

Les relations entre les compétences des professionnels en ressources humaines, les
caractéristiques des clients et leur satisfaction par l'approche des constituantes
multiples

Par

Stéphanie Martel

École de relations industrielles

Faculté des arts et des sciences

Projet de Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention
du grade de maîtrise en relations industrielles

Septembre 2012

©Stéphanie Martel, 2012

Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :

Les relations entre les compétences des professionnels en ressources humaines, les
caractéristiques des clients et leur satisfaction par l'approche des constituantes
multiples

Présenté par

Stéphanie Martel

A été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Victor Haines

Président-rapporteur

Adnane Belout

Directeur de recherche

Émilie Genin

Membre du jury

Résumé

Cette étude empirique que nous avons appliquée à l'ingénierie-conseil, vise principalement deux objectifs ; (1) la validation des relations entre certaines caractéristiques des clients des services de ressources humaines et leur niveau de satisfaction face à ces services et (2) l'étude des relations entre les compétences des professionnels RH et le niveau de satisfaction des clients. Nous avons retenu un cadre théorique qui est constitué principalement de l'approche des constituantes multiples.

Notre modèle d'analyse suppose que la satisfaction des groupes-clients d'un SRH est influencée par onze facteurs. De ces facteurs, cinq reflètent les caractéristiques des clients ; 1-l'engagement, 2-le sexe, 3-l'âge, 4-l'ancienneté et 5-la fréquence des contacts. Les six autres facteurs représentent les compétences des professionnels en ressources humaines ; 1-expert en ressources humaines, 2-allié de l'organisation, 3-gestion de la culture et du changement, 4-architecte stratégique, 5-gestion de talent et 6-activiste crédible. Pour les fins de notre recherche, nous retenons une approche quantitative et qualitative.

Les résultats des analyses bivariées ne confirment pas nos hypothèses. Par contre, l'ancienneté et l'âge des clients semblent avoir une relation négative avec la satisfaction des clients. Quant à l'analyse de contenu des entrevues effectuées auprès des professionnels ressources humaines d'une organisation, elle permet de faire ressortir les liens entre la satisfaction et cinq compétences. Celles-ci sont l'expert en ressources humaines, l'allié de l'organisation, la gestion de la culture et du changement, la gestion du talent et l'activiste crédible. Ainsi, cinq propositions sont supportées.

Mots clés : *compétences, satisfaction des clients, approche des constituantes multiples, caractéristiques des clients, service de ressources humaines*

Abstract

This empirical study conducted in to the consulting engineering has two primary objectives: (1) the validation of relationships between certain characteristics of clients of human resources and their level of satisfaction with these services and (2) the study of relations between the competencies of HR professionals and the level of customer satisfaction. We selected a theoretical framework that consists mainly of the multiple constituencies approach.

Our analytical model assumes that the satisfaction of the clients of a service of human resources department is influenced by eleven factors. Five of these factors reflect the characteristics of clients; 1-commitment, 2-age, 3-sex, 4-seniority and 5- the frequency of contact. The other six factors represent the skills of HR professionals; 1-operational executor, 2-business ally, 3-culture and change steward, 4-strategy architect, 5-talent manager and 6- credible activist. For purposes of our research, we use a quantitative and qualitative approach.

The results of bivariate analysis refute our hypotheses. However, seniority and age of the customers seem to have a negative relationship with customer satisfaction. As for the analysis containing interviews conducted with HR professionals in an organization, it highlights the links between satisfaction and five skills, which are the operational executor, business ally, culture and change steward, talent manager and credible activist. Thus, five proposals are supported.

Keywords: *skills, customer satisfaction, multiple constituencies approach, clients' characteristics, human resources service.*

Table des matières

Résumé	ii
Abstract	iii
Liste des tableaux	vii
Liste des figures	ix
Liste des abréviations.....	x
Remerciements.....	xi
Introduction	1
Chapitre 1. Cadre conceptuel et problématique.....	3
1.1 Cadre conceptuel	3
1.1.1 L’approche des constituantes multiples	3
1.1.2 Les déterminants la satisfaction des clients des services de ressources humaines.....	5
1.1.2.1 Caractéristiques des clients	5
1.1.2.2 Caractéristiques d’un service des ressources humaines	8
1.1.2.3 Caractéristiques organisationnelles	10
1.1.3 Les compétences des professionnels en ressources humaines comme déterminants de la satisfaction des clients des services de ressources humaines...	11
1.1.3.1 Le modèle d’Ulrich et coll. (2007).....	12
1.1.3.2 Le modèle de compétences de Blancero et coll. (1996).....	15
1.1.3.3 Le modèle de compétences de Schoonover (1998).....	16
1.2 Problématique.....	18
Chapitre 2- Modèle conceptuel, hypothèses et propositions.....	21
2.1 Modèle conceptuel	21
2.1.1 Satisfaction des groupes-clients des services de ressources humaines	22
2.1.2 Les caractéristiques des clients.....	23
2.1.3 Les compétences des professionnels en ressources humaines	24

2.2 Hypothèses et propositions.....	24
Chapitre 3 -Méthodologie.....	31
3.1 Type de recherche	31
3.2 Le plan d'observation.....	32
3.2.1 Structure de la preuve.....	33
3.2.2 Échantillonnage.....	33
3.2.3 Méthodes de collecte des données.....	35
3.2.3.1 Questionnaire.....	35
3.2.3.2 Entrevue.....	36
3.2.4 Modèle opératoire.....	37
3.3 Validité de la recherche	54
3.4 Le plan d'analyse.....	55
3.4.1 Analyses statistique.....	55
3.4.2 Analyse de contenu	57
Chapitre 4 -Résultats.....	58
4.1 Statistiques descriptives	58
4.1.1 Description de la variable dépendante, la satisfaction des groupes clients des SRH.....	59
4.1.2 Description des variables indépendantes.....	61
4.2 Analyses bivariées.....	66
4.3 L'analyse de contenu.....	69
4.3.1 Présentation du contexte de travail des professionnels en ressources humaines.....	69
4.3.2 Liens perçus entre les compétences des professionnels en ressources humaines et le niveau de satisfaction des groupes-clients du SRH.....	70
Chapitre 5 –Discussion des résultats	83
5.1 Synthèse de la recherche	83
5.2 Interprétation des résultats.....	84

5.2.1 Les caractéristiques des clients et leur satisfaction du service ressources humaines.....	84
5.2.2 Les compétences des professionnels en ressources humaines et la satisfaction des clients du service ressources humaines.....	87
5.3 Forces et limites de la recherche	92
5.3.1 Les forces	92
5.3.2 Les limites	93
5.4 Les pistes de recherche future	94
Conclusion.....	95
Bibliographie.....	97
Annexe 1: Questionnaire de type A, aux clients du SRH.....	102
Annexe 2: Questionnaire de type B, aux professionnels RH	117
Annexe 3: Canevas d’entrevue avec les professionnels en RH.....	129

Liste des tableaux

Tableau 1 : Opérationnalisation de la variable « satisfaction des clients ».....	41
Tableau 2 : Opérationnalisation de la variable « engagement ».....	42
Tableau 3: Opérationnalisation de la variable « sexe».....	44
Tableau 4 : Opérationnalisation de la variable « âge »	44
Tableau 5: Opérationnalisation de la variable « ancienneté».....	45
Tableau 6: Opérationnalisation de la variable « fréquence des contacts ».....	45
Tableau 7: Opérationnalisation (A) de la variable «compétences des professionnels en ressources humaines»	48
Tableau 8: Opérationnalisation (B) de la variable «compétences des professionnels en ressources humaines».....	52
Tableau 9: Fréquences des répondants selon leur groupe client	58
Tableau 10: Niveau de satisfaction globale des clients du SRH	59
Tableau 11: Niveaux de satisfaction selon les dimensions	59
Tableau 12: Niveaux de satisfaction globale selon les différents groupes-clients	60
Tableau 13: Engagement des clients du Service de ressources humaines	61
Tableau 14: Engagement selon les groupes-clients du SRH.....	61
Tableau 15: Fréquences des répondants selon le sexe	62
Tableau 16: Fréquences des répondants selon l'âge	62
Tableau 17: Ancienneté des clients du Service de ressources humaines	63
Tableau 18: Ancienneté selon les groupes-clients du SRH.....	63

Tableau 19: Fréquence des contacts des clients du Service de ressources humaines	63
Tableau 20: Fréquence des contacts selon les groupes-clients du SRH.....	64
Tableau 21: Niveau d'habileté selon les compétences des professionnels en RH.....	64
Tableau 22: Matrice de corrélations entre les variables.....	67
Tableau 23: Vérification des hypothèses.....	68
Tableau 24: Lien perçu entre la compétence «Expert en ressources humaines» et le niveau de satisfaction des groupes-clients du SRH.....	70
Tableau 25: Lien perçu entre la compétence «Allié de l'organisation» et le niveau de satisfaction des groupes-clients du SRH.....	72
Tableau 26: Lien perçu entre la compétence «Architecte stratégique» et le niveau de satisfaction des groupes-clients du SRH.....	74
Tableau 27: Lien perçu entre la compétence «Gestion de la culture et du changement» et le niveau de satisfaction des groupes-clients du SRH.....	76
Tableau 28: Lien perçu entre la compétence «Gestion du talent» et le niveau de satisfaction des groupes-clients du SRH.....	78
Tableau 29: Lien perçu entre la compétence «Activiste crédible» et le niveau de satisfaction des groupes-clients du SRH.....	80
Tableau 30: Vérification des propositions.....	81

Liste des figures

Figure 1: Modèle de recherche 22

Liste des abréviations

GRH : Gestion des ressources humaines

RH : Ressources humaines

SRH : Service de ressources humaines

Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier mon directeur de recherche monsieur Adnane Belout, pour son encadrement, ses conseils et son soutien qui ont contribué à la réalisation de ce mémoire.

Merci aussi à madame Émilie Genin, membre du jury et monsieur Victor Haines, président-rapporteur, pour leurs commentaires constructifs et leurs recommandations qui m'ont permis d'améliorer mon travail et de mener au meilleur terme cette recherche.

Je tiens également à remercier Christine pour avoir cru en mon projet et ainsi accepter d'y participer. Ta passion pour les ressources humaines n'a réussi qu'à me motiver davantage.

Un merci spécial pour mes parents qui m'ont offert un support inestimable pendant cette réalisation. Merci de m'avoir inculqué le goût du dépassement et la persévérance.

Un immense merci à Julien de m'avoir donné l'élan de poursuivre mes études. Ton réconfort aux beaux jours comme aux jours difficiles m'a été si précieux.

Je ne peux passer sous silence le soutien témoigné par mes amies lors des moments de découragements. Vous avez su trouver les bons mots aux bons moments.

Enfin, je veux remercier mes collègues de maîtrise. Ce fut motivant et enrichissant de vous côtoyer. Je souhaite à tous une très belle carrière !

Introduction

Depuis ces dernières années, on constate l'ampleur avec laquelle les changements agissent sur le développement des entreprises. En effet, le monde des affaires fait face à de nombreuses mutations. Nous pouvons ainsi soulever la mondialisation, le développement des technologies, la compétition féroce, les tendances démographiques, etc. (Ulrich et coll., 2007). Nombreux sont les auteurs qui reconnaissent qu'une gestion des ressources humaines efficace dans une organisation est un atout majeur voire même un avantage compétitif dans un contexte changeant (Guérin et Wils, 1992; Saba, Dolan, Jackson et Schuler, 2008; Ulrich et Brockbank, 2010). La gestion des ressources humaines apparaît comme un levier pour rivaliser dans des environnements incertains (Belout et Dolan, 1993; Saba, Dolan, Jackson et Schuler, 2008; Ulrich et Brockbank, 2010).

Afin de mieux s'adapter à cet environnement variable, les professionnels en ressources humaines sont appelés à jouer de nouveaux rôles et doivent ainsi posséder un vaste répertoire de compétences. Les sphères d'activités dans lesquelles les professionnels agissent sont plus complexes qu'avant, les connaissances et les compétences dans le domaine des ressources humaines ont grandement évolué (Schoonover, 1998, Ulrich et coll., 2007). Pour créer un avantage concurrentiel, les professionnels en ressources humaines doivent modeler leur organisation de façon à offrir de la valeur aux parties prenantes (Brockbank et Ulrich, 2005). Il semble raisonnable de croire que les compétences des professionnels en RH seraient une condition à l'optimisation de l'efficacité d'un service ressources humaines.

Eu égard aux écrits précédents et aux résultats de recherches empiriques sur le sujet, il nous semble pertinent de vérifier si les compétences affectaient l'efficacité (la satisfaction des clients d'un service des ressources humaines). Le sujet de notre recherche exploratoire s'inscrit dans cet axe d'études qui consiste à identifier les déterminants de l'efficacité d'un SRH. Se répertoriant donc dans la prolongation des travaux de Tsui (1987, 1990), de Belout et Dolan (1996) et d'Ulrich et coll. (2007, 2010), nous validerons les relations entre les compétences des professionnels en

ressources humaines, les différentes caractéristiques des clients et la satisfaction de ces derniers envers leur service ressources humaines. Ainsi, nos questions de recherche sont les suivantes : (1) *Existe-t-il des relations entre les compétences des professionnels en ressources humaines et le niveau de satisfaction des groupes-clients des services de ressources humaines?* et (2) *Existe-t-il des relations significatives entre les caractéristiques des clients des services de ressources humaines et leur niveau de satisfaction vis-à-vis de ces services RH ?*

La recherche permettra de clarifier le rôle des compétences et des caractéristiques des clients dans le modèle d'évaluation des services de ressources humaines par la satisfaction des clients ou communément appelé l'approche des constituantes multiples.

Notre mémoire se divise en 5 chapitres. Le premier chapitre expose une revue de la littérature. Nous nous intéresserons tout d'abord à l'approche des constituantes multiples pour tenter de mieux définir la satisfaction des groupes-clients des services de ressources humaines. Nous ferons ensuite état des déterminants (variables explicatives de l'efficacité) déjà testés par des chercheurs. Nous définirons notre modèle conceptuel ainsi que nos hypothèses et propositions qui en découlent, dans notre deuxième chapitre. Le chapitre suivant expliquera la méthodologie que nous utiliserons dans le cadre de cette étude. Il traitera également de la structure de preuve, les méthodes de collectes, l'instrument d'observation, l'opérationnalisation des variables et le plan d'analyse. Le chapitre quatre expose les statistiques effectuées ainsi que l'analyse de contenu réalisée. Finalement, le chapitre cinq fait une synthèse de notre étude et propose une interprétation de nos résultats, une analyses des forces et des limites de l'étude ainsi qu'une présentation des pistes de recherche future.

Chapitre 1. Cadre conceptuel et problématique

Dans ce premier chapitre, nous exposerons la théorie qui est associée à nos questions de recherche. En premier lieu, nous définirons la notion de satisfaction des clients vue par l'approche des constituantes multiples. Nous ferons également un survol de cette approche. En deuxième lieu, nous présenterons les divers éléments qui peuvent influencer notre variable dépendante à savoir la satisfaction des clients d'un SRH. Nous décrirons les différentes caractéristiques des clients, les caractéristiques des services des ressources humaines et les caractéristiques organisationnelles. Bien que nous n'utilisions que deux des trois caractéristiques dans le cadre de cette étude, il nous semble pertinent de présenter les caractéristiques organisationnelles, pour une meilleure compréhension de notre variable dépendante. Ensuite, nous ferons ressortir les compétences qui pourraient être, selon nous, un déterminant de la satisfaction des clients vis-à-vis un service de ressources humaines. Finalement, notre problématique sera exposée afin de justifier cette recherche.

1.1 Cadre conceptuel

1.1.1 L'approche des constituantes multiples

L'approche des constituantes multiples évalue le niveau d'efficacité d'un service des ressources humaines en mesurant le degré de satisfaction de ses principaux clients. L'évaluation se base sur l'écart entre les attentes des clients et les réponses que le SRH apporte aux constituantes. Plus l'écart est élevé, c'est-à-dire que les attentes dépassent les réponses du service des ressources humaines, plus la satisfaction sera faible et vice-versa (Tsui et Milkovich, 1987).

Cette façon de voir s'éloigne des méthodes traditionnelles d'évaluation dans ce domaine (Belout et Dolan, 1993). La singularité de cette approche provient du fait que l'écart n'est pas déduit de la différence entre ce que l'on observe et ce qui était prévu dans les plans, mais bien de ce qui est atteint par le service des ressources humaines versus ce qui est attendu par les clients (Belout et Dolan, 1996).

L'inspiration de cette approche découle de l'approche marketing soit l'orientation client, qui puise ses fondements dans une volonté délibérée de servir ses clients. Cette approche définit l'efficacité d'une organisation par la satisfaction de ces clients. Donc, en améliorant la qualité des services offerts, les clients de l'organisation seront plus satisfaits (Tsui, 1990). Cette théorie s'appuie également sur un concept de management; la qualité totale où le service des ressources humaines est reconnu comme un fournisseur de prestations et doit fournir à ses clients, des services correspondant à leurs attentes (Belout et Dolan, 1996; Ulrich et Brockbank, 2010).

Dans ce cadre d'analyse, l'organisation est perçue comme un système ouvert composé d'une série de parties interdépendantes. Chacune de ces parties contribue à atteindre un tout et cherche à maximiser ses chances de survivre dans un environnement dynamique. L'environnement du service des ressources humaines est vu comme un réseau de constituantes (Tsui et Milkovich, 1987). Le succès de l'entreprise dépend en partie de l'habileté du département des ressources humaines à satisfaire les diverses demandes et les attentes des constituantes.

La plupart des auteurs (Wils et Labelle, 1989; Belout, 1994; Belout et Dolan, 1996) utilisent la définition de clients élaborée par Tsui et Milkovich : «[...] *those parties, actors, claimants or others institutions- both internal or external to the organization- that exert a hold on it. That they either affect or are affected by the organization's actions, behaviors and policies*» (Tsui et Milkovich, 1987, p.521). Les directeurs, cadres intermédiaires, employés, conseils d'administration, les syndicats, les agences gouvernementales, les groupes de pression sont tous des clients potentiels. Ainsi, ces clients sont ceux qui exercent une relation de dépendance avec le SRH et consomment leurs services.

L'hypothèse de base de cette approche est que chaque partie prenante perçoit l'efficacité par ses propres intérêts (Tsui et Milkovich, 1987). Ainsi, chaque client a ses propres attentes envers la direction des ressources humaines et ses propres standards pour déterminer l'efficacité organisationnelle. Chacun applique ses critères pour évaluer ce service. L'efficacité du service des ressources humaines se fonde sur trois perspectives soient les activités du service, les critères d'évaluation et les clients

ou les constituantes de l'organisation (Belout et Dolan, 1993). Les constituantes multiples d'une organisation participent directement ou indirectement à établir les priorités du service. Dans cette conception, l'efficacité d'un service de ressources humaines contribuerait à l'ensemble de l'efficacité organisationnelle (Tsui, 1984).

1.1.2 Les déterminants la satisfaction des clients des services de ressources humaines.

Il existe plusieurs déterminants qui affectent la satisfaction des clients des SRH. En effet, trois types de déterminants se dégagent de la littérature. Le premier type renvoie aux caractéristiques des clients, le deuxième aux caractéristiques du service de ressources humaines et le troisième aux caractéristiques de l'organisation.

1.1.2.1 Caractéristiques des clients

Groupes-clients

Le postulat principal du modèle des constituantes multiples est que chaque groupe de clients, identifié par la position hiérarchique, a un degré de satisfaction et d'attente distinct face aux activités offertes par son SRH. Les études des auteurs dominants de cette approche (Tsui et Milkovich, 1987; Tsui, 1990; Belout et Dolan; 1996 et Belout, Dolan et Grégoriades 1997) attestent que la satisfaction des clients d'une organisation varie selon le type de groupe-client, corroborant ainsi la solidité du modèle.

Les études de Tsui et Milkovich (1987) et Tsui (1990) démontrent qu'il existe certaines différences entre les préférences des constituantes. La plus grande différence semble se trouver entre les constituantes les plus distantes dans la hiérarchie organisationnelle. Les résultats illustrent également que plus les groupes clients se retrouvent à proximité dans une hiérarchie, plus leurs attentes seront similaires. Ainsi, la position hiérarchique semble avoir un lien avec la satisfaction des clients des SRH.

Les plus récentes validations (Belout et Dolan; 1996 et Belout, Dolan et Grégoriades 1997) confirment également les résultats de Tsui et Milkovich (1987) et de Tsui (1990). Une seule étude n'est pas parvenue au même résultat soit celle de Wils et Labelle (1989), qui était limitée à une étude de cas unique. L'ensemble des résultats obtenus démontre qu'il y a très peu de différence entre les préférences des clients, contredisant les principaux constats de Tsui et Milkovich (1987). Selon Wils et Labelle (1989), Tsui et Milkovich (1987) ont analysé la relation entre l'importance des activités de ressources humaines et les catégories de clients, sans vérifier le type de SRH.

Attentes à l'égard des services de ressources humaines

Belout et Dolan (1996) ont tenté de valider l'impact modérateur des «attentes des clients» sur la satisfaction de ceux-ci. Ils ont ainsi soumis l'hypothèse suivante; plus les attentes des clients seront élevées, plus l'effet des variables indépendantes sur la satisfaction sera élevé. Les attentes des clients reflètent le niveau espéré de la performance des services ressources humaines pour combler leurs différents besoins.

Les résultats ne démontrent pas son impact modérateur. Par contre, les résultats viennent solidifier les fondements théoriques de la disconfirmation des attentes qui indiquent qu'un client qui développe des attentes élevées aurait tendance à être plus satisfait de son SRH.

