

**L'ÉVALUATION DES DIRECTIONS DES RESSOURCES
HUMAINES DANS LE MILIEU HOSPITALIER
QUÉBÉCOIS PAR L'APPROCHE
MULTIPLE CONSTITUENCY:
UNE ÉTUDE EMPIRIQUE**

par:
Adnane Belout et Shimon L. Dolan

MARS 1994

DOCUMENT 94-05

Shimon L. Dolan est professeur titulaire et Adnane Belout est étudiant au doctorat, à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal.

Le texte produit dans ce document de recherche n'engage que la responsabilité des auteurs. La diffusion de ce document est rendue possible grâce à une subvention du Fonds de recherche de l'École de relations industrielles.

Adnane Belout and Shimon L. Dolan
Groupe de recherche en Évaluation de la G.R.H.
École de relations industrielles
265 Avenue Mont-Royal Ouest, Bureau # 235
Montréal, Québec H2V 2S3

**L'ÉVALUATION DES DIRECTIONS DES RESSOURCES HUMAINES DANS
LE MILIEU HOSPITALIER QUEBÉCOIS PAR L'APPROCHE MULTIPLE
CONSTITUENCY : UNE ÉTUDE EMPIRIQUE**

L'ÉVALUATION DES DIRECTIONS DES RESSOURCES HUMAINES DANS LE MILIEU HOSPITALIER QUEBECOIS PAR L'APPROCHE MULTIPLE CONSTITUENCY: UNE ÉTUDE EMPIRIQUE

Adnane Belout et Shimon Dolan

ABSTRACT

Au moment où la gestion des ressources humaines (RH) se renouvelle dans les organisations et qu'elle affirme son rôle stratégique, l'efficacité des services des RH devient le point de mire des débats entre académiciens et praticiens dans ce domaine d'activité. Dès lors, il s'agit d'évaluer et de juger le niveau d'efficacité de la gestion des ressources humaines (GRH). Issue de la théorie des organisations, l'approche multiple constituency propose de mesurer l'efficacité des services des RH par le niveau de satisfaction de leurs propres clients (Tsui,1987). Cette approche étant encore à l'état embryonnaire, des résultats contradictoires (de Tsui,1987 et Wils et Labelle,1989) sur les fondements même de celle-ci, ont renforcé une certaine confusion. Conscients du besoin de recherches empiriques additionnelle pour asseoir les bases théoriques de cette approche client, nous avons mené une étude dans le milieu hospitalier québécois. Les résultats (à quelques nuances près) vont dans le sens des conclusions de Tsui(1987,1990). De plus, les deux principales innovations (l'effet modérateur des attentes et la dissociation de la satisfaction des clients en deux axes distincts) permettent de raffiner le modèle existant et d'identifier de nouvelles pistes de recherche.

PROBLÉMATIQUE

Tributaire des grands courants de fond qui commandent les conditions de survie draconiennes des entreprises, la gestion des ressources humaines apparaît désormais comme un levier crucial pour lutter dans des environnements fortement imprégnés d'incertitude. Indéniablement, celle-ci devient un vecteur de progrès incontournable dans la gestion des entreprises.

Paradoxalement, la GRH a longtemps été marquée par une difficulté d'évaluer et de mesurer ses contributions aux objectifs des organisations et à leurs succès. Force est de constater encore que les pratiques d'évaluation en GRH restent très timides, sinon quasi inexistantes (Tsui et Gomez-Mejia,1987; Cashman et Mc Elroy,1991; Belout et Dolan,1993). Aujourd'hui, un intérêt renouvelé des gestionnaires envers l'évaluation de la GRH s'est accentué récemment. Ainsi, alors que l'on évoque de plus en plus une GRH rénovée et revalorisée dans les organisations et que celle-ci affirme son rôle stratégique, la question de son efficacité est redevenue au centre des débats. En général, la littérature dégage un large consensus sur l'importance du contrôle et de l'évaluation de cette fonction (Tsui & Gomez,1987; Fitz-Enz,1986; Candau,1985; Ulrich,1989; Dolan et col., 1988; Cascio, 1991).

En dépit de cet intérêt marqué pour l'évaluation de la GRH et de la conscience des défis à relever, les responsables se heurtent présentement à des divergences qui apparaissent quant au choix des approches. Des débats houleux furent alimentés soit pour vanter les mérites d'une approche particulière et proposer des outils opérationnels d'évaluation de la GRH, soit pour analyser les critères de mesure de l'efficacité.

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

Ayant noté que la littérature a mis en relief la pauvreté du cadre conceptuel de l'évaluation et du contrôle de la GRH (Ulrich,1989; Le Louarn,1988; Gosselin & Beausoleil,1990) et que très peu d'études empiriques sur " **The Multiple Constituency Approach**" en GRH (méthode de la satisfaction des clients) ont été établies, nous avons été motivé pour effectuer une recherche empirique dans ce domaine. Le but de cette recherche était d'évaluer l'efficacité des services des ressources humaines (RH) dans les hôpitaux généraux du Québec.

Notre exposé vise à attirer l'attention sur cette approche "Multiple constituency". Nous nous attélerons à synthétiser les connaissances accumulées sur cette approche et à proposer quelques premières pistes de réflexions innovatrices pouvant conduire à l'enrichissement du cadre théorique encore à l'état embryonnaire. Ce faisant, nous nous efforcerons de lever le voile sur les fondements même de l'approche Multiple constituency. Quelles difficultés opérationnelles alimente-t-elle ? Quel schéma conceptuel pourrait contribuer à une meilleure compréhension de cette dernière ? Plus spécifiquement, nous tenterons de répondre aux deux questions fondamentales suivantes :

- (1) Y a-t-il des différences ou des similitudes entre les satisfactions (et attentes) des différents groupes-clients internes des services des RH ?
- (2) Quelles sont les variables clés qui influencent le plus la satisfaction (et les attentes) des différents groupes-clients internes des services des RH?

BREVE REVUE DE LA LITTÉRATURE

A ce jour, seulement trois études empiriques à notre connaissance furent menées sur l'évaluation et le contrôle d'un service des RH en adoptant l'approche Multiple Constituency.

La première recherche s'est effectuée aux U.S.A. en trois étapes distinctes mais néanmoins complémentaires : 1-Tsui et Milkovich (1985); 2-Tsui et Milkovich (1987); 3-Tsui (1987). Dans des analyses pointues en plusieurs phases, Tsui et Milkovich ont corroboré l'existence de différences statistiquement significatives entre les groupes-clients quant à leur satisfaction vis à vis des services des RH (sur la base des dimensions présentées dans le tableau 1).

Tsui et Milkovich identifient les groupes-clients selon les paliers hiérarchiques des organisations. Ces derniers se sont bornés aux clients internes tout en reconnaissant que cette décision constitue une limite à leur étude. Ils affirment avec véhémence qu'il n'existe aucune autre étude empirique sur les préférences des clients dans la définition des activités d'un service des RH. En ce sens, force est de reconnaître, que ceux-ci apparaissent comme les artisans, les pionniers et les piliers du contrôle et de l'évaluation des services des R.H. par le biais de l'approche Multiple constituency.

La deuxième étude empirique a été effectuée, contrairement à la précédente, dans une seule organisation canadienne (hôpital) deux années plus tard par Wils et Labelle (1989). Les conclusions de celle-ci sont différentes de celles de Tsui et Milkovich. Pour Wils et Labelle, il y a peu de différences (statistiquement non significatives) entre les préférences des groupes-clients. Les conclusions quasi contradictoires entre les deux recherches ci-haut mentionnées peuvent s'expliquer à priori par la différence des contextes (organisationnels, légaux, politiques, économiques entre les U.S.A. et le Canada), par la taille de l'organisation canadienne beaucoup plus petite que celles choisies par Tsui et Milkovich, par le fait que l'étude canadienne est une étude de cas unique contrairement aux études de Tsui et Milkovich.

Enfin, la troisième étude effectuée aussi aux U.S.A. par Tsui (1990), visait d'abord à identifier les clients les plus importants dans des grandes organisations américaines en tenant compte du contexte particuliers de celles-ci. Supposant que chaque département RH sera enclin à satisfaire les clients les plus critiques pour sa survie (par exemple ceux qui contrôlent les ressources financières), Tsui confirme (une fois de plus) que les clients ont des satisfactions divergentes. Ces divergences sont liées aux catégories d'emploi (executives versus managers versus employees) des clients et aux politiques de priorités que se fixent les départements RH pour répondre aux aspirations de certaines constituantes prioritaires. Pour clore sa recherche, Tsui analyse les facteurs qui influencent l'évaluation de l'efficacité dont les facteurs environnementaux et les stratégies adoptées par le département RH.

Eu égard à l'état des connaissances sur le sujet et dans le souci de répondre aux deux questions de recherche soulevées précédemment, nous avons développé un modèle d'évaluation de la GRH basé sur l'approche "Multiple Constituency". Qu'en est-il exactement ?

LE CADRE CONCEPTUEL DE L'ÉTUDE

Le modèle proposé s'inspire de la structure des recherches effectuées par Tsui et Milkovich (1985,1987) ainsi que Tsui (1987). Conformément à leur approche, nous retiendrons comme variable dépendante la satisfaction des clients internes. De même, nous utiliserons sept des huit dimensions relatives aux activités des services des RH identifiées par les auteurs dans leurs travaux précédents que nous compléterons selon nos besoins (voir tableau 1). Les critères d'évaluation identifiés par les chercheurs seront intégrés dans nos questionnaires à l'image de la procédure suivie par ces derniers dans les phases subséquentes de leurs analyses.

TABLEAU 1
LES DIMENSIONS DE LA SATISFACTION DES CLIENTS:

ÉTUDES ANTÉRIEURES (TSUI)

ÉTUDE ACTUELLE (BELOUT & DOLAN)

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

La décision de retenir à priori sept des huit dimensions de Tsui s'explique par leur validité et leur fidélité au niveau méthodologique (Tsui et Milkovich, 1985). Les changements ont été motivés par trois raisons principales : 1-Une analyse approfondie des items retenus par les deux auteurs à la base de leur analyse factorielle; 2-Un souci d'adaptation au contexte canadien. En effet, la grande majorité des sondages et enquêtes réalisées au Canada en gestion des RH intègrent quelques dimensions ne préfigurant pas parmi celles retenues par Tsui et Milkovich; 3-Le "feed-back" des répondants au pré-test réalisé dans le milieu hospitalier pour valider nos questionnaires.

Malgré que plusieurs académiciens soulignent l'existence de différents "types de services des RH" et de leurs impacts sur les organisations en termes d'efficacité, aucune étude utilisant l'approche Multiple Constituency ne focalise à date sur cette variable. En dépit des travaux sur la diversité des services RH relevés dans la littérature, Tsui et Milkovich (1987) font table rase de cette variable-clé au sein de leur étude. D'ailleurs Wils et Labelle (1989) rappellent que l'étude de Tsui (1987) ne tient pas compte du type des services des RH. Selon eux, Tsui fait l'hypothèse d'une homogénéité des services des RH.

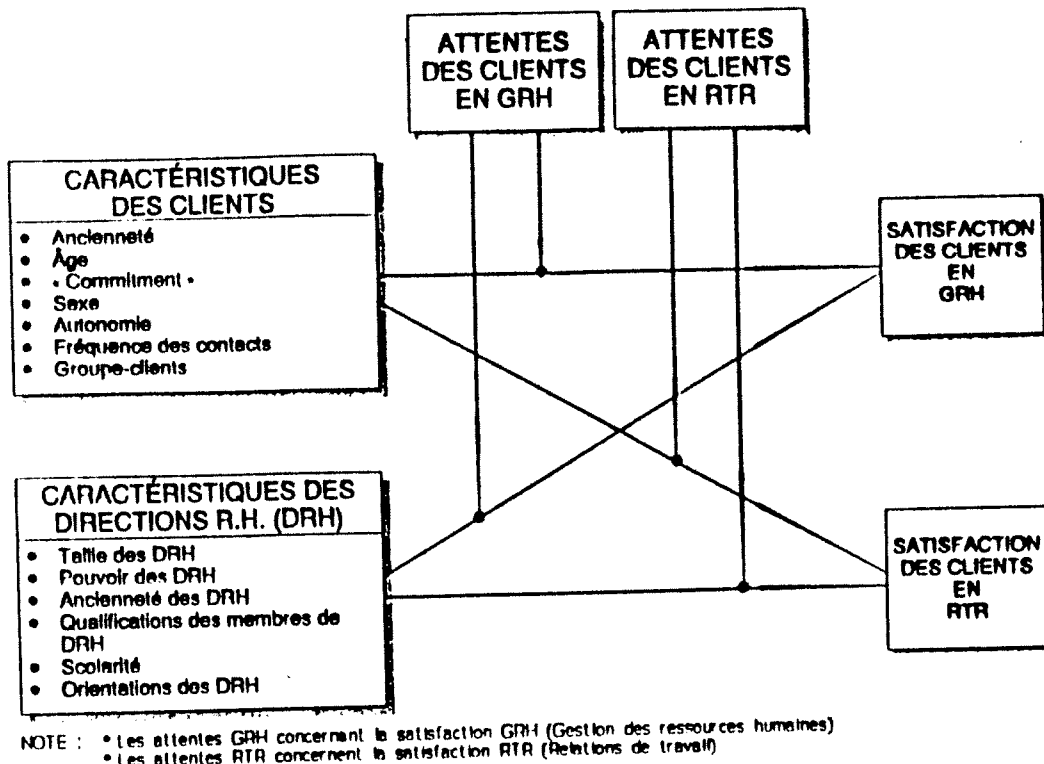
Pour remédier à cette lacune, nous avons innové en intégrant dans le modèle (voir figure 1) un ensemble de variables ayant trait aux caractéristiques des services des RH (l'évalué). Les variables que nous avons retenues (suite à une revue de la littérature exhaustive) sont:

- les orientations des services des RH
- le pouvoir des services des RH
- les qualifications des membres des services des RH
- l'ancienneté des services des RH
- la taille des services des RH

Le deuxième ensemble de variables dans le modèle suggéré est relatif aux "caractéristiques des groupes-clients" (âge, sexe, ancienneté, appartenance à un groupe client, fréquence des contacts avec les services des RH, niveau d'autonomie, commitment). Selon nous, il convient de sortir des sentiers battus (tel que tracés par Tsui notamment) pour innover et explorer l'effet de certaines caractéristiques des clients sur les attentes et satisfactions de ceux-ci.

FIGURE 1

Modèle suggéré



Enfin, contrairement aux travaux précédents, nous visons à différencier les attentes de la satisfaction (variable dépendante). La satisfaction est le degré de contentement des clients vis à vis des services des RH. Les attentes des clients reflètent le niveau espéré de performance des services RH pour combler leurs besoins spécifiques en la matière. Les attentes sont parfois définies comme des émotions, des attitudes. Elles n'existent pas obligatoirement et ne sont pas toujours conscientes (Swan,1983).

Prenant appui sur la théorie des attentes (issue du marketing) et sur les écrits de Swan (1983), nous avons défini les "attentes des clients" comme une variable modératrice dans le modèle proposé. L'objectif premier est de mesurer l'effet des attentes sur la relation entre les variables indépendantes et la variable dépendante. Le but second est d'établir une distinction, par exemple, entre un client satisfait avec peu d'attentes et un client satisfait avec un niveau d'attente élevé. Les clients les plus satisfaits sont-ils ceux qui ont le plus d'attentes ? Le moins d'attentes ? Ce faisant, nous jetons les bases d'une nouvelle avenue de recherche susceptible d'enrichir les analyses des études futures.

MÉTHODOLOGIE

En concertation avec l'Association des Hôpitaux du Québec (l'A.H.Q.) qui nous a conféré un appui total pour mener à bien cette étude, nous avons sélectionné aléatoirement 35 hôpitaux généraux au Québec (échantillon stratifié non proportionnel).

35 hôpitaux généraux au Québec ont reçu nos questionnaires. Dans chaque hôpital, nous avons identifié 5 groupes-clients, soit les directeurs, les cadres intermédiaires, les infirmières, les employés professionnels et les employés non professionnels. Chaque groupe client par hôpital a reçu 8 questionnaires, soit un total de 42 questionnaires par hôpital. L'Association des hôpitaux du Québec a distribué les questionnaires via son propre réseau en milieu hospitalier. La première strate a été la taille des hôpitaux (petits, moyens et grands) alors que la deuxième strate concerne le groupe-client. Les hôpitaux de moins de 100 lits ont été exclus de l'étude. 27 hôpitaux nous ont transmis leurs réponses en janvier et février 1993. Le taux de réponse enregistré est de 68,5%.

Les clients des directions des RH qui ont répondu à nos questionnaires sont à 35,5% des hommes et à 64,5% des femmes. La moyenne d'âge des ces derniers est de 41,6 ans. La tranche d'âge qui a le plus participé est celle se situant entre 35 et 44 ans (45,2%). Le groupe d'âge qui a le moins participé à cette étude est le groupe des 18 à 24 ans (9% des répondants). L'ancienneté des clients impliqués dans cette étude est en moyenne de 13,2 ans. Concernant les fréquence par taille, nous observons que 8% des hôpitaux qui ont répondu aux questionnaires sont des petits hôpitaux (au lieu de 31% attendu), 50% des hôpitaux moyens (au lieu de 34,5% attendu) et 42% des grands hôpitaux (au lieu de 34,5% attendu).

VALIDITÉ DES ÉCHELLES DE MESURE: Pour toutes les échelles de mesure multi-items nous avons eu recours au logiciel SPSS (environnement Window) et avons calculé le coefficient alpha de Cronbach pour tester le niveau d'homogénéité. Notons que toutes ces échelles ont des assises solides en termes de validité et de fidélité dans la littérature. Le tableau 2 met en relief les principaux résultats obtenus.

TABLEAU 2
FIDÉLITÉ INTERNE DES ÉCHELLES

VARIABLES	COEFFICIENT ALPHA DE CRONBACH	NOMBRE D'ITEMS
Attentes-clients (par dimensions)	.81	10
satisfaction clients (par dimensions)	.88	10
satisfaction globale clients	.91	5
Commitment des clients	.84	15
Autonomie des clients	.70	3
fréquence des contacts avec la DRH (coef.corrélat.)	.90	2
Pouvoir des DRH	.63	3
Qualifications membres des DRH	.70	3

Il ressort de ce tableau que quasiment tous les alphas sont supérieurs à la norme de 0.70. Seule, la mesure de la variable "pouvoir des directions des RH" présente un alpha de 0.63. Il est à noter que cette échelle de mesure repose sur une charpente théorique assez solide (Hickson et col.,1971); sa validité a été mise de l'avant aussi dans les études de Hinings et col. (1974). Une analyse factorielle fût effectuée pour la variable dépendante et la variable modératrice. Deux facteurs furent extraits. Ces facteurs correspondent à deux axes dont l'un a trait à la GRH et l'autre aux relations de travail (RTR). Dès lors, la variable dépendante initiale a donné naissance à deux variables dépendantes, soit la satisfaction en GRH et la satisfaction en RTR. Ces dernières présentent des alphas supérieurs à .80. La fidélité est ainsi assurée.

RÉSULTATS

Notre première question de recherche concerne un des fondements controversés de l'approche multiple constituency. Les clients ont-ils des satisfactions (et des attentes) différentes vis à vis de leurs directions des RH ?

VARIANCE PAR RAPPORT A LA SATISFACTION EN RTR ET EN GRH : Conformément aux démarches de Tsui (1987) et de Wils et Labelle (1989), nous avons effectué une analyse de variance (one-way) pour la satisfaction. L'objectif est de vérifier si les différences observées d'abord au niveau des deux variables dépendantes (satisfaction en GRH et satisfaction en RTR) entre les cinq groupes-clients sont significatives ou pas. Les résultats sont présentés dans le tableau 3 ci-dessous.

TABLEAU 3:
ANALYSE DE VARIANCE POUR LA SATISFACTION EN GRH ET EN RTR (ONE-WAY)

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

F=1.36; p=.24

F=11.60; p=.00

La lecture des chiffres ci-dessus exposés nous conduit à nuancer la réponse selon que l'on réfère à la satisfaction en GRH ou à la satisfaction en RTR. Pour la satisfaction en RTR, des différences significatives entre les clients des directions des RH des hôpitaux sont relevées. Les directeurs sont relativement les plus satisfaits en RTR ($X=3.6/5$), suivis des cadres intermédiaires ($X=3.31/5$), des infirmières ($X=3.18/5$), des employés professionnels ($X=3.11/5$) et des employés non professionnels ($X=3.08/5$). La moyenne totale relative à la satisfaction de tous les clients confondus est de 3.31. Concernant la satisfaction en GRH, nous n'observons aucune différence significative entre les cinq clients étudiés. La valeur du F n'est pas significative.

VARIANCES PAR RAPPORT AUX ATTENTES EN RTR ET EN GRH : L'analyse de la variance (one-way) pour les attentes en RTR et en GRH indique qu'il y a des différences significatives entre les groupes-clients en GRH et en RTR. Le tableau 4 résume les résultats obtenus. Il ressort que les directeurs ont le niveau d'attentes en GRH et en RTR le plus faible parmi tous les groupes clients.

TABLEAU 4
ANALYSE DE VARIANCE POUR LES ATTENTES EN GRH ET EN RTR (ONE-WAY)

Groupes-clients	Moyenne GRH	Moyenne RTR
Directeurs	3.80	3.98
Cadres intermédiaires	4.02	4.16
Infirmières	4.02	4.23
Employés professionnels	3.91	4.15
Employés non professionnels	3.90	4.23

F=2.34; p=.05

F=3.37; p=.00

D'autre part, pour répondre à notre deuxième question de recherche, nous avons procédé à deux régressions multiples sans intégrer dans un premier temps l'effet de la variable modératrice. Par la suite, pour mesurer l'effet de la variable modératrice "Attentes des clients" (en GRH et en RTR) sur le modèle, nous avons effectué deux régressions multiples en introduisant cette fois la variable "Attentes des clients" comme variable indépendante dans les calculs statistiques (Arnold, 1982, Stone, 1988, Schmitt & Klimoski, 1991).

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

Les résultats démontrent que 6 variables indépendantes sont significatives dans le modèle proposé. Avec l'intégration de la variable modératrice (attentes des clients en GRH), les mêmes variables indépendantes restent significatives dans l'équation (sauf pour le cas des infirmières où le niveau du P est légèrement supérieur à .05). Les attentes, conformément à nos suppositions, ont effectivement un impact modérateur (tableau 5).

TABLEAU 5
RÉGRESSION MULTIPLE SUR LA SATISFACTION EN GRH
(Sans et avec la variable attentes GRH)

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

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

* Significatif

¹ "Dummy variable"

D'autres part, eu égard aux résultats des deux régressions sur la satisfaction en RTR qui ont mis en relief l'effet significatif de trois variables uniquement, le tableau 6 présentera une version abrégée des données obtenues. Une fois de plus l'effet de la variable modératrice (attentes des clients en RTR) demeure significatif.

TABLEAU 6
RÉGRESSION MULTIPLE SUR LA SATISFACTION EN RTR
(Sans et avec la variable attentes RTR)*

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

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

* Seulement les résultats Significatifs sont présentés

DISCUSSIONS ET CONCLUSION

Le modèle exploratoire proposé met en relief l'effet notoire de certaines variables indépendantes, telles le "commitment" des clients, les qualifications des membres des directions des RH et la fréquence des contacts entre les clients-évaluateurs et la direction des RH. D'autre part, alors que Tsui (1987,1990) corroborait à travers ces études des différences dans les satisfactions et les attentes des clients (contrairement à Wils et Labelle,1989), cette recherche vient nuancer le débat, voire l'éclairer.

Premièrement, nous attestons qu'il y a des différences dans les satisfactions des clients à l'égard de leurs directions des RH pour les activités des relations de travail. Deuxièmement, il n'y a pas de différence dans les satisfactions des clients vis à vis de ces mêmes directions des RH quant à leurs activités de GRH.

D'autre part, cette recherche confirme les conclusions de Tsui (1987) relativement aux attentes des clients. Il y a des attentes significativement différentes entre les groupes-clients, et ce, pour les attentes GRH et les attentes RTR. De plus, celles-ci varient selon les paliers hiérarchiques. Conjuguées aux résultats de Tsui, ces données solidifient les bases conceptuelles de l'approche multiple constituency qui est fondée sur cette présomption. A ce niveau, ce travail et l'orientation méthodologique qu'il emprunte, enseignent qu'il est plus pertinent de mesurer les attentes et les satisfactions sur un axe GRH et un axe RTR.

Troisièmement, les résultats statistiques, recentrent le débat de l'évaluation des directions des RH sur la pertinence de discerner les attentes des clients de leurs satisfactions. Cette innovation conceptuelle visait dès son origine (outre la mesure de son effet modérateur sur la satisfaction) à nuancer les jugements des clients-évaluateurs par le niveau d'attentes qu'ils affirment avoir. En d'autres termes, le jugement d'un client très satisfait avec peu d'attentes (comme le cas des directeurs dans cette recherche) doit-il être aussi crédible que celui d'un client très satisfait avec un niveau d'attentes élevé ?

Nous répondons par la négative. Le client avec des attentes élevées semble beaucoup plus crédible que celui avec un niveau d'attentes faibles. Son niveau de satisfaction est certainement plus fort et plus significatif. Dès lors, la direction des RH qui est jugée par un tel client avec des attentes élevées est plus efficace. D'autre part, ne faut-il pas avoir un

minimum d'attentes pour être en mesure de juger objectivement la performance d'une direction ? Comment déterminer à priori ce minimum ? Y a-t-il un niveau minimum d'attentes qui équivaldrait au point critique à partir duquel on exclurait le groupe-client du processus d'évaluation ?

Dans cette recherche, nous avons décidé d'adopter une ligne médiane qui reconnaît l'importance des attentes (variable modératrice) sans en faire un pré-requis incontournable pour la compréhension de la satisfaction

Fidèles à cette règle, nous pensons qu'un minimum d'attentes est nécessaire pour la crédibilité des évaluateurs. Ce minimum reste à déterminer par chaque gestionnaire selon son contexte. Il sera le garant d'une objectivité et d'une transparence dans les critères de jugement des clients, faute d'un cadre de référence d'évaluation formel dans cette approche-client. Sachant que les attentes commandent les critères d'évaluation (Tsui,1987), nous comprendrons que lorsque celles-ci sont faibles, les critères de l'évaluateur sont moins perceptibles (voire confus) et le jugement plus subjectif, faute d'un cadre d'évaluation préalable.

En nous appuyant sur ces premières pistes d'analyse et dans le souci de minimiser toute subjectivité, nous recommandons de compléter cette méthode-client par l'utilisation d'indicateurs plus traditionnels de l'efficacité de la GRH. La mesure du roulement, la mesure de l'absentéisme, le nombre de griefs, le nombre de plaintes, le respect des procédures, sont des indicateurs très précis. Rappelons enfin que cette évaluation est avant tout le fruit d'un jugement humain basé sur des attentes parfois contradictoires et hétéroclites. Les aspects perceptuels des clients restent un facteur déterminant dans ce processus d'évaluation. Les futures réflexions devraient d'ailleurs intégrer cet aspect pour une meilleure opérationnalisation de la méthode (Tsui,1990).

RÉFÉRENCES

- Arnold, H.G., "Moderator variables: A classification of conceptual analytic and psychometric issues" Organizational Behavior and Human Performance, 1982, Vol. 2A: 143-174.
- Belout,A.,Dolan,S., "L'évaluation des services des ressources humaines par leurs propres clients: L'approche des constituantes multiples", Info-Ressources Humaines, Vol. 17 N. 4, décembre 1993, pp.9-11,29.
- Connolly T., Conlon E.J., Deutsh S.J., "Organizational effectiveness: A Multiple Constituency Approach", Academy of Management Review, 1980, Vol.5 (2), pp.211-217.
- Cashman,E.M.;Mc. Elroy,J.C., Evaluating the HR Function,HR Magazine, Janvier 1991, pp. 70-73.
- Candau, P.; Audit social, Paris 1985.
- Cascio, W.F.; Costing Human Resources: The financial impact of behavior in organization,2e édit., Kent Publishing, Boston, 1991.
- Dolan S.L., Schuler R., Chrétien L.,; La gestion des ressources humaines, Montréal, Editions Reynald Goulet Inc., 1988.
- Dolan S.L., Schuler, R.S., Gestion des ressources humaines au Canada: au seuil de l'an 2000, ed. du Renouveau Pédagogique Inc. 1994
- Fitz-enz, J.; "How to market the HR department, Personnel, March 1986, p. 16-24.
- Gosselin A., Beausoleil L.; "Le contrôle en gestion des ressources humaines" Info.ressources Humaines, Octobre 1990, pp. 6-8.
- Hickson,D.J. et col., "A strategic Contingencies Theory of Intraorganizational Power" Administrative Science Quaterly, Vol. 16,1971, pp. 216-229.

- Hinings, C.R.; Hickson, D.J.; Pennings, J.M.; Sneck, R.E., "Structural Conditions of Intraorganizational Power" Administrative Science Quarterly, 1974, pp. 22-44.
- Le Louarn, J.Y.; La fonction ressources humaines dans l'entreprise: de la rhétorique au renouvellement, Centre de perfectionnement des HEC, octobre 1988.
- Schmitt N.W., Klimoski, R.J., Research Methods in Human Resource Management, South Western Publishing, 1991.
- Stone, E.F., "Moderator variables in research: A review and analysis of conceptual and methodological issues", dans K.R. Rowland & G.R. Ferris (Eds.) Research in Personnel and Human Resource Management. Greenwich, CT: JAI Press.
- Swan, J., Consumer satisfaction Research and Theory: Current and future Direction, International Forum in Consumer satisfaction and Complaining, Proceedings of the 7th Annual CS/D&CB Conference, October 17-19, 1982, Ralph L. Day and Keith Hunt (eds.), 1983, pp. 75-80.
- Tsui, A.; "Defining the activities and effectiveness of the human resources department: A Multiple Constituency Approach", Human Resource Management, Vol.26,N.1,1987,p. 35-69.
- Tsui, A., "A Multiple-Constituency Model of Effectiveness: An Empirical Examination at the Human Resource Subunit Level, Administrative Science Quarterly, 35. pp. 458-483, 1990.
- Tsui A.; Milkovich G.T.; Dimensions of Personnel department activities: an empirical study, Working Paper, Duke University, 1985.
- Tsui A.; Milkovich G.T.; "Personnel department activities: Constituency perspectives and preferences", Personnel Psychology, 1987, Vol. 40, pp. 519-537.
- Tsui, A.S.; Gomez-Mejia, L.R.; "Evaluating the human resource effectiveness" in Dyer, L.(ed.), Human resource involving roles Vol. 1, Washington D.C., 1987, pp. 187 - 227.
- Tyson, S., Fell, A., Evaluating the Personnel Function, Londres, Hutchison, 1986.
- Ulrich, D., Assessing Human Resource Effectiveness: Stakeholder, and Relationship approaches, Human Resource Planning, Vol. 12, No.4, 1989.
- Wils T., Labelle C.; Efficacité d'un service de ressources humaines, Actes du Congrès Annuel de la Section Personnel (ASAC), Montréal, juin 1989, p. 188-197.