superviseurs ($X=2,76/5$), des employés administratifs ($X=2,73/5$), des employés d'entretien horaires ($X=2,68/5$) et finalement, des ingénieurs ($X=2,45/5$). La moyenne des satisfactions en GRH pour l'ensemble de tous les clients est de (2,75).

Afin de déterminer quels sont les groupes de clients qui se différencient le plus des autres, nous avons utilisé de nouveau le *Multiple Range Test (LSD)*. Or curieusement, ce test met en évidence que ce sont les employés opérationnels horaires les plus satisfaits de cette dimension et qu'ils sont significativement plus satisfaits en moyenne que tous les autres groupes de clients.

Les employés opérationnels horaires sont cependant suivis des Directeurs de Services ou de l'usine, ce qui remet en place quelque peu le constat développé par la hiérarchie au niveau de la satisfaction. De même, ce ne sont plus les employés d'entretien horaires qui sont les moins satisfaits, mais ce sont plutôt les ingénieurs. Tous les autres groupes de clients ont en moyenne un niveau de satisfaction en GRH significativement différent de celui des ingénieurs.

5.1.2 LES ATTENTES DES CLIENTS EN GRH ET EN RT

Le test de la variance au niveau de la variable indépendante des attentes nous révèle des résultats plus nuancés, voir tableau 4.1.2. En ce sens que les attentes sont différentes, strictement sous l'angle des RT avec un F calculé de (3,61) et un F théorique de (0,0032), ce qui demeure significatif. En GRH, les attentes ne sont pas différentes, car le F calculé est de (1,77) et le F théorique de (0,1154). L'hypothèse nulle des attentes en GRH ne peut être rejetée.

**TABLEAU 5.1.2
ATTENTES DES CLIENTS: ANALYSE DE VARIANCE**

ATTENTES DES CLIENTS EN RT / VARIABLE STATUT HIÉRARCHIQUE							
F RATIO : 3,6136 F PROB. : 0,0032							
		ENTRETIEN	INGÉNIEUR	SUPERVISEUR	OPÉRATIONNEL	DIRECTEUR	ADMINISTRATIF
MOYENNES DES ATTENTES	STATUTS HIÉRARCHIQUES						
3,8532	ENTRETIEN						
3,9578	INGÉNIEUR	*					
4,0417	SUPERVISEUR	*					
4,0918	OPÉRATIONNEL	*					
4,1121	DIRECTEUR	*	*				
4,1648	ADMINISTRATIF	*					

ATTENTES DES CLIENTS EN GRH / VARIABLE STATUT HIÉRARCHIQUE							
F RATIO : 1,7785 F PROB. : 0,1154							
		DIRECTEUR	ENTRETIEN	SUPERVISEUR	ADMINISTRATIF	INGÉNIEUR	OPÉRATIONNEL
MOYENNES DES ATTENTES	STATUTS HIÉRARCHIQUES						
3,6971	DIRECTEUR						
3,7190	ENTRETIEN						
3,7638	SUPERVISEUR						
3,8605	ADMINISTRATIF						
3,8636	INGÉNIEUR	*					
3,9156	OPÉRATIONNEL		*				

N.B.: * Signifie une différence d'attentes significative

En RT, le groupe de clients qui possède le plus haut niveau d'attentes en moyenne pour les activités effectuées par son SRH sont les employés administratifs ($X=4,16/5$), suivis des Directeurs de Services ou du Directeur de l'usine ($X=4,11/5$), des employés opérationnels ($X=4,09/5$), des superviseurs ($X=4,04/5$), des ingénieurs ($X=3,95/5$) et finalement, des employés d'entretien horaires ($X=3,85/5$). La moyenne des attentes pour l'ensemble de tous les clients est de 4,03 sur 5.

Afin de déterminer quels sont les groupes de clients qui se différencient le plus des autres, au niveau de leurs attentes en RT, nous avons de nouveau utilisé le *Multiple Range Test (LSD)*.

Les résultats démontrent un schéma semblable à celui que l'on retrouve au niveau de la satisfaction en RT. Le groupe de clients qui possède le moins d'attentes en RT, sont les employés d'entretien horaires. Tous les autres groupes de clients possèdent un niveau d'attentes en moyenne significativement différent de celui-ci, à l'exception des ingénieurs.

En ce qui a trait aux attentes en GRH, malgré le fait que la différence de moyennes des différents groupes de clients ne soit pas significative, il en ressort toutefois, à l'aide de l'analyse (LSD), que ce sont les employés opérationnels horaires qui ont le taux moyen d'attentes et de satisfaction en GRH le plus élevé.

D'autre part, on remarque que ce sont les Directeurs de Services ou le Directeur de l'usine qui possèdent le plus faible taux moyen d'attentes en GRH, tandis que leur taux de satisfaction en GRH est un des plus élevé. La moyenne totale des attentes de tous les clients confondus est de (2,75).

Les analyses de variances, ci-haut présentées, nous tracent le portrait suivant.

Premièrement, notre hypothèse 1 relative aux différences de satisfactions et d'attentes pour chacun des groupes de clients est en partie validé. Seule l'hypothèse concernant la différence significative des groupes de clients pour leurs attentes en GRH est rejetée. Ainsi, nous confirmons totalement les conclusions de Tsui (1987) pour la variable dépendante de la satisfaction des clients, mais sous deux axes. Par la signification de ces résultats, nous conseillons de mesurer sur deux axes les attentes et les satisfactions des clients.

Deuxièmement, d'une façon globale i.e. en confondant les divers groupes de clients, on constate que ceux-ci possèdent en moyenne un niveau d'attentes en RT plus élevé (4,034) que celui de leurs satisfactions (3,214). Le même schéma se dessine pour l'axe de la GRH. Les clients tous confondus possèdent un niveau moyen d'attentes (3,79) supérieur à leur niveau moyen de satisfaction (2,756).

Troisièmement, si l'on distingue les groupes de clients, on remarque que ce sont les employés d'entretien horaires par leurs très basses moyennes de satisfactions et d'attentes, qui détiennent le plus grand nombre de différences significatives en RT comparativement aux autres groupes de clients. En RT, le groupe de clients le plus satisfait et qui détient le plus d'attentes varie selon l'axe étudié. Les employés administratifs et les Directeurs de Services ou de l'usine paraissent occuper cette position.

En GRH, les différences dans les satisfactions sont moins nombreuses. Toutefois, on constate que ce sont les employés opérationnels horaires par leurs hautes satisfactions et attentes qui se démarquent le plus des autres clients. Inversement, les clients les moins satisfaits et qui ont le moins d'attentes en GRH varient en fonction de l'axe étudié. Les employés d'entretien se classent très bas au niveau de ces deux axes. Plus précisément, la dernière position pour l'axe de la satisfaction est aux ingénieurs et pour celle des attentes, aux Directeurs de Services ou de l'usine.

5.2 LA DEUXIÈME QUESTION DE RECHERCHE

Le modèle de Tsui étant applicable à l'industrie québécoise des pâtes et papiers, il convient, dès lors, de poursuivre nos analyses en testant les hypothèses 2 à 8, issues de notre deuxième question de recherche. Avant d'entreprendre cette élaboration, l'ensemble des déterminants de la satisfaction des clients (GRH) seront testés pour identifier s'il existe de la covariance entre eux. Donc, la première section soulèvera les corrélations bivariées de toutes les variables indépendantes comprises dans notre modèle, en considérant les hypothèses de normalité discutées précédemment. La deuxième section abordera les analyses de régressions multiples.

5.2.1 LES CORRÉLATIONS BIVARIÉES

Le tableau 5.2.1 démontre l'ensemble des corrélations bivariées (Pearson significatif à $p \leq 0,05$ * ou à $p \leq 0,01$ **) entre nos variables indépendantes. Cette étape est essentielle avant de tester le modèle complet. En ce sens que si une variable indépendante précise est corrélée avec plusieurs autres, il est préférable de l'omettre du modèle, car elle gonflera faussement la signification du modèle.

TABLEAU 5.2.1
CORRÉLATIONS BIVARIÉES :
VARIABLES INDÉPENDANTES

-> PEARSON CORRÉLATION / PRINT = ONETAILED / MISSING=PAIRWISE .

- - Corrélation Coefficients - -						
	1	2	3	4	5	6
1-IMPORTANCE RENC.	1,0000	,2981**	-,1111**	,0120	,0962**	,0520
2-FRÉQUENCE RENC.	,2981**	1,0000	-,2101**	,0857*	,3802**	-,0337
3-DEGRÉ DE ROUTINE	-,1111**	-,2101**	1,0000	-,1143**	-,3102**	,3104**
4-STYLE DE GESTION	,0120	,0857*	-,1143**	1,0000	,0283	-,0313
5-DIRECTEUR	,0962**	,3802**	-,3102**	,0283	1,0000	-,1897**
6-OPERATIONNEL	,0520	-,0337	,3104**	-,0313	-,1897**	1,0000
7-SUPERVISEUR	,0582	-,0320	-,0383	-,0395	-,2323**	-,1961**
8-ENTRETIEN	-,1042**	-,1864**	,0469	-,0254	-,2298**	-,1940**
9-INGENIEUR	-,0641	-,1192**	-,0721*	,0222	-,1897**	-,1602**
10-ADMINISTRATIF	-,0421	-,0177	,0869*	,0498	-,2029**	-,1713**
11-PROPOR. GRIEF	-,0114	-,0292	,0140	,1779**	-,0012	,0148
12-ATTENTES R.T.	,1023**	,1317**	-,0326	-,0174	,0614	,0378
13-ATTENTES EN GRH	,0493	,0157	,0121	-,0016	-,0721*	,0776*
14-LIBERTÉ	-,0180	,0386	-,0492	,1877**	,0439	,0036
* - Signif. LE ,05 ** - Signif. LE ,01 (1-tailed)						
	7	8	9	10	11	12
1-IMPORTANCE RENC.	,0582	-,1042**	-,0641	-,0421	-,0114	,1023**
2-FRÉQUENCE RENC.	-,0320	-,1864**	-,1192**	-,0177	-,0292	,1317**
3-DEGRÉ DE ROUTINE	-,0383	,0469	-,0721*	,0869*	,0140	-,0326
4-STYLE DE GESTION	-,0395	-,0254	,0222	,0498	,1779**	-,0174
5-DIRECTEUR	-,2323**	-,2298**	-,1897**	-,2029**	-,0012	,0614
6-OPERATIONNEL	-,1961**	-,1940**	-,1602**	-,1713**	,0148	,0378
7-SUPERVISEUR	1,0000	-,2375**	-,1961**	-,2098**	-,0411	,0061
8-ENTRETIEN	-,2375**	1,0000	-,1940**	-,2075**	,0499	-,1442**
9-INGENIEUR	-,1961**	-,1940**	1,0000	-,1713**	,0129	-,0495
10-ADMINISTRATIF	-,2098**	-,2075**	-,1713**	1,0000	-,0337	,0933*
11-PROPOR. GRIEF	-,0411	,0499	,0129	-,0337	1,0000	-,0130
12-ATTENTES R.T.	,0061	-,1442**	-,0495	,0933*	-,0130	1,0000
13-ATTENTES EN GRH	-,0224	-,0558	,0449	,0457	,0317	,4239**
14-LIBERTÉ	-,0537	,0218	-,0332	,0268	,1234**	-,0746*
* - Signif. LE ,05 ** - Signif. LE ,01 (1-tailed)						
- - Corrélation Coefficients - -						
	13	14				
1-IMPORTANCE RENC.	,0493	-,0180				
2-FRÉQUENCE RENC.	,0157	,0386				
3-DEGRÉ DE ROUTINE	,0121	-,0492				
4-STYLE DE GESTION	-,0016	,1877**				
5-DIRECTEUR	-,0721*	,0439				
6-OPERATIONNEL	,0776*	,0036				
7-SUPERVISEUR	-,0224	-,0537				
8-ENTRETIEN	-,0558	,0218				
9-INGENIEUR	,0449	-,0332				
10-ADMINISTRATIF	,0457	,0268				
11-PROPOR. GRIEF	,0317	,1234**				
12-ATTENTES R.T.	,4239**	-,0746*				
13-ATTENTES EN GRH	1,0000	-,0779*				
14-LIBERTÉ	-,0779*	1,0000				
* - Signif. LE ,05 ** - Signif. LE ,01 (1-tailed)						

Généralement les théoriciens s'entendent sur un coefficient supérieur à 0,20 et inférieur 0,30 pour stipuler qu'il existe une faible corrélation. Une corrélation modérée est représentée par un coefficient de 0,30 à 0,35. Dans notre étude, nous conserverons les variables indépendantes strictement, si elles ont des coefficients faibles ou modérés.

Les résultats des corrélations bivariées nous démontrent qu'il y a une corrélation positive entre le niveau d'attentes (0,42) en GRH et en RT. La corrélation est un peu plus que modérée. Notons toutefois que nous n'intégrerons jamais dans notre modèle les attentes en GRH et en RT simultanément, car chacune de ces variables sera jointe à la variable dépendante qui lui correspond (satisfaction en GRH ou en RT). Bref, ces résultats nous dévoilent que lorsqu'un client a des attentes élevées en GRH il tend à avoir des attentes également élevées en RT.

Nous remarquons qu'une corrélation négative modérée s'inscrit entre le degré de routine des tâches et le fait d'être un Directeur de Services ou de l'usine (-0,31). Tandis qu'une corrélation positive modérée s'inscrit entre le degré de routine des tâches et le fait d'être un employé opérationnel (0,31). Une corrélation positive un peu plus que modérée s'inscrit entre la fréquence des rencontres et le fait d'être un Directeur de Services ou de l'usine (0,38). Une corrélation positive modérée s'inscrit entre le fait de rencontrer le SRH pour des sujets de grande importance et la fréquence des rencontres (0,29).

Ces corrélations nous renseignent sur la colinéarité qui existe entre nos variables indépendantes. Nous constatons que ces corrélations n'expriment pas de relations excessivement élevées. Par conséquent, ces variables pourront être intégrées dans le modèle sans augmenter faussement sa signification.

5.2.2 TEST DU MODÈLE DE RECHERCHE

Dans cette section, nous introduisons les résultats des tests de régressions sur le modèle de la satisfaction des clients multiples. Nous serons en mesure de cerner l'influence relative des déterminants identifiés sur nos deux variables dépendantes soit la satisfaction en GRH et en RT.

L'ensemble des régressions ont été réalisées à l'aide du logiciel SPSS pour Windows. Au total, deux analyses de régressions multiples ont été effectuées. Toutes les analyses ont été faites en mode "*missing listwise deletion*". Ce type de traitement des valeurs manquantes permet une représentation plus juste du phénomène observé, car un cas est immédiatement éliminé s'il possède une valeur manquante pour n'importe quelle des variables incluses dans la régression. De plus, nous avons préféré conserver la méthodologie antérieure en effectuant nos régressions en mode "*Enter*" (Belout, 1994).

Le mode "*Enter*" permet de rentrer, dans un ordre que le chercheur détermine, l'ensemble des variables dans son modèle. Ainsi, toutes les variables ont subi un examen minutieux.

La première analyse de régression vise à identifier le partage des résultats statistiques (test de "F" et de "T") sur la satisfaction en RT en ayant recours à deux blocs consécutifs qui sont: 1- le bloc des caractéristiques des clients et 2- le bloc des caractéristiques du SRH joint au bloc des caractéristiques des clients. La deuxième analyse de régression suit exactement le même procédé mais en incorporant la variable dépendante de la satisfaction des clients en GRH.

Mentionnons que dans notre modèle, les variables indépendantes des attentes (en RT et en GRH) sont incorporées en fonction de l'axe d'étude. Par exemple, les attentes en GRH sont incorporées avec la satisfaction en GRH.

Nous avons préféré effectuer notre analyse par bloc, pour mieux visualiser l'accroissement du R^2 i.e. l'explication de la variance apportée par chacun des blocs créés. Qui plus est, ceux-ci renferment des informations en partie différentes. Le premier bloc, caractéristiques des clients, est constitué de variables et de données fournies strictement par le client, tandis que le second représente notre modèle entier et joint au bloc précédent, les données fournies par le SRH.

Il est important de mentionner à ce stade, qu'aucune de nos hypothèses n'est formulée en fonction de la dissociation des deux blocs. Nos hypothèses sont toutes formulées en fonction du deuxième bloc, qui comprend l'ensemble des déterminants de l'efficacité du SRH.

5.2.2.1 RÉGRESSION AVEC LA SATISFACTION EN RT

Le tableau 5.2.2.1 démontre les résultats de notre analyse de régression en deux étapes pour la satisfaction en RT.

Dans le premier bloc, les cinq variables qui caractérisent les clients ont été intégrées (l'importance des sujets pour lesquels le client rencontre le SRH, la fréquence des rencontres du client, les attentes du client, le degré de routine des tâches du client et les variables représentant le statut hiérarchique du client).

On remarque que la variable statut hiérarchique a été transformée en "*Dummy variable*". L'utilité de cette transformation réside dans le fait que chacun des groupes de clients pourra être comparé à un autre groupe dans la régression. Le groupe qui sert de référence est généralement celui pour lequel le chercheur constate, par des analyses antérieures, une différence de moyenne significative comparativement aux autres.

TABLEAU 5.2.2.1
RÉGRESSION AVEC LA SATISFACTION EN RT

VARIABLES DE RECHERCHE	"B"	BETA	"T"	SIGN T
PREMIER BLOC : CARACTÉRISTIQUES DES CLIENTS	-0,157 -0,083 0,209 -0,235 -0,132 -0,080 0,086 -0,134 -0,435 2,895	-0,088 -0,105 0,209 -0,119 -0,120 -0,051 0,152 -0,073 -0,267	-1,649 -2,426 5,009 -2,333 -2,666 -0,930 3,262 -1,328 -4,704 11,422	0,009 0,015 0,000 0,020 0,007 0,353 0,001 0,184 0,000 0,000
F = 12,206 SIGNIF F = 0,000 R SQUARE = 0,183				
DEUXIÈME BLOC : INTÉGRATION DES CARACTÉRISTIQUES DU SRH (modèle entier)	-0,182 -0,083 0,212 -0,258 -0,117 -0,095 0,079 -0,143 -0,445 -0,019 -0,009 0,139 2,548	-0,102 -0,105 0,204 -0,131 -0,107 -0,061 0,140 -0,078 -0,273 -0,123 -0,050 0,116	-1,928 -2,463 4,922 -2,590 -2,378 -1,118 3,018 -1,429 -4,665 -2,991 -1,209 2,761 7,636	0,054 0,014 0,000 0,009 0,017 0,264 0,002 0,153 0,000 0,002 0,227 0,006 0,000
F = 10,664 SIGNIF F = 0,000 R SQUARE = 0,208				

Dans notre étude, nous avons retranché de l'analyse de régression les Directeurs de Services pour qu'ils puissent nous servir de groupe de référence. Ainsi les coefficients de variations pour chacun des groupes de clients inclus dans l'analyse devront être expliqués en fonction des Directeurs de Services. Cette procédure a été effectuée par SPSS à l'aide de la fonction "recode into different variable". La valeur pour laquelle le groupe de client est sélectionné est " 1" et les autres obtiennent comme valeur "0".

Dans le deuxième bloc, les variables intégrées aux caractéristiques des clients sont le degré de liberté du SRH, son degré de proactivité et la proportion de griefs remplis.

Pour le premier bloc, les résultats nous démontrent que les caractéristiques des clients expliquent 18,3 % de la satisfaction des clients en RT ($F=12,20$, $p \leq 0,0000$).

On note plus précisément que deux groupes de clients (les employés opérationnels horaires et les superviseurs) n'ont pas un degré de satisfactions en RT significativement différent de celui des Directeurs de Services ou du Directeur de l'usine ($p \geq 0,05$) après leur ajustement avec les autres variables indépendantes. Par contre, on remarque une différence de satisfactions significative pour les ingénieurs, les employés d'entretien horaires et pour les employés administratifs. En RT, les employés d'entretien horaires sont 44 % moins satisfaits que les Directeurs de Services ou de l'usine, les ingénieurs sont 24 % moins satisfaits et les employés administratifs 18,2 % moins satisfaits.

D'autre part, l'importance des rencontres du client avec le SRH explique 10,5% de la variance retrouvée dans la tentative d'explication de la satisfaction en RT. Plus les sujets pour lesquels les clients rencontrent le SRH revêt une grande importance pour eux, moins ils sont satisfaits des RT ($T=-2,42$ et $p=0,01$). La fréquence des rencontres dégage un autre schéma intéressant et déroge totalement des supports empiriques antérieurs. Plus le client rencontre souvent le SRH, plus il est satisfait des activités effectuées par son SRH en RT ($T=3,26$ et $p=0,001$).

Si nous ne considérons pas les variables issues du statut hiérarchique, la variable des attentes en RT est celle qui, au niveau des caractéristiques des clients, explique le mieux la variable dépendante de la satisfaction en RT. Ainsi, plus le client a des attentes élevées en RT, plus il est satisfait des Services obtenus en RT ($T=5,009$ et $p=0,0000$).

La perception qu'a le client du degré de routine de ses tâches a également un effet significatif sur la satisfaction et ce, dans le sens de notre hypothèse. Plus le client perçoit ses tâches de façon routinière, moins il est satisfait des services rendus par son SRH en RT ($T=2,66$ et $p=0,007$).

Au total plusieurs variables sont significatives si nous considérons celles issues du statut hiérarchique. Nous en retrouvons sept au total, mais deux de ces dernières expliquent très fortement la variance observée i.e. le fait d'être un employé d'entretien et le niveau d'attentes.

Le second bloc nous offre un aperçu des informations obtenues par le SRH et leur effet sur la relation entretenue par les autres variables avec la satisfaction en RT. Par l'inclusion de ces variables, on décèle un accroissement du R^2 de 2,5%. Or, cela démontre que les données fournies par les clients sont plus riches dans leur explication et que l'influence des données fournies par les SRH est plus marginale. Le modèle explique finalement 20,8% de la satisfaction des clients en RT dans l'industrie ($F = 10,66$ et $p = 0,0000$).

Premièrement, ce que l'on remarque après l'inclusion des autres variables indépendantes, c'est qu'il n'y a pas de variations au niveau du nombre de groupes de clients qui ont des satisfactions en RT différentes du groupe des Directeurs de Services ou du Directeur de l'usine.

D'autre part, il n'y a eu aucune modification substantielle de la force d'explication des variables, de l'importance des rencontres du client avec le SRH et de sa fréquence de rencontres sur la satisfaction en RT.

La variable des attentes en RT demeure très élevée dans sa tentative d'explication sur la variable dépendante de la satisfaction en RT, même si sa force d'explication diminue quelque peu.

De plus la variable du degré de routine des tâches s'affaiblit quelque peu dans son explication des satisfactions.

Même si nous introduisons le deuxième bloc de données, la variable du degré de liberté du SRH dans l'élaboration et dans l'implantation de ses politiques et de ses programmes de RH n'a encore aucun effet significatif sur les satisfactions des clients en RT.

Le degré de proactivité du Service quant à lui, nous offre une relation positive avec les satisfactions des clients en RT ($T=2,76$ et $p=0,0060$). Par conséquent, plus le SRH est proactif (selon les termes de notre définition), plus les clients sont satisfaits des services obtenus en RT.

Finalement, la variable de la proportion des griefs remplis dans l'organisation est négativement corrélée avec la satisfaction des clients en RT ($T=-2,991$ et $p=0,0029$).

5.2.2.2 RÉGRESSION AVEC LA SATISFACTION EN GRH

Le tableau 5.2.2.2 schématise notre analyse de régression sur la satisfaction en Gestion des ressources humaines.

Pour le premier bloc, les résultats démontrent que les caractéristiques des clients expliquent 14,47% de la satisfaction des clients en GRH ($F=8,00$, $p \leq 0,0000$). On remarque aussi que les caractéristiques des clients expliquent davantage la satisfaction en RT qu'elles ne le font pour la satisfaction en GRH.

En GRH, seulement deux groupes de clients révèlent des différences significatives de satisfactions avec les Directeurs de Services ou du Directeur de l'usine. Premièrement, nous retrouvons les employés opérationnels horaires qui sont 37,7% plus satisfaits que les Directeurs de Services ou celui de l'usine. Deuxièmement, le groupe des ingénieurs nous révèlent qu'ils sont 30% moins satisfaits en GRH, que les Directeurs de Services ou celui de l'usine.

La variable de la fréquence des rencontres dégage un autre schéma intéressant et déroge totalement des supports empiriques antérieurs. Plus le client rencontre souvent le SRH, plus il est satisfait en GRH ($T=3,098$ et $p=0,0021$).

TABLEAU 5.2.2.2
RÉGRESSION AVEC LA SATISFACTION EN GRH

VARIABLES DE RECHERCHE	"B"	BETA	"T"	SIGN T
PREMIER BLOC : CARACTÉRISTIQUES DES CLIENTS	0,163 -0,068 -0,303 0,024 -0,003 -0,001 0,087 0,377 0,066 2,017	0,160 -0,064 -0,162 0,014 -0,004 -7,519E-04 0,158 0,212 0,043	3,540 -1,293 -2,803 0,238 -0,089 -0,013 3,098 3,467 0,712 7,566	0,000 0,196 0,005 0,611 0,929 0,989 0,002 0,000 0,476 0,000
F = 8,009 SIGNIF F = 0,000 R SQUARE = 0,144				
DEUXIÈME BLOC : INTÉGRATION DES CARACTÉRISTIQUES DU SRH (modèle entier)	0,151 -0,060 -0,327 0,032 -0,006 0,007 0,084 0,393 0,056 -0,008 -0,031 0,066 2,294	0,148 -0,075 -0,175 0,019 -0,007 0,004 0,153 0,221 0,036 -0,055 -0,169 0,056	3,314 -1,536 -3,066 0,325 -0,160 0,075 3,029 3,667 0,608 -1,228 -3,703 1,218 6,444	0,001 0,125 0,002 0,745 0,872 0,940 0,002 0,000 0,543 0,220 0,000 0,223 0,000
F = 7,535 SIGNIF F = 0,000 R SQUARE = 0,176				

Si nous ne considérons pas les variables issues du statut hiérarchique, la variable des attentes en GRH est celle qui explique, le mieux dans ce bloc, la satisfaction en GRH à un taux de 16 %. Ainsi, plus le client a des attentes élevées en GRH, plus il est satisfait des services obtenus en GRH ($T=3,540$ et $p=0,000$).

En GRH, le degré de routine des tâches des clients n'est pas significatif. Bref, le nombre total de variables significatives en GRH diminue considérablement. Nous en retrouvons strictement 4 soit : la fréquence des rencontres, les attentes en GRH, le fait d'être un employé opérationnel et celui d'être un ingénieur.

Les analyses effectuées sur le deuxième bloc, nous renseignent que les données provenant des Services des RH accroissent la signification du modèle de 3,2% ($F=7,53$ et $p=0,0000$).

L'incorporation des variables provenant des Directeurs des SRH à celles des clients affecte à la hausse la signification des résultats pour les deux groupes de clients qui révélaient précédemment des différences significatives de satisfaction en GRH avec les Directeurs de Services ou du Directeur de l'usine. Premièrement, nous retrouvons un accroissement de la satisfaction des employés opérationnels horaires de 1,6% comparativement aux Directeurs de Services. De plus, on note une autre diminution de la satisfaction des ingénieurs soit de 2,7%. Ainsi, les ingénieurs sont 32,7 % moins satisfaits que les Directeurs.

Avec l'incorporation de ce deuxième bloc, la variable de la fréquence des rencontres perd quelque peu de sa force d'explication sur la satisfaction en GRH et il en va de même pour la variable des attentes en GRH. Ces deux variables demeurent toutefois très significatives.

Le degré de routine des tâches des clients ne révèle pas encore de relation significative avec la satisfaction en GRH.

Si la variable du degré de liberté du SRH dans l'élaboration et dans l'implantation de ses politiques et de ses programmes de RH, n'a aucun lien significatif avec la satisfaction des clients en RT, elle en a un relativement important en GRH. Les résultats nous démontrent une relation complètement opposée à nos prédictions. Bref, plus le SRH se sent libre moins ses clients sont satisfaits des services reçus en GRH ($T=-3,70$ et $p=0,0002$).

Quant au style de gestion du SRH (degré de proactivité du Service) et la proportion des griefs réglés, il n'en ressort aucun lien significatif sur la dimension de la satisfaction en GRH.

6.0 DISCUSSION

Dans ce chapitre nous discuterons des résultats de l'étude. Premièrement, nous commenterons les résultats obtenus par les analyses de variances, en guise de validation du modèle de Tsui. Deuxièmement, nous commenterons chacune des variables prises individuellement dans le modèle complet avec la satisfaction en RT et en GRH et tenterons de les expliquer à la lueur du milieu industriel. En troisième lieu, nous comparerons nos résultats à ceux trouvés par les théoriciens antérieurs. Finalement, nous discuterons des limites du modèle proposé.

6.1 LES DIFFÉRENCES DANS LES SATISFACTIONS ET LES ATTENTES DES CLIENTS

Notre recherche confirme, en apportant certaines nuances, le postulat de base du modèle qui suppose la présence d'attentes et de satisfactions (efficacité) différentes, pour chacun des groupes de clients du SRH. Les nuances sont causées par la subdivision de la satisfaction et des attentes en deux axes qui expliquent davantage le phénomène observé.

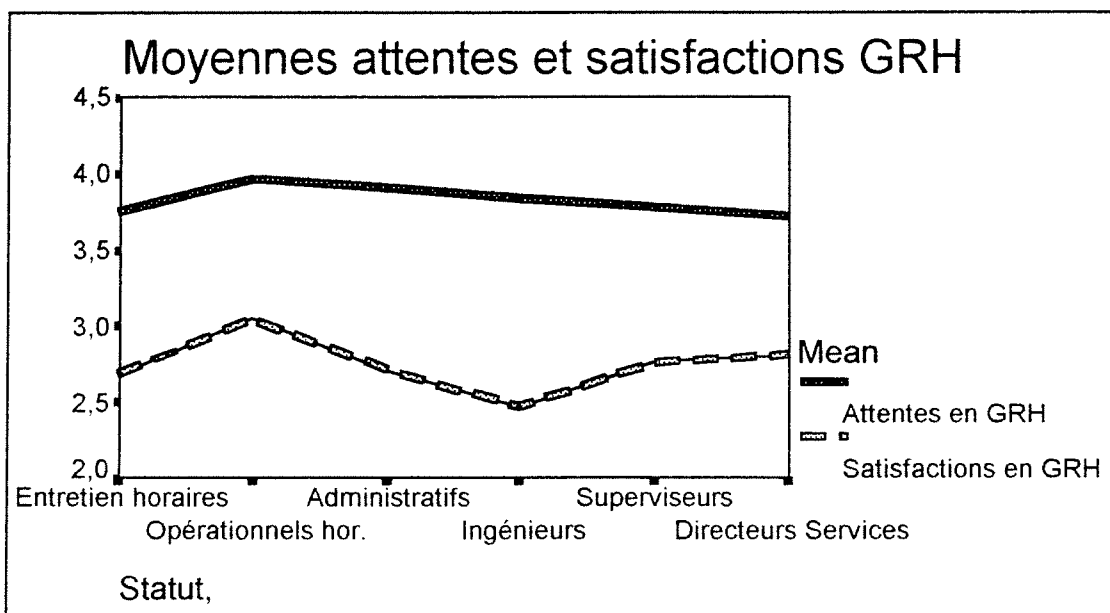
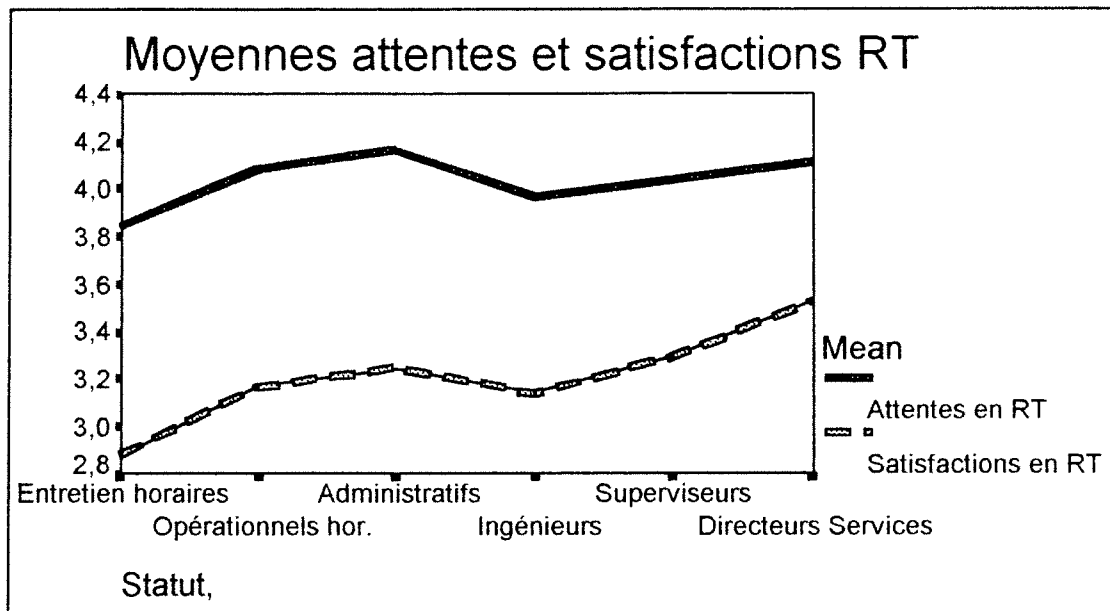
Notre hypothèse 1 relative aux différences de satisfactions et d'attentes pour chacun des groupes de clients est en partie validé. Seule l'hypothèse concernant la différence significative des groupes de clients pour leurs attentes en GRH est rejetée.

D'une façon globale i.e. en confondant les divers groupes de clients, on constate que ceux-ci possèdent en moyenne un niveau d'attentes en RT plus élevé (4,034) que celui de leurs satisfactions (3,214). Le même schéma se dessine pour l'axe de la GRH. Les clients tous confondus possèdent un niveau moyen d'attentes (3,79) supérieur à leur niveau moyen de satisfactions (2,756) (Voir tableau 6.1).

Ce que ces résultats démontrent, c'est qu'il existe un écart entre les attentes des clients et leur degré de satisfactions (efficacité du SRH) et ce, sans distinguer aucun axe. Une action corrective doit donc être apportée d'une façon globale par la plupart des Services de ressources humaines de l'industrie. L'objectif de cette démarche étant la minimisation de l'écart entre les attentes et les satisfactions des clients. Idéalement, le SRH devra tenter de rapprocher le degré de satisfactions moyen des clients à celui de leurs attentes.

De plus, le SRH soucieux de corriger la situation devra favoriser l'axe de la GRH, puisque l'écart entre les attentes des clients et leurs satisfactions y est le plus grand. Cependant, cela n'omet pas l'importance de la dimension des RT pour les clients, celle-ci demeure de beaucoup supérieure à celle des attentes en GRH.

TABLEAU 6.1
AIRES DES SATISFactions ET DES ATTENTES



N.B. Mean = Moyenne

Si l'on compare les groupes de clients, on observe que ce sont les employés d'entretien horaires qui se différencient le plus des autres groupes de clients par leurs très basses moyennes de satisfactions et d'attentes en RT. En RT, le groupe de clients le plus satisfait et qui détient le plus d'attentes varie selon l'axe étudié. Les employés administratifs et les Directeurs de Services ou de l'usine paraissent avoir cette position.

En GRH, les différences significatives sont moins nombreuses. On remarque que ce sont les employés opérationnels horaires qui se démarquent le plus des autres clients, par leurs hautes satisfactions et attentes. Si l'on prend les clients les moins satisfaits et qui ont le moins d'attentes en GRH, on constate qu'ils varient en fonction de l'axe étudié. Cependant, il est aisé de constater que les employés d'entretien se classent très bas au niveau de ces deux axes. Plus précisément, la dernière position sur l'axe de la satisfaction en GRH est aux ingénieurs tandis que celle des attentes en GRH appartient aux Directeurs de Services ou de l'usine.

En considérant que les satisfactions doivent être optimisées au maximum, il ressort de ces analyses qu'une action correctrice doit absolument être amenée au niveau des ingénieurs et des employés d'entretien. De plus, il serait intéressant de voir pourquoi les Directeurs ont si peu d'attentes en GRH, eux qui en RT ont des attentes et des satisfactions supérieures à l'ensemble des clients.

Finalement, mentionnons que cette nouvelle méthodologie qui vise à analyser parallèlement les satisfactions des clients en fonction de leurs attentes suit la ligne de discussion entamée par Belout (1994) dans son effort pour discerner les clients avec des attentes élevées, de ceux qui possèdent des attentes absentes, basses ou voire confuses.

La question soulevée par Belout est: peut-on juger de la crédibilité d'un client par son niveau d'attentes ? Selon cet auteur, en toute probabilité, lorsque les attentes sont faibles, les critères de l'évaluateur sont moins perceptibles (voire confus) et le jugement plus subjectif, faute d'un cadre d'évaluation préalable.

Cependant, nous croyons que l'état de ces attentes, peut être déterminé par une mauvaise communication entre le Service lui-même et ses clients. Un Service qui ne déploie ou ne démontre pas adéquatement, les services qu'il peut offrir à ses clients peut se voir juger subjectivement, faute de connaissance sur ces services. Ce premier constat offre pour le SRH une nouvelle façon de voir cette problématique et de la régler, afin d'avoir un éventail plus large de jugements objectifs.

Deux types d'actions doivent alors être entreprises par le Service qui possède un grand nombre de clients avec des attentes absentes, basses ou confuses. La première est de distinguer les clients avec de telles attentes pour tenter de régler cette communication probablement déficiente. Ensuite le SRH devra prendre la totalité des groupes de clients et corriger les services qui ne répondent pas adéquatement à leurs attentes et satisfactions.

Relativement à cette deuxième action, le modèle de Cameron (1983) doit être utilisé. Car rappelons nous que les attentes et satisfactions des clients peuvent être soit différentes ou incompatibles. Plusieurs stratégies ont été suggérées pour satisfaire ces besoins différents. Récapitulons, il faudrait satisfaire les critères: du groupe le plus puissant (financièrement ou hiérarchiquement), du groupe le plus nombreux, du groupe le plus faible (esprit de justice), des groupes sur lesquels tout le monde s'entend ou sur lesquels la coalition dominante s'entend. Ces deux derniers éléments constituent l'option privilégiée de la plupart des théoriciens.

À la lueur des résultats obtenus dans l'industrie québécoises des pâtes et papiers et de la force explicative des satisfactions en RT, on constate que le groupe le plus puissant hiérarchiquement, i.e. les Directeurs de Services ou de l'usine, est le plus satisfait des RT et a un degré d'attentes très élevé en RT. Inversement, les employés les plus bas hiérarchiquement, i.e. les employés d'entretien horaires, sont ceux qui détiennent les plus faibles attentes et satisfactions en RT.

Nous sommes peut-être ici en présence d'attentes et de satisfactions incompatibles, car les employés d'entretien ne semblent pas avoir les mêmes attentes et degré de satisfaction face aux activités effectuées par leur SRH. Certaines activités non effectuées par le SRH sont probablement plus importantes pour les employés d'entretien que celles effectuées, c'est sans doute pour cela qu'ils ont des faibles attentes et degré de satisfaction. Une autre explication est que les activités tiennent plutôt compte des besoins de la coalition dominante.

Dans ce cadre, le SRH devra sans doute satisfaire davantage les employés d'entretien par de nouvelles activités ou par une réorientation des activités actuelles (en contenu), pour augmenter leurs attentes et satisfactions. Bien évidemment, cette réorientation se fera au détriment de la satisfaction et des attentes des Directeurs de Services ou de l'usine qui sont satisfaits de la situation actuelle. Peut-être également est-ce une absence de communication ou une défaillance du système de communication entre le SRH et les employés d'entretien horaires qui fait figure de satisfactions et d'attentes absentes, négatives ou même confuses.

6.2 LES DÉTERMINANTS DES SATISFACTIONS DES CLIENTS

À l'exception de l'hypothèse 1, toutes les autres hypothèses de recherche (2 à 8) ont été testées à l'aide de régressions multiples effectuées sur nos deux variables dépendantes (satisfaction en GRH et en RT). Le tableau 6.2 démontre sur quels axes chacune de nos hypothèses est acceptée.

Plusieurs hypothèses ont été infirmées sur un axe d'étude et confirmées sur un autre. Les deux seules hypothèses qui se sont avérées significatives sur chacun de ces deux axes, sont la variable des attentes des clients et la fréquence de leur rencontres. Cependant pour la variable de la fréquence des rencontres, la relation trouvée se dessine dans le sens contraire à notre prédiction.

Il est important de rappeler, qu'aucune de nos hypothèse n'est formulée en fonction de la dissociation du bloc des caractéristiques des clients, de celui qui joint tous les déterminants. Nos hypothèses sont toutes formulées en fonction du deuxième bloc, qui comprend l'ensemble des déterminants de l'efficacité des SRH (caractéristiques des clients et des SRH). Les analyses de régressions effectuées dans le premier bloc, veulent strictement démontrer l'apport des caractéristiques des clients dans notre modèle.

TABLEAU 6.2
AXES D'ACCEPTATION DES HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

HYPOTHÈSES DE RECHERCHE	AXES D'ACCEPTATION	
	RT	GRH
Hypothèse 1 : Il existe des différences significatives dans -les satisfactions -et les attentes des différents groupes de clients internes des SRH.	X X	X
Hypothèse 2 : Plus les attentes des clients sont grandes, plus les clients seront satisfaits du SRH.	X	X
Hypothèse 3 : Plus la fréquence des rencontres avec le SRH est élevée, moins les clients internes seront satisfaits du SRH.	Imp.: Significatif mais à l'inverse de nos prédictions	
	X	X
Hypothèse 4 : Plus les sujets pour lesquels les clients rencontrent le SRH détiennent une grande importance pour eux, moins ils seront satisfaits du SRH.	X	
Hypothèse 5 : Plus les clients ont des tâches routinières, moins ils seront satisfaits de leur SRH.	X	
Hypothèse 6 : Plus grande est la proportion de griefs remplis par le SRH au niveau de l'usine, moins ses clients seront satisfaits.	X	
Hypothèse 7 : Plus le SRH (au niveau de l'usine) se sent libre de développer et d'instaurer de nouveaux programmes et politiques de RH, plus il sera en mesure de satisfaire ses clients internes.	Imp.: Significatif mais à l'inverse de nos prédictions	
		X
Hypothèse 8 : Plus le SRH détient un style de gestion proactif dans ses décisions et dans ses conseils, plus ses clients seront satisfaits.	X	

H.2- LES ATTENTES DES CLIENTS

Notre hypothèse sur les attentes des clients énonce que plus les clients ont de grandes attentes en RT ou en GRH, plus ils sont satisfaits de activités effectuées par leur Service en RT ou en GRH. Cette variable explique très fortement le degré de satisfaction des clients face aux activités effectuées par leur SRH. Pour la variable dépendante de la satisfaction des clients en RT, les attentes en RT expriment par le coefficient "B" 21,2 % de leur satisfaction ($T=4,92$ et $p=0,0000$). En GRH, les attentes des clients expriment par le coefficient "B" 15 % de la satisfaction des clients ($T=3,31$ et $p=0,0010$). Bref, nous rejetons l'hypothèse nulle.

En confirmant les résultats de Belout (1994), la relation positive des attentes avec la satisfaction nous renseigne que les attentes sont un phénomène complexe qu'on doit absolument intégrer dans le modèle de la satisfaction des clients multiples. Les résultats nous démontrent qu'un SRH désireux d'augmenter son efficacité doit absolument travailler *a priori* sur les attentes de ses clients. Un programme de communication, un effort de marketing de la part du SRH et des boîtes à suggestions représentent tous une panoplie d'actions qui affecteront à la hausse le degré d'attentes des clients.

H.3- LA FRÉQUENCE DES RENCONTRES DES CLIENTS

Cette variable fut également très significative dans l'étude de Belout (1994). Dans notre étude, la relation que nous avons trouvée entre la fréquence des rencontres et la satisfaction sur les deux axes, est positive, tandis que dans l'ouvrage de Belout, elle y était négative. Malgré le fait que dans notre ouvrage cette variable fut mesurée strictement par un item, elle revêt une très grande importance en tant que déterminant de la satisfaction des clients. Elle y explique 14 % de la satisfaction en RT et 15,36 % de la satisfaction en GRH. Nous rejetons donc l'hypothèse nulle.

Comment pouvons-nous expliquer ce résultat ? Il appert que dans l'industrie québécoise des pâtes et papiers, plus les clients rencontrent leur SRH, plus ils sont satisfaits de ses services. Cela peut s'expliquer par plusieurs facteurs.

Premièrement, lorsqu'un client rencontre le SRH, la relation qu'il développe le met probablement en confiance ou peut-être alors que sa grande fréquence de rencontres fait qu'il est mieux servi et qu'il juge le SRH plus favorablement.

Peut-être que les clients qui n'ont pas cette grande fréquence de rencontres et qui sont, en l'occurrence, moins satisfaits, se sentent délaissés par leur SRH et par l'organisation.

Probablement que cette fréquence de rencontres indique au SRH de faire une plus grande campagne de sensibilisation auprès de ses clients et de favoriser davantage les échanges. Puisque nous ne croyons pas que cela soit nécessairement positif que la satisfaction des clients soit tributaire de leur fréquence de rencontres. Cette relation nous laisse croire que certaines catégories occupationnelles, par leur faible fréquence de rencontres, sont moins bien servies.

L'ensemble de nos hypothèses résiduelles (H.4- l'importance des rencontres, H.5- le degré de routine des tâches, H.6- la proportion de griefs, H.7- Le degré de liberté du SRH dans l'élaboration et l'implantation de ses politiques et programmes de RH et H.8- Le style de gestion du SRH) sont strictement significatives sur un axe d'étude particulier. L'orientation corrective du SRH devrait s'effectuer sous l'axe significatif.

H.4- L'IMPORTANCE DES RENCONTRES: L'AXE RT

La perception de l'importance des rencontres qu'ont les clients avec leur SRH est corrélée négativement avec l'efficacité du SRH en RT, mais n'entretient aucun lien avec l'efficacité du Service GRH. Nous rejetons donc en partie l'hypothèse nulle. Ainsi, plus les sujets des rencontres sont importants pour le client, moins le SRH est considéré efficace sur la dimension des RT. L'importance des rencontres en tant que déterminant, influence la satisfaction des clients en RT à un taux de 10,5%.

L'hypothèse précédente mettait en évidence la relation positive entre la fréquence des rencontres et la satisfaction des clients sur l'axe des RT et de la GRH, en expliquant respectivement 14% et 15% de l'efficacité. De plus, les résultats nous dévoilent qu'il existe une faible corrélation bivariée positive 0,26 entre l'importance des sujets et la fréquence des rencontres.

Si nous additionnons ensemble, l'importance des sujets et la fréquence des rencontres, on constate que plus le sujet est important pour le client et que plus sa fréquence de rencontre est grande, plus il est satisfait en GRH et en RT. Inversement, un client qui ne rencontre que très rarement le SRH et qui entretient des sujets peu importants est moins satisfait.

Or, en considérant la force d'explication plus élevée de la fréquence des rencontres sur la satisfaction en relation de travail, comparativement à la force d'explication de l'importance des sujets sur cette dimension, nous concluons que la résultante de ces deux variables, fait en sorte d'annuler l'importance de la variable la moins significative et de conserver la force d'explication de la seconde. Dans ces circonstances, l'action du SRH pour un client qui rencontre peu le SRH est de lui faire augmenter sa fréquence des rencontres pour lui faire augmenter son taux de satisfaction.

H.5- LE DEGRÉ DE ROUTINE DES TÂCHES: L'AXE RT

Le degré de routine des tâches est significatif seulement sur la dimension de la satisfaction des clients en RT. Nous rejetons donc en partie l'hypothèse nulle. Cette variable explique 10,7 % de l'efficacité du SRH en RT ($T=2,378$ et $p=0,017$). Les résultats mettent en évidence que plus les clients perçoivent leurs tâches comme étant routinières, moins ils sont satisfaits des services reçus en RT. Encore ici, l'importance de la dimension des RT pour les clients s'inscrit.

Dans la revue de la littérature effectuée précédemment, nous avons souligné que l'étude de Hage et Aiken démontrait que plus les membres de l'organisation perçoivent leur tâches de façon routinière, plus ils tendent à trouver l'organisation moins efficace et à être moins satisfaits. L'utilisation de cette étude de proximité et son application à notre modèle s'est donc avérée utile. Ce qui serait intéressant de tester ultérieurement est: est-ce qu'il y a un lien entre la satisfaction retirée de l'organisation et celle des activités offertes par le SRH, quand un individu perçoit ses tâches de façon routinière.

Bref, le SRH a tout avantage à offrir à ses clients un milieu de travail où les tâches sont les plus diversifiées et enrichissantes possible. Rappelons que cette variable est quelque peu corrélée avec le statut hiérarchique. Ainsi, les employés avec un statut hiérarchique inférieur sont généralement moins satisfaits des activités effectuées par leur SRH en RT.

H.6- LA PROPORTION DE GRIEFS REMPLIS : L'AXE RT

La proportion de griefs remplis (déposés) au niveau de l'usine est significatif seulement sur la dimension de la satisfaction des clients en RT. Nous rejetons donc en partie l'hypothèse nulle. Cette variable explique 12,4 % de la satisfaction des clients en RT ($T=-2,991$ et $p=0,0029$).

L'hypothèse sur la variable de la proportion de griefs, nous dévoile que plus la proportion de griefs est grande, moins les clients sont satisfaits des services reçus en RT.

La relation trouvée entre la proportion de griefs et la satisfaction des clients en RT, nous renseigne que pour les clients tout ce qui est de la nature de règlements de mécontentes régit par la C.C. reflète pour eux le domaine des RT. De plus, n'ayant pas différencié la nature des griefs dans notre étude, on conclut que même si les griefs ne sont pas nécessairement contre le SRH, on note que cela affecte la satisfaction des clients envers leur SRH. Peut-être y a-t-il une grande proportion de griefs à l'encontre des SRH? C'est ce qui expliquerait ces résultats. Toute chose étant égale par ailleurs, si un grief s'effectue, le client est nettement moins satisfait de la rapidité et de la qualité des services reçus.

H.7- LE DEGRÉ DE LIBERTÉ DU SRH DANS L'ÉLABORATION ET L'IMPLANTATION DE SES POLITIQUES ET PROGRAMMES DE RH: L'AXE GRH

Le degré de liberté du SRH dans l'élaboration et l'implantation de ses politiques et programmes de RH est significatif seulement sur la dimension de la satisfaction des clients en GRH. Qui plus est, cette variable est significative dans le sens opposé à notre prédiction. Nous ne pouvons donc pas rejeter l'hypothèse nulle. Cette variable explique 16,98 % de la satisfaction des clients en GRH ($T=-3,703$ et $p=0,0002$).

Les résultats de la régression démontre que plus le SRH se sent libre, moins les clients sont satisfaits des services reçus en GRH.

Comme nous l'avons mentionné précédemment, le phénomène qui peut expliquer la variation négative dans la satisfaction des clients par rapport au degré de liberté du Service est la présence de multiples comités qui doivent être consultés avant que le SRH puisse instaurer ou développer des programmes ou des politiques. Cette façon de procéder fait en sorte que le SRH perd quelque peu de son pouvoir à instaurer ou à développer des politiques ou des programmes de RH, car il doit en discuter (à *priori*) avec les membres des comités appropriés. Son pouvoir est donc partagé. En l'occurrence il se sent moins libre.

Cependant la présence de plusieurs comités où siègent les clients du SRH fait en sorte que ceux-ci expriment leur besoins et que le SRH doit en tenir compte. La littérature à cet effet nous suggère que plus la prise de décisions est conjointe ou se rapproche des employés à leur base plus elle sera efficace (Nininger, 1982). Nous retrouvons ici une relation négative entre le degré de liberté du SRH et la satisfaction des clients. Or, le SRH désireux de satisfaire le plus possible ses clients en GRH devra former de multiples comités et diminuer son degré de liberté.

H.8- LE STYLE DE GESTION DU SRH: L'AXE RT

Le style de gestion du SRH est significatif seulement sur la dimension de la satisfaction des clients en RT. Nous rejetons donc en partie l'hypothèse nulle. Cette variable explique 11,6 % de la satisfaction des clients en RT ($T=2,761$ et $p=0,0060$).

Comme notre hypothèse le prédit, plus le SRH possède un style de gestion proactif dans ses décisions et dans les conseils qu'il offre plus il est jugé favorablement par ses clients en RT. Ce que ces résultats démontrent, c'est que le SRH dans l'ensemble de ses activités qui touchent les RT doit absolument agir proactivement pour augmenter la satisfaction de ses clients. Il doit, lorsqu'il offre des conseils et prend des décisions, se référer à des analyses sérieuses et formelles, en plus de tenter d'influencer et de sensibiliser les employés et les cadres de l'usine.

6.3 COMPARAISONS AVEC LES ÉTUDES ANTÉRIEURES

La présente étude n'a pas l'intention de démontrer l'importance d'un groupe de clients particulier, mais de rechercher une meilleure compréhension de l'efficacité du SRH, en identifiant les déterminants qui influencent leur jugement. D'ailleurs, elle suit la voie entamée par Tsui (1990). Les comparaisons soulevées ici, visent principalement à souligner si la démarche et les résultats des études passées corroborent ou suivent la même voie que la nôtre.

Comme nous l'avons mentionné dans notre cadre théorique, Tsui (1990) a exploité un certain nombre de variables reflétant premièrement, l'effort d'adaptation du SRH et les réponses que ses clients lui donnent (nombre de jours pour répondre à la demande d'un client, nombre de comités, proportion de griefs, absences etc.). Dans un deuxième temps, elle a exploité les variables résultant du contexte environnemental dans lequel le SRH prend place (ratio du Service, heures d'assistance du Centre Corporatif etc.). Finalement, ces deux types de variables furent jointes ensemble. Ce que Tsui (1990) tentait d'expliquer, entre autres, c'était l'influence significative de certains groupes de variables sur les satisfactions de groupes de clients précis.

Dans notre recherche, nous avons analysé l'influence de tous les déterminants simultanément sur la satisfaction de chacun des groupes de clients comparativement aux Directeurs de Services. Notre but n'est donc pas d'isoler chacun des groupes de clients et de les comparer un à un, entre eux, pour trouver quels types de variables ou de regroupements de variables les influencent. Ultérieurement, ces questions seront à exploiter mais nous croyons que cette première démarche répond amplement à notre objectif de recherche.

Toutefois lors de ces analyses, nous avons tenté de démontrer l'utilité d'employer autant les données provenant du SRH, que celles provenant des clients. Cette démonstration s'est réalisée en effectuant des analyses de régression sur chacun de ces deux types de blocs de données.

Les résultats nous ont montré, toutes choses étant égales par ailleurs, que ces deux blocs contribuent à expliquer les différentes préférences des clients. Bien que le bloc des caractéristiques demandées aux clients explique davantage le phénomène observé, cela peut être dû à la force explicative des déterminants identifiés. Pour les prochaines études nous suggérons à l'utilisateur, afin de mieux optimiser le modèle, de colliger les données autant chez l'évalué que chez le client.

Si les résultats de Tsui (1990) et de Belout (1994) démontrent l'importance de la hiérarchie dans l'explication des satisfactions différentes entre les groupes de clients, nous concluons dans le même sens que ceux-ci, mais sous certaines nuances. En ce sens que si un axe d'étude (dans notre cas l'axe de la GRH) est moins fort dans son explication des satisfactions des divers groupes de clients, cela remet quelque peu la théorie de la hiérarchie en question. Les résultats de Belout dessinent le même portrait et sur le même axe d'étude.

Un autre parallèle à souligner est l'importance évidente pour les clients de la qualité et de la rapidité des services désirés en matière de Relations de travail, autant dans les hôpitaux au Québec que dans le secteur des pâtes et papiers au Québec.

Si nous effectuons une comparaison entre les variables sélectionnées par Tsui (1990) et celles que nous avons intégrées dans notre étude, seule la variable de la proportion de griefs s'y retrouve. La raison qui nous a incité à l'intégrer, est le haut degré de syndicalisation de l'industrie des pâtes et des papiers. Les résultats approuvent en somme la démarche effectuée, car sous un axe complet, soit en RT, la proportion de griefs diminue de 12% la satisfaction des différents groupes de clients.

Quant à la variable de la fréquence des rencontres, Tsui fut la première à l'utiliser dans l'opérationnalisation du modèle mais elle ne l'avait pas utilisée à titre de déterminant de la satisfaction. De plus, la variable des attentes restait toujours en suspens et ambiguë dans ses études. Dorénavant, ces variables ont un appui solide, puisque deux études (Belout et celle-ci) appuient leur validité dans le modèle entier. Seule la variable de la fréquence des rencontres offre une relation inverse aux résultats trouvés par Belout, mais son degré de signification demeure tout aussi fort.

Finalement, il est important de noter que toutes les autres variables dans notre modèle sont issues d'études de proximité et n'ont aucun antécédent dans le modèle. Plusieurs d'entre elles ont éclairé le phénomène de l'efficacité du SRH (satisfaction des clients) sur un axe d'étude ou sur un autre.

Tsui commente de plusieurs manières les résultats qu'elle a trouvés dans son étude. Ces explications peuvent-elles s'appliquer dans notre étude ? Dans les prochaines lignes, nous tenterons de faire un rapprochement entre les interprétations de Tsui et l'orientation de nos résultats.

Tsui (1990) souligne que le haut degré de satisfaction et d'attentes des exécutifs (dirigeants) peut s'interpréter par la dépendance des ressources du SRH.

Dans notre étude, les Directeurs de Services n'ont pas de pouvoir pour allouer les ressources au SRH, car ils sont tous considérés au même niveau hiérarchique que ce dernier (si l'on se fie à l'organigramme typique de l'industrie).

Le seul lien qui existe entre les Directeurs de Services et le SRH est celui d'un lien conseil. Or, nous ne pouvons affirmer que c'est une dépendance financière ou autres, qui fait en sorte que le SRH privilégie dans ses actions, les préférences des Directeurs de Services. Il aurait été intéressant d'identifier particulièrement le Directeur de l'usine à titre de groupe de clients dans cette étude, étant donné que ce dernier possède vraiment un rôle d'allocateur de ressources.

Dans ces circonstances, qu'est-ce qui pourrait expliquer ce jugement favorable de la part des Directeurs de Services et celui de l'usine ? La deuxième alternative de Tsui (1990) pourrait bien s'appliquer.

"It is possible that executives might be less interested in the day to day activities of the HR subunit, such as filling jobs, or controlling absences, but more interested in the subunit contribution to achieving institutional objectives." (p.477-478)

Il est possible que les Directeurs de Services soient moins intéressés par les activités opérationnelles du SRH (nombre de griefs remplis, proportion d'absences, etc.). D'ailleurs aucune relation significative n'est ressortit de notre analyse lors des corrélations bivariées avec la proportion de griefs ($r = -0,0012$).

Une autre interprétation de la grande satisfaction des Directeurs de Services peut être la grande proportion de comités où siège le SRH dans l'usine. Les résultats de Tsui suggèrent que les gestionnaires considèrent plus efficace le SRH qui implique dans la gestion plusieurs clients. Cette variable serait intéressante à tester ultérieurement.

Une troisième explication aux grandes attentes et satisfactions des Directeurs de Services ou de l'usine (toujours sur l'axe des RT), serait leur grande fréquence de rencontres avec le SRH. Les corrélations bivariées effectuées précédemment, nous démontrent que ce sont les Directeurs et d'une façon significative, qui rencontrent le plus fréquemment le SRH ($r = 0,38$, $p < 0,01$). En considérant la relation positive de la fréquence des rencontres avec la satisfaction en RT, la satisfaction des Directeurs s'explique mieux. Ces relations peuvent permettre une autre possibilité d'explication, soit le bon rôle conseil du SRH envers les Directeurs de Services.

Dans une prochaine étude, il serait intéressant d'identifier comme le mentionne Tsui (1990), des variables spécifiques qui pourraient expliquer la satisfaction des Directeurs de Services. Notons entre autres, la profitabilité découlant des changements effectués dans les politiques et les programmes de RH.

D'un autre côté, les résultats nous démontrent que ce sont les employés d'entretien horaires, par leur très basse moyenne de satisfactions et d'attentes, qui accusent du plus grand nombre de différences de satisfactions significatives en RT comparativement aux autres groupes de clients.

À la lueur des interprétations de Tsui, qu'est-ce qui pourrait éclaircir le phénomène de la satisfaction, qui est beaucoup plus basse chez ces clients ?

Tsui suggère que le degré d'hétérogénéité des clients est un des facteurs qui diminue la satisfaction des employés, les plus bas dans la hiérarchie. Le profil des clients dans notre étude est très homogène si l'on se fie au rapport d'Emploi et Immigration Canada. On ne peut donc interpréter les résultats de cette façon.

Selon Tsui, les problèmes de RH tels qu'une grande proportion de griefs, peuvent servir de guide pour avoir un appui supplémentaire du Centre Corporatif et ainsi augmenter la satisfaction de ces employés. N'ayant pas colligé toutes ces informations, nous pouvons strictement approuver l'orientation de Tsui qui soutient que la proportion de griefs agit négativement sur l'efficacité du SRH. Il est possible de suggérer qu'un soutien plus grand du Centre corporatif serait souhaitable, mais cette variable serait à tester.

Ce qui peut expliquer cette satisfaction si basse des employés d'entretien horaires c'est leur faible fréquence de rencontres. Malheureusement, cette variable ne s'avère pas significative dans une corrélation bivariée en considérant strictement le fait d'être un employé d'entretien horaire. Une seconde variable dans les corrélations bivariées paraît toutefois expliquer la situation observée soit le haut degré de routine des tâches que l'employé d'entretien stipule avoir ($r = 0,33$, $p < 0,001$). Les analyses de régressions nous laisse constater que plus un client considère ses tâches routinières, moins il est satisfait en RT.

Globalement, les résultats semblent suggérer les relations suivantes entre les clients (surtout au niveau des RT). Les Directeurs de Services rencontrent fréquemment leur Service des ressources humaines. Cette fréquence de rencontres fait en sorte qu'ils ont des attentes très élevées et qu'ils jugent efficace leur SRH.

D'autre part, les employés d'entretien ou ceux qui possèdent un statut hiérarchique inférieur rencontrent un peu moins le SRH et leur satisfaction en est affectée. Plus ces derniers trouvent leur tâches routinières, moins ils sont satisfaits des services reçus.

Les sujets de rencontres des Directeurs de Services avec leur SRH sont très importants pour eux comparativement aux autres groupes de clients. On constate dans la régression que plus les sujets de rencontres sont importants pour les clients, moins ils sont satisfaits. Ce qui revient à dire que l'effet négatif de l'importance des sujets s'atténue avec une plus grande fréquence de rencontres.

Lorsque les clients avec un statut inférieur se retrouvent dans un environnement:

- 1- où une grande proportion de griefs existe,
- 2- où un style de gestion moins proactif est exécuté par leur SRH,
- 3- et que leur SRH est également très libre dans l'implantation de ses programmes et politiques de RH (sûrement causé par un manque de concertation),

Cela entraîne que les clients deviennent nettement et significativement moins satisfaits des services reçus comparativement aux Directeurs de Services.

6.4 LES LIMITES DE NOTRE MODÈLE

Malgré le fait qu'il est important pour l'évolution du domaine de l'évaluation en GRH de corroborer les études antérieures et d'identifier des déterminants supplémentaires dans cette nouvelle approche, certaines limites de notre étude ne doivent pas être oubliées.

Premièrement, ce modèle représente d'une façon très simplifiée la satisfaction des clients dans l'industrie. Plusieurs variables supplémentaires et encore plus significatives pourraient être incluses. Bien que certaines d'entre elles ont été intégrées dans nos questionnaires, elles n'ont pas fait l'objet de questions de recherche.

Une seconde étude utilisant l'ensemble des variables comprises dans nos questionnaires serait souhaitable. Ainsi, nous pourrions tout comme Tsui (1990), analyser l'effet du contexte environnemental dans lequel le SRH prend place et celui des réponses d'adaptation du SRH. Il serait intéressant d'incorporer plus d'indicateurs traditionnels de l'efficacité pour augmenter l'objectivité du modèle. De plus, nous devrions tenter d'isoler des groupes de variables qui peuvent influencer la satisfaction de certains groupes de clients comparativement à d'autres.

Il est important de noter que l'ensemble des déterminants non testés de la satisfaction des clients sont issus d'études de proximité. Or, il convient d'être prudent dans leur interprétation. Comme dans tout modèle exploratoire, ces précautions sont à prendre.

Finalement, tout au long de notre étude nous avons tenté de suivre la démarche méthodologique suggérée dans le premier chapitre. Toutefois quelques variables telles que la fréquence des rencontres et le degré de liberté du SRH dans l'implantation et l'élaboration de ses politiques et programmes de RH furent mesurées à l'aide d'échelles à un item. Les futures recherches devraient d'ailleurs corriger la mesure de ces variables.

7.0 CONCLUSION

Nous abordons particulièrement dans cette conclusion, la contribution théorique et les implications pratiques liées à une telle recherche. Nous amenons de plus, certaines suggestions pour les recherches futures dans le cadre de cette méthode.

Cette recherche offre, dès les premières pages, des distinctions essentielles à la bonne compréhension du domaine de l'évaluation en GRH. Elle offre également un cadre général pour différencier les méthodes d'évaluation entre elles, en terme d'objectifs visés et de structure. Par la suite, notre méthode d'évaluation est amenée et les considérations propres à une bonne méthode d'évaluation sont le plus possible suivies. L'ensemble des hypothèses de recherche reflète le souci exploratoire de ce cadre d'évaluation innovateur et les suggestions antérieures des théoriciens.

Selon les théoriciens une recherche qui apporte du nouveau au corps scientifique est celle qui peut être utile autant au niveau théorique que pratique.

Au niveau théorique, elle confirme quelques déterminants identifiés par les théoriciens et dans certains cas, elle les nuance. Au niveau pratique, elle offre une méthode d'évaluation valide dans l'industrie québécoise des pâtes et papiers.

Elle permet aux dirigeants des SRH d'intervenir sur certaines dimensions, variables et groupes d'individus précis pour augmenter leur seuil d'efficacité.

Plus précisément, au niveau pratique, notre recherche apporte qu'il existe dans les usines québécoises de pâtes et papiers, des différences d'attentes et de satisfactions pour chacun des groupes de clients du SRH à l'endroit des activités offertes en GRH et en RT par leur Service. Pour la variable des attentes, les différences significatives entre les groupes de clients se retrouvent strictement sous l'axe des RT. Ces résultats nous renseignent sur l'importance des RT pour les clients dans l'industrie et démontre la problématique du SRH qui se trouve face à des satisfactions et attentes différentes de la part de ses clients.

Les résultats relatifs aux hypothèses de recherche qui visent l'identification de déterminants de la satisfaction des clients, nous mettent en relief l'importance des variables suivantes en RT et en GRH: celles issues du statut hiérarchique, de la fréquence des rencontres et des attentes des clients. Également, ils nous soulignent la nécessité de conserver le bloc des caractéristiques des clients pour expliquer leur satisfaction en GRH et en RT.

L'ensemble des hypothèses restantes sont significatives sur un axe précis. La plupart d'entre elles sont significatives strictement en RT. Notons l'influence négative du degré de routine des tâches, l'influence négative de l'importance des sujets pour le client lors de ses rencontres avec le SRH, l'influence positive du style de gestion proactif du SRH et finalement l'influence négative de la proportion de griefs. Tandis que l'hypothèse du degré de liberté du SRH est strictement significative en GRH. Ainsi plus le SRH se sent libre de développer et d'implanter ses propres programmes et politiques de RH moins ses clients sont satisfaits.

On remarque que la tentative d'explication par un déterminant sur l'ensemble des deux axes représentant la satisfaction est chose ardue. Nonobstant cette difficulté, l'action du SRH doit s'effectuer sur l'axe où la variable est significative.

La valeur de cette étude réside non seulement dans les résultats qu'elle nous offre mais également dans les considérations à prendre dans le futur.

L'ensemble de notre modèle explique 20,87% de la satisfaction en RT et 17,6% en GRH. En considérant ce pourcentage d'explication, nous pouvons conclure que certaines variables seraient, sans conteste, intéressantes à inclure dans le modèle pour expliquer davantage l'efficacité des SRH. Par exemple, notons le degré d'engagement des clients envers l'organisation, les qualifications des membres du SRH et leur scolarité et d'autres indicateurs statistiques. Bien que nous aurions pu les intégrer dans notre étude, nous croyons que nous avons quand même atteint notre objectif en identifiant plusieurs déterminants.

La prochaine application du modèle devrait tenter d'inclure les déterminants déjà recensés par les théoriciens et qui sont forts dans leur explication et essayer d'en tester de nouveau.

BIBLIOGRAPHIE

- Anderson A.B., A. Bavlesky et D.J. Hum** (1983), "Measurement : Theory and techniques", dans Rossi P.H., J.D. Wright et A.B. Anderson, *Handbook of Survey Reaserch*, Academic Press, pp.231-287.
- Antony W. et E. Nicholson** (1977), *Management of human resources: A System Approach to personel managment*. Grid inc., Columbus.
- Argyris C. et D. Schon** (1978), *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, Mass.: Adisson-Wesley.
- Arsenault A., S.L. Dolan et M-R. Van Ameringen** (1987), *Étude des principaux risques pour la santé et la sécurité des policiers: rapport final, A.S.P.A.M.* Les conseillers en sciences du comportement, Montréal.
- Belout A.** (1994), *L'évaluation des Directions des ressources humaines dans le milieu hospitalier québécois par l'approche multiple constituency: une étude empirique*. Thèse de Doctorat, École de relations industrielles, UDM.
- Blauner R.** (1969), "Alienation and freedom: The factory workers and his industry", dans Hage J et M. Aiken, Routine technology, social structure and organizational goals, *Administrative Science Quarterly*, 14, pp.366-375.
- Brewer G.D.** (1983), "Assessing outcomes and effects" dans Cameron K.S. et D.A. Whetten, *Organizational effectiveness, A comparaison of multiple models*, Academic Press.
- Cameron K.S. et R.E. Quinn** (1982), "The field of organization development". Dans R.E. Quinn et K.S. Cameron, *Classics of organization development*, More Publishing.
- Cameron K.S. et D.A. Whetten** (1983), *Organizational effectiveness, Acomparaison of multiple models*, Academic Press.

Campbell J. P. (1976), "Contributions research can make in understanding organizational effectiveness", *Organization and Administrative Science*, 7, pp. 29-48.

Candau P. (1985), *Audit social*, Librairie Vuibert.

Connolly T., E. J. Conlon et S. J. Deutsch (1980), "Organizational effectiveness: A multiple constituency approach" *Academy of management Review*, 5, 2, pp. 211-217.

Drucker P. (1974), *Management: Tasks, Responsibilities and practices*, Harper and Row.

Emploi et Immigration Canada (1993), *Pulp and paper and its human resources - A Human resource study of the pulp and paper industry*.

Enrègle Y. et R. Thiétart (1984), *Précis de Direction et de gestion*, Ed. D'organisation.

Fitz-Enz J. (1986), "How to market the HR departement", *Personnel*, Mars, pp. 16-24.

Glueck W.F. (1982), *Personnel : A diagnostic approach*, Buisness Publications.

Gosselin A. et L. Beausoleil (1990), "Le contrôle en gestion des ressources humaines", *Info ressources humaines*, Octobre, pp. 6-8.

Guérin G. et T. Wils (1992), *La gestion des ressources humaines du modèle traditionnel au modèle renouvelé*, Presse de l'Université de Montréal.

Hage J. et M. Aiken (1969), "Routine technology, social structure, and organizational goals", *Administrative Science Quarterly*, 14, pp.366-375.

Huse E. et R. S. Schuler (1982), *Management*, Dt-Paul West Publishing.

Janger A.R. (1977), *The personnel fonction: Changing objectives and organization*, The Conference Board of Canada, Report 712.

Katz D. et R. Kahn (1978), *The social psychology of organizations*, Wiley & Sons.

Keely M. (1978), "A Social justice Approach to Evaluation" *Administrative Science Quarterly*, 23, Juin, pp. 272-292.

Koontz H. et C. O'Donnel (1976), *Management: A Book of readings*, Mc Graw Hill.

Lorange P. (1980), *Corporate planning: An executive view*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.

Miles R.H. et K.S. Cameron (1982), *Coffin nails and corporate strategies*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.

-Mintzberg H. (1989), *Mintzberg on management inside the strange world of organizations*, Free Press.

Nadler D.A. et M.L. Tushman (1980), "A congruence model for organizational assessment", dans E.E. Lawler, D.A. Nadler et P. Cammann (Eds.), *Organizational assessment: Perspectives on the measurement of organizational behavior and the quality of working life*, Wiley, pp. 261-278.

Nininger J. (1982), *Managing human resources: A strategic perspective*, The Conference Board of Canada, Report 71.

Nunnally J.C. (1978), *Psychometric Theory*, McGraw-Hill Book, 2nd Edition.

Pennings J. M. et P. S. Goodman (1977), "Toward a Workable Framework" dans P.S. Goodman et J.M. Pennings, *New perspectives on organizational effectiveness*. CA: Jossey-Bass, pp. 146-184.

- Perrow C.** (1967), A framework for the comparative analysis of organizations. *American Sociological Review*, 32, 1, pp. 194-208.
- Peterson T. et N. Austin** (1985), *A passion for excellence*, Random House.
- Pfeffer J. et G.R. Salancik** (1978), *The external control of organization: A resource dependence perspective*, Harper and Row.
- Philips J.J. et A. Seers** (1989), "Twelve ways to evaluate HR management", *Personnel Administrator*, April, pp. 54-58.
- Price J.L.** (1972), "The study of organizational effectiveness", *Sociological Quarterly*, 13, pp. 13-15.
- Schendel D.E. et C.W. Hoffer** (1979), *Strategic management*, Little Brown.
- Schuler R. S.** (1988), "A case study of the HR department at Swiss Bank Corporation: Customerization for organizational effectiveness", *Human resource planning*, 11, 4, pp. 241-253.
- Seashore S.E. et E. Yutchman** (1967), "Factorial analysis of organizational performance", *Administrative Science Quarterly*, 12, pp. 377-395.
- Swan J.** (1983), "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, Oct. 17-19, 1982, Ralph L. Day and Keith Hunt (eds.), pp. 75-80.
- Thompson J.D.** (1967), *Organizations in action*, McGraw Hill.
- Tsui A.S.** (1984), "Personnel Department effectiveness: A tripartite approach", *Industrial Relations*, 23, 2, pp. 184- 197.

- Tsui A.S.** (1987), "Defining the activities and effectiveness of the human resource department: A multiple constituency approach" *Human Resource Management*, 26, 1, pp. 35-69.
- Tsui A.S. et L.R. Gomez-Mejia** (1987), "Evaluating the human resource effectiveness" dans Dyer, L.(ed.), *Human resource involving roles*, 1, 1, pp. 187-227.
- Tsui A.S.** (1990), "A Multiple Constituency Model of Effectiveness: An Empirical Examination at the Human Resource Subunit Level" *Administrative Science Quarterly*, 35, 3, pp. 458-483.
- Tsui A.S. et G.T. Milkovich** (1987), "Personnel department activities : Constituency perspectives and preferences, *Personnel Psychology*, 40, pp. 519-537.
- Ulrich D.** (1989), "Assessing human resource effectiveness: stakeholder, and relationship approaches", *Human Resource Planning*, 12, 4.
- Werther W.D., K. Davis et L. Gosselin** (1990), *La gestion des ressources humaines*, Mc Graw-Hill.
- Wils T. et C. Labelle** (1989), "Efficacité d'un service de ressources humaines", *Actes du Congrès Annuel de la Section Personnel (ASAC)*, Juin, pp.188-197.
- Woodward J.** (1969), "Industrial organization", dans Hage J. et M. Aiken, Routine technology, social structure, and organizationnal goals, *Administrative Science Quarterly*, 14, pp. 366-375.
- Zammuto R.F.** (1982), *Assessing organizational effectiveness: System change, adaptation, and strategy*, Sunny-Albany Press.

ANNEXES

ANNEXES A

AVANTAGES DU PROJET D'ÉTUDE PROPOSÉ

L'APPROCHE DE LA SATISFACTION DES CLIENTS MULTIPLES VOUS PERMET:

- De favoriser des économies de coûts par des réajustement rapides et efficaces par rapport aux plans de RH et aux plans stratégiques.
- D'identifier les contributions de l'activité de GRH aux objectifs de l'entreprise et de stimuler l'uniformisation des politiques et des programmes en RH.
- D'identifier les problèmes de RH sur des sphères d'activités précises telles que la dotation, la formation, la rémunération etc... Ce qui permettra de cibler les efforts sur une dimension particulière de la GRH.
- D'améliorer les relations patronales syndicales et par le fait même celles entretenues avec les employés.
- D'apprécier le respect des réglementations et des procédures de l'organisation.
- De clarifier les rôles et les responsabilités des professionnels en RH et des membres de l'organisation.
- De crédibiliser le professionnel de la GRH en mettant en relief ses contributions aux objectifs organisationnels.
- De faire connaître le SRH en tant que conseiller, aux employés, gestionnaires etc..
- D'améliorer la communication interne par un système d'information plus performant.

Le rapport remis à L'A.C.P.P. sera une analyse reflétant l'efficacité des SRH au niveau de l'industrie. L'Association canadienne des pâtes et papiers pourra alors se comparer à d'autres industries, telles que les hôpitaux du Québec qui ont participé avec enthousiasme à notre étude etc..

L'APPROCHE CLIENT COMME MESURE DE L'EFFICACITÉ DES SRH DANS L'INDUSTRIE CANADIENNE DES PÂTES ET PAPIERS

L'approche client est une méthode de contrôle en GRH. Appuyée par la majorité des théoriciens et praticiens, elle s'inscrit comme la méthode de contrôle par excellence des années 1990. Si à ce moment, un intérêt grandissant se développe au sein de notre tissu entrepreneuriale quant à la qualité des services et produits offerts, cette approche véhicule la même finesse. Inspirée du Marketing, elle s'appuie sur une discipline qui à fait ses preuves. Facile d'accès pour les utilisateurs, elle évalue quantitativement et qualitativement l'apport de la GRH aux objectifs organisationnels.

Cette approche consiste à évaluer le degré d'efficacité des Services de ressources humaines par le niveau de satisfaction de leurs propres clients. Le Service ainsi évalué apparaît comme un fournisseur de services internes qui doit combler les besoins de ses clients. Dans cette visée, ce sont les activités du SRH qui deviennent l'objet du jugement d'efficacité des consommateurs (dotation, formation etc.). Les consommateurs de services en RH sont facilement identifiables, ils correspondent aux intervenants en relation avec le SRH.

Son coût relativement bas, sa flexibilité font en sorte qu'elle deviendra un outil prometteur de contrôle international en GRH.

14 mars 1994

Bonjour M. !

Je vous fais parvenir ces questionnaires dans le but que vous les validiez. Je conviens que les délais accordés sont minimales, en l'occurrence soyez assuré de retrouver dans le rapport faisant état des résultats de cette étude un remerciement sincère et une mention personnelle à cet effet.

Dans le cadre de cette validation, je vous demande de commenter le questionnaire sur les aspects suivants:

- 1- Clarté des questions,
- 2- Structure du questionnaire,
- 3- Disponibilité des informations,
- 4- Compréhension des énoncés et questions (pour les employés à basse scolarité et tous les autres clients),
- 5- Clarté de la démarche à suivre (clients et directeurs, directrices)
- 6- Autres commentaires,

Si vous avez des suggestions ou des commentaires contactez moi au 852-9195

Je vous demanderai de me faire parvenir une confirmation écrite avec votre signature qui stipulera que vous avez bien pris connaissance et validé le contenu des questionnaires et des lettres afférentes.

Merci encore et passez une bonne journée !

Constantina Ghegoriades



Montréal, mars 1994

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, avec l'assistance de l'A.C.P.P., effectuera d'ici peu une étude dans son champ d'expertise. Cette recherche visera à analyser certaines dimensions des services des ressources humaines en se basant sur la satisfaction des membres de l'organisation qui bénéficient de ses services.

Le secteur des pâtes et papiers 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 usines.

Pour mener à bien ce projet, nous sollicitons votre collaboration qui consistera à remplir le questionnaire que nous vous enverrons sous peu, tâche qui nécessitera au maximum 15 minutes de votre temps. Toutes les données resteront confidentielles. Seuls les résultats compilés pour l'ensemble des usines serviront d'analyse dans cette étude et seront communiqués à l'Association canadienne des pâtes et papiers.

Merci pour votre collaboration !

Shimon Dolan
Chercheur senior
Tél:(514) 845-4043

Constantina Grégoriades
Chercheuse
Tél:(514) 852-9195

800 boulevard René-Lévesque ouest
Montréal (Québec)
H3B 1Y9

Adresse postale:
C.P. 69, Montréal (Québec)
H3C 2R5

 **Corporation Stone-Consolidated**

Ligne directe: (514)
Télécopieur: (514)

Le 17 mars 1994

Madame Constantina Grégoriades
11857 Hénault
Montréal-Nord (Québec)
H1G 5T3

Objet : Recherche sur l'évaluation des
Ressources humaines - Questionnaire

Madame,

J'ai pris connaissance des questionnaires se rapportant à l'objet de votre recherche. Dans l'ensemble, je ne perçois pas de problème au niveau de la compréhension des énoncés et des questions. La clarté des questions m'apparaît bonne.

Je profite de l'occasion pour vous souhaiter le meilleur des succès dans cette recherche et vous prie d'agréer mes salutations distinguées.

Le directeur général
Relations industrielles



Yvon Lesage

YL : cv

Rolland inc.

DIVISION DES PAPIERS
Groupe des papiers fins

Usine
Case postale 850
Saint-Jérôme (Québec)
J7Z 5V6
Téléphone : (514) 436-4140

Le 20 avril 1994

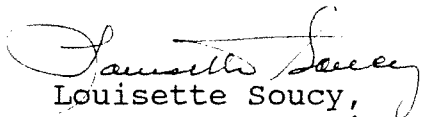
Madame Constantina Grégoriades
11857 Hénault
Montréal-Nord (Québec)
H1G 5T3

Objet : Recherche sur l'évaluation des Ressources-humaines
Questionnaire

Madame,

Nous avons participé à la validation du questionnaire relativement à la recherche ci-haut mentionnée. Les termes dans son ensemble, nous ont semblé assez clairs.

Espérant le tout à votre entière satisfaction, nous vous souhaitons pleine réussite dans votre recherche et nous vous prions d'accepter nos salutations distinguées.


Louisette Soucy,
Ressources humaines

LS/jl

Krugier Inc.
Siège social

Le 16 mars 1994

Madame Constantina Gregroites
11 857, rue Hénault
Montréal-Nord (Québec)
H1G 5T3

Objet : Validation du questionnaire
Appréciation du service des ressources humaines

Madame,

La présente confirme ma participation à la validation du questionnaire mentionné en rubrique.

Tel que discuté, je ne vois pas la nécessité d'amender la section du questionnaire à l'intention des clients internes cependant j'ose espérer que mes commentaires seront retenus pour ce qui a trait la section du questionnaire s'adressant aux gestionnaires des ressources humaines.



Robert Guinta
Vice-président
Ressources humaines

mars 1994

**OBJET: Recherche de l'Université de Montréal
L'évaluation des Services des ressources humaines par la satisfaction de leurs clients internes.
À tous les directeurs et directrices des Services des ressources humaines.**

Madame,
Monsieur,

Le groupe de recherche en évaluation de la gestion des ressources humaines 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 des pâtes et papiers québécois ayant été choisi comme terrain d'étude, nous restons confiants quant aux répercussions pratiques et utiles de cette recherche sur les modes d'évaluation des Services des ressources humaines dans les usines.

Nous vous demandons de collaborer avec enthousiasme à cette collecte d'informations qui est parrainée par l'Association canadienne des pâtes et papiers. Les conclusions de la recherche seront communiquées à l'été 1994. Seuls les résultats compilés pour l'ensemble des usines serviront d'analyse dans cette étude et seront transmis à votre association. En plus d'être très utiles à l'amélioration des services offerts en ressources humaines, les conclusions de cette recherche pourront être comparées à celles du milieu québécois de la santé.

Pour mener à bien ce projet, nous sollicitons votre collaboration qui consistera, d'une part à remplir votre questionnaire, tâche qui nécessitera **au maximum 15 minutes** de votre temps et, d'autre part, à s'occuper de la gestion des questionnaires dans votre usine.

Vous trouverez dans cet envoi **DEUX TYPES** de questionnaires. **Le premier de type A** s'adresse **aux groupes de clients du Service des ressources humaines dans l'usine**. Il existe six catégories d'emploi (groupes de clients) qui font parties du questionnaire de type A, soit:

- 1- les employés opérationnels horaires de jours et de quarts (syndiqués),
- 2- les superviseurs et les contremaîtres,
- 3- les employés d'entretien horaires (syndiqués),
- 4- les ingénieurs (services techniques, techniciens i.e de laboratoires et de dessins),
- 5- les directeurs de Services (surintendants) et le directeur de l'usine (sauf le directeur du Service des ressources humaines),
- 6- les employés administratifs et de soutien (marketing, bureau etc.).

Le questionnaire de type A, porte sur la satisfaction des clients dans votre usine face à votre Service des ressources humaines. Quant au **deuxième type de questionnaire, celui de type B**, il s'adresse **au Directeur du Service des ressources humaines** (ou au responsable du Service des ressources humaines) de l'usine. Ce questionnaire a pour but de recueillir des informations générales sur l'usine et le Service des ressources humaines.

● **Votre première tâche** consiste à répondre au questionnaire de type B, celui qui vous est adressé (Directeur ou responsable du Service des ressources humaines).

● **Votre deuxième tâche** est de faire compléter le **questionnaire de type A**, par les groupes de clients ci-haut mentionnés. Cette étape nécessite le choix au hasard (sans préférence) de sept individus, **dans votre usine**, pour chacune des six catégories de groupes de clients. Chacune de ces catégories est identifiée à la première page des questionnaires, ce qui vous permet de les distribuer efficacement aux répondants et de respecter la catégorie d'emploi à laquelle ils appartiennent. Afin de conserver la confidentialité des informations recueillies, nous vous avons fourni dans l'envoi, des enveloppes que vous pourrez distribuer aux clients sélectionnés, afin qu'ils y insèrent leur questionnaire.

● **Votre dernière tâche** consiste à mettre à la disposition des ces groupes une boîte à l'entrée de votre Service des ressources humaines. Prenez soins d'aviser les répondants d'y déposer leur questionnaire.

Il est fondamental que tous les questionnaires que nous vous avons distribués soient dûment remplis, puisque l'étude effectuée vise à vous offrir de bons outils d'évaluation qui vous permettront d'améliorer vos services en ressources humaines.

Nous vous prions de nous transmettre tous les questionnaires de votre usine à l'adresse inscrite ci-dessous ou à la première page des questionnaires et ce, avant le 30 avril 1994.

NB: Afin de faciliter votre tâche et de contribuer à l'efficacité de la recherche, vous trouverez ci-joint un projet de lettre explicative, adressée à vos clients, que vous pourrez afficher à l'intérieur de l'usine ou, selon vos préférences, faire parvenir directement à chacun de vos clients. Nous vous serions reconnaissants de bien vouloir signer cette lettre et de nous la réexpédier avec l'ensemble des questionnaires.

Nous vous remercions à l'avance de votre collaboration et nous vous assurons que les résultats de cette recherche correspondront à vos attentes.

Veillez agréer madame, monsieur, l'expression de nos sentiments les meilleurs.

Shimon Dolan
Chercheur Senior
Tél: (514) 845-4043

Constantina Grégoriades
Chercheuse
Tél:(514) 852-9195

**Groupe de recherche en évaluation de la gestion des ressources humaines
265, Avenue Mont-Royal Ouest
Montréal, Québec, H2V 2S3**

ANNEXES B



I.D. : _____

**QUESTIONNAIRE DE TYPE A
GROUPES DE CLIENTS DU SERVICE DES RESSOURCES
HUMAINES**

CATÉGORIE D'EMPLOI :

**1- LES EMPLOYÉS OPÉRATIONNELS HORAIRES DE JOURS ET DE QUARTS
(SYNDIQUÉS)**

**RECHERCHE SUR L'ÉVALUATION DES SERVICES DES RESSOURCES
HUMAINES 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**

MARS 1994

NOM OU CODE DE L'USINE: _____ 29 _____



Montréal, mars 1994

Madame,
Monsieur,

Le groupe de recherche en évaluation de la gestion des ressources humaines 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. Nous vous demandons de collaborer avec enthousiasme à cette collecte d'informations.

Le secteur des pâtes et papiers ayant été choisi comme terrain d'étude, nous restons confiants quant aux répercussions pratiques et utiles de cette recherche sur les modes d'évaluation des Services des ressources humaines dans les usines.

Pour mener à bien ce projet, nous sollicitons votre collaboration qui consistera à remplir le présent questionnaire, tâche qui nécessitera **au maximum 15 minutes** de votre temps. **Aucun questionnaire complété et aucune information individuelle ne seront transmis à votre employeur ni à son Service des ressources humaines.** Seuls les résultats compilés pour l'ensemble des usines serviront d'analyse dans cette étude et seront communiqués à l'Association canadienne des pâtes et papiers.

Lorsque vous aurez complété votre questionnaire, veuillez le déposer dûment rempli dans son enveloppe qui devra être scellée et déposée dans une boîte. Cette boîte sera mise à votre disposition par votre Directeur des ressources humaines à l'entrée de son Service. Nous vous prions de déposer votre questionnaire dans la boîte prévue à cet effet **avant le 30 avril 1994.**

Veuillez agréer madame, monsieur, l'expression de nos sentiments les meilleurs.

Shimon Dolan
Chercheur Senior
Tél: (514) 845-4043

Constantina Grégoriades
Chercheuse
Tél:(514) 852-9195

INSTRUCTIONS

- 1- On doit répondre aux questions en entourant un chiffre 0, 1, 2, 3, 4, 5.
Si vous ne trouvez pas la réponse qui convient exactement, choisissez alors celle qui se rapproche le plus de votre situation.
- 2- S'il vous plaît, répondez dans l'ordre à toutes les questions.
- 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 et écrivez-les dans la marge ou à la fin du questionnaire.

CONTENU DU QUESTIONNAIRE

- **L'importance** que vous accordez aux activités qui sont censées être effectuées par votre Service des ressources humaines.
- **Votre opinion sur l'efficacité** de votre Service des ressources humaines.
- **Vos contacts** avec le Service des ressources humaines.
- **Renseignements** sur vos tâches.
- **Renseignements** individuels.

MERCI DE VOTRE COLLABORATION !

- 2) Voici une liste d'activités pour laquelle votre Service des ressources humaines dans l'usine est censé vous offrir des conseils. Veuillez répondre aux questions suivantes pour chacune des activités présentées.

QUESTION : Jusqu'à quel point **EST-IL IMPORTANT**, pour vous, que votre Service des ressources humaines **VOUS OFFRE SES CONSEILS** sur chacune des activités suivantes ? **Encerclez** le choix qui correspond le mieux à votre évaluation.

	0	1	2	3	4	5
	aucune information pour juger	pas du tout important	peu important	important	très important	extrêmement important
Dotation/planification (prévision, recrutement, accueil, promotion, etc.)	0	1	2	3	4	5
Développement /formation (programmes de stage, cours de formation, etc.)	0	1	2	3	4	5
Rémunération (salaires, avantages sociaux, bonis, etc.)	0	1	2	3	4	5
Support aux employés/P.A.E. (programmes d'aide: alcoolisme, burnout, etc.)	0	1	2	3	4	5
Évaluation du rendement (mesures de la productivité de l'employé, etc.)	0	1	2	3	4	5
Santé, sécurité au travail (programmes de prévention des accidents, etc.)	0	1	2	3	4	5
Relations de travail (relations avec les syndicats, etc.)	0	1	2	3	4	5
Respect des politiques (égalité en emploi, procédures disciplinaires, etc.)	0	1	2	3	4	5
Respect des législations (lois, etc.)	0	1	2	3	4	5

SECTION 2: VOTRE OPINION SUR L'EFFICACITÉ DE VOTRE SERVICE DES RESSOURCES HUMAINES.

NB: Veuillez, pour chacune des questions, répondre par un seul choix. **Encerclez** le choix qui correspond le mieux à votre opinion.

- 1) D'après vous, de façon générale, jusqu'à quel point votre Service des ressources humaines est-il **efficace**?

1	2	3	4	5
Pas du tout efficace	Peu efficace	Efficace	Très efficace	Extrêmement efficace

- 2) D'après vous, de façon générale, dans quelle mesure êtes-vous **satisfait** de votre Service des ressources humaines ?

1	2	3	4	5
Pas du tout satisfait	Peu satisfait	Satisfait	Très satisfait	Extrêmement satisfait

- 3) D'après vous, de façon générale, avez-vous l'impression que votre Service 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) D'après-vous, jusqu'à quel point votre Service des ressources humaines **a-t-il répondu adéquatement 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	Complètement répondu

- 5) D'après-vous, si cela était possible, dans quelle mesure **apporteriez-vous des changements** dans la façon d'accomplir les tâches de votre Service des ressources humaines ?

1	2	3	4	5
Beaucoup de changements	Assez de changements	Plus ou moins de changements	Peu de changements	Aucun changement

- 6) Voici une liste d'activités que votre Service des ressources humaines dans l'usine est censé effectuer. Veuillez répondre aux questions suivantes pour chacune des activités présentées.

QUESTION : Veuillez porter un jugement sur le NIVEAU D'EFFICACITÉ ATTEINT par votre Service des ressources humaines DANS L'ACCOMPLISSEMENT de chacune de ces activités. Encerclez le choix qui correspond le mieux à votre évaluation.

	0 aucune information pour juger ou ne s'applique pas	1 pas du tout efficace	2 peu efficace	3 efficace	4 très efficace	5 extrêmement efficace
Dotation/planification (prévision, recrutement, accueil, promotion, etc.)	0	1	2	3	4	5
Développement /formation (programmes de stage, cours de formation, etc.)	0	1	2	3	4	5
Rémunération (salaires, avantages sociaux, bonis, etc.)	0	1	2	3	4	5
Support aux employés/P.A.E. (programmes d'aide ex: alcoolisme, burnout, etc.)	0	1	2	3	4	5
Évaluation du rendement (mesures de la productivité de l'employé, etc.)	0	1	2	3	4	5
Santé, sécurité au travail (programmes de prévention des accidents, etc.)	0	1	2	3	4	5
Relations de travail (relations avec les syndicats, etc.)	0	1	2	3	4	5
Respect des politiques (égalité en emploi, procédures disciplinaires, etc.)	0	1	2	3	4	5
Respect des législations (lois, etc.)	0	1	2	3	4	5

- 7) Voici une liste d'activités pour laquelle votre Service des ressources humaines dans l'usine est censé vous offrir des conseils. Veuillez répondre aux questions suivantes pour chacune des activités présentées.

QUESTION : Veuillez porter un jugement sur le NIVEAU D'EFFICACITÉ ATTEINT par votre Service des ressources humaines DANS LES CONSEILS QU'IL VOUS OFFRE pour chacune de ces activités. Encerclez le choix qui correspond le mieux à votre évaluation.

	0 aucune information pour juger ou ne s'applique pas	1 pas du tout efficace	2 peu efficace	3 efficace	4 très efficace	5 extrêmement efficace
Dotation/planification (prévision, recrutement, accueil, promotion, etc.)	0	1	2	3	4	5
Développement /formation (programmes de stage, cours de formation, etc.)	0	1	2	3	4	5
Rémunération (salaires, avantages sociaux, bonis, etc.)	0	1	2	3	4	5
Support aux employés/P.A.E. (programmes d'aide ex: alcoolisme, burnout, etc.)	0	1	2	3	4	5
Évaluation du rendement (mesures de la productivité de l'employé, etc.)	0	1	2	3	4	5
Santé, sécurité au travail (programmes de prévention des accidents, etc.)	0	1	2	3	4	5
Relations de travail (relations avec les syndicats, etc.)	0	1	2	3	4	5
Respect des politiques (égalité en emploi, procédures disciplinaires, etc.)	0	1	2	3	4	5
Respect des législations (lois, etc.)	0	1	2	3	4	5

SECTION 3: VOS CONTACTS AVEC LE SERVICE DES RESSOURCES HUMAINES.

QUESTIONS : Veuillez, pour chacune des questions, répondre par **(UN SEUL CHOIX)**.
Encerlez le choix qui correspond le mieux à votre situation.

- 1) Depuis les six derniers mois, en moyenne, à quelle fréquence avez-vous rencontré le personnel du Service des ressources humaines et/ou effectué des échanges d'information avec lui (par des écrits ou par d'autres moyens de communication) ?

1	2	3	4	5
Très fréquemment	Fréquemment	Plus ou moins fréquemment	Rarement	Jamais

- 2) Dans la plupart des cas, lors de vos échanges d'information et rencontres avec le personnel du Service des ressources humaines, est-ce que vos besoins ont été **satisfaits** ?

1	2	3	4	5
Très satisfaits	Satisfaits	Plus ou moins satisfaits	Peu satisfaits	Jamais satisfaits

- 3) En général, est-ce que les contacts que vous avez eus avec le personnel du Service des ressources humaines **portaient sur des sujets importants** pour vous ?

1	2	3	4	5
Très importants	Importants	Plus ou moins importants	Peu importants	Pas du tout importants

SECTION 4: RENSEIGNEMENTS SUR VOS TÂCHES

QUESTIONS : Veuillez, pour chacune des questions, répondre par **(UN SEUL CHOIX)**. Encerchez le choix qui correspond le mieux à votre situation.

1) Comment pouvez-vous décrire votre emploi principal ?

- | | | | |
|-------------------|----------------------------|------------------|-------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Très
routinier | Plus ou moins
routinier | Peu
routinier | Aucunement
routinier |

2) Les gens qui ont le même emploi principal que moi font le même travail, de la même façon, chaque jour.

- | | | | |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Absolument
vrai | Plus ou moins
vrai | Plus faux que
vrai | Tout à fait
faux |

3) Les gens qui ont le même emploi principal que moi, aiment dans leur travail la variété des tâches.

- | | | | |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Absolument
vrai | Plus ou moins
vrai | Plus faux que
vrai | Tout à fait
faux |

4) Il y a quelque chose de nouveau à faire chaque jour pour les gens faisant partis de ma catégorie d'emploi principal.

- | | | | |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Absolument
vrai | Plus ou moins
vrai | Plus faux que
vrai | Tout à fait
faux |

5) J'ai quelque chose de différent à faire chaque jour dans mon emploi principal.

- | | | | |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Absolument
vrai | Plus ou moins
vrai | Plus faux que
vrai | Tout à fait
faux |

SECTION 5: RENSEIGNEMENTS INDIVIDUELS.

QUESTION : Veuillez, pour cette question, inscrire le nombre total de jours qui correspond le mieux à votre situation.

- 1) Depuis les douze derniers mois, **QUEL EST, SELON VOUS, LE NOMBRE TOTAL ET APPROXIMATIF DE JOURS** où vous vous êtes absentes (es) de votre travail pour des raisons de maladie, d'accidents du travail ou de maladie professionnelle, d'accidents non professionnels et d'absences sans autorisation ?

Le nombre de jours est: _____

QUESTIONS : Veuillez, pour chacune des deux questions suivantes, répondre par un seul choix. **Encerclez** le choix qui correspond le mieux à votre situation.

- 2) Quel est votre **niveau de scolarité TERMINÉE** ?
- 1- Moins d'un secondaire ou d'une attestation professionnelle.
 - 2- Secondaire ou attestation professionnelle.
 - 3- Collégiale.
 - 4- Certificat universitaire.
 - 5- Baccalauréat, maîtrise ou doctorat.

3) QUEL EST VOTRE STATUT HIÉRARCHIQUE ?

Répondez par un seul choix.

- 1- Employés opérationnels horaires de jours et/ou de quarts: centre opérationnel, syndiqués.
- 2- Superviseurs et/ou contremaîtres: Ce sont les employés salariés qui dépendent du superintendant de la production ou qui sont immédiatement responsables des employés horaires (opérationnels et d'entretien).
- 3- Employés d'entretien horaires (syndiqués).
- 4- Ingénieurs (services techniques et/ou techniciens, i.e. de laboratoires et de dessins).
- 5- Directeurs de Services (surintendants) ou Directeur de l'usine, sauf celui du Service des ressources humaines.
- 6- Employés administratifs ou de soutien: employés de bureau, marketing, recherche, ventes, etc.

COMMENTAIRES



I.D. : _____

**QUESTIONNAIRE DE TYPE B
LE DIRECTEUR OU LE RESPONSABLE DU SERVICE DES
RESSOURCES HUMAINES**

CATÉGORIE D'EMPLOI :

**LE DIRECTEUR OU LE RESPONSABLE DU SERVICE DES RESSOURCES
HUMAINES**

**RECHERCHE SUR L'ÉVALUATION DES SERVICES DES RESSOURCES
HUMAINES 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**

MARS 1994

NOM OU CODE DE L'USINE: _____

20



Montréal, mars 1994

Madame,
Monsieur,

Le groupe de recherche en évaluation de la gestion des ressources humaines 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. Nous vous demandons de collaborer avec enthousiasme à cette collecte d'informations.

Le secteur des pâtes et papiers ayant été choisi comme terrain d'étude, nous restons confiants quant aux répercussions pratiques et utiles de cette recherche sur les modes d'évaluation des Services des ressources humaines **dans les usines**.

Pour mener à bien ce projet, nous sollicitons votre collaboration qui consistera à remplir le présent questionnaire, tâche qui nécessitera **au maximum 15 minutes** de votre temps. **Aucun questionnaire complété et aucune information individuelle ne seront transmis à votre employeur**. Seuls les résultats compilés pour l'ensemble des usines serviront d'analyse dans cette étude et seront communiqués à l'Association canadienne des pâtes et papiers.

Lorsque vous aurez complété votre questionnaire, veuillez le déposer dûment rempli dans son enveloppe qui devra être scellée et déposée dans une boîte que vous mettrez à la disposition de tous les participants du projet, à l'entrée de votre Service des ressources humaines. La boîte contenant les questionnaires dûment remplis devra être expédiée directement à notre bureau, à l'adresse inscrite sur la première page du questionnaire.

Nous vous prions de nous transmettre tous les questionnaires de votre usine avant le 30 avril 1994.

Veuillez agréer madame, monsieur, l'expression de nos sentiments les meilleurs.

Shimon Dolan
Chercheur Senior
Tél: (514) 845-4043

Constantina Grégoriades
Chercheuse
Tél:(514) 852-9195

INSTRUCTIONS

- 1- On doit répondre aux questions en entourant un chiffre (p. ex. 0, 1, 2, 3, 4, 5) ou en inscrivant le chiffre approprié (p. ex. le nombre d'années est : 5) .

Si vous ne trouvez pas la réponse qui convient exactement, choisissez alors celle qui se rapproche le plus de votre situation.
- 2- S'il vous plaît, répondez dans l'ordre à toutes les questions.
- 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 et écrivez-les dans la marge ou à la fin du questionnaire.

CONTENU DU QUESTIONNAIRE

- Renseignements généraux sur l'usine et le Service des ressources humaines.
- Le soutien offert par les Services des ressources humaines aux niveaux divisionnel et corporatif.
- Renseignements relatifs à vos politiques et à vos programmes de ressources humaines.
- Statistiques sur vos ressources humaines.
- Les qualifications des membres du Service des ressources humaines.
- Le processus décisionnel et le comportement des membres du Service des ressources humaines.

MERCI DE VOTRE COLLABORATION !

SECTION 1: RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX SUR L'USINE ET LE SERVICE DES RESSOURCES HUMAINES.

QUESTIONS : Lisez attentivement les questions suivantes. Répondez directement en inscrivant le chiffre approprié (p. ex. le nombre d'années est : 5) ou en encerclant la réponse qui convient le mieux (p.ex. avez-vous des mesures de contrôle dans l'usine) ?

1
 Oui
 2
 Non

1) Quel est le produit principal de votre usine ?

1	2	3	4	5
Pâte/Papier	Papier journal	Papier fin	Cartons ou produits d'emballage	Autres

2) Est-ce qu'il existe un syndicat dans votre usine ?

1
 Oui
 2
 Non

3) Quel est le syndicat le plus influent dans l'usine en ce qui concerne les relations de travail) ?

- 1) F.T.P.F.
- 2) C.E.P.
- 3) P.P.W.C.
- 4) U.P.I.U.
- 5) Autres
- 6) Ne s'applique pas (aucun syndicat n'est présent dans l'usine).

4) Quel est le nombre total d'employés dans l'usine ? _____

5) Parmi le nombre total d'employés dans l'usine, inscrivez le nombre d'employés qui sont:
 - syndiqués _____
 - non syndiqués _____

6) Quel est le nombre total d'employés du Service des ressources humaines? _____

7) Parmi le nombre total d'employés du Service des ressources humaines, inscrivez le nombre d'employés qui sont à temps partiel _____

SECTION 2: LE SOUTIEN OFFERT PAR LES SERVICES DES RESSOURCES HUMAINES AUX NIVEAUX DIVISIONNEL ET CORPORATIF.

QUESTION 1 : Veuillez indiquer d'une façon approximative, **le nombre moyen d'heures d'assistance par mois** que vos Services des ressources humaines (aux niveaux divisionnel et corporatif) vous fournissent dans l'accomplissement de vos activités de ressources humaines dans l'usine. Répondez directement en inscrivant le chiffre approprié.

NB: Si vous ne disposez d'aucun Service de ressources humaines aux niveaux divisionnel et corporatif, inscrivez N/A.

Le nombre moyen d'heures d'assistance fourni par mois est : _____

QUESTION 2 : Encerchez la fréquence à laquelle les gestionnaires des ressources humaines des Services **divisionnels et corporatifs**, introduisent de nouveaux programmes ou de nouvelles politiques qui peuvent affecter, d'une façon importante, votre Service des ressources humaines dans l'usine. Veuillez répondre par un seul choix.

NB: Si vous ne disposez d'aucun Service de ressources humaines à ces niveaux, encerchez le choix "0".

0	1	2	3	4	5
Aucun	Très	Fréquem-	Plus	Quelquefois	Rarement
Service de	fréquem-	ment	ou moins		i.e à chaque
ressources	ment i.e.		fréquem-		année
humaines à	une fois par		ment		
ces niveaux	mois				

SECTION 3: RENSEIGNEMENTS RELATIFS À VOS POLITIQUES ET À VOS PROGRAMMES DE RESSOURCES HUMAINES

QUESTIONS : Pour chacune des questions suivantes répondez par un seul choix. Encerclez le choix (UN SEUL) qui correspond le mieux à votre évaluation.

1- De façon générale, jusqu'à quel point vous considérez-vous libre **DE DÉVELOPPER** vos propres politiques et programmes de ressources humaines ?

1	2	3	4	5
Entièrement libre	Très libre	Plus ou moins libre	Peu libre	Pas du tout libre

2- De façon générale, jusqu'à quel point vous considérez-vous libre **D'INSTAURER** vos propres politiques et programmes de ressources humaines ?

1	2	3	4	5
Entièrement libre	Très libre	Plus ou moins libre	Peu libre	Pas du tout libre

3- Entre 1990 et 1993, dans quelle mesure les membres de votre Service des ressources humaines ont-ils apporté **DES CHANGEMENTS IMPORTANTS** dans les politiques et les programmes de ressources humaines ?

1	2	3	4	5
Beaucoup de changements	Assez de changements	Plus ou moins de changements	Peu de changements	Très peu de changements

4- Depuis les douze derniers mois, comment évaluez-vous **LES GAINS** résultant des changements importants survenus depuis ces trois dernières années et qui ont été apportés par les politiques et les programmes de ressources humaines (coûts/bénéfices) ?

1	2	3	4	5
Très profitables	Profitables	Plus ou moins profitables	Peu profitables	Aucunement profitables

SECTION 4: STATISTIQUES SUR VOS RESSOURCES HUMAINES

QUESTIONS : Pour chacun des énoncés suivants, nous vous demandons d'inscrire les **données statistiques (données totales) se rapportant aux douze derniers mois**. Si vous ne conservez pas certaines statistiques faites une approximation de la moyenne pour douze mois. Cependant si vous n'avez aucune idée en ce qui concerne ces données statistiques, indiquez-le en inscrivant N/A.

	<u>Données</u> <u>pour 12 mois</u>
1) Nombre de jours pour combler un poste vacant:	_____
2) Nombre moyen de jours que votre Service des ressources humaines prend pour répondre aux questions et aux demandes des employés :	_____
3) Nombre de griefs remplis :	_____
4) Nombre de plaintes (non soumises en griefs) que votre Service des ressources humaines a réglées:	_____
5) Nombre d'heures de formation formelle NB: La formation formelle inclut les activités pour lesquelles il y a un format structuré (objectifs définis, contenu spécifié et progression évaluée et suivie):	_____
6) Nombre de licenciements:	_____
7) Nombre de congédiements:	_____
8) Nombre de départs volontaires:	_____
9) Nombre de retraites anticipées:	_____
10) Nombre de comités (ex: de gestion, de santé sécurité au travail ou autres) où il y a une participation du Service des ressources humaines.	_____

SECTION 5: LES QUALIFICATIONS DES MEMBRES DU SERVICE DES RESSOURCES HUMAINES

QUESTIONS : Veuillez, pour chacune des questions suivantes, répondre par **(UN SEUL)** choix. **Encerclez** le choix qui correspond **le mieux** à votre évaluation.

- 1) De façon générale, jusqu'à quel point considérez-vous que les membres du Service des ressources humaines **possèdent les habiletés nécessaires** afin de satisfaire aux exigences de leur poste.

1	2	3	4	5
Aucune habileté	Peu d'habiletés	Plus ou moins d'habiletés	Beaucoup d'habiletés	Énormément d'habiletés

- 2) Veuillez S.V.P. répondre par un seul choix.

Le responsable ou le Directeur du Service des ressources humaines détient:

- 1) **Moins d'un diplôme collégial.**
- 2) **Un diplôme collégial** en gestion des ressources humaines, en sciences du comportement ou dans d'autres disciplines connexes.
- 3) **Un certificat universitaire** en gestion des ressources humaines, en sciences du comportement ou dans d'autres disciplines connexes.
- 4) **Un baccalauréat** en gestion des ressources humaines, en sciences du comportement ou dans d'autres disciplines connexes.
- 5) **Une maîtrise et plus** en gestion des ressources humaines, en sciences du comportement ou dans d'autres disciplines connexes.

- 3) De façon générale, jusqu'à quel point considérez-vous que les membres du Service des ressources humaines ont de l'**expérience pour mener à bien** les activités de leur unité administrative?

1	2	3	4	5
Aucune expérience	Peu d'expérience	Plus ou moins d'expérience	Beaucoup d'expérience	Énormément d'expérience

- 4) De façon générale, jusqu'à quel point considérez-vous que les membres du Service des ressources humaines **possèdent des connaissances sur les méthodes avancées** dans les sciences du comportement et dans la gestion des ressources humaines (concepts et pratiques)?

1	2	3	4	5
Aucune connaissance	Peu de connaissances	Plus ou moins de connaissances	Beaucoup de connaissances	Enormément de connaissances

SECTION 6: LE PROCESSUS DÉCISIONNEL ET LE COMPORTEMENT DES MEMBRES DU SERVICE DES RESSOURCES HUMAINES

QUESTION 1 : Les cinq énoncés suivants décrivent le processus de prise de décisions concernant diverses activités de ressources humaines. Les activités du Service des ressources humaines de votre usine étant énumérées ci-dessous, encerclez le processus décisionnel qui peut s'appliquer le mieux à chacune d'elles.

NOTE: Si vous désirez des informations supplémentaires sur chacune des activités, allez consulter le verso de cette page.

PROCESSUS DE DÉCISION :

- 1= Le Service des ressources humaines de l'usine ne décide pas et n'agit pas en tant que consultant auprès des preneurs de décisions.
- 2= Le Service des ressources humaines de l'usine agit seulement en tant que consultant auprès des preneurs de décisions.
- 3= Les décisions sont prises conjointement par le Service des ressources humaines de l'usine et certains intervenants.
- 4= Le Service des ressources humaines de l'usine décide seul, après avoir consulté certains intervenants.
- 5= Le Service des ressources humaines de l'usine décide seul.

LES ACTIVITÉS DE RESSOURCES HUMAINES

Dotation/planification (prévision, recrutement, accueil, promotion, etc.)	1	2	3	4	5
Développement /formation (programmes de stage, cours de formation, etc.)	1	2	3	4	5
Rémunération (salaires, avantages sociaux, etc.)	1	2	3	4	5
Support aux employés/P.A.E. (programmes d'aide: alcoolisme, burnout, etc.)	1	2	3	4	5
Évaluation du rendement (mesures de la productivité de l'employé, etc.)	1	2	3	4	5
Santé, sécurité au travail (programmes de prévention des accidents, etc.)	1	2	3	4	5
Relations de travail (relations avec les syndicats, etc.)	1	2	3	4	5
Respect des politiques (égalité en emploi, procédures disciplinaires, etc.)	1	2	3	4	5
Respect des législations (lois, etc.)	1	2	3	4	5

QUESTION 2 : Vous trouverez, ci-dessous, une liste de comportements que votre Service des ressources humaines a pu avoir en 1993 (année complète de référence), lorsqu'il prenait des décisions et/ou offrait des conseils en matière de gestion des ressources humaines. **Encerclez, pour chacun des six énoncés suivants, votre degré d'accord qui correspond le mieux à la situation dans votre usine. (Encerclez une seule réponse par énoncé)**

ÉNONCÉ 1: Lorsque notre Service des ressources humaines de l'usine **PREND DES DÉCISIONS**, il se réfère à des analyses sérieuses et formelles (prévisions et évaluations de l'environnement des RH).

1	2	3	4	5
Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plus ou moins d'accord	Peu d'accord	Pas du tout d'accord

ÉNONCÉ 2: Lorsque notre Service des ressources humaines **PREND DES DÉCISIONS**, il communique les informations aux employés et aux cadres de l'usine afin de les sensibiliser et de les influencer.

1	2	3	4	5
Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plus ou moins d'accord	Peu d'accord	Pas du tout d'accord

ÉNONCÉ 3: Lorsque notre Service des ressources humaines **OFFRE DES CONSEILS**, il se réfère à des analyses sérieuses et formelles (prévisions et évaluations de l'environnement des RH).

1	2	3	4	5
Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plus ou moins d'accord	Peu d'accord	Pas du tout d'accord

ÉNONCÉ 4: Lorsque notre Service des ressources humaines **OFFRE DES CONSEILS** aux employés et aux cadres de l'usine, il tente de les sensibiliser et d'influencer leur prise de décision.

1	2	3	4	5
Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plus ou moins d'accord	Peu d'accord	Pas du tout d'accord

ÉNONCÉ 5: Lorsque notre Service des ressources humaines **PREND DES DÉCISIONS ET OFFRE DES CONSEILS**, il se réfère à des analyses sérieuses et formelles (prévisions et évaluations de l'environnement des RH).

1	2	3	4	5
Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plus ou moins d'accord	Peu d'accord	Pas du tout d'accord

ÉNONCÉ 6: Lorsque notre Service des ressources humaines **PREND DES DÉCISIONS ET OFFRE DES CONSEILS** aux employés et aux cadres de l'usine, il tente de les sensibiliser et d'influencer leur prise de décision.

1	2	3	4	5
Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plus ou moins d'accord	Peu d'accord	Pas du tout d'accord

COMMENTAIRES