Les conclusions statistiques de Belout et Dolan (1996) ainsi que de Belout, Dolan et Grégoriades (1997) ont largement démontré la pertinence de distinguer les attentes des clients et leur satisfaction. Selon les auteurs, le SRH qui est jugé par un client ayant des attentes élevées est plus efficace qu'un client avec des attentes faibles. La satisfaction est ainsi plus significative lorsqu'un client affiche des attentes élevées.

Hétérogénéité démographique des clients

L'étude de Tsui (1990) a validé l'impact d'une variable caractérisant les clients et pouvant ainsi modifier leur satisfaction; l'hétérogénéité démographique des clients. L'hétérogénéité est un index de la variance de chacune des cinq variables suivantes;

âge, nombre d'années de service, éducation, sexe et race. L'hétérogénéité nécessite de combler beaucoup de constituantes. À l'inverse, l'homogénéité renvoie à un petit nombre de constituantes à satisfaire. Ainsi, cela simplifie les activités du SRH, car un petit ensemble de pratiques peuvent être suffisantes.

Les résultats ont démontré que plus les clients possèdent des caractéristiques hétérogènes, plus ils évaluent le SRH de façon négative. Il est plus difficile pour un service des ressources humaines de combler les préférences des clients lorsqu'ils ont des attentes et des besoins distincts (Tsui, 1990).

Quant aux variables âge, sexe et ancienneté, ils ont été repris dans la thèse de Belout (1994) et sont analysées séparément. En effet, il a tenté de démontrer que :

- 1-Plus les clients sont âgés, plus leur niveau de satisfaction à l'égard des SRH sera élevé;
- 2-Il y a des différences significatives de satisfaction entre les clients femmes et les clients hommes des services de ressources humaines;
- 3-Plus l'ancienneté des clients est importante, plus le niveau de satisfaction sera élevé.

En fait, pour la première variable soit l'âge des clients, Belout (1994) n'a pas réussi à démontrer le lien de corrélation en gestion des ressources humaines. Cependant, en relations de travail, plus les clients sont âgés, plus les clients sont satisfaits des SRH. Pour ce qui est de la seconde variable, le sexe des clients, Belout (1994) a confirmé l'existence d'une relation négative significative de faible intensité du sexe sur la satisfaction. Les femmes tendent à être moins satisfaites des SRH en relations de travail. Par contre, le lien n'est pas significatif en gestion des ressources humaines. Finalement, l'étude (Belout, 1994) a permis de rejeter l'hypothèse sur l'ancienneté des clients. Cependant, la relation entre l'ancienneté des clients et la satisfaction des clients en GRH est significativement négative.

Engagement des clients et fréquences de leurs contacts

Belout et Dolan (1996) ont découvert que l'engagement ainsi que la fréquence des contacts avaient des influences sur la satisfaction des clients. L'engagement est décrit ici, comme le niveau d'identification des individus envers une organisation. Les résultats mettent en évidence que plus les clients ont un niveau d'engagement élevé, plus ils seront satisfaits de leur SRH et que plus les contacts sont fréquents entre le SRH et leurs clients, plus le niveau de satisfaction de ceux-ci sera élevé.

Les résultats de Belout, Dolan et Grégoriades (1997) ont confirmé l'étude précédente quant à la fréquence des contacts avec le SRH. De plus, ils sont arrivés au constat suivant; plus l'engagement est élevé chez les clients des SRH, plus la satisfaction est grande.

1.1.2.2 Caractéristiques d'un service des ressources humaines

Degré de munificence

Un environnement munificent est caractérisé par une abondance de ressources, financières et autres permettant de satisfaire un nombre plus important de clients. Les ressources financières permettent ainsi d'embaucher plus de personnel qui sera en mesure d'élaborer des programmes répondant aux demandes des clients. Le degré de munificence d'un service de 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 d'assistance que ce dernier offre au SRH.

Les résultats de Tsui (1990) ont démontré que plus un SRH détient un fort degré de munificence, plus il est jugé efficace par tous ses clients.

Adaptation aux attentes des clients

Le SRH peut employer beaucoup de stratégies d'adaptation pour satisfaire ses clients. Deux mesures d'adaptation semblent pertinentes; la cooptation et la réactivité. La cooptation sollicite l'appui des constituantes en les impliquant tandis que la réactivité

visé à répondre aux besoins des clients au moment opportun. La cooptation a été mesurée par Tsui (1990) en déterminant le nombre de comités de ressources humaines par 100 employés. La réactivité, quant à elle, a été appréciée en évaluant la moyenne du nombre de jours pour combler les postes et la moyenne des jours requis pour répondre aux diverses demandes et questions des employés. Les résultats (Tsui, 1990) démontrent que les efforts d'adaptation du SRH aux attentes des différents clients sont reliés avec au moins un constat d'efficacité offert par chaque client.

Structure d'un service de ressource (centralisé et décentralisé)

L'étude de Wils, St-Onge et Labelle (1994) a tenté de déterminer le degré de satisfaction des clients, de deux SRH ayant des structures différentes. La centralisation reflète que l'ensemble du service de ressources humaines est ramené au siège social tandis que la décentralisation suppose que le noyau des professionnels en ressources humaines est gardé au siège social et que les autres sont situés dans les différentes unités opérationnelles. Ils ont démontré que la relation entre la satisfaction des clients et le type de structure semble être différente selon l'endroit de travail. Ils ont ainsi constaté l'impact modérateur du lieu de travail. Plus spécifiquement, les résultats tendent à démontrer que la décentralisation a surtout un effet positif sur la satisfaction des clients situés en région alors que la centralisation satisfait surtout ceux qui travaillent au siège social.

Ils ont également démontré que l'uniformité des pratiques ressources humaines, la consultation des clients ainsi que la flexibilité dans l'application des procédures peuvent servir de variables explicatives à la satisfaction. Ainsi, les variables de flexibilité et de consultation permettent d'expliquer une grande proportion de la variation de la satisfaction des clients lorsque la structure est centralisée. Tandis que l'uniformité permet d'expliquer la satisfaction peu importe le type de structures.

Lalime (2004), quant à elle, est venue démontrer que plus un service de ressources humaines est centralisé, plus les clients sont satisfaits de la contribution de ce SRH aux résultats organisationnels.

Compétences des membres d'un SRH et leurs orientations

Belout et Dolan (1996) ont affirmé que l'orientation des services de ressources humaines venait modifier la satisfaction des clients. L'orientation du SRH s'explique par le rôle qu'elle joue dans l'organisation; exécutant, gérant de contrat ou architecte.

La compétence des membres du SRH est vue comme un reflet de leur habileté à combler les attentes de leurs clients. Les résultats (Belout et Dolan, 1996) ont démontré que plus les ressources œuvrant au sein d'un service de ressources humaines sont qualifiées, plus elles seront efficaces.

1.1.2.3 Caractéristiques organisationnelles

D'autres variables peuvent avoir une influence sur la satisfaction des clients. On peut faire ressortir les variables reliées à l'environnement externe et interne à l'organisation. À titre d'exemple, on peut retrouver le type de secteur industriel, les aspects juridiques et la structure du marché de l'emploi (Belout et Dolan, 1996). Les résultats de Tsui et Milkovick (1987) ont démontré qu'il existe des différences dans la préférence des clients au niveau des activités d'un service des ressources humaines entre les organisations de différents secteurs économiques.

Dans l'étude de Tsui (1990), le degré de munificence est examiné et comparé avec le degré d'hétérogénéité. La variable qui en découle représente l'environnement dans lequel œuvre le service des ressources humaines. Cette variable est en lien avec le constat d'efficacité des clients. Ainsi, le degré de munificence fait dégager des résultats significatifs sur la préférence de chaque groupe de clients sur les activités faites par leur SRH.

Cette section nous a permis de faire état des divers éléments qui peuvent influencer la satisfaction des clients et par le fait même, l'efficacité d'un service des ressources humaines. En effet, cela a pu permettre d'expliquer plusieurs caractéristiques des

clients, qui feront l'objet de notre étude et qui seront présentées comme des variables indépendantes. Il convient maintenant de traiter une autre variable indépendante soit les compétences des professionnels en ressources humaines.

1.1.3 Les compétences des professionnels en ressources humaines comme déterminants de la satisfaction des clients des services de ressources humaines

Le domaine de la gestion des ressources humaines a subi d'importants changements au cours des 50 dernières années (Dyer, 1999). Parmi ces changements, on dénote l'évolution du professionnel en ressources humaines en tant que partenaire d'affaires. Ulrich (1998) affirme que le rôle des professionnels en ressources humaines s'est élargi au-delà des fonctions traditionnelles telles que le recrutement et la rémunération. Il croit pertinemment que leurs nouveaux rôles incluent des tâches comme la planification stratégique et l'amélioration continue. Un grand nombre de chercheurs ont examiné la transformation des compétences des professionnels. Kaufman (1996) a identifié les principaux changements et les nouvelles exigences des entreprises et a évalué comment ceux-ci ont influencé les compétences. Les résultats de ses recherches ont reconnu que les professionnels auraient dorénavant besoin de compétences de gestion et de leadership. Ils devront également développer leurs aptitudes à la négociation, leurs capacités d'analyse, leurs compétences de consultation et de conseillers. Finalement, les compétences en technologies de l'information et la communication seront aussi des atouts indispensables.

La littérature déborde sur l'évolution récente de la profession RH et sur les nouvelles exigences face à ces changements. À notre connaissance, il faut cependant mentionner que la plupart des travaux sont davantage normatifs qu'empiriques.

Parmi les études empiriques traitant des compétences des professionnels en ressources humaines, rappelons que celles menées par Ulrich et coll. (2007), Blancero et coll. (1996) et Schoonover (1998) présentent des cadres explicatifs particulièrement pertinents pour le présent travail.

1.1.3.1 Le modèle d'Ulrich et coll. (2007)

Depuis plus de vingt ans, des chercheurs (Ulrich et coll, 1995; Brockbank et Ulrich, 2003; Ulrich et coll., 2007) ont travaillé sur l'évolution des compétences des professionnels en ressources humaines. Ce travail a abouti à cinq vagues de collectes de données (1988, 1992, 1997, 2002 et 2007). Ils ont utilisé, à chaque fois, la même méthodologie de collecte de données basée sur la méthode 360-degrés. Ainsi, ils ont fait participer à la fois des professionnels en ressources humaines, des employés subalternes, des cadres et tous autres clients internes en procédant à une collecte de données sous forme de sondage. En 2007, 10 000 personnes ont participé à l'étude dans plus de six régions (Canada et États-Unis, Amérique latine, Europe, Chine, Australie et l'Asie Pacifique et l'Inde).

Ils ont débuté leurs recherches sur les compétences en espérant atteindre trois principaux objectifs; (1) définir les compétences qui ajoutent la plus grande valeur; (2) figurer comment les professionnels en RH peuvent développer ces compétences le plus rapidement et efficacement possible; (3) déterminer comment ces compétences et les pratiques peuvent être alignées sur la performance de l'entreprise (Ulrich et coll., 2007).

Ulrich et coll. (2007) sont arrivés à six compétences que les professionnels devraient posséder pour créer une certaine valeur ajoutée. Celles-ci sont l'expertise en ressources humaines, l'allié de l'organisation, l'activisme crédible, la gestion des cultures et du changement, la gestion des talents et l'architecte stratégique. Deux des compétences mentionnées se sont retrouvées dans les cinq vagues; allié de l'organisation et l'expertise en ressources humaines. Nous allons donc vous présenter ces différentes compétences.

Expert en ressources humaines, «Operational Executor»

Les professionnels en ressources humaines, comme tous autres professionnels, doivent être experts dans leur spécialité. Ils doivent être capables de faire leur travail selon les règles de l'art. Ulrich et coll. (1995) ont démontré, dans leur étude que les professionnels en RH qui possèdent des compétences relatives au fonctionnement des

processus RH étaient perçus comme étant plus efficaces. La maîtrise des activités de gestion des ressources humaines est une compétence à privilégier. Ils doivent s'assurer que les pratiques soient alignées avec les divers objectifs de l'organisation (Yeung et coll., 1994) L'expert en ressources humaines s'occupe des tâches administratives de façon quotidienne et il doit implanter des politiques pour bien faire son travail (Ulrich et coll., 2007).

Allié de l'organisation, «business ally»

Selon les auteurs, la connaissance de l'organisation est une compétence qui apporte une valeur au professionnel en ressources humaines. Il devient ainsi beaucoup plus facile pour ce dernier à s'adapter aux activités de l'organisation, malgré les conditions changeantes. En considérant l'aspect stratégique d'un professionnel en ressources humaines, il est important que celui-ci possède des connaissances sur certains aspects de l'entreprise (Ulrich et coll., 1995). Enfin, ils doivent avoir une bonne compréhension des fonctions de l'entreprise; marketing, technologies de l'information, finance, recherches et développement, etc. (Ulrich et coll., 2007). Ces connaissances sont des conditions pour faire partie des discussions stratégiques de l'organisation. En effet, les professionnels en RH possédant seulement des connaissances en ressources humaines seront très compétents dans leur discipline, mais il y aura nécessairement un manque au niveau de la compréhension globale de leur entreprise. (Ulrich et coll.; 1995) Les compétences les plus recherchées pour les professionnels seront celles qui leurs permettront de maîtriser les activités de l'entreprise afin qu'ils puissent joindre l'équipe de direction (Yeung et coll., 1994)

Brockbank et Ulrich (2003) confirment que les principaux domaines que les professionnels doivent maîtriser sont la chaîne de valeur intégrée et la façon dont l'entreprise prospère.

Architecte stratégique, « Strategy architect »

L'architecte stratégique a une vision de la façon dont l'organisation pourrait croître et joue un rôle actif dans la mise en œuvre de la stratégie globale pour atteindre cette même vision. De plus, il organise et modifie les ressources humaines en considérant

les divers besoins et en soutenant les stratégies. Il reconnaît les tendances d'affaires et les impacts sur l'organisation. Il prévoit également les obstacles à la réussite de l'entreprise. Selon Ulrich et coll. (2007), l'architecte stratégique contribue à construire et planifier la stratégie d'entreprise.

Gestion de la culture et du changement, «Culture and change Steward»

Le professionnel en ressources humaines qui possède la compétence : «gestion de la culture et du changement », apprécie, articule et contribue à façonner la culture de l'entreprise. Il est en quelque sorte le gardien de la culture de l'entreprise. Ainsi, ils tissent les normes culturelles en ressources humaines en implantant des pratiques et des processus.

De plus, il facilite le changement de deux façons. Premièrement, il façonne la culture et deuxièmement, il met en place les outils requis pour faciliter le changement. Enfin, il personnalise la culture, en aidant les employés à déterminer la signification de leur travail, en les aidant dans l'équilibre travail-famille et en incitant l'innovation. Le professionnel RH supervise les cadres dans leurs actions (Ulrich et coll., 2007).

Gestion de talents, «Talent manager/Organizational Designer »

La gestion de talent s'assure de garder les talents d'aujourd'hui et de les retenir. Ainsi, le professionnel tente de se positionner sur les compétences requises et comment elles peuvent se développer. Il se concentre sur l'intégration des compétences et les implante dans la structure de l'entreprise, les procédures et les politiques. Il s'assure également à ce que les talents soient alignés à la stratégie (Ulrich et coll., 2007). Ulrich et coll. (2007) indique que le talent, sans le support de l'organisation, ne sera pas soutenu et qu'une bonne organisation ne fournira aucun résultat sans des individus talentueux avec les bonnes compétences.

L'activiste crédible, «credible activist»

Le professionnel en RH se doit d'être crédible et actif. Il offre son point de vue et se positionne sur certains aspects, tout en questionnant les hypothèses proposées. Il agit avec intégrité en partageant l'information. Il construit également des relations de

confiance avec les autres. De plus, il prend des risques, influence de manière positive et finalement fournit des observations (Ulrich et coll.; 2007).

1.1.3.2 Le modèle de compétences de Blancero et coll. (1996)

Comme Ulrich et coll. (1995), Blancero et coll. (1996) se sont intéressés aux compétences-clés des professionnels en ressources humaines. Une étude de cas sur la compagnie Eastman Kodak (EK) leur a permis d'identifier trois ensembles de compétences; génériques (*core*), quasi-génériques (*leverage*) et spécifiques (*role-specific*).

Ils ont trouvé que onze compétences génériques appartenaient à trois catégories; le sens de l'éthique, les compétences reliées à l'ambition et la motivation et celles correspondant au travail d'équipe. Les compétences jointes au sens de l'éthique permettent au professionnel en RH d'harmoniser les exigences avec celles de l'entreprise. Ils permettent aussi le respect des individus, l'honnêteté et la fiabilité. Dans cette catégorie, nous notons également la capacité à se fixer de hauts standards de qualité et avoir un bon jugement. Quant aux compétences liées à l'ambition et la motivation, elles consistent à avoir de l'initiative (aller au-delà des exigences), avoir de l'enthousiasme (croire en l'employeur et trouver du plaisir en travaillant), être orienté vers les résultats et avoir de la confiance en soi sont les qualités qui y sont associées. Finalement, les compétences correspondant au travail d'équipe sont nécessairement la capacité à tisser des liens avec les membres d'un groupe et la communication. De plus, ils doivent être à l'écoute des autres afin d'interpréter correctement les autres et être capable de collaborer avec ces derniers.

Blancero et coll. (1996) ont également trouvé pour la deuxième composante du modèle, six compétences quasi génériques. Ces compétences sont; l'influence, l'utilisation des ressources disponibles, la sensibilisation envers les clients, la créativité, la capacité à interpréter des informations et la perspicacité. Les auteurs Wils et coll. (2000) considèrent que cet ensemble de compétences pourvoit aux professionnels en RH une flexibilité suffisante pour jouer plusieurs rôles.

L'ensemble de compétences spécifiques regroupe plus de 33 compétences-clés nécessaires à tout acteur pour devenir important dans l'organisation. À titre d'exemple, nous retrouvons la collaboration à la résolution de problèmes, la planification et l'organisation et la vision à long terme.

Blancero et coll. (1996) concluent en affirmant qu'il est nécessaire pour les professionnels en ressources humaines de posséder un inventaire varié de compétences spécifiques reliées au réel rôle dans l'entreprise. Ainsi, les compétences spécifiques englobent les autres groupes de compétences.

1.1.3.3 Le modèle de compétences de Schoonover (1998)

L'étude de Schoonover (1998) a tenté de déterminer les compétences que les praticiens en ressources humaines devaient acquérir en considérant les multiples changements de leur rôle dans les organisations. Il confirme que leur implication sera beaucoup plus stratégique. Ainsi, Schoonover (1998) a trouvé trois catégories de compétences qui pourront les aider dans le futur; les compétences fondamentales, les compétences particulières à un niveau et les compétences particulières à un rôle.

Les compétences fondamentales sont définies par quatre niveaux; (1) les attributs personnels sont des caractéristiques essentielles à la réussite qui s'apparentent le plus aux motifs fondamentaux pour travailler, à la personnalité et au tempérament; (2) les compétences de leadership sont des caractéristiques relatives au succès qui aident les professionnels RH à se concentrer sur les besoins et les opportunités de l'organisation, à créer un avantage compétitif et à engendrer la motivation, l'ajustement et le changement; (3) les compétences de gestion sont des caractéristiques clés liées au succès qui aident à la planification, à l'organisation et au contrôle des résultats; (4) les habiletés fonctionnelles qui sont des connaissances techniques et des habiletés nécessaires dans tous les rôles RH.

Quant aux compétences spécifiques à un niveau, ce sont celles qui différencient les leaders dans la hiérarchie. Schoonover (1998) démontre ainsi les trois catégories; (1) les compétences d'un chef d'équipe ou d'un cadre inférieur se concentrent sur l'efficacité des individus et de l'équipe et de l'atteinte des objectifs de l'équipe sur

une courte durée (2) les compétences d'un cadre intermédiaire ou d'un agent d'intégration focalisent sur les procédures et les pratiques, la mise en œuvre des changements dans les opérations, la collaboration avec les diverses équipes, la concentration interne et externe, la gestion de plusieurs équipes sur une période plus longue; (3) les compétences d'un cadre supérieur sont axées sur l'environnement de l'organisation et l'efficacité de la culture, sur l'environnement externe et sur le marché, la création de nouvelles perspectives et orientations et la gestion de toute l'organisation sur une longue période.

Pour ce qui est des compétences spécifiques à un rôle, elles se définissent par le rôle que chaque professionnel en ressources humaines joue; spécialiste des outils et des services, généraliste en RH et stratège en RH. L'étude de Schoonover (1998) illustre ainsi trois degrés; (1) les compétences d'un spécialiste des outils et services des RH se concentrent sur la mise au point et l'implantation des outils et des services, comprenant la sélection et la gestion des partenaires et la conception et l'application des technologies clés; (2) les compétences d'un généraliste en ressources humaines mettent l'accent sur les besoins des clients à l'interne dans une grande entreprise. De plus, il a un rôle d'administrateur de l'implantation et de l'individualisation des outils de services relatifs aux RH. Il se doit d'être consultant pour optimiser l'efficacité des procédures d'affaires et des ressources humaines; (3) les compétences d'un stratège se focalisent sur les partenariats et la consultation des équipes de l'entreprise, sur la conception des stratégies de son département, sur l'ajustement de la consultation, sur les outils de services avec la haute direction et sur les capacités de l'entreprise.

Schoonover (1998) ajoute qu'aucun professionnel en ressources humaines n'a réellement besoin de posséder toutes les compétences. Ce qui devient important pour les entreprises c'est de créer des profils qui correspondent au réel poste et ainsi de trouver les compétences qui y sont associées. Il affirme également qu'on peut ajouter ou encore raffiner les compétences des professionnels selon les exigences changeantes.

1.2 Problématique

Comme mentionné précédemment, il a été démontré que les compétences des membres d'un service des ressources humaines influencent l'efficacité d'un SRH et par le fait même, la satisfaction des clients (Belout, 1994). La compétence des membres d'un service des ressources humaines apparaît ici comme une condition à l'optimisation de l'efficacité. Cette proposition est conforme aux écrits de Peterson et Malone (1975) qui affirmaient que la compétence du service des ressources humaines se désignant par leur qualification initie des activités répondant à leurs besoins. De plus, Tsui (1984) appuie clairement cette vision en affirmant que l'approche des constituantes multiples prolonge la vision de Peterson et Malone (1975). Cependant, certains auteurs tels Merck et Sutter (2009) ont récemment remis en cause les relations positives connues entre les compétences et l'efficacité organisationnelle. Ces derniers dénoncent notamment l'illusion d'une gestion des compétences dans les entreprises qui conduit souvent sur des problèmes de loyauté et d'efficacité (Merck et Sutter, 2009).

Nous nous demandons dans cette recherche basée sur l'approche des constituantes multiples quelles sont les compétences que les membres doivent posséder pour avoir un impact positif sur la satisfaction des clients. Bien que Belout (1994) ait démontré le lien entre les compétences et la satisfaction, il n'a pas étudié les compétences-clés que les membres doivent posséder. De plus, sa recherche s'est concentrée sur un seul secteur d'activité très particulier, soit le milieu hospitalier québécois. Comme le mentionne Belout (1994), «ce secteur a des caractéristiques qui lui sont propres (appartenance au secteur public, très fort taux de syndicalisation, domaine des services) et qui peuvent jeter un discrédit sur les efforts de généralisation» (Belout, 1994, p.294). Finalement, ses résultats ont démontré que l'intensité de la relation était faible entre la qualification des membres et la satisfaction des clients internes. Ainsi à notre connaissance, très peu d'études en GRH se sont intéressées aux types de compétences du service en ressources humaines et de leurs liens avec l'efficacité RH.

Quant aux recherches proposées par l'équipe d'Ulrich (Ulrich et coll, 1995; Brockbank et Ulrich, 2003; Ulrich et coll., 2007), elles ont tenté de valider quelles

étaient les compétences cruciales requises pour être un professionnel en ressources humaines efficace. Ils ont sondé plusieurs clients afin de déterminer les compétences à privilégier. D'ailleurs, les analyses qui en ressortent sont vues par plusieurs experts (Blancero et coll. 1996; Buckley et Monks, 2004) comme importantes à cause de la taille de leur échantillon. Au cours des premières vagues de collectes de données, il a été suggéré qu'il y avait trois compétences décisives en ressources humaines, quel que soit le rôle d'emploi ou le titre et que celles-ci pouvaient être classées en fonction de leur impact sur la performance; gestion du changement, expertise fonctionnelle et la connaissance des affaires (Ulrich et coll., 1995). Une mise à jour des résultats a amené deux autres importantes compétences soit la gestion de la culture et la crédibilité professionnelle (Brockbank et coll., 1999). La reprise la plus récente par Ulrich et ses collègues (2007) ont identifié six compétences; l'activiste crédible, la gestion des cultures, la gestion des talents, l'architecte stratégique, les alliés de l'organisation et l'expert en ressources humaines. Ainsi, ils affirment que leurs principales contributions se situent au niveau d'une meilleure définition des compétences nécessaires aux professionnels en ressources humaines et qui sont susceptibles d'affecter la performance de l'organisation. Malgré toutes ces révisions et mises à jour, le modèle est encore caractérisé par des conflits de définition et d'incohérences analytiques. L'impact des compétences spécifiques sur la performance organisationnelle s'est avéré être changeant et insaisissable (Becker et coll., 2001).

Il devient ainsi pertinent de se poser la question suivante : ***Existe-t-il des relations entre les compétences des professionnels en ressources humaines et le niveau de satisfaction des groupes-clients des services de ressources humaines?***

Dans le but de poursuivre la recherche vers l'identification de déterminants de l'efficacité (de la satisfaction des clients), il est non seulement utile d'approfondir le lien entre les compétences-clés et la satisfaction des clients, mais également celui entre les caractéristiques des clients et cette satisfaction. L'objectif consiste ainsi à donner un portrait juste des relations entre ces variables. Ce travail contribuera à l'amélioration de la compréhension de la satisfaction des clients. En fait, ayant

remarqué le peu d'études empiriques sur l'approche des constituantes multiples, nous avons été motivés à reprendre des concepts déjà établis par les auteurs dominants (Tsui et Milkovich, 1987 ; Tsui, 1990, Belout, 1994 et Belout et Dolan, 1996). Nous tentons par le fait même d'explorer la relation entre les caractéristiques des clients telles que l'âge, le sexe, l'engagement, la fréquence des contacts et l'ancienneté et la satisfaction des clients. Ainsi découle notre deuxième question de recherche : ***Existe-t-il des relations significatives entre les caractéristiques des clients des services de ressources humaines et leur niveau de satisfaction vis-à-vis de ces services RH?***

Nous pouvons penser que les résultats de cette recherche permettront de mieux comprendre pourquoi certains services de ressources humaines sont plus efficaces que d'autres et comment ils en arrivent à mieux satisfaire les divers besoins de leurs différents groupes clients. Il est intéressant de valider l'influence des compétences et des caractéristiques des clients afin de mieux orienter l'action préventive et corrective d'un service de ressources humaines. En effet, en sachant si l'activiste crédible, la gestion des cultures, la gestion des talents, l'architecte stratégique, les alliés de l'organisation et l'expert en ressources humaines affectent l'efficacité organisationnelle, il deviendra utile pour une organisation de s'aligner à ces exigences. De plus, en revalidant les relations entre les caractéristiques des clients et la satisfaction, cela permettra nécessairement de solidifier les assises théoriques déjà établies.

Finalement, ce mémoire pourrait sans doute contribuer à éclairer plusieurs aspects de cette approche. Au niveau théorique, les résultats nous permettront de valider un nouveau modèle non exploré, mais largement soutenu par la littérature. De plus, au niveau pratique, l'étude nous indiquera si les compétences et les caractéristiques des clients ont une relation avec la satisfaction des groupes clients. Ainsi, elle permettra de réajuster certaines stratégies en ressources humaines en fonction des nouveaux besoins. Les entreprises pourront intégrer ces éléments dans les politiques et pratiques de façon à mieux satisfaire les besoins des clients et par le fait même améliorer l'efficacité des services de ressources humaines.

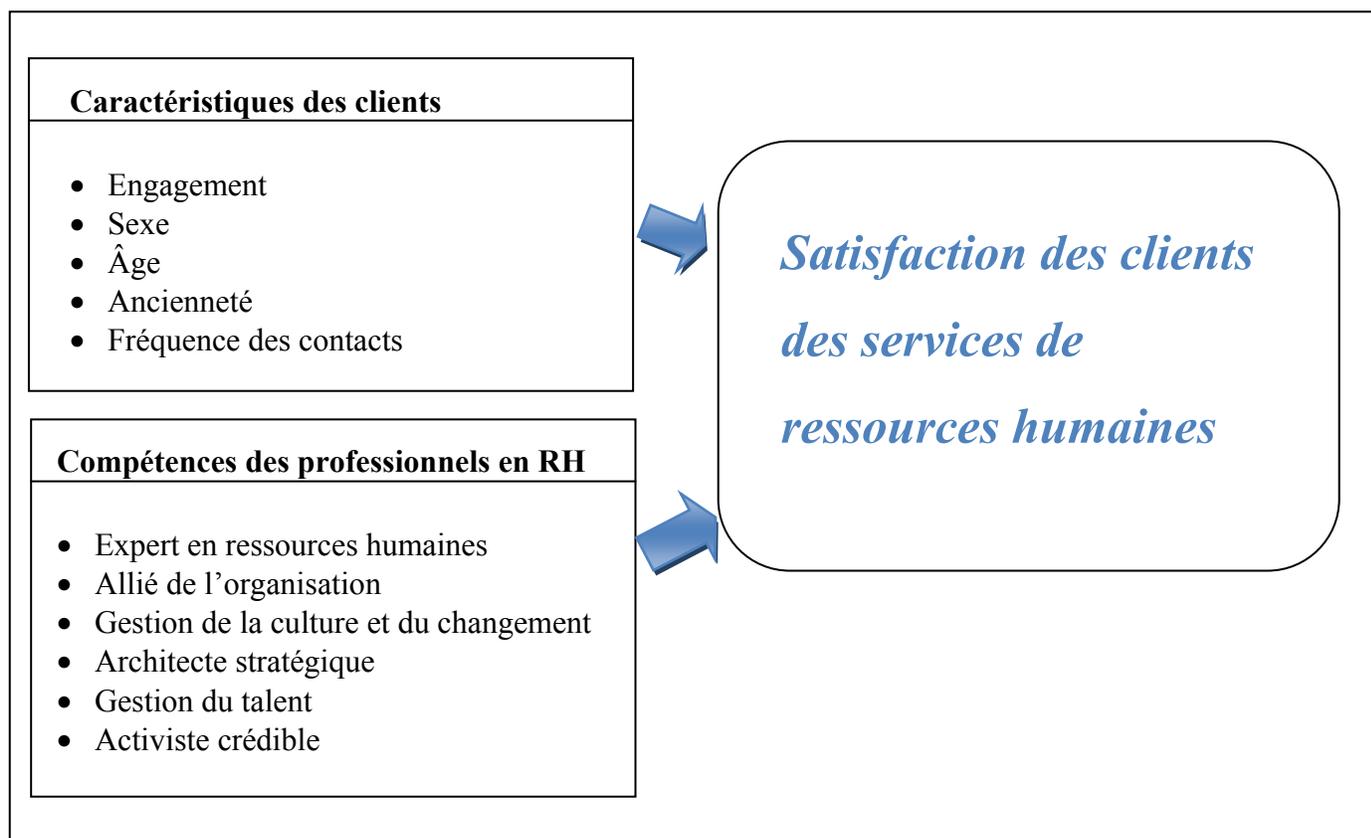
Chapitre 2- Modèle conceptuel, hypothèses et propositions

Dans ce chapitre, nous présenterons le modèle conceptuel. Par ailleurs, les hypothèses et les propositions découlant de notre modèle seront aussi exposées.

2.1 Modèle conceptuel

Conformément au but général de notre recherche à savoir s'il existe des relations entre la satisfaction des groupes clients d'un SRH ainsi que les caractéristiques des clients et les compétences des professionnels en ressources humaines,, nous exposerons dans la présente section les variables de notre modèle.

Nous proposons un modèle avec trois groupes de variables, le premier étant lié à la satisfaction des groupes clients, le deuxième aux caractéristiques des clients et le troisième sur les compétences des professionnels en ressources humaines. Dans le groupe des caractéristiques des clients, nous retrouvons cinq variables soit l'engagement, le sexe, l'âge, l'ancienneté et la fréquence des contacts avec le SRH. Notre modèle d'analyse est représenté à la figure 1. Le modèle suivant vise à expliquer nos deux questions de recherche ainsi que les hypothèses et propositions qui s'y rattachent. Reprenons en détail les concepts.

Figure 1 : Modèle de recherche

2.1.1 Satisfaction des groupes-clients des services de ressources humaines

Nous utiliserons le concept de la satisfaction des clients par l'approche des constituantes multiples. Le but de l'approche est de mesurer l'efficacité des services de ressources humaines par le degré de satisfaction de leurs clients (Belout et Dolan, 1993). La satisfaction des clients est définie « *par le degré de contentement des clients par rapport à la qualité des services ressources humaines, à la rapidité des services fournis, à l'adéquation des réponses des SRH aux besoins exprimés et au niveau d'efficacité des services par dimensions (exemple au niveau de la rémunération, la planification, la formation, l'évaluation de rendement, etc.)* » (Belout, 1994, p.171). Dans cette approche, l'efficacité du service des ressources humaines se base sur trois aspects; les activités du service, les critères d'évaluation et les clients ou les constituantes de l'organisation. Chaque client possède ses attentes

envers le SRH. De cette façon, chacun utilise ses propres normes pour déterminer l'efficacité organisationnelle. En d'autres termes, il applique ses critères pour évaluer le service en question. Il va sans dire que dans cette théorie, l'efficacité d'un service de ressources humaines soutient l'ensemble de l'efficacité organisationnelle (Tsui, 1984).

L'approche des constituantes multiples réunit l'efficacité du service des ressources humaines à la satisfaction des clients. L'évaluation se réfère sur l'écart entre les attentes des clients et les réponses du SRH à ces derniers (Belout et Dolan, 1996).

Finalement, il va de soi de présenter la notion de «groupes-clients». Ainsi, cette conception se réfère à ceux qui ont une relation de dépendance avec le service des ressources humaines et qui font appel à leurs services (Belout et Dolan, 1993). Par exemple, on peut retrouver la direction, les cadres, les employés, les syndicats, le gouvernement, etc.

2.1.2 Les caractéristiques des clients

Nous avons retenu cinq caractéristiques des clients aux fins de ce mémoire; l'engagement, le sexe, l'âge, l'ancienneté et la fréquence des contacts avec le SRH. Expliquons maintenant les variables engagement et fréquence des contacts. Le sexe, l'âge et l'ancienneté ne seront pas présentés car ils réfèrent à leur sens propre.

- L'engagement

Un nombre impressionnant de travaux théoriques et empiriques sur l'engagement ont été diffusés au cours des dernières années. En effet, nous avons retenu une des définitions les plus courantes pour désigner l'engagement, soit « l'intensité relative de l'identification des individus et leur engagement envers des organisations » (Mowday et coll., 1982). Ces auteurs suggèrent que le concept comporte trois éléments; (1) l'adhésion aux valeurs de l'organisation; (2) la prédisposition d'exercer des efforts au nom de l'organisation; (3) le désir de demeurer un employé de l'organisation (Mowday et coll., 1982).

- La fréquence des contacts

Notre dernière variable associée aux caractéristiques des clients est la fréquence des contacts. En effet, ce concept a été purement exploratoire dans l'étude de Belout (1994). L'auteur indique qu'il serait intéressant de différencier un client ayant beaucoup de contacts avec le service des ressources humaines et un client ayant peu de relations avec celui-ci. Le concept peut être expliqué par la proximité des clients avec le SRH.

2.1.3 Les compétences des professionnels en ressources humaines

La compétence est une notion multidisciplinaire qui a donné lieu à un vaste répertoire de définitions. Ainsi, nous utiliserons la variable ; compétences en ressources humaines d'Ulrich et coll. (2007) qui associent cette notion aux valeurs, au savoir et aux habiletés de chaque individu.

En effet, le modèle d'Ulrich et coll. (1995) a été peaufiné au fil du temps, grâce à de nouvelles collectes de données. Au cours des premières vagues d'observation, il a été suggéré qu'il y avait trois compétences décisives en ressources humaines, peu importe le rôle d'emploi ou le titre, et que celles-ci pouvaient être classées en fonction de leur impact sur la performance; gestion du changement, expertise fonctionnelle et la connaissance des affaires (Ulrich et coll., 1995). Une mise à jour des résultats a amené deux autres importantes compétences soit la gestion de la culture et la crédibilité professionnelle (Brockbank et coll., 1999). La reprise la plus récente par Ulrich et ses collègues (2007) ont décelé six compétences clés pour les professionnels en ressources humaines; l'activiste crédible, la gestion des cultures et du changement, la gestion des talents, l'architecte stratégique, les alliés de l'organisation et l'expert en ressources humaines.

Poursuivons au prochain point avec nos hypothèses et nos propositions.

2.2 Hypothèses et propositions

Notre modèle se traduit par plusieurs hypothèses et propositions, mais plus spécifiquement par une hypothèse générale et cinq sous-hypothèses ainsi qu'une

proposition générale et six sous-propositions. Nos hypothèses et propositions de recherche se présentent comme suit;

- **Hypothèse 1 : Il existe des relations significatives entre les caractéristiques des clients des services de ressources humaines et leur niveau de satisfaction vis-à-vis de ces services RH.**
- **Hypothèse 1.1 : Il existe une relation significative positive entre l'engagement des clients des services de ressources humaines et leur niveau de satisfaction vis-à-vis de ces services RH.**

Hirschman (1970) évoque que la performance de l'organisation se mesure par le niveau de loyauté de sa clientèle, en d'autres termes par l'engagement de celle-ci. Dans cette optique, plus une organisation augmentera l'engagement de ses clients, plus elle aura tendance à être efficace. Belout et Dolan (1996), dans le cadre de leur étude, ont démontré que plus les clients ont un niveau élevé d'engagement, plus ils sont satisfaits de leur service de ressources humaines. Nous croyons pertinemment qu'en refaisant l'exercice dans une autre organisation, le résultat sera le même. En d'autres termes, qu'il y aura une relation significative positive entre l'engagement des clients et leur niveau de satisfaction du SRH.

- **Hypothèse 1.2 : Il existe une relation significative entre le sexe des clients des services de ressources humaines et leur niveau de satisfaction vis-à-vis de ces services RH.**

Tout comme dans la recherche de Belout (1994), cette hypothèse est exploratoire. Nous avons décidé de la reprendre pour valider la relation entre le sexe des clients et leur niveau de satisfaction des SRH dans un autre contexte que celui de son étude, soit le milieu hospitalier. En relation de travail (RTR), son étude a permis de voir qu'il existait une relation significative négative, de faible intensité entre ces variables. En effet, les femmes tendent à être moins satisfaites des SRH en relation de travail et pour cette raison, nous croyons qu'il existe une différence significative de satisfaction entre les femmes et les hommes.

- **Hypothèse 1.3 : Il existe une relation significative positive entre l'âge des clients des services de ressources humaines et leur niveau de satisfaction vis-à-vis de ces services RH.**

Pour orienter notre hypothèse, nous nous baserons tout d'abord sur des études sur les relations entre évaluateurs et évalués exercées dans les appréciations de rendement. Keaveney et coll. (1983) établissent, grâce à leur recherche, que les évaluateurs dépassant la trentaine font des erreurs d'indulgence dans l'évaluation globale des évalués. Nous nous référerons ici également sur les résultats de l'étude de Belout (1994). Malgré la corrélation de faible intensité, les résultats ont démontré qu'en relation de travail, plus les clients sont âgés, plus ils seront satisfaits des services de ressources humaines. Ainsi, notre hypothèse ira dans le même sens, en supposant qu'il existe une relation significative entre l'âge des clients des services de ressources humaines et leur niveau de satisfaction vis-à-vis de ces services RH.

- **Hypothèse 1.4 : Il existe une relation significative positive entre l'ancienneté des clients des services de ressources humaines et leur niveau de satisfaction vis-à-vis de ces services RH.**

Les organisations ayant une structure composée, de façon majoritaire, d'anciens employés tendent à être plus rigides et à être plus résistants face aux environnements changeants. Ainsi, Kartz (1982) expose que l'efficacité de ce genre d'entreprise semble être plus faible. Il souligne que les employés plus anciens sont très spécialisés dans leur propre domaine, mais sont souvent beaucoup moins innovateurs. Comme l'indique Belout (1994), les clients possédant le plus d'ancienneté risquent d'être plus satisfaits des SRH plutôt traditionnelles dans leurs stratégies et orientations. De ce fait, nous déduisons qu'il existe une relation significative positive entre l'ancienneté des clients et leur niveau de satisfaction vis-à-vis de ces services RH. Par contre, l'étude de Belout (1994) a démontré, contrairement à ses prédictions, que plus les clients sont anciens, moins ils sont satisfaits en gestion des ressources humaines de leurs SRH. En somme, nous tenterons de valider, dans un nouveau contexte, la relation entre ces deux variables.

- **Hypothèse 1.5: Il existe une relation significative positive entre la fréquence des contacts des clients des services de ressources humaines et leur niveau de satisfaction vis-à-vis de ces services RH.**

Comme nous l'indique Belout (1994), il est plausible de croire que la satisfaction des clients peut effectivement être influencée par des clients ayant plus ou moins de contacts avec les SRH. En effet, cette relation est largement confirmée dans le cadre de son étude. Ainsi, plus les clients sont en contact avec le service, moins ils sont satisfaits de ces directions. Par contre, inversement à Belout (1994), l'étude de Belout, Dolan et Grégoriades (1997) est venue démontrer le contraire. En ce sens, plus les clients rencontrent leur SRH, plus ils sont satisfaits de ces services. Comme les auteurs nous le proposent, cette fréquence indique probablement au SRH de faire une plus grande campagne de sensibilisation auprès de ses clients et de favoriser davantage les échanges. Notre hypothèse ira dans la même lignée que Belout, Dolan et Grégoriades (1997), en supposant qu'il existe une relation significative positive entre la fréquence des contacts des clients des services de ressources et leur niveau de satisfaction vis-à-vis de ces services RH.

- **Proposition 1 : Il existe des relations entre les compétences des professionnels en ressources humaines et le niveau de satisfaction des groupes clients des services de ressources humaines.**

Comme nous l'avons mentionné précédemment, Belout et Dolan (1996) ont confirmé l'existence d'une corrélation positive entre la qualification des membres d'un service des ressources humaines et la satisfaction des clients. Aux dires d'Ulrich et coll. (2007), si les employés du service des ressources humaines ont le bon ensemble de compétences, ils seront alors en mesure de créer une valeur ajoutée à l'organisation. Yeung et coll. (1994) affirment que les entreprises ont arrêté de mettre l'emphase sur le volet administratif de la fonction RH et tentent maintenant d'encourager les professionnels à participer davantage à la stratégie de l'entreprise. En effet, les professionnels doivent maintenant jouer de nouveaux rôles dans les organisations et pour être en mesure de jouer ces rôles, ils ont besoin de nouvelles compétences. Les études de Yeung et coll. (1994), Ulrich et coll. (1995), Brockbank et coll. (1999),

Brockbank et Ulrich (2003) et Ulrich et coll. (2007) sont venus démontrer que les compétences étaient nécessaires afin d'affecter les performances des entreprises et que ces dernières définiraient le succès des professionnels. Nous pouvons donc penser qu'il existe des relations entre les compétences des professionnels en ressources humaines et le niveau de satisfaction des différents groupes-clients.

• Proposition 1.1 : Il existe une relation entre la compétence « expert en ressources humaines » et le niveau de satisfaction des groupes clients des services de ressources humaines.

En possédant une expertise dans le domaine des ressources humaines, les professionnels seront en mesure de mieux servir les employés. En effet, ils seront dans une meilleure position pour effectuer leur travail selon les règles de l'art (Ulrich et coll. 1995). La compétence aide nécessairement à élaborer, adapter et mettre en œuvre les différentes politiques et pratiques dans l'organisation (Ulrich et coll., 2007). Comme nous l'expliquent Ulrich et coll. (2007), les professionnels en ressources humaines efficaces sont capables d'innover et d'intégrer des pratiques RH associées aux problèmes d'affaires de l'entreprise. Ainsi, nous pouvons croire que si les professionnels en ressources humaines possèdent la compétence « expert en ressources humaines », ils seront dans la mesure de mieux effectuer leur travail. Ainsi, selon nous, il existe une relation entre ces deux variables.

• Proposition 1.2 : Il existe une relation entre la compétence «allié de l'organisation» et le niveau de satisfaction des groupes clients des services de ressources humaines.

Les professionnels en ressources humaines qui sont pourvus de la compétence «allié de l'organisation» contribuent à la réussite de l'organisation en connaissant le contexte ou encore le cadre dans lequel celle-ci opère, la manière de faire du profit, les autres fonctions de l'entreprise et de sa chaîne de valeurs (Ulrich et coll., 2007). De cette façon, ils seront dans la mesure de participer aux discussions stratégiques avec l'équipe de direction (Yeung et coll., 1994). En comprenant les importants leviers de l'entreprise, ils seront probablement mieux placés pour l'aider à atteindre

ses objectifs. L'allié de l'organisation est capable de créer une organisation où les employés trouvent un sens et un but à leur travail (Ulrich et coll., 2007). Nous pouvons penser que si les professionnels sont munis de la compétence « allié de l'organisation », ils influenceront le niveau de satisfaction des groupes clients des services de ressources humaines.

• Proposition 1.3 : Il existe une relation entre la compétence « architecte stratégique » et le niveau de satisfaction des groupes clients des services de ressources humaines.

La compétence « architecte stratégique » amène le professionnel en ressources humaines à jouer un rôle actif au sein de l'organisation dans la mise en œuvre de la stratégie d'affaires. Ainsi, cela implique qu'il soit capable de connaître les tendances commerciales, leurs impacts sur l'entreprise et les obstacles potentiels. De plus, en étant muni de cette compétence, le professionnel RH contribuera à la construction de l'ensemble de la stratégie reliant ainsi l'organisation aux diverses attentes (Ulrich et coll., 2007). Comme l'indiquent Ulrich et coll. (2007), ils ciblent et soutiennent les clients de leur organisation en identifiant les différents types de clients et leurs attentes et en alignant leurs actions pour répondre à leurs besoins. En somme, nous trouvons légitime de croire que les professionnels dotés de la compétence « architecte stratégique » seront dans la mesure de fournir une meilleure performance et d'influencer positivement le niveau de satisfaction des groupes-clients des services de ressources humaines.

• Proposition 1.4 : Il existe une relation entre la compétence « gestion de la culture et du changement » et le niveau de satisfaction des groupes clients des services de ressources humaines.

Le professionnel en ressources humaines pourvu de la compétence « gestion de la culture et du changement » contribue à façonner la culture de l'entreprise. En considérant les attentes de l'entreprise, il va de soi que le professionnel doit les traduire nécessairement dans les comportements des employés internes par des politiques et pratiques adaptées. De plus, le professionnel RH facilite le changement.

En tant que champion du changement, les professionnels en RH aident à faire changer les choses. Ils initient le changement en réduisant la résistance, en mobilisant les principaux clients et en prenant des décisions pour entamer le processus de changement (Ulrich et coll., 2007). Ainsi, le professionnel encadre ses clients de façon à s'assurer de la réussite du changement. Nous pouvons croire qu'en possédant cette compétence, le professionnel sera plus efficace au sein de l'organisation et qu'il existe une relation avec le niveau de satisfaction des groupes clients des services de ressources humaines.

• Proposition 1.5 : Il existe une relation entre la compétence «gestion du talent» et le niveau de satisfaction des groupes clients des services de ressources humaines.

En ayant la compétence «gestion du talent », le professionnel en ressources humaines est qualifié pour s'assurer que les talents de l'organisation soient alignés à la stratégie. Ainsi, il peut se positionner sur les compétences requises et sur la façon dont elles peuvent se développer. Il accroît le talent par la formation et encourage également la communication. Finalement, il s'occupe du programme de récompenses des employés (Ulrich et coll., 2007). En favorisant le développement des talents, nous pouvons penser que le professionnel en ressources humaines sera plus efficace au sein de l'organisation. En définitive, selon nous, il existe une relation entre la compétence «gestion du talent» et le niveau de satisfaction des groupes-clients des services de ressources humaines.

• Proposition 1.6 : Il existe une relation entre la compétence « activiste crédible » et le niveau de satisfaction des groupes clients des services de ressources humaines.

La compétence «activiste crédible » entraîne le professionnel en ressources humaines à offrir son point de vue. Il prend position et questionne également les hypothèses amenées par les autres. De plus, il partage l'information, il construit des relations de confiance avec les autres employés et effectue son travail «avec attitude » (prend des risques, offre ses observations, etc.). La crédibilité vient lorsque les professionnels en

ressources humaines font ce qu'ils promettent et construisent des relations de confiance avec leurs clients (Ulrich et coll., 2007). Nous pensons donc que cette compétence a une relation avec le niveau de satisfaction des groupes-clients des services de ressources humaines.

Chapitre 3 -Méthodologie

Dans ce chapitre, nous exposerons les principaux éléments de la méthodologie préconisée dans cette étude. Nous présenterons le type de recherche, le plan d'observation et finalement, le plan d'analyse.

3.1 Type de recherche

La présente recherche est d'ordre multidisciplinaire. Nous avons intégré des théories appartenant aux relations industrielles, plus précisément à la gestion des ressources humaines. En effet, l'approche d'Ulrich et coll. (2007), soit les six compétences des professionnels en ressources humaines, nous démontre bien la perspective managériale où celle-ci apporte une valeur ajoutée à l'organisation. Toutefois, notre étude touche à la discipline des sciences économiques puisque nous tentons d'étudier l'efficacité d'un service des ressources humaines. En validant l'efficacité d'un SRH par la satisfaction des clients, nous touchons également la discipline de la psychologie où l'on tente de comprendre pourquoi cette satisfaction peut changer et comment elle peut varier.

Notre recherche est explicative et exploratoire. Tout d'abord, elle a pour objet de rechercher des causes qui permettent d'expliquer des phénomènes (Quivy et Campenhoudt, 2006). En effet, notre étude peut s'inscrire dans cette catégorie, car nous tentons d'expliquer un phénomène, soit les relations entre les compétences des professionnels en ressources humaines, les caractéristiques des clients et la satisfaction des groupes-clients des services de ressources humaines. De plus, cette étude peut être qualifiée d'exploratoire. Elle permet de clarifier la question suivante; *Existe-t-il des relations entre les compétences des professionnels en ressources humaines et le niveau de satisfaction des groupes-clients des services de ressources*

humaines?, qui n'a pas été réellement vérifiée dans les études précédentes et qui n'est pas établie empiriquement.

Dans ce projet de recherche, les hypothèses sont construites selon l'approche hypothético-déductive, car elles sont formulées en tenant compte de la théorie. La recherche hypothético-déductive, comme nous l'indiquent Quivy et Campenhoudt (2006), part d'un concept postulé comme modèle d'interprétation du phénomène étudié et celui-ci entraîne des hypothèses, concepts et indicateurs auxquels nous cherchons des correspondants dans la réalité. Notre revue de littérature permet alors d'énoncer une série d'hypothèses concernant les caractéristiques des clients et la satisfaction de ces derniers. Pour les variables indépendantes qui concernent les compétences des professionnels en ressources humaines, des propositions de recherche sont formées à cause de l'absence de théorie explicative et de résultats concluants dans les études précédentes.

Notre étude est à la fois quantitative et qualitative. Tout d'abord, nous utiliserons des techniques statistiques pour confirmer ou infirmer nos hypothèses liées aux caractéristiques des clients. Nous tentons d'expliquer notre phénomène en faisant ressortir les liens entre ses différentes composantes. Toutefois, pour vérifier la relation entre les compétences des professionnels en ressources humaines ainsi que la satisfaction des groupes-clients, nous le ferons de façon qualitative avec des entrevues.

Finalement, notre recherche porte sur un phénomène à un moment donné dans le temps, ce qui fait en sorte de la qualifier d'étude transversale. En d'autres termes, il n'y aura pas de mesure de la même variable à plusieurs moments dans le temps.

3.2 Le plan d'observation

Le plan d'observation nous aide à mettre à l'épreuve notre modèle conceptuel dans les faits. Dans cette section, nous discuterons des considérations d'ordre méthodologique telles que la structure de la preuve, l'échantillonnage, les méthodes de collecte des données, l'instrument d'observation et finalement de la validité de la recherche.

3.2.1 Structure de la preuve

Afin de répondre à nos deux questions de recherche, nous allons utiliser une étude de cas comme structure de preuve. Nous optons pour cette méthode, car nous voulons, à titre exploratoire, valider la relation entre les compétences des professionnels en RH et le niveau de satisfaction des clients des services de ressources humaines. Nous voulons également regarder les caractéristiques des clients dans un tout autre contexte.

Les grandes forces des études de cas sont d'analyser en profondeur des phénomènes dans leur contexte et d'assurer une forte validité interne, donc une représentation authentique de la réalité étudiée (Gagnon, 2005). Ainsi, nous nous assurons de pouvoir regarder attentivement les relations entre nos variables.

3.2.2 Échantillonnage

La présente section vise à décrire la population à l'étude. L'unité d'analyse, le niveau d'analyse et l'échantillon seront présentés.

L'unité d'analyse se réfère au type d'unité que le chercheur utilise pour prendre des mesures (Quivy et Campenhout, 2006). Dans le cadre de notre étude, l'unité d'analyse est le service des ressources humaines dans une organisation. Nous vérifions la relation entre les compétences des professionnels en ressources humaines, les caractéristiques des clients et le niveau de satisfaction de ces derniers dans une organisation spécifique. Ainsi, notre niveau d'analyse est l'organisation. Pour comparer les groupes-clients et le service des ressources humaines, plus spécifiquement le groupe des professionnels en ressources humaines, nous compilerons les réponses individuelles pour ensuite en dégager une moyenne sur l'ensemble du groupe.

Dans le cadre de cette étude, nous avons utilisé plusieurs méthodes d'échantillonnages. En effet, nous avons fait appel à l'échantillonnage par choix raisonné pour choisir notre organisation. L'utilisation de cette méthode se justifie par la pertinence des choix raisonnés qui la sous-tendent (Dépelteau, 2000). En effet, nous avons tenté de trouver une entreprise qui n'intervient pas dans le même domaine

que les études précédentes sur l'approche des constituantes multiples. Ainsi, nous avons évité le milieu hospitalier faisant référence à l'étude de Belout (1994) et au secteur des pâtes et papiers; Belout, Dolan et Grégoriades (1997). Le choix final de l'organisation a été volontaire. Notre organisation sélectionnée œuvre dans le domaine de l'ingénierie-conseil, et ce, dans six sphères d'activités ; bâtiment, développement durable, énergie, industriel, infrastructures, et sols, matériaux et environnement.

Une fois notre organisation choisie, nous avons utilisé une méthode d'échantillonnage stratifié. Une strate se réfère à un sous-ensemble d'unités de la population ayant une ou plusieurs caractéristiques communes. Lorsque les strates sont choisies, un échantillonnage de ce type consiste à prendre de manière aléatoire un certain nombre d'unités dans chacune d'entre elles (Grenon et Viau, 1996). En effet, les différentes strates sont les groupes de clients du service de ressources humaines de l'organisation sélectionnée. Nous avons fixé un nombre minimum d'individus pour chaque groupe-clients et nous avons déterminé, par la suite, de manière aléatoire, les individus. Nous avons établi le nombre à 20, pour chaque groupe. La raison principale de ce choix d'échantillonnage est que nous désirons étudier l'ensemble des groupes de clients et nous voulons nous assurer que tous les groupes se retrouvent dans notre échantillon. Ces strates ont été déterminées à l'aide de l'organigramme de l'organisation et également des membres du SRH. En effet, nous retrouvons à l'étude, les groupes-clients suivants;

- 1- Les dessinateurs : (dessinateur en infrastructures, dessinateur en génie civil, etc.)
- 2- Les techniciens : (technicien en ventilation, technicien en génie civil, technicien en mécanique du bâtiment, etc.)
- 3- Les ingénieurs : (ingénieur en géomatique, ingénieur en environnement, ingénieur en génie civil, etc.)
- 4- Le personnel de soutien : (préposé informatique, responsable des finances, secrétaire, réceptionniste, etc.)
- 5- Les directeurs

Finalement, nous retrouvons le service des ressources humaines qui est, dans le cadre de notre recherche, un échantillon distinct. Puisque deux questionnaires seront utilisés, soit de type A (adressés aux clients du service de ressources humaines) et de type B (adressés au service des ressources humaines, plus précisément aux professionnels RH), il va de soi que les professionnels RH se retrouvent dans un second échantillon. Ainsi, tous les membres du service, soit huit personnes, recevront le questionnaire qui servira à valider le niveau de compétences du SRH. De plus, nous demanderons à l'ensemble des professionnels en ressources humaines de l'organisation de participer à une entrevue. Il s'agit donc, d'une méthode d'échantillonnage volontaire dans les deux cas.

3.2.3 Méthodes de collecte des données

Toujours dans l'optique de répondre à nos deux questions de recherche, les méthodes de collecte de données retenues sont : le questionnaire et les entrevues.

3.2.3.1 Questionnaire

Afin de mesurer le niveau de satisfaction des groupes-clients, les différentes caractéristiques de ces derniers ainsi que le niveau de compétence des professionnels en ressources humaines, nous utilisons, comme méthode de collecte de données, le questionnaire. Une fois les répondants sélectionnés, les cent questionnaires de type A et les huit questionnaires de type B ont été transmis par service de courrier interne de l'entreprise. Les questionnaires ont été distribués le 9 décembre 2011 et la date limite de la réception était le 23 décembre 2011. Préalablement, les répondants ont été informés par le service de ressources de la possibilité de la réception d'un questionnaire, tout en sollicitant une bonne participation de leur part.

Nous avons choisi cette méthode de collecte des données, car nous croyons que le questionnaire offre une uniformité importante d'une situation de mesure à l'autre. Il permet également de bien structurer les questions et leurs séquences (Contandriopoulos et coll., 1990). De plus, cette méthode permet sans doute de collecter des données auprès d'un nombre élevé de personnes, de quantifier les phénomènes et de mettre en relief les liens entre les variables (Gavard-Perret et coll., 2008). Le questionnaire offre une garantie, une sécurité aux répondants par

l'anonymat. Enfin, il tend parfois à exercer moins de pressions sur les répondants de manière à ne pas influencer les réponses (Selltiz et coll., 1977).

Finalement, toutes les études empiriques (Tsui et Milkovich, 1987; Wils et Labelle, 1989; Tsui, 1990; Belout, 1994; Wils, Labelle, St-Onge, 1994; Belout et Dolan, 1996; Belout, Dolan et Grégoriades, 1997; Lalime, 2004) concernant l'approche des constituantes multiples ont utilisé cette méthode. Nous avons donc respecté cette tradition méthodologique. Il nous a semblé adéquat d'utiliser cette approche de recherche pour analyser le niveau de satisfaction des groupes clients des services de ressources humaines, les compétences des professionnels en ressources humaines et les caractéristiques des clients, malgré les limites qu'elles présentent.

Instrument d'observation

Deux types de questionnaires ont été utilisés. En effet, celui de type A est spécifiquement destiné aux clients du service des ressources humaines et est utilisé pour mesurer le niveau de satisfaction de ceux-ci et leurs différentes caractéristiques. Quant au questionnaire de type B, il est adressé aux membres du service des ressources humaines, soit les professionnels RH. Il a pour but de préciser et de valider leur niveau de compétences.

Notre questionnaire de type A (annexe 1), a été élaboré et validé par Belout (1994) et repris en partie par Belout, Dolan et Grégoriades (1997). Nous l'utiliserons donc après de légères adaptations. Pour ce qui est du questionnaire de type B (annexe 2), nous nous inspirerons de celui de Ulrich et coll. (1995) et des définitions des compétences d'Ulrich et coll. (2007). L'élaboration d'un questionnaire nécessite que certains aspects soient satisfaits. Il importe que les questions soient neutres, compréhensibles et pertinentes et que les questionnaires aient une bonne structure. Nous nous sommes assurés de tenir compte de ces critères lors de l'élaboration des questionnaires.

3.2.3.2 Entrevue

Dans le but de compléter notre cueillette de données, nous avons effectué des entrevues semi-directives avec les professionnels en ressources humaines de

l'organisation. Le but de ces entrevues est d'évaluer la relation perçue entre les compétences des professionnels RH et le niveau de satisfaction des clients du SRH. Nous avons questionné quatre professionnels RH, individuellement, qui ont dû répondre à des questions sur leurs perceptions des relations potentielles entre la variable dépendante et les variables indépendantes relatives aux compétences. En ce sens, nous avons préalablement établi un canevas d'entrevue, que nous retrouvons à l'annexe 3. Les entrevues ont été enregistrées avec la permission des gens. Au début de chaque entrevue, nous avons présenté et expliqué les objectifs de cette présente étude afin qu'ils comprennent bien l'essence de cette recherche. De plus, nous leur avons remis une feuille contenant la définition de chacune des six compétences afin qu'ils puissent s'y référer pendant l'entrevue et qu'ils comprennent l'ensemble des caractéristiques de ces dites compétences. Les entrevues se sont déroulées du 7 au 21 mars 2012.

3.2.4 Modèle opératoire

Nous avons considéré sept concepts dans notre modèle conceptuel soit la satisfaction des groupes-clients des services des ressources humaines, la compétence des professionnels en ressources humaines, l'engagement, le sexe, l'âge, l'ancienneté et la fréquence des contacts. Après ces définitions générales, nous pouvons maintenant présenter aux dimensions, aux composantes et aux indicateurs.

- Opérationnalisation de la variable «satisfaction des clients »

Nous désirons, dans cette présente section, intégrer les dimensions qui doivent faire l'objet du jugement des clients du SRH. Le modèle des constituantes multiples propose certaines activités d'un SRH sur lesquelles les clients doivent porter un jugement. Évidemment, ces dimensions doivent tenir compte du type d'organisation ainsi que des différentes variables contextuelles dans l'environnement de cette dernière.

Les différentes dimensions sont issues du modèle de Tsui et Milkovich (1987). À partir d'une analyse factorielle comptant plus de 101 activités offertes par le SRH, celle-ci confirme que ces différentes activités peuvent être regroupées de façon

significative par les clients en huit principales dimensions. Ces dimensions sont la (1) dotation et la planification (2) le développement et la formation (3) la rémunération (4) le support aux employés (5) le respect des législations (6) les relations de travail (7) le respect des politiques et finalement (8) les services administratifs. Tsui refait le même exercice en 1990 et identifie 73 activités définissant les 8 dimensions trouvées dans la recherche de Tsui et Milkovich (1987).

L'étude de Belout (1994) dans le secteur hospitalier au Québec apporte quelques modifications à ces 8 dimensions. Les mesures de la variable dépendante, la satisfaction des clients, et les mesures de la variable modératrice, les attentes des clients sont réparties en dix dimensions : (1) dotation et planification (2) développement et formation (3) rémunération (4) support aux employés et programme d'aide en emploi (5) respect des lois (6) relations de travail (7) respect des politiques (8) santé et sécurité au travail (9) évaluation du rendement et (10) innovation en ressources humaines. En effet, ils ont retenu sept dimensions de Tsui (1990) et Tsui et Milkovich (1987) et ont complété avec trois autres dimensions inédites. Ces changements sont issus de trois raisons; l'analyse des dimensions trouvées dans l'analyse factorielle, l'adaptation au contexte canadien et la rétroaction des répondants aux prétests.

Dans notre étude, nous reprendrons les dimensions trouvées par Belout (1994). Par contre, nous avons enlevé une dimension soit les relations de travail, par souci d'adaptation à notre organisation. En effet, cette dimension se traduit par l'ensemble des relations avec les syndicats qui représentent les intérêts des différents groupes. Les employés de notre organisation n'étant pas syndiqués, il n'est donc pas pertinent d'inclure cette dimension.

Afin d'analyser la variable «satisfaction des clients des SRH», une mesure désagrégée sera utilisée. Cette mesure servira à vérifier la variance de cette satisfaction dans les différentes activités du service des ressources humaines. Nous présentons maintenant les diverses activités que nous pouvons retrouver dans les neuf dimensions retenues de façon à mieux les comprendre.

1-Dotation et planification

Pour ce qui est de la dotation, il s'agit de la gestion du recrutement, de la sélection des candidats et de l'accueil et de l'intégration des personnes. Quant à la planification, elle contient des activités de prévisions des besoins en ressources humaines, des activités de gestion des mouvements internes comme les promotions, les retraites, les départs, les transferts, etc. Le but est ainsi d'empêcher une insuffisance qualitative et quantitative des ressources humaines (planification de la rémunération, de la formation, du recrutement, évaluation des ressources humaines, amélioration de la productivité par un meilleur suivi).

2-Développement et formation

Cette dimension renvoie aux activités visant à encourager l'acquisition d'habiletés, de connaissances, de comportements ou d'attitudes qui sont essentiels à l'exécution des tâches des employés.

3-Rémunération

Les différentes activités de rémunération se réfèrent à l'évaluation des contributions des employés pour les rétribuer sous forme monétaire et non monétaire. Nous retrouvons également la gestion de politiques salariales équitables, le contrôle de l'équité salariale par des programmes ajustés et le développement d'analyse de postes adaptés pour les différents emplois de l'entreprise.

4-Support aux employés et programmes d'aide aux employés (P.A.E.)

Nous retrouvons dans cette dimension toutes les actions entreprises par le SRH pour aider les employés lorsqu'ils en ressentent le besoin. On y trouve également les efforts du service des ressources humaines pour informer les employés de l'entreprise et le suivi des réclamations de ces derniers. En fait, le SRH est vu comme un assistant et un conseiller auprès des employés.

5-Respect des législations

Le respect des législations renvoie au respect des lois et programmes d'égalité par le service des ressources humaines (égalité en emploi, non-discrimination, etc.).

6-Respect des politiques

Cette dimension se réfère aux activités du SRH qui fournissent une gestion efficace des procédures disciplinaires ainsi qu'une application efficace des politiques et règlements de l'organisation. En fait, le service des ressources humaines joue un rôle médiateur entre l'entreprise et les employés.

7-Santé et sécurité

La santé et la sécurité renvoient à tous les programmes de prévention, d'aide et d'assistance relatifs à la sécurité des employés et à leur santé de manière générale.

8-Évaluation du rendement

Il s'agit des activités qui visent à observer, mesurer et influencer le rendement des employés. Ainsi, le service des ressources humaines contribue aux objectifs de l'organisation (approches utilisées, techniques et outils choisis).

9-Innovation en ressources humaines

Cette dimension englobe la capacité du service des ressources humaines à proposer différentes idées et de nouvelles politiques, tout en considérant l'évolution de l'organisation. Un SRH innovateur serait un service à l'avant-garde par rapport aux orientations de la gestion des ressources humaines, un service à l'affût des nouvelles tendances qui serait en mesure de s'adapter aux réalités de son domaine d'activité.

La satisfaction des clients se réfère au niveau d'efficacité des services ressources humaines par dimension (Belout, 1994). Nous validons leur niveau de satisfaction pour chacune des dimensions mentionnées précédemment. Les indicateurs choisis pour le concept de la satisfaction des clients sont inspirés de ceux utilisés dans la recherche de Belout (1994) et repris par la suite par Belout, Dolan et Grégoriades

(1997). Une échelle de type Likert à cinq points est utilisée pour les différentes activités. Elle nécessite de la part de l'employé le port d'un jugement sur le niveau d'efficacité atteint par son service des ressources humaines (1= pas du tout efficace à 5=extrêmement efficace). De plus, les clients qui sont incapables d'évaluer certaines dimensions peuvent choisir la valeur 0 (aucune information pour juger ou ne s'applique pas). Bien que les questionnaires de Belout (1994) ainsi que Belout, Dolan et Grégoriades (1997) comprennent une mesure de la satisfaction globale, nous ne l'avons pas utilisé dans le traitement de nos données. L'opérationnalisation de la variable « satisfaction des clients » se retrouve dans le tableau 1.

Tableau 1 : Opérationnalisation de la variable « satisfaction des clients »

Concept	Dimension	Indicateur
Satisfaction des clients	Dotation et planification	<p>Veillez porter un jugement sur le niveau d'efficacité atteint par votre SRH dans l'accomplissement des activités de dotation et de planification.</p> <p>1=Pas du tout efficace à 5= Extrêmement efficace</p> <p>0= Aucune information pour juger ou ne s'applique pas</p>
	Développement et formation	<p>Veillez porter un jugement sur le niveau d'efficacité atteint par votre SRH dans l'accomplissement des activités de développement et formation.</p> <p>1=Pas du tout efficace à 5= Extrêmement efficace</p> <p>0= Aucune information pour juger ou ne s'applique pas</p>
	Rémunération	<p>Veillez porter un jugement sur le niveau d'efficacité atteint par votre SRH dans l'accomplissement des activités de rémunération.</p> <p>1=Pas du tout efficace à 5= Extrêmement efficace</p> <p>0= Aucune information pour juger ou ne s'applique pas</p>
	Support aux employés et programmes d'aide en emploi	<p>Veillez porter un jugement sur le niveau d'efficacité atteint par votre SRH dans l'accomplissement des activités de support et de P.A.E.</p> <p>1=Pas du tout efficace à 5= Extrêmement efficace</p> <p>0= Aucune information pour juger ou ne s'applique pas</p>
	Respect des législations	<p>Veillez porter un jugement sur le niveau d'efficacité atteint par votre SRH dans le respect des législations.</p> <p>1=Pas du tout efficace à 5= Extrêmement efficace</p> <p>0= Aucune information pour juger ou ne s'applique pas</p>

	Respect des politiques	<p>Veillez porter un jugement sur le niveau d'efficacité atteint par votre SRH dans le respect des politiques.</p> <p>1=Pas du tout efficace à 5= Extrêmement efficace</p> <p>0= Aucune information pour juger ou ne s'applique pas</p>
	Santé et sécurité	<p>Veillez porter un jugement sur le niveau d'efficacité atteint par votre SRH dans l'accomplissement des activités de santé et sécurité.</p> <p>1=Pas du tout efficace à 5= Extrêmement efficace</p> <p>0= Aucune information pour juger ou ne s'applique pas</p>
	Évaluation du rendement	<p>Veillez porter un jugement sur le niveau d'efficacité atteint par votre SRH dans l'accomplissement des activités d'évaluation de rendement.</p> <p>1=Pas du tout efficace à 5= Extrêmement efficace</p> <p>0= Aucune information pour juger ou ne s'applique pas</p>
	Innovation en RH	<p>Veillez porter un jugement sur le niveau d'efficacité atteint par votre SRH ans leur capacité à innover.</p> <p>1=Pas du tout efficace à 5= Extrêmement efficace</p> <p>0= Aucune information pour juger ou ne s'applique pas</p>

- Opérationnalisation de la variable «engagement»

L'engagement des clients se mesure par le questionnaire de Mowday et Steers (1979) et repris par la suite par Belout (1994). Cet instrument de mesure communément appelé «Organizational Commitment Questionnaire» (O.C.Q) représente un outil classique et fiable. Nous utilisons les mêmes indicateurs que le questionnaire de Belout (1994) que nous retrouvons au tableau 2. Ainsi, nous retrouvons au total 15 questions. Nous employons une échelle de mesure de 7 niveaux de réponse allant de 1= fortement en accord avec l'énoncé à 7=fortement en désaccord avec l'énoncé.

Tableau 2 : Opérationnalisation de la variable « engagement »

Concept	Indicateurs
	<p>«Je suis prêt à fournir un effort plus important que ce qui est attendu de moi afin d'aider l'organisation à atteindre le succès.»</p> <p>1= fortement en accord avec l'énoncé à 7=fortement en désaccord avec l'énoncé</p>
	<p>«En discutant avec mes amis de l'organisation, je la présente comme une bonne institution pour y travailler.»</p> <p>1= fortement en accord avec l'énoncé à 7=fortement en désaccord avec l'énoncé</p>

Engagement	«J'ai très peu de loyauté envers l'organisation.» 1= fortement en accord avec l'énoncé à 7=fortement en désaccord avec l'énoncé
	«Je pourrais accepter n'importe quelle affectation d'emploi juste pour continuer à travailler pour cette organisation.» 1= fortement en accord avec l'énoncé à 7=fortement en désaccord avec l'énoncé
	«Je trouve que mes valeurs et les valeurs de l'organisation sont très similaires.» 1= fortement en accord avec l'énoncé à 7=fortement en désaccord avec l'énoncé
	«Je suis fier(e) de dire aux gens que je fais partie de cette organisation.» 1= fortement en accord avec l'énoncé à 7=fortement en désaccord avec l'énoncé
	«Je pourrais envisager de travailler pour d'autres organisations du moment que le type d'emploi est similaire.» 1= fortement en accord avec l'énoncé à 7=fortement en désaccord avec l'énoncé
	«Cette organisation me pousse vraiment à donner le meilleur de moi-même en termes de rendement au travail.» 1= fortement en accord avec l'énoncé à 7=fortement en désaccord avec l'énoncé
	«Si je devais quitter cette organisation, cela affecterait très peu ma situation actuelle.» 1= fortement en accord avec l'énoncé à 7=fortement en désaccord avec l'énoncé
	«Je suis très heureux (se) d'avoir choisi spécifiquement cette organisation pour travailler parmi toutes les organisations que j'avais considérées dans mes choix préalables.» 1= fortement en accord avec l'énoncé à 7=fortement en désaccord avec l'énoncé
	«Il n'y a pas beaucoup de gains à demeurer indéfiniment au service de cette organisation.» 1= fortement en accord avec l'énoncé à 7=fortement en désaccord avec l'énoncé
	«Souvent, je trouve difficile d'être en accord avec les politiques de l'organisation sur des points importants ayant trait aux employés.» 1= fortement en accord avec l'énoncé à 7=fortement en désaccord avec l'énoncé
	«Je suis réellement préoccupé(e) par le sort de cette organisation. » 1= fortement en accord avec l'énoncé à 7=fortement en désaccord avec l'énoncé
	«Pour moi c'est la meilleure de toutes les organisations pour lesquelles on peut travailler.» 1= fortement en accord avec l'énoncé à 7=fortement en désaccord avec l'énoncé
« Décider de travailler pour cette organisation a définitivement été une erreur de ma part.» 1= fortement en accord avec l'énoncé à 7=fortement en désaccord avec l'énoncé	

- Opérationnalisation de la variable «sexe»

Notre deuxième variable concernant les caractéristiques de clients est le «sexe». Cette variable concerne une information personnelle. Ses indicateurs sont énumérés au tableau 3. Nous utiliserons une échelle nominale pour cette variable. En effet, nous retrouvons deux genres soit féminin ou masculin.

Tableau 3: Opérationnalisation de la variable « sexe»

Variable	Indicateurs
Sexe	Encerclez la mention qui vous correspond : -Sexe : Masculin Féminin

- Opérationnalisation de la variable « âge »

Pour ce qui est de la variable « âge », elle sera mesurée à l'aide d'une échelle nominale. Les intervalles de l'âge choisis pour les indicateurs sont repris de l'étude de Belout (1994); 18 à 24 ans, 25 à 34 ans, 35 à 44 ans, 45 à 54 ans, 55 ans et plus.

Tableau 4 : Opérationnalisation de la variable « âge »

Variable	Indicateurs
Âge	Encerclez la mention qui vous correspond : - Âge : a) 18 à 24 ans b) 25 à 34 ans c) 35 à 44 ans d) 45 à 54 ans e) 55 ans et plus

- Opérationnalisation de la variable «ancienneté»

Pour ce qui est de la variable «ancienneté», elle est directement reliée à son indicateur qui est le nombre de temps travaillé dans l'organisation en nombre

d'années et de mois. En effet, nous réutiliserons cet indicateur de la recherche de Belout (1994).

Tableau 5: Opérationnalisation de la variable « ancienneté »

Concept	Indicateur
Ancienneté	Depuis combien de temps travaillez-vous pour cette entreprise ? (précisez le nombre d'années et de mois)

- Opérationnalisation de la variable « fréquence des contacts »

Cette variable est totalement puisée des fondements théoriques de l'approche des constituantes multiples (Tsui, 1984;1990) et mieux définie par Belout (1994). Lors de sa recherche, celui-ci a mesuré la « fréquence des contacts » en référence à l'étude de Dolan et Arsenault (1987) soit « Étude des principaux risques pour la Santé et sécurité des policiers ». Ainsi, nous reprendrons les deux questions que nous retrouvons au tableau 6. Finalement, tout comme Belout (1994), nous utiliserons une échelle à 5 niveaux pour mesurer la fréquence des contacts (1=très fréquemment à 5=jamais).

Tableau 6: Opérationnalisation de la variable « fréquence des contacts »

Concept	Indicateur
Fréquence des contacts	« Depuis les six derniers mois, à quelle fréquence estimez-vous avoir rencontré directement le personnel du service des ressources humaines ? » 1= Très fréquemment à 5=jamais
	« Depuis les six derniers mois, à quelle fréquence estimez-vous avoir effectué des échanges d'informations (par écrits ou par d'autres moyens de communication) avec le personnel du service des ressources humaines? » 1= Très fréquemment à 5=jamais

- Opérationnalisation de la variable « compétences des professionnels en ressources humaines »

Dans le dernier modèle d'Ulrich et coll. (2007), six compétences sont mises en évidence. En fait, elles seront présentées comme les dimensions de la compétence des professionnels en ressources humaines. Elles ont été largement discutées dans la littérature. Reprenons-les brièvement.

-Expert en ressources humaines

Les professionnels en ressources humaines doivent être experts dans leur domaine. Ils doivent être capables de faire leur travail selon les règles de l'art. Bien sûr, ils s'assurent que les pratiques soient alignées avec la stratégie d'entreprise (Yeung et coll., 1994). L'expert en ressources humaines s'occupe des tâches administratives et met en place des politiques (Ulrich et coll., 2007).

-Allié de l'organisation

Les professionnels en ressources humaines doivent bien comprendre l'ensemble des fonctions de l'entreprise; marketing, technologies de l'information, finance, recherche et développement, etc. (Ulrich et coll., 2007). La connaissance de ces différents domaines est une condition à faire partie des discussions stratégiques avec les membres de la direction. Brockbank et Ulrich (2003) affirment que les professionnels doivent contrôler les aspects tels que la chaîne de profit de l'entreprise et les différentes stratégies de celle-ci.

-Architecte stratégique

Les professionnels en ressources humaines possédant la compétence « architecte stratégique » savent comment l'organisation peut accroître. Ils doivent participer à la mise en œuvre de la stratégie. De plus, ils modélisent les ressources humaines selon les besoins dans l'organisation tout en supportant les stratégies. Finalement, ils sont capables de reconnaître les opportunités et les menaces et contribuent nécessairement à la stratégie organisationnelle (Ulrich et coll., 2007).

-Gestion de la culture et du changement

Le professionnel participe au façonnement de la culture de l'entreprise. Il est le gardien de la culture de l'organisation. Ainsi, il tisse les normes culturelles en ressources humaines en mettant de l'avant des pratiques RH. De plus, il facilite le changement, en personnalisant la culture et en valorisant les différences culturelles (Ulrich et coll., 2007).

-Gestion du talent

Le professionnel en ressources humaines qui maîtrise la compétence « gestion du talent » s'assure de conserver les talents d'aujourd'hui et de retenir ceux de demain. Il se concentre sur l'intégration des compétences et les implante dans la structure de l'entreprise, ses procédures et ses politiques (Ulrich et coll., 2007).

-L'activiste crédible

Tout professionnel en ressources humaines doit être crédible. En effet, il est capable de se questionner, de prendre position et d'en faire la synthèse en offrant son point de vue. Il agit avec grande intégrité en partageant l'information qu'il possède. De plus, il bâtit des relations fiables avec les autres membres de l'organisation. Il prend également des risques, influence l'entreprise de manière positive et fait part de ses constatations (Ulrich et coll.; 2007).

Les six compétences du modèle d'Ulrich et coll. (2007) seront étudiées. Chaque compétence contient un ensemble de composantes. Les composantes et indicateurs des compétences des professionnels en ressources humaines sont largement inspirés de ceux utilisés dans la recherche d'Ulrich et coll. (1995) et des définitions données des six compétences d'Ulrich et coll. (2007). Les professionnels en ressources humaines devront ainsi répondre sur une échelle ordinale, plus précisément l'échelle de Likert, leur niveau d'habileté ou de connaissance; entre 1 à 5. L'opérationnalisation de la variable « compétences des professionnels en ressources humaines » est expliquée dans le tableau 7.

Tableau 7: Opérationnalisation (A) de la variable «compétences des professionnels en ressources humaines»

Concept	Dimensions	Composantes	Indicateurs
Compétences des professionnels en ressources humaines	Expert en ressources humaines	Habilité à implanter de nouvelles politiques et pratiques ressources humaines	Quel est votre niveau d'habileté à implanter de nouvelles politiques et pratiques RH au sein de votre entreprise? 1= Aucune habileté à 5=très habile
		Habilité à appliquer les politiques et les pratiques ressources humaines	Quel est votre niveau d'habileté à appliquer les politiques et pratiques RH de votre entreprise? 1= Aucune habileté à 5=très habile
		Habilité à fournir aux cadres hiérarchiques des conseils en ressources humaines	Quel est votre niveau d'habileté à fournir aux cadres hiérarchiques des conseils en RH? 1= Aucune habileté à 5=très habile
	Allié de l'organisation	Connaissance du modèle d'affaires de l'entreprise	Quel est votre niveau de connaissance du modèle d'affaires de l'entreprise? 1= Aucune connaissance à 5= énormément de connaissance
		Connaissance des stratégies organisationnelles	Quel est votre niveau de connaissance des stratégies organisationnelles de l'entreprise? 1= Aucune connaissance à 5= énormément de connaissance
		Connaissance de la chaîne de profit	Quel est votre niveau de connaissance de la chaîne de profit de votre entreprise? 1= Aucune connaissance à 5= énormément de connaissance

	Connaissance des autres fonctions de l'entreprise (marketing, T.I, R&D, etc.)	Quel est votre niveau de connaissance des autres fonctions de l'entreprise (Marketing, T.I, R&D,etc.)? 1= Aucune connaissance à 5= énormément de connaissance
	Connaissance de la structure organisationnelle	Quel est votre niveau de connaissance de la structure organisationnelle? 1= Aucune connaissance à 5= énormément de connaissance
Architecte stratégique	Connaissance de l'industrie	Quel est votre niveau de connaissance de l'industrie? 1= Aucune connaissance à 5= énormément de connaissance
	Connaissance des stratégies court terme et long terme de l'entreprise	Quel est votre niveau de connaissance des stratégies CT et LT de l'entreprise? 1= Aucune connaissance à 5= énormément de connaissance
	Connaissance des opportunités d'affaires de l'entreprise	Quel est votre niveau de connaissance des opportunités d'affaires de l'entreprise? 1= Aucune connaissance à 5= énormément de connaissance
	Connaissance des menaces pour l'entreprise	Quel est votre niveau de connaissance des menaces pour l'entreprise? 1= Aucune connaissance à 5= énormément de connaissance
Gestion de la culture et du changement	Habilité à utiliser la mise à jour des méthodes et des technologies pour accomplir les tâches	Quel est votre niveau d'habileté à utiliser la mise à jour des méthodes et des technologies pour accomplir les tâches? 1= Aucune habileté à 5=très habile

	Habilité à adapter les pratiques en réponse aux changements internes (ex; fusion, acquisitions, changement de stratégie, taille, etc.)	Quel est votre niveau d'habileté à adapter les pratiques en réponse aux changements internes (ex; fusion, acquisition, changement de stratégie, taille, etc.)? 1= Aucune habileté à 5=très habile
	Habilité à adapter les pratiques en réponse aux changements externes (ex; condition du marché du travail, lois, concurrences, etc.)	Quel est votre niveau d'habileté à adapter les pratiques en réponse aux changements externes (ex; conditions du marché du travail, lois, concurrences, etc.)? 1= Aucune habileté à 5=très habile
	Habilité à jouer un rôle proactif en matière de changement	Quel est votre niveau d'habileté à jouer un rôle proactif en matière de changement ? 1= Aucune habileté à 5=très habile
	Habilité à façonner la culture de l'entreprise	Quel est votre niveau d'habileté à façonner la culture de l'entreprise ? 1= Aucune habileté à 5=très habile
Gestion du talent	Habilité à développer et organiser des programmes de formation adaptés aux différents besoins	Quel est votre niveau d'habileté à développer et organiser des programmes de formation adaptés aux différents besoins ? 1= Aucune habileté à 5=très habile
	Habilité à offrir des services de planification de carrière pour les employés	Quel est votre niveau d'habileté à offrir des services de planification de carrière pour les employés ? 1= Aucune habileté à 5=très habile

	Activiste crédible	Habilité à offrir différents points de vue pour améliorer l'entreprise	Quel est votre niveau d'habileté à offrir différents points de vue pour améliorer l'entreprise ? 1= Aucune habileté à 5=très habile
		Habilité à prendre des risques	Quel est votre niveau d'habileté face à la prise de risques ? 1= Aucune habileté à 5=très habile
		Habilité à utiliser les informations de l'organisation en tant que source pour influencer ses collègues	Quel est votre niveau d'habileté à utiliser les informations de l'organisation en tant que source pour influencer ses collègues ? 1= Aucune habileté à 5=très habile

Une fois le niveau de ces six compétences des professionnels définies, nous poursuivrons avec les entrevues. Il va de soi qu'il est important de présenter l'opérationnalisation de cette variable qui servira, cette fois, à évaluer la relation entre ces six compétences et le niveau de satisfaction des clients du SRH. L'opérationnalisation de la variable « compétences des professionnels en ressources humaines » est développée, à nouveau, dans le tableau 8.

Tableau 8: Opérationnalisation (B) de la variable «compétences des professionnels en ressources humaines»

Concept	Dimensions	Indicateurs
Compétences des professionnels en ressources humaines	Expert en ressources humaines	<p>1-Pensez-vous que cette compétence est importante pour l'efficacité de votre service ressources humaines? Pourquoi?</p> <p>2-Pensez-vous que la compétence Expert en ressources humaines a une relation avec la satisfaction des groupes-clients ? (Si oui, à la question # 1)</p> <p>3-Croyez-vous que plus votre niveau de compétence Expert en RH est élevé, plus la satisfaction des groupes-clients sera élevée ? (Si oui, à la question # 1)</p> <p>4-Pour quel groupe-clients (parmi les 5 groupes-clients suivants; dessinateurs, techniciens, directeurs, ingénieurs et personnels de soutien) pensez-vous que cette relation (entre la satisfaction et la compétence Expert en ressources humaines) serait-elle plus forte ? Plus faible ? Pourquoi? (Si oui, à la question # 1)</p>
	Allié de l'organisation	<p>1-Pensez-vous que cette compétence est importante pour l'efficacité de votre service ressources humaines? Pourquoi?</p> <p>2-Pensez-vous que la compétence Allié de l'organisation a une relation avec la satisfaction des groupes-clients ? (Si oui, à la question # 1)</p> <p>3-Croyez-vous que plus votre niveau de compétence Allié de l'organisation est élevé, plus la satisfaction des groupes-clients sera élevée ? (Si oui, à la question # 1)</p> <p>4-Pour quel groupe-clients (parmi les 5 groupes-clients suivants; dessinateurs, techniciens, directeurs, ingénieurs et personnels de soutien) pensez-vous que cette relation (entre la satisfaction et la compétence Allié de l'organisation) serait-elle plus forte ? Plus faible ? Pourquoi? (Si oui, à la question # 1)</p>
	Architecte stratégique	<p>1-Pensez-vous que cette compétence est importante pour l'efficacité de votre service ressources humaines? Pourquoi?</p> <p>2-Pensez-vous que la compétence Architecte stratégique a une relation avec la satisfaction des groupes-clients ? (Si oui, à la question # 1)</p> <p>3-Croyez-vous que plus votre niveau de compétence Architecte stratégique est élevé, plus la satisfaction des groupes-clients sera élevée ? (Si oui, à la question # 1)</p>

		4-Pour quel groupe-clients (parmi les 5 groupes-clients suivants; dessinateurs, techniciens, directeurs, ingénieurs et personnels de soutien) pensez-vous que cette relation (entre la satisfaction et la compétence Architecte stratégique) serait-elle plus forte ? Plus faible ? Pourquoi? (Si oui, à la question # 1)
	Gestion de la culture et du changement	<p>1-Pensez-vous que cette compétence est importante pour l'efficacité de votre service ressources humaines? Pourquoi?</p> <p>2-Pensez-vous que la compétence Gestion de la culture et du changement a une relation avec la satisfaction des groupes-clients ? (Si oui, à la question # 1)</p> <p>3-Croyez-vous que plus votre niveau de compétence Gestion de la culture et du changement est élevé, plus la satisfaction des groupes-clients sera élevée ? (Si oui, à la question # 1)</p> <p>4-Pour quel groupe-clients (parmi les 5 groupes-clients suivants; dessinateurs, techniciens, directeurs, ingénieurs et personnels de soutien) pensez-vous que cette relation (entre la satisfaction et la compétence Gestion de la culture et du changement) serait-elle plus forte ? Plus faible ? Pourquoi? (Si oui, à la question # 1)</p>
	Gestion du talent	<p>1-Pensez-vous que cette compétence est importante pour l'efficacité de votre service ressources humaines? Pourquoi?</p> <p>2-Pensez-vous que la compétence Gestion du talent a une relation avec la satisfaction des groupes-clients ? (Si oui, à la question # 1)</p> <p>3-Croyez-vous que plus votre niveau de compétence Gestion du talent est élevé, plus la satisfaction des groupes-clients sera élevée ? (Si oui, à la question # 1)</p> <p>4-Pour quel groupe-clients (parmi les 5 groupes-clients suivants; dessinateurs, techniciens, directeurs, ingénieurs et personnels de soutien) pensez-vous que cette relation (entre la satisfaction et la compétence Gestion du talent) serait-elle plus forte ? Plus faible ? Pourquoi? (Si oui, à la question # 1)</p>
	Activiste crédible	<p>1-Pensez-vous que cette compétence est importante pour l'efficacité de votre service ressources humaines? Pourquoi?</p> <p>2-Pensez-vous que la compétence Activiste crédible a une relation avec la satisfaction des groupes-clients ? (Si oui, à la question # 1)</p> <p>3-Croyez-vous que plus votre niveau de compétence Activiste crédible est élevé, plus la satisfaction des groupes-clients sera élevée ? (Si oui, à la question # 1)</p>

		4-Pour quel groupe-clients (parmi les 5 groupes-clients suivants; dessinateurs, techniciens, directeurs, ingénieurs et personnels de soutien) pensez-vous que cette relation (entre la satisfaction et la compétence Activiste crédible) serait-elle plus forte ? Plus faible ? Pourquoi? (Si oui, à la question # 1)
--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

3.3 Validité de la recherche

Deux types de validité doivent être considérés en expérimentation soit la validité interne et la validité externe. L'objet de la validité interne est de vérifier si les résultats sont la conséquence d'une relation causale entre les variables tandis que la validité externe a pour objectif d'examiner si la relation expérimentale peut être généralisée (Gavard-Perret et coll., 2008). Conséquemment, nous allons commenter ces deux aspects.

- *Validité interne*

Gavard-Perret et coll. (2008) décrivent la validité interne de cette façon :

«La validité interne correspond au fait de s'assurer que le chercheur, par le biais des instruments de mesure retenus et de la méthode mise en œuvre, a bien été capable de mesurer ce qu'il souhaitait mesurer [...]il s'agit d'être certain qu'on a correctement procédé aux mesures, sans introduire de biais, et qu'on a bien saisi le phénomène étudié et pas un autre, et qu'on l'a saisi dans sa totalité» (p.27)

Pour bâtir notre construit théorique, nous nous sommes basés sur des théories existantes et valides. Nous avons appliqué ces théories de façon adéquate à notre étude. De plus, nos hypothèses et nos propositions sont issues de la littérature et sont entièrement déduites de la théorie existante. En somme, nous avons fait une analyse approfondie et nous pouvons ainsi croire que nos déductions sont justes. Nous utilisons une structure de preuve qui nous semble appropriée et qui nous permettra de répondre à nos deux questions de recherche.

Notre instrument de mesure, soit les indicateurs que nous utilisons afin d'opérationnaliser nos concepts, a été pris d'études empiriques possédant une valeur scientifique établie par des auteurs reconnus et fondée sur des bases théoriques solides. En fait, Belout (1994) et Belout, Dolan et Grégoriades (1997) ont utilisé et validé notre premier outil de mesure (questionnaire de type A). Le deuxième outil de mesure relié aux compétences des professionnels en ressources humaines (questionnaire de type B) est largement inspiré de la théorie d'Ulrich et coll. (1995) et d'Ulrich et coll. (2007).

- *Validité externe*

La validité externe renvoie à la capacité de généralisation de notre recherche. Étant donné que nos hypothèses et nos propositions proviennent de déductions des théories existantes, si elles sont confirmées, cela viendra conséquemment démontrer que la théorie fonctionne. Nous aurons donc raison de croire que les résultats peuvent être en partie généralisables.

Par contre, nous utilisons une étude de cas, où l'on étudie une organisation en particulier. De plus, notre organisation œuvre dans un secteur d'activité soit l'ingénierie-conseil, qui comporte des caractéristiques qui lui sont propres. Nous sommes conscients que les résultats ne pourront pas être généralisables à l'ensemble de la population, soit à la totalité des services des ressources humaines du Québec.

3.4 Le plan d'analyse

Deux principales méthodes d'analyse seront utilisées dans le cadre de cette étude soit l'analyse statistique ainsi que l'analyse de contenu. Présentons maintenant comment nous allons procéder à ces analyses.

3.4.1 Analyses statistique

Deux types de questionnaires donneront naissance à deux banques de données, c'est-à-dire un fichier pour le questionnaire des clients et un fichier pour le questionnaire distribué aux professionnels en ressources humaines. À la suite de la collecte des questionnaires remplis par les répondants, nous saisirons manuellement les données dans les deux banques respectives. Nous utiliserons le logiciel SPSS, pour pouvoir

analyser nos données. Nous avons choisi ce logiciel à cause de sa rapidité d'analyse des valeurs numériques, de sa facilité d'utilisation et de sa clarté de la présentation des résultats.

Dans la présente étude, nous aurons recours à deux types d'analyses statistiques; l'analyse descriptive et l'analyse bivariée. Nous expliquerons dans cette prochaine section le contenu de ces analyses que nous utiliserons afin de pouvoir valider les résultats.

3.4.1.1 Analyse descriptive

La présente recherche débutera par des analyses descriptives. Les statistiques descriptives visent à décrire notre échantillon et d'énoncer clairement les résultats afin de leur donner une vue d'ensemble. Tout d'abord, afin de bien décrire le profil de notre échantillon, nous validerons la fréquence des répondants selon leur groupe-client. Nous compilerons les réponses individuelles de la satisfaction des clients des SRH, des caractéristiques de ces derniers et des compétences des professionnels en ressources humaines pour ensuite en dégager une moyenne pour l'ensemble des différents groupes dans l'organisation. Nous utiliserons également l'écart-type afin de regarder la dispersion de notre échantillon par rapport à la moyenne. Il nous donnera un aperçu de l'étalement de nos données.

3.4.1.2 Analyse bivariée

Pour ce qui est des analyses bivariées, nous utiliserons la matrice de corrélation à l'aide du coefficient de Pearson qui permet d'étudier l'existence de relation entre deux variables. Nous calculerons les coefficients de corrélation entre nos variables indépendantes (les caractéristiques des clients) et notre variable dépendante (la satisfaction des groupes clients) afin de regarder s'il existe des liens statistiques significatifs et d'en mesurer également l'intensité. Nous pourrions ainsi vérifier nos hypothèses.

3.4.2 Analyse de contenu

L'analyse de contenu sera utilisée pour traiter les informations obtenues lors des entretiens semi-directifs avec les professionnels en ressources humaines. Cette méthode permet de comprendre et d'analyser des messages aussi variés que des articles de journaux, des rapports de réunions, des comptes rendus d'entrevues semi-structurées, etc. (Quivy et Campenhoudt, 2006). Une fois les entrevues réalisées et leurs transcriptions effectuées, nous procédons à l'analyse du contenu des réponses des professionnels en ressources humaines. Cette méthode permettra de découvrir la signification des messages contenus lors des entrevues.

Chapitre 4 -Résultats

Dans ce quatrième chapitre, les résultats des analyses statistiques et de l'analyse de contenu visant la validation des hypothèses et propositions soumises au dernier chapitre sont présentés et discutés. Dans la première section, les statistiques descriptives concernant les variables indépendantes et la variable dépendante sont décrites. La seconde section expose les résultats des analyses bivariées, qui sont présentés à l'aide d'une matrice des coefficients de Pearson (Tableau 22). Finalement, nous retrouverons dans la troisième section, les résultats des entrevues.

4.1 Statistiques descriptives

Les statistiques descriptives visent à décrire nos deux échantillons. En premier lieu, nous présenterons les taux de réponse des répondants. En deuxième lieu, les analyses descriptives porteront sur les dimensions de notre variable dépendante. Les analyses descriptives subséquentes traiteront des caractéristiques des groupes-clients des SRH et des compétences des professionnels en ressources humaines.

- **Taux de réponse**

Comme nous l'avons mentionné, 100 questionnaires adressés aux clients du service des ressources humaines furent distribués. Au total, 66 personnes ont participé à l'étude. Le taux de réponse, en ce qui concerne notre premier échantillon, est donc de 66%. Quant à notre deuxième échantillon, les professionnels en ressources humaines, 6 questionnaires ont été remplis sur les 8 questionnaires transmis. Ainsi, nous avons un taux de participation de 75 %. Les fréquences des répondants selon leur groupe sont présentées dans le tableau 9.

Tableau 9: Fréquences des répondants selon leur groupe-client

Groupes-clients	Fréquence	Pourcentage
Dessinateurs	12	18,2%
Techniciens	12	18,2%
Ingénieurs	15	22,7%
Personnels de soutien	13	19,7%
Directeurs	14	21,2%
	66	100%

4.1.1 Description de la variable dépendante, la satisfaction des groupes clients des SRH

Notre variable dépendante est la satisfaction des groupes-clients des services de ressources humaines. Les neuf dimensions de la satisfaction retenues aux fins de cette recherche sont ; (1) dotation et planification, (2) développement et formation (3) rémunération (4) support aux employés et programme d'aide en emploi (5) évaluation de rendement, (6) santé et sécurité, (7) respect des politiques (8) respect des législations et (9) innovation en ressources humaines. Le tableau 10 illustre le niveau de satisfaction globale des clients du SRH, le tableau 11 démontre les niveaux de satisfaction quant aux différentes dimensions et le tableau 12 présente les niveaux de satisfaction globale des différents groupes-clients.

Tableau 10: Niveau de satisfaction globale des clients du SRH

	Min	Max	Moyenne	Écart-Type	N
Satisfaction	1,75	4,33	3,24	0,58	66

Tableau 11: Niveaux de satisfaction selon les dimensions

Dimensions	Min	Max	Moyenne	Écart-Type	N
Dotation/planification	1	5	3,30	0,78	61
Développement/formation	1	5	3,03	0,87	64
Rémunération	1	5	3,06	0,87	64
Support aux employés/PAE	1	5	3,58	0,75	52
Évaluation de rendement	1	5	2,88	0,92	60
Santé et sécurité	1	5	3,31	0,92	62
Respect des politiques	1	5	3,42	0,59	60
Respect des législations	2	5	3,67	0,71	60
Innovation en ressources humaines	1	5	2,98	0,94	57
					$\alpha = 0,96$

Tableau 12: Niveaux de satisfaction globale selon les différents groupes-clients

Groupes-clients	Min	Max	Moyenne	Écart-Type	N
Dessinateurs	2,13	4,22	3,20	0,57	12
Techniciens	1,75	4,33	3,17	0,67	12
Ingénieurs	2,56	4,33	3,50	0,58	15
Personnels de soutien	2,33	4,22	3,21	0,57	13
Directeurs	2,22	3,78	3,10	0,48	14

La satisfaction globale de l'ensemble des clients du service des ressources humaines varie, en moyenne, entre 1,75 et 4,33 sur une échelle possible de 5 (tableau 10). Les résultats indiquent qu'en moyenne, la satisfaction est de 3,24 avec un écart-type de 0,58. Il serait important de mentionner que le niveau de satisfaction globale de chaque groupe-client est obtenu selon la moyenne des différentes dimensions.

En ce qui a trait au niveau de satisfaction selon les dimensions, le niveau d'efficacité le plus élevé atteint par le service des ressources humaines est de 3,67 avec un écart des données auprès de la moyenne de 0,71 pour la dimension; respect des législations (tableau 11). Rappelons-le, elle se réfère au respect des lois et des programmes d'égalité par le SRH tels que l'égalité en emploi, l'absence de discrimination, etc. Quant à la dimension; évaluation de rendement qui renvoie aux activités visant à observer, mesurer et influencer le rendement de l'employé et sa contribution aux objectifs de l'entreprise, elle semble être celle où les groupes-clients sont le moins satisfaits. En effet, le niveau de satisfaction est, en moyenne de 2,88 avec un écart-type de 0,85.

Concernant la satisfaction globale selon les différents groupes-clients, nous pouvons observer, au tableau 12, que le groupe d'ingénieurs est celui le plus satisfait de l'accomplissement des 9 activités décrites précédemment. On constate qu'ils sont, en moyenne, satisfait 3,5 sur une échelle de Likert à cinq points. Par contre, les directeurs sont, avec une satisfaction globale de 3,10, le groupe le moins satisfait des activités accomplies par le SRH. Les trois autres groupes soit les techniciens (3,17), les dessinateurs (3,20) et le personnel de soutien (3,21) semblent avoir sensiblement le même niveau de satisfaction face aux dimensions du SRH.

4.1.2 Description des variables indépendantes

Notre modèle d'analyse inclut deux blocs de variables indépendantes. Dans le premier bloc, nous retrouvons les caractéristiques des clients des SRH; l'engagement, le sexe, l'âge, l'ancienneté et la fréquence des contacts avec le SRH. Pour ce qui est du deuxième bloc, il s'agit des compétences des professionnels en ressources humaines; expert en ressources humaines, allié de l'organisation, architecte stratégique, gestion de la culture et du changement, gestion du talent, et activiste crédible.

4.1.2.1 Caractéristiques des clients des SRH

- L'engagement

La variable engagement est mesurée par quinze items variant de fortement en désaccord à fortement en accord. Les résultats démontrent, comme nous pouvons l'observer au tableau 13, les clients des SRH sont engagés, en moyenne à 5,17 sur une échelle de 7. L'écart-type est de 0,71. De plus, les deux groupes étant le plus engagés envers leur organisation sont les techniciens et les directeurs avec une moyenne respective de 5,43 et de 5,40 avec un écart-type de 0,54 et de 0,63 (tableau 14).

Tableau 13: Engagement des clients du service de ressources humaines

	Min	Max	Moyenne	Écart-Type	N
Engagement	3,40	6,47	5,17	0,71	66

Tableau 14: Engagement selon les groupes-clients du SRH

Groupes-clients	Min	Max	Moyenne	Écart-Type	N
Dessinateurs	3,93	5,73	4,74	0,66	12
Techniciens	4,47	6,07	5,43	0,54	12
Ingénieurs	3,73	6,07	5,25	0,68	15
Personnels de soutien	3,40	6,07	4,98	0,86	13
Directeurs	4,40	6,47	5,40	0,63	14

- Le sexe

Comme nous pouvons le constater à la lecture du tableau ci-dessous, les fréquences des répondants selon le sexe sont de 44 hommes (66,66%) et de 22 femmes (33,33%).

Tableau 15: Fréquences des répondants selon le sexe

Sexe	Fréquence	Pourcentage
Masculin	44	66,66%
Féminin	22	33,33%
	66	100%

- L'âge

Le tableau 16, nous révèle que la tranche d'âges des clients du service de ressources humaines ayant le plus participé à cette étude est celle se situant entre 45 et 54 ans (33,3%). Le groupe d'âge qui se retrouve le moins dans notre échantillon est celui entre 18 à 24 ans (4,5%).

Tableau 16: Fréquences des répondants selon l'âge

Âge	Fréquence	Pourcentage
18 à 24 ans	3	4,5%
25 à 34 ans	17	25,8%
35 à 44 ans	12	18,2%
45 à 54 ans	22	33,3%
55 ans et plus	12	18,2%
	66	100%

- L'ancienneté

L'ancienneté est mesurée par le nombre d'années et de mois qu'une personne travaille pour la même entreprise. À la lumière du tableau 17, l'ancienneté des clients impliqués dans cette étude est en moyenne de 11,49 ans. L'ancienneté varie entre 0,3 et 49,7 ans avec un écart des données auprès de la moyenne de 11,5. Ce qui signifie

qu'il y a une assez grande variance entre l'ancienneté des différents clients du SRH. Nous pouvons également observer que le groupe de clients possédant le plus d'ancienneté au sein de l'organisation est les directeurs avec une moyenne de 16,85 ans et celui ayant le moins d'ancienneté est les ingénieurs avec 6,22 ans (tableau 18).

Tableau 17: Ancienneté des clients du Service de ressources humaines

	Min	Max	Moyenne	Écart-Type	N
Ancienneté	0,3	49,7	11,89	11,50	66

Tableau 18: Ancienneté selon les groupes-clients du SRH

Groupes-clients	Min	Max	Moyenne	Écart-Type	N
Dessinateurs	1,1	30,8	11,62	11,65	12
Techniciens	0,3	38,3	13,88	13,36	12
Ingénieurs	0,5	49,7	6,22	12,23	15
Personnels de soutien	0,5	28,5	11,48	9,53	13
Directeurs	3	28	16,85	9,10	14

- Fréquence des contacts avec le SRH

La variable de la fréquence des contacts est mesurée par deux questions variant de (1) très fréquemment à (5) jamais. Les résultats nous démontrent que la fréquence des contacts est relativement basse avec une moyenne de 3,70 (entre plus ou moins et peu). Les données se distribuent autour de la moyenne avec un écart type de 0,90 (tableau 19).

Tableau 19: Fréquence des contacts des clients du Service de ressources humaines

	Min	Max	Moyenne	Écart-Type	N
Fréquence des contacts	1,5	5	3,70	0,90	66

De plus, nous pouvons voir, dans le tableau 20, que les directeurs sont le groupe le plus en contact avec le SRH. La fréquence de leurs contacts se situe entre

fréquemment et plus ou moins fréquent, avec une moyenne de 2,86 et un écart-type de 0,93. Les techniciens sont le groupe ayant le moins rencontré directement le personnel du service des ressources humaines et ayant effectué des échanges d'informations (par écrit ou par d'autres moyens de communication) avec ces derniers, avec une moyenne de 4,21 et un écart-type de 0,69.

Tableau 20: Fréquence des contacts selon les groupes-clients du SRH

Groupes-clients	Min	Max	Moyenne	Écart-Type	N
Dessinateurs	2	5	3,67	0,86	12
Techniciens	3	5	4,21	0,69	12
Ingénieurs	2,5	5	4,07	0,62	15
Personnels de soutien	2,5	5	3,77	0,81	13
Directeurs	1,5	4	2,86	0,93	14

4.1.2.2 Compétences des professionnels en ressources humaines

Le tableau 21 représente le niveau d'habileté des professionnels en ressources humaines ayant participé à l'étude, selon les différentes compétences. Chacune d'entre elles représente une variable de notre modèle d'analyse. Reprenons-les brièvement.

Tableau 21: Niveau d'habileté selon les compétences des professionnels en RH

Compétences	Min	Max	Moyenne	Écart-Type	N
Expert en ressources humaines	3	5	3,83	0,69	6
Allié de l'organisation	2	4	3,07	0,76	6
Architecte stratégique	2	4	3,13	0,72	6
Gestion de la culture et du changement	3	4	3,63	0,45	6
Gestion du talent	1	4	2,75	0,94	6
Activiste crédible	3	4	3,78	0,50	6

- Expert en ressources humaines

La variable compétence «expert en ressources humaines» est mesurée par trois questions (items); 1- niveau d'habileté à implanter de nouvelles politiques et pratiques ressources humaines au sein de l'entreprise, 2- niveau d'habileté à

appliquer les politiques et pratiques ressources humaines et 3-niveau d'habileté à fournir aux cadres hiérarchiques des conseils en ressources humaines. La moyenne de la compétence est de 3,83 (plutôt habile) sur une échelle de Likert à cinq points. L'écart type est de 0,69. De plus, nous pouvons observer que cette compétence est celle où les professionnels en ressources humaines ont le niveau d'habileté le plus élevé.

- Allié de l'organisation

La compétence «allié de l'organisation» découle de 5 indicateurs; la connaissance du modèle d'affaires de l'entreprise, la connaissance des stratégies organisationnelles, la connaissance de la chaîne de profit, la connaissance des autres fonctions de l'entreprise et la connaissance de la structure organisationnelle. Les résultats indiquent qu'en moyenne, les professionnels en ressources humaines de cette organisation possèdent un niveau de 3,07 et un écart-type de 0,76.

- Architecte stratégique

Le niveau d'habileté de la compétence «architecte stratégique» des professionnels en RH est, en moyenne, de 3,13 et l'écart des données auprès de la moyenne est de 0,72. Ainsi, les professionnels en ressources humaines possèdent plus ou moins de connaissances dans les sphères suivantes; l'industrie, les stratégies court et long terme de l'entreprise, les opportunités d'affaires de l'entreprise et les menaces pour l'entreprise.

- Gestion de la culture et du changement

La variable «gestion de la culture et du changement» est mesurée par 5 questions soit l'habileté à utiliser la mise à jour des méthodes et des technologies pour accomplir les tâches, l'habileté à adapter les pratiques en réponse aux changements internes, l'habileté à adapter les pratiques en réponse aux changements externes, l'habileté à jouer un rôle proactif en matière de changement et finalement, l'habileté à façonner la culture de l'entreprise. Les professionnels en ressources humaines de cette

organisation ont, en moyenne, un niveau d'habileté concernant la gestion de la culture et du changement de 3,63 avec un écart-type de 0,45.

- Gestion du talent

Le tableau 20, nous permet d'observer que la compétence «gestion du talent» est, en moyenne, de 2,75 sur une échelle de Likert à cinq points. L'écart-type est de 0,94. Ainsi, cette compétence semble être celle où le niveau d'habileté (habileté à développer et organiser des programmes de formation adaptés aux différents besoins et habileté à offrir des services de planification de carrière pour les employés) des professionnels en ressources humaines est le plus faible.

- Activiste crédible

L'habileté à offrir différents points de vue pour améliorer l'entreprise, l'habileté à prendre des risques et l'habileté à utiliser les informations de l'organisation en tant que source pour influencer ses collègues décrivent la compétence «activiste crédible». Les professionnels en ressources humaines possèdent un niveau d'habileté de 3,78 avec un écart-type de 0,50.

4.2 Analyses bivariées

Cette section présente l'analyse de corrélations effectuée sur les variables de notre modèle de recherche. Au tableau 22, nous retrouvons l'ensemble des corrélations bivariées sous une matrice. Ces analyses bivariées sont réalisées afin de vérifier nos cinq hypothèses.

Tableau 22: Matrice de corrélations entre les variables

Variables	1.	2.	3.	4.	5.
1. Satisfaction	-				
2. Engagement	,190	-			
3. Sexe	,100	-,087	-		
4. Âge	-,217*	,155	-,100	-	
5. Ancienneté	-,208*	0,113	-,152	,650**	-
6. Fréquence des rencontres	,040	-,095	-,126	-,010	0,24

*p < 0,05; **p < 0,01

Notre première hypothèse prévoit qu'**il existe une relation significative positive entre l'engagement des clients des services de ressources humaines et leur niveau de satisfaction vis-à-vis de ces services RH**. Cette présomption n'est pas vérifiée statistiquement, car le lien est non significatif ($p = ,126$). L'engagement des clients ne semble pas influencer sur la satisfaction de ceux-ci. L'hypothèse 1 est donc rejetée.

Quant à notre deuxième hypothèse affirmant qu'**il existe une relation significative entre le sexe des clients des services de ressources humaines et leur niveau de satisfaction vis-à-vis de ces services RH**, elle est rejetée. En effet, le sexe ne relève pas de relation significative avec la satisfaction des clients des services de ressources humaines ($p = ,425$).

L'hypothèse trois est non-confirmée ; **il existe une relation significative positive entre l'âge des clients des services de ressources humaines et leur niveau de satisfaction vis-à-vis de ces services RH**. Nous remarquons qu'une corrélation s'inscrit entre l'âge des clients du service des ressources humaines et la satisfaction de ces derniers ($r = -,217$; $p < 0,05$). Il est à noter que cette corrélation demeure de faible intensité. De plus, nous constatons avec intérêt qu'il s'agit d'une relation négative, contrairement à notre hypothèse. Nous pouvons donc, observer qu'il existe une relation significative négative entre l'âge des clients des services de ressources humaines et leur niveau de satisfaction vis-à-vis de ces services ressources humaines.

Notre quatrième hypothèse évoquant qu'**il existe une relation significative positive entre l'ancienneté des clients des services de ressources humaines et leur niveau de satisfaction vis-à-vis de ces services RH**, n'est pas confirmée. L'ancienneté des clients du SRH est liée négativement avec la satisfaction ($r = -,208$; $p < 0,05$). Cette relation demeure également faible.

La cinquième hypothèse que traite cette étude est; **il existe une relation significative positive entre la fréquence des contacts des clients des services de ressources humaines et leur niveau de satisfaction vis-à-vis de ces services RH**. Cette hypothèse est rejetée à cause du lien non significatif entre la variable indépendante et dépendante ($p = ,753$).

Le tableau 23 présente une synthèse de la vérification de nos cinq hypothèses de recherche.

Tableau 23: Vérification des hypothèses

Hypothèses de recherche		État de la confirmation
H.1	Il existe une relation significative positive entre l'engagement des clients des services de ressources humaines et leur niveau de satisfaction vis-à-vis de ces services RH.	Non-confirmée
H.2	Il existe une relation significative entre le sexe des clients des services de ressources humaines et leur niveau de satisfaction vis-à-vis de ces services RH.	Non-confirmée
H.3	Il existe une relation significative positive entre l'âge des clients des services de ressources humaines et leur niveau de satisfaction vis-à-vis de ces services RH.	Non-confirmée *Significatif mais à l'inverse de nos prédictions
H.4	Il existe une relation significative positive entre l'ancienneté des clients des services de ressources humaines et leur niveau de satisfaction vis-à-vis de ces services RH.	Non-confirmée *Significatif mais à l'inverse de nos prédictions

H.5	Il existe une relation significative positive entre la fréquence des contacts des clients des services de ressources humaines et leur niveau de satisfaction vis-à-vis de ces services RH.	Non-confirmée
------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------

4.3 L'analyse de contenu

Rappelons que nous nous intéressons à la question de savoir s'il existe des relations entre les compétences des professionnels en ressources humaines et le niveau de satisfaction des groupes-clients des services de ressources humaines. Avant de présenter nos résultats, nous exposons, dans un premier temps, le travail de chacun des quatre professionnels en ressources humaines pour permettre de bien comprendre le contexte dans lequel ils exercent leurs compétences. Par la suite, nous présentons les liens perçus par les professionnels RH entre les six compétences et la satisfaction des groupes-clients.

4.3.1 Présentation du contexte de travail des professionnels en ressources humaines

- (A) Professionnel en ressources humaines

Le professionnel en ressources humaines (A) agit à titre de conseiller en mobilité internationale. Il est spécialiste en immigration et en transfert de personnels. Il s'occupe des assurances, des permis de travail et des contrats de travail en ce qui concerne la gestion à l'international. En plus de ses fonctions, il est avocat, ce qui permet d'agir à titre d'expert au niveau des aspects légaux.

- (B) Professionnel en ressources humaines

Le travail de ce professionnel (B) est principalement axé sur le service à la clientèle. En ce sens, il informe et donne des renseignements relatifs aux ressources humaines à l'ensemble des employés de l'organisation. Il participe aux différents processus de son service. De plus, il joue un rôle important dans les systèmes d'information de gestion des ressources humaines. Il est la référence dans ce domaine.

- (C) Professionnel en ressources humaines

Ce professionnel (C) est généraliste en ressources humaines. Il s'occupe de dix bureaux de l'organisation œuvrant dans l'ingénierie-conseil, ce qui totalise environ 700 employés dont 30 gestionnaires. Il travaille dans toutes les sphères ressources humaines (rémunération, relations de travail, dotation, avantages sociaux, développement organisationnel, etc.). Cette personne agit principalement comme conseiller RH et distribue les tâches qui lui sont données par les gestionnaires aux autres professionnels RH.

- (D) Professionnel en ressources humaines

Comme le professionnel (C), celui-ci est généraliste en ressources humaines. En effet, ces deux personnes se sont divisées les différents bureaux au Québec. Il est donc une personne-ressource pour les gestionnaires et les employés. Il répond aux questions dans plusieurs activités reliées au RH.

4.3.2 Liens perçus entre les compétences des professionnels en ressources humaines et le niveau de satisfaction des groupes-clients du SRH

Tableau 24: Lien perçu entre la compétence «Expert en ressources humaines» et le niveau de satisfaction des groupes-clients du SRH

Entretiens	Compétence est importante pour l'efficacité de votre SRH	Compétence a une relation avec la satisfaction des groupes-clients	Plus le niveau de compétence est élevé, plus la satisfaction des groupes-clients sera élevée	Pour quel groupe-clients cette relation serait plus forte ou plus faible ?
Entretien (A)	Oui	Oui	Oui	<i>Plus forte;</i> Directeurs <i>Plus faible;</i> Employés de soutien
Entretien (B)	Oui	Oui	Oui	Aucun
Entretien (C)	Oui	Oui	Oui	<i>Plus forte;</i> Directeurs <i>Plus faible;</i> Autres
Entretien (D)	Oui	Oui	Oui	<i>Plus forte;</i> Directeurs <i>Plus faible;</i> Autres

On constate à la lecture du tableau 24 que l'ensemble des professionnels en ressources humaines perçoit un lien entre la compétence « expert en ressources humaines » et le niveau de satisfaction des groupes-clients. Ces gens semblent trouver que l'expertise ressources humaines est très importante voir même essentielle pour assurer une bonne efficacité de leur SRH. Un des employés interviewés affirme que leurs clients aiment avoir une réponse rapide et concluante. Pour offrir des conseils de qualité, il est primordial d'avoir une connaissance des politiques et pratiques ressources humaines.

«Je pense vraiment que cette compétence-là est essentielle. Je sais pas si les autres t'en ont parlé, mais on est vraiment dans une période de changement pis d'une province à l'autre, plutôt d'une région à l'autre, on n'avait pas les mêmes politiques, donc y'en a plein qui ont été mise en place question d'uniformiser, donc on a à vivre ça quotidiennement pis si on n'a pas cette habileté-là, on n'a pas de crédibilité. On est la ressource des gestionnaires et des employés pour tout ce qui est nouvellement mise en place donc si on n'est pas en mesure de répondre à ces questions là, ça pourrait affecter l'efficacité.» (Professionnel en ressources humaines (D); P.16)

De plus, la totalité des répondants croit que cette compétence a une relation avec la satisfaction des groupes-clients et que celle-ci augmente avec le niveau d'habileté des professionnels en ressources humaines;

« [...] Pour nos employés, c'est sûr que d'avoir l'impression que quelqu'un a une réponse très facilement, c'est très sécurisant. Si une personne me disait toujours; je ne le sais pas, moi ça ne me sécurise pas, je me dis c'est eux les spécialistes et ils le savent pas. Pour nos directeurs, oui je crois que ça la vraiment un impact sur la satisfaction parce qu'ils peuvent nous poser n'importe quelles questions.» (Professionnel en ressources humaines (C); P.10)

Trois répondants sur quatre croient que la relation entre la satisfaction des directeurs et la compétence expert en ressources humaines est plus forte qu'avec les autres groupes (dessinateurs, techniciens, ingénieurs et personnels de soutien). Comme l'indique le professionnel (C); les questions des employés, la plupart du temps, sont

assez simples et reliées à leurs dossiers tandis que celles des directeurs vont avoir un but plus stratégique qui auront plus d'impact et ainsi générés plus de responsabilités.

Notre proposition était; il existe une relation entre la compétence « expert en ressources humaines » et le niveau de satisfaction des groupes-clients des services de ressources humaines. Cette proposition est **fortement supportée** par les réponses des entrevues.

Tableau 25: Lien perçu entre la compétence «Allié de l'organisation» et le niveau de satisfaction des groupes-clients du SRH

Entretiens	Compétence est importante pour l'efficacité de votre SRH	Compétence a une relation avec la satisfaction des groupes-clients	Plus le niveau de compétence est élevé, plus la satisfaction des groupes-clients sera élevée	Pour quel groupe-clients cette relation serait plus forte ou plus faible ?
Entretien (A)	Oui	Oui	Oui	Aucun
Entretien (B)	Non	Non	Non	-
Entretien (C)	Oui	Oui	Oui	Aucun
Entretien (D)	Oui	Oui	Oui	Plus forte; Directeurs Plus faible; Autres

Comme l'indique le tableau 25, la majorité des personnes questionnées croient que la compétence «allié de l'organisation» est importante pour l'efficacité de leur SRH. Cette compétence peut s'expliquer par le fait de connaître le modèle d'affaires, les stratégies organisationnelles, les autres fonctions de l'organisation, etc. En effet, un des professionnels révèle que cette compétence aide certainement à prendre des décisions éclairées et lui permet d'obtenir des ressources utiles à ses responsabilités ;

« [...] souvent dans certains dossiers, on va toucher à différents aspects. L'entreprise ce n'est pas juste RH pure. Je pense que de connaître l'entreprise, en général, les personnes à qui poser les questions, la stratégie où on s'en va, je suis mieux en mesure de prendre une décision dans certains cas que si je restais dans ma bulle.» (Professionnel en ressources humaines (A); P.2)

Un autre professionnel RH, quant à lui, voit une cohérence entre la connaissance des stratégies de son organisation, le développement des pratiques ressources humaines et l'efficacité de son service;

«Les connaissances des stratégies organisationnelles, plus on les connaît, plus que nos programmes sont en lien avec ces stratégies, mieux on répond et il y a une plus grande cohérence. Il est important d'avoir une cohérence avec les autres services.» (Professionnel en ressources humaines (C); P.11)

Cette remarque est intéressante puisqu'elle met en lumière comment la compétence allié de l'organisation peut influencer l'efficacité de leur service ressources humaines, mais également la performance de l'organisation.

De plus, trois personnes sur quatre croient que la satisfaction des groupes-clients varie dans le même sens que la compétence allié de l'organisation. Ce professionnel nous démontre clairement cette relation;

« [...] je compare ça à quelqu'un qui vient d'arriver dans l'organisation et qui a beaucoup d'expérience ailleurs. La personne ne connaît pas bien la structure et tout ça versus quelqu'un que ça fait longtemps qui est là et qui est tout aussi compétent, c'est sûr que les gens vont être plus satisfaits de l'autre personne qui connaît bien l'organisation parce que la personne qui la connaît pas est plus limitée, elle ne peut pas répondre aussi rapidement et elle doit souvent aller chercher des réponses à ses propres questions avant de répondre aux gestionnaires ou peut importe à l'employé qui a posé la question.» (Professionnel en ressources humaines (D); P.17)

Toutefois, une seule personne n'est pas en accord avec ces propos en affirmant qu'elle ne voyait pas l'importance d'être au courant de l'ensemble des stratégies de l'entreprise et que cela n'influencerait pas nécessairement son service.

En somme, nous pouvons affirmer que notre proposition de départ qui était; Il existe une relation entre la compétence «allié de l'organisation» et le niveau de satisfaction des groupes-clients des services de ressources humaines, est **supportée**. Les résultats des entrevues nous démontrent relativement bien que cette compétence est importante pour assurer un bon SRH.

Tableau 26: Lien perçu entre la compétence «Architecte stratégique» et le niveau de satisfaction des groupes-clients du SRH

Entretiens	Compétence est importante pour l'efficacité de votre SRH	Compétence a une relation avec la satisfaction des groupes-clients	Plus le niveau de compétence est élevé, plus la satisfaction des groupes-clients sera élevée	Pour quel groupe-clients cette relation serait plus forte ou plus faible ?
Entretien (A)	Non	Non	Non	-
Entretien (B)	Non	Non	Non	-
Entretien (C)	Oui	Oui	Oui	Plus forte; Directeurs Plus faible; Autres
Entretien (D)	Oui-non	Oui-non	Oui-non	Aucun

Le lien perçu entre la compétence «architecte stratégique» et le niveau de satisfaction des groupes-clients du SRH semble être partagé, dans ce cas-ci. Rappelons que cette compétence se définit par la connaissance de l'industrie, des stratégies court et long terme, des menaces et des opportunités d'affaires. Deux personnes sur quatre ne croient pas que cette compétence est nécessaire à l'efficacité d'un service ressources humaines. Ils ne semblent pas percevoir l'utilité de posséder ces habiletés dans le cadre de leurs fonctions. Selon eux, ne pas posséder cette compétence n'affecte pas leurs services RH et de ne pas connaître les stratégies et l'environnement de leur entreprise ne modifie pas nécessairement la satisfaction des clients. Ces professionnels nous l'expliquent ainsi;

«Ce n'est pas nécessairement lié et si important que cela. Le travail que je fais pourrait être applicable à n'importe quelle industrie. L'immigration peut être propre à l'ingénierie, mais tu peux avoir une portion applicable à une autre industrie. Il y a certaines spécificités du fait que nous sommes une boîte de services professionnels, mais ce n'est pas aussi important que les compétences allié de l'organisation ou expert en RH.» (Professionnel en ressources humaines (A); P.2)

«Je suis moins impliqué au niveau des décisions, je trouve ça moins important. Ce n'est pas moi qui vais décider de donner un plus haut salaire, car je sais que des ingénieurs, on s'en arrache dans un tel domaine. Je le sais par la bande, parce

que je suis là, mais admettons que je ne le savais pas du tout, ça ne m'affecterait pas.» (Professionnel en ressources humaines (B); P.6)

Le professionnel en ressources humaines (D) semble avoir une opinion mitigée sur le lien entre la compétence architecte stratégique et le niveau de satisfaction des groupes-clients en indiquant; «Ça, c'est un plus dans le sens que tu peux apporter, dans quelques circonstances, des points intéressants dans ce que tu vas proposer, mais ça va être moins fréquent qu'on va avoir à utiliser cette compétence-là pour le poste qu'on occupe.» (P.17). Celui-ci voit cette compétence comme un atout plutôt qu'une exigence à un poste de professionnel.

Contrairement aux autres, le professionnel (C) voit la plus-value d'avoir cette habileté. Celui-ci va même jusqu'à nous dire que cette compétence est extrêmement importante pour assurer la prospérité de l'entreprise et nous donne plusieurs exemples des stratégies ressources humaines utilisées pour contrer les menaces de l'industrie de l'ingénierie-conseil;

«Que l'on parle au niveau recrutement c'est important de connaître les stratégies, la connaissance de l'industrie et du marché de l'emploi. Au niveau rémunération et avantages sociaux, le fait de connaître l'industrie et ce qu'offrent nos concurrents aide à nous démarquer. Au niveau développement organisationnel, c'est important de savoir autant l'externe que l'interne, donc ce que les gens veulent. Nous avons déjà fait des groupes focus; les seniors veulent des choses qui leur facilitent la préretraite, nos groupes de junior veulent du coaching, du mentorat, l'encadrement.» (Professionnel en ressources humaines (C); P.12)

Cette affirmation va dans le même sens que les propos d'Ulrich et coll. (2007) qui affirmait que le professionnel en ressources humaines muni de cette compétence collaborerait à la construction des stratégies en se basant sur les attentes. En effet, le professionnel témoigne faire des groupes focus afin d'élaborer convenablement leurs politiques et pratiques, en lien avec les besoins des employés.

En posant la question suivante ; pensez-vous que la compétence architecte stratégique a une relation avec la satisfaction des groupes-clients ?, il nous a

clairement répondu qu'en connaissant l'environnement de l'entreprise, il pouvait faire valoir les avantages de l'entreprise aux employés et que cela assurait la crédibilité du SRH;

«Plus tu connais l'extérieur, l'industrie, les services qu'une firme d'ingénierie offrent, plus que les gens quand tu leur parles te trouvent crédible. Quand les employés ou les candidats te disent; pourquoi notre compétiteur X offre telle chose et pas vous, tu dois être capable de leur dire ce que nous on a choisi de faire et pourquoi.» (Professionnel en ressources humaines (C); P.12)

Nous pouvons donc affirmer que notre proposition ; il existe une relation entre la compétence « architecte stratégique » et le niveau de satisfaction des groupes-clients des services de ressources humaines, n'est **pas supportée**. En effet, la majorité des gens interviewés ne constatent pas un lien entre ces deux variables.

Tableau 27: Lien perçu entre la compétence «Gestion de la culture et du changement» et le niveau de satisfaction des groupes-clients du SRH

Entretiens	Compétence est importante pour l'efficacité de votre SRH	Compétence a une relation avec la satisfaction des groupes-clients	Plus le niveau de compétence est élevé, plus la satisfaction des groupes-clients sera élevée	Pour quel groupe-clients cette relation serait plus forte ou plus faible ?
Entretien (A)	Oui	Oui	Oui	Aucun
Entretien (B)	Oui	Oui	Oui	Dépendamment du changement
Entretien (C)	Oui	Oui	Oui	Aucun
Entretien (D)	Oui	Oui	Oui	Aucun

La totalité des professionnels ayant répondu à nos entrevues perçoit un lien entre la compétence gestion de la culture et du changement et le niveau de satisfaction des groupes-clients du SRH, comme nous pouvons voir au tableau 27. Cette organisation vit actuellement un changement majeur et les professionnels ont dû adapter plusieurs pratiques et politiques en raison de la fusion.

«Oui, parce que c'est important de répondre pour régler leur problème immédiat, mais c'est important aussi d'encourager.» (Professionnel en ressources humaines (B); P.7)

«C'est certain qu'au niveau du changement, c'est très difficile, car on voit beaucoup de résistance face aux changements. Je dirais que les organisations qui durent et se développent nécessairement, ils sont en constants changements. Dans le fond, si tu restes pareil, c'est que tu recules, tu n'avances pas. Donc, on est toujours en changement, plus que tu deviens une grosse compagnie plus que la gestion de la culture et du changement est important et plus tu dois avoir des habiletés.» (Professionnel en ressources humaines (C); P.13)

«On est vraiment dans un contexte de changements constants, on a beaucoup à s'adapter, à trouver de façon à faire en sorte que les gens adhèrent à ces changements là, donc oui c'est important par rapport au rôle qu'on joue.» (Professionnel en ressources humaines (D); P.18)

De plus, l'ensemble des professionnels ne perçoit pas de différence dans la satisfaction entre les groupes-clients. Comme ils nous l'indiquent, peu importe le niveau où on se trouve (dessinateurs, techniciens, ingénieurs et personnels de soutien), lorsqu'il y a un changement, il doit se suivre partout et les réponses aux changements doivent se refléter de façon universelle.

Ainsi, la proposition qui indiquait qu'il existe une relation entre la compétence « gestion de la culture et du changement » et le niveau de satisfaction des groupes-clients des services de ressources humaines est **fortement supportée**.

Tableau 28: Lien perçu entre la compétence «Gestion du talent» et le niveau de satisfaction des groupes-clients du SRH

Entretiens	Compétence est importante pour l'efficacité de votre SRH	Compétence a une relation avec la satisfaction des groupes-clients	Plus le niveau de compétence est élevé, plus la satisfaction des groupes-clients sera élevée	Pour quel groupe-clients cette relation serait plus forte ou plus faible ?
Entretien (A)	Oui	Oui	Oui	Aucun
Entretien (B)	Non	Non	Non	-
Entretien (C)	Oui	Oui	Oui	Plus forte; Autres Plus faible; Directeurs
Entretien (D)	Oui	Oui	Oui	Aucun

Bien que la gestion du talent ne semble pas être un domaine où l'entreprise excelle, la majorité soit trois personnes sur quatre croit que cette compétence est nécessaire pour un SRH efficient. Comme ils nous l'expliquent, ils n'ont pas le temps de s'occuper de cette pratique et reconnaissent que cet aspect a probablement un impact sur la satisfaction. Le professionnel (D) nous décrit bien la problématique; «*C'est un de nos problèmes en fait. Il faut restructurer ça ! On n'a pas le temps d'analyser les demandes de formation, on n'a pas le temps de mettre en place des formations, mais ça serait vraiment une valeur ajoutée si on était capable de le faire. Donc, je pense que ça aurait un impact sur la satisfaction des clients, si c'était mieux structuré, si des choses leurs étaient offerts.*» (P.18). Ainsi, on peut percevoir le lien entre le niveau de compétence et le niveau de satisfaction des groupes-clients.

Les propos nous laissent croire que le besoin d'avoir cette pratique au sein de l'organisation ne se faisait pas ressentir jusqu'à la fusion avec une autre entreprise. Cette habileté devra être mieux maîtrisée par les professionnels en RH dans le futur, car l'arrivée d'une nouvelle génération sur le marché de l'emploi fait en sorte de changer les besoins et les attentes des employés.

« [...] Surtout avec nos jeunes professionnels. C'est des gens d'une autre génération, qui ont besoin d'encadrement, ils vont être insatisfaits de leurs défis très rapidement, ils ont

*l'impression qu'ils sont arrivés à terme très rapidement. Donc, c'est une nouvelle façon de faire avec eux, on doit leur offrir du coaching, de l'encadrement, faire des plans de carrière. Au niveau de la gestion du talent, de plus en plus, ça va être une fonction très importante au niveau des RH. »
(Professionnel en ressources humaines (C); P.14)*

Le professionnel en ressources humaines (B) ne semble pas être du même avis que ses collègues puisqu'il évoque que la façon dont le SRH est structuré actuellement, ne permet pas de rapporter cette pratique au sein de son équipe. Il propose plutôt de laisser cette pratique aux gestionnaires et directeurs. De plus, il renforce son positionnement en affirmant que cette compétence n'est pas détenue à l'intérieur de son service.

En posant la question suivante; parmi les 5 groupes-clients pour lequel cette relation entre la satisfaction et la compétence gestion du talent serait-elle plus forte ?, nous avons obtenu une réponse particulièrement intéressante de la part d'un professionnel;

*«Je dirais les employés (techniciens, dessinateurs, ingénieurs et personnels de soutien) plus que les directeurs. C'est souvent les employés qui vont demander des plans de carrière ou du mentorat, les gestionnaires sont souvent rendus à un certain niveau dans l'organisation.»
(Professionnel en ressources humaines (C); P.14)*

Jusqu'à maintenant, la relation perçue entre les compétences et la satisfaction semblait toujours être plus forte au niveau des directeurs tandis qu'ici la relation apparaît être plus forte avec les autres employés.

Les résultats nous portent à croire que notre proposition est **supportée** ou autrement dit qu'il existe une relation entre la compétence «gestion de talent» et le niveau de satisfaction des groupes-clients des services de ressources humaines.

Tableau 29: Lien perçu entre la compétence «Activiste crédible» et le niveau de satisfaction des groupes-clients du SRH

Entretiens	Compétence est importante pour l'efficacité de votre SRH	Compétence a une relation avec la satisfaction des groupes-clients	Plus le niveau de compétence est élevé, plus la satisfaction des groupes-clients sera élevée	Pour quel groupe-clients cette relation serait plus forte ou plus faible ?
Entretien (A)	Oui-Non	Oui-Non	Oui-Non	Aucun
Entretien (B)	Oui	Oui	Oui	Aucun
Entretien (C)	Oui	Oui-Non	Oui-Non	Plus forte; Directeurs
Entretien (D)	Oui	Oui	Oui	Aucun

Le tableau 29 nous démontre les liens perçus entre la compétence activiste crédible et le niveau de satisfaction des groupes-clients du SRH par les professionnels en RH. L'activiste crédible se réfère à la capacité d'offrir des points de vue pour améliorer l'organisation, la capacité à prendre des risques et la capacité à influencer ses partenaires. Les opinions sont partagées et deux d'entre eux avaient de la difficulté à prendre position. Le professionnel (A) a affirmé que la compétence était importante pour l'efficacité de son service, mais que celle-ci n'était pas toujours bien perçue par les clients surtout au niveau des directeurs; «*Je te dirais que ce n'est pas toujours bien reçu. À plusieurs occasions, si on s'avance trop, si on s'implique trop ou si on veut faire influencer c'est pas nécessairement bien reçu. [...] Je te dirais certaine direction, mais pas tous.*» (Professionnel en ressources humaines (A); P.4). Ainsi, cette personne tente d'expliquer que dans certains cas, lorsque le SRH a de nouvelles visions ou de nouvelles façons de faire, certaines directions semblent plus réfractaires.

Quant au professionnel (C), il a témoigné que cette compétence a une relation avec la satisfaction, mais seulement au niveau des directeurs, au niveau de la haute hiérarchie; «*Je dirais la satisfaction des directeurs. Prendre des risques, améliorer l'entreprise, je crois que la fonction RH a beaucoup à offrir.*» (P.15). Ceci vient contredire les propos ci-haut, qui disaient que les directeurs ne considéraient pas toujours les points de vue des RH.

Les deux autres personnes interviewées perçoivent la valeur ajoutée de cette compétence dans un service ressources humaines ;

«Je crois que c'est une plus-value dans le sens où on contribue à faire changer les choses quand on émet ses points de vue, parce que quelqu'un qui ne donne pas ses points de vue ben ce n'est pas ça qui fait nécessairement grandir une organisation. Ce n'est pas tous les points de vue, les idées qui vont être retenues, mais j pense que c'est un plus d'être capable d'en discuter et d'être capable de défendre ses points de vue.» (Professionnel en ressources humaines (D); P.19)

«C'est également de là l'importance de travailler en équipe, des fois c'est beau d'avoir des belles idées, mais il faut s'assurer que ça marche tout le long de la ligne.» (Professionnel en ressources humaines (B); P.8)

En résumé, malgré les différents points de vue, nous pouvons constater que les personnes questionnées sont d'avis que la compétence activiste crédible a certainement un rôle à jouer dans un SRH. De donner ses idées et de les partager semblent pouvoir être bénéfique pour l'organisation. Donc, les résultats **supportent** la proposition suivante; il existe une relation entre la compétence « activiste crédible » et le niveau de satisfaction des groupes-clients des services de ressources humaines.

Le tableau 30 représente une synthèse de la vérification de nos six propositions.

Tableau 30: Vérification des propositions

Propositions de recherche		Incidence sur la proposition
P.1	Il existe une relation entre la compétence «expert en ressources humaines» et le niveau de satisfaction des groupes-clients des services de ressources humaines.	Fortement supportée
P.2	Il existe une relation entre la compétence «allié de l'organisation» et le niveau de satisfaction des groupes-clients des services de ressources humaines.	Supportée

P.3	Il existe une relation entre la compétence « architecte stratégique » et le niveau de satisfaction des groupes-clients des services de ressources humaines.	Non supportée
P.4	Il existe une relation entre la compétence « gestion de la culture et du changement » et le niveau de satisfaction des groupes-clients des services de ressources humaines.	Fortement supportée
P.5	Il existe une relation entre la compétence « gestion de talent » et le niveau de satisfaction des groupes-clients des services de ressources humaines.	Supportée
P.6	Il existe une relation entre la compétence « activiste crédible » et le niveau de satisfaction des groupes-clients des services de ressources humaines.	Supportée

Chapitre 5 –Discussion des résultats

Le présent chapitre a pour but l'interprétation des résultats que nous avons obtenus dans cette recherche. Il sera divisé en quatre sections. Dans un premier temps, nous ferons une synthèse de notre étude. Dans un deuxième temps, nous reviendrons sur nos hypothèses et propositions posées à la lumière de nos résultats. Dans un troisième temps, nous enchaînerons sur les forces et les limites de notre recherche. Finalement, nous proposerons des pistes intéressantes pour les recherches futures.

5.1 Synthèse de la recherche

Rappelons que cette présente étude avait deux principaux objectifs; (1) valider les relations entre les compétences des professionnels en ressources humaines et le niveau de satisfaction des groupes-clients des SRH et (2) étudier les relations entre les caractéristiques des clients des SRH et leur niveau de satisfaction vis-à-vis de ces services ressources humaines. Pour tenter de répondre à nos questions, nous nous sommes appuyés sur les travaux théoriques de Tsui et Milkovich (1987), Tsui (1990), Belout (1994), Belout et Dolan (1996) et Belout (2004) soit l'approche des constituantes multiples. À l'instar des recherches empiriques précédentes, nous avons établi un modèle conceptuel. Ce dernier comprend trois groupes de variables qui sont reliés à (1) la satisfaction des groupes-clients, (2) aux caractéristiques des clients et (3) aux compétences des professionnels en ressources humaines. Ainsi, l'engagement, le sexe, l'âge, l'ancienneté et la fréquence des contacts avec le SRH sont les variables associées aux caractéristiques des clients. Quant aux compétences des professionnels en RH, nous retrouvons l'expert en ressources humaines, l'allié de l'organisation, l'architecte stratégique, la gestion de la culture et du changement, la gestion du talent et l'activiste crédible, élaborées par Ulrich et coll. (2007).

De façon cohérente avec notre modèle conceptuel, nous avons généré une hypothèse et une proposition générales. Ainsi, découle cinq sous hypothèses et six sous propositions. L'hypothèse générale se lit comme suit, il existe des relations significatives entre les caractéristiques des clients des services de ressources humaines et leur niveau de satisfaction vis-à-vis de ces services RH. La proposition

générale est la suivante ; il existe des relations entre les compétences des professionnels en ressources humaines et le niveau de satisfaction des groupes-clients des services de ressources humaines.

L'ensemble des hypothèses ont été vérifiées à l'aide de questionnaires répondus par les clients d'un service de ressources humaines. À l'aide d'analyses statistiques, plus précisément des analyses de corrélations de Person, nous avons pu confirmer ou non nos hypothèses. Des entrevues avec des professionnels en ressources humaines dans une organisation ont servi à valider nos diverses propositions.

5.2 Interprétation des résultats

Dans cette section, nous proposons une discussion concernant nos résultats de chaque sous hypothèse et sous proposition. Une interprétation ainsi qu'une comparaison s'enchaîneront afin de valider si nos résultats sont convergents avec les études antérieures. Si ce n'est pas le cas, nous tenterons d'émettre des explications possibles. Nous débuterons avec les cinq sous hypothèses pour poursuivre avec les six sous propositions et terminer sur une brève conclusion sur nos constats afin d'analyser la véracité de notre hypothèse et proposition générale.

5.2.1 Les caractéristiques des clients et leur satisfaction du service ressources humaines

1. L'engagement

Notre première sous hypothèse de recherche est qu'il existe une relation significative positive entre l'engagement des clients des services de ressources humaines et leur niveau de satisfaction vis-à-vis de ces services RH. Une analyse bivariée nous permet de constater que cette hypothèse n'est pas confirmée (tableau 22). Il semble donc qu'il n'existe pas de relation entre ces deux variables soit l'engagement des clients et leur satisfaction du SRH. Selon la matrice de corrélations, il y a absence de corrélation ($p = ,126$).

Ce résultat obtenu s'inscrit dans les résultats non concluants. Bien que certains auteurs aient observé des liens entre l'engagement des clients et leur niveau de satisfaction (Bateman et Strasser, 1984; Belout et Dolan, 1996), d'autres ne décèlent

aucun lien entre ces deux variables (Curry et coll. 1986). Comme l'indiquent les auteurs Curry, Wakefield, Price et Mueller (1986); «*Our analysis did not indicate that satisfaction is a determinant of commitment, a commonly held position, or that commitment is a determinant of satisfaction.* » (P.8).

Curry et coll. (1986) explique les résultats de leur recherche, en regard à l'étude de Bateman et Strasser (1984), bien que la population, les mesures et la méthode analytique soient semblables, les répondant étaient différents sur le plan géographique. Ainsi, cette réflexion nous pousse à penser que la différence de population pourrait peut-être, être une cause. En effet, nos répondants provenaient d'un milieu comportant des caractéristiques qui leurs sont propres soit l'ingénierie-conseil.

2. Sexe

Notre deuxième hypothèse stipule qu'il existe une relation significative entre le sexe des clients des SRH et leur niveau de satisfaction vis-à-vis de ces services ressources humaines. Les résultats d'une analyse bivariée ne confirment pas l'hypothèse. Effectivement, il n'y a pas de lien significatif entre les deux variables ($p = ,425$).

Tout comme Belout (1994), cette hypothèse était purement exploratoire. Bien que son étude ait permis de constater l'existence d'une relation significative entre le sexe et la satisfaction des clients, en relations de travail, elle demeure de faible intensité. Les études répertoriées (Cascio, 1987; Schmitt et coll., 1980) se contredisent sur la variable sexe des évaluateurs. En effet, les résultats ne semblent pas être constants. Nous voulions valider cette relation dans un contexte différent que celui du milieu hospitalier québécois mais, notre étude s'objecte aux constats de Belout (1994) et renforce les études non-concluantes sur ce sujet.

3. L'âge

Pour sa part, notre troisième hypothèse prévoit qu'il existe une relation significative positive entre l'âge des clients des services de ressources humaines et leur niveau de satisfaction vis-à-vis de ces services RH. Les résultats présentés dans le tableau 22 ne

viennent pas cette hypothèse. Par contre, la relation est significativement négative ($r = -,217$; $p < 0,05$). En fait, moins les clients sont âgés, plus ils sont satisfaits du service de ressources humaines. Cependant, la relation demeure de faible intensité.

Nos résultats sont contraires à la recherche de Belout (1994) qui nous enseignait que plus les clients sont âgés, plus les clients sont satisfaits des SRH en relations de travail. Plusieurs enquêtes vont dans le même sens que l'étude de Belout (1994) en affirmant que les employés plus âgés tendent à avoir une plus grande satisfaction que les plus jeunes (Doering, Rhodes et Schuster, 1983; Glenn, Taylor et Weaver, 1977; Warr, 1992). Ainsi, notre recherche s'oppose à ces constats puisque les jeunes employés tendent à être plus satisfaits du SRH.

4. L'ancienneté

Notre quatrième hypothèse de recherche pose qu'il existe une relation significative positive entre l'ancienneté des clients des services de ressources humaines et leur niveau de satisfaction vis-à-vis de ces services RH. Selon les résultats de notre recherche, cette hypothèse n'est pas confirmée. La satisfaction des clients est négativement liée à l'ancienneté de ces derniers. Cette relation est faible ($r = -,208$; $p < 0,05$). De plus, nous pouvons observer dans la matrice de corrélations (tableau 22), qu'il existe une relation positive entre la variable âge et ancienneté ($r = ,650$; $p < 0,01$).

Nos résultats appuient l'étude de Belout (1994) qui indiquait que, contrairement à leurs prédictions, la relation entre l'ancienneté des clients et la satisfaction des clients en gestion des ressources humaines était significativement négative. Les employés les plus anciens tendent à être moins satisfaits des différentes dimensions du SRH que les employés moins anciens, dans ce contexte.

Comme nous l'avons évoqué précédemment, les directeurs semblent être le groupe-client le moins satisfait des services RH. De plus, ils sont le groupe le plus ancien dans l'organisation. Lors des entrevues, nous avons remarqué que diverses pratiques et politiques ont été mises de l'avant par les RH de cette entreprise pour les besoins et attentes des nouvelles générations. On pense par exemple à la planification de

carrière ou partenariat avec les écoles pour recruter. Nous pourrions croire qu'en tentant de satisfaire les clients moins âgés, le SRH a en quelque sorte délaissé les autres. Le manque d'homogénéité dans les attentes et préférences des clients pourrait être en cause dans ce cas.

5. Fréquence des contacts

Notre dernière hypothèse est à l'effet qu'il existe une relation significative positive entre la fréquence des contacts des clients des services de ressources humaines et leur niveau de satisfaction vis-à-vis de ces services RH. Cette hypothèse n'est pas confirmée à cause du lien non significatif entre les variables ($p = ,753$).

Contrairement à l'étude de Belout et Dolan (1996) et de Belout, Dolan et Grégoriades (1997) il n'y pas de relation significative entre la fréquence des contacts des clients et leur niveau de satisfaction des SRH, dans notre recherche. Il semble donc, que le nombre de rencontres avec le personnel du SRH ainsi que le nombre d'échanges d'informations (de façon écrite ou autres) avec ceux-ci, n'ont pas de liaison avec la satisfaction des clients, dans notre contexte d'étude.

5.2.2 Les compétences des professionnels en ressources humaines et la satisfaction des clients du service ressources humaines

1. Compétence «Expert en ressources humaines»

La proposition 1; il existe une relation entre la compétence « expert en ressources humaines » et le niveau de satisfaction des groupes-clients des services de ressources humaines, est fortement supportée par les professionnels en ressources humaines rencontrés. Tout d'abord, l'ensemble des répondants ont affirmé qu'ils percevaient un lien entre ces deux variables et que cette compétence était nécessaire pour l'efficacité d'un SRH. Ces constats appuient les propos d'Ulrich et coll. (2007); *«Employees also have many administrative needs (e.g., to be paid, relocated, hired, and trained). HR professionals ensure that these basic needs are efficiently dealt with through technology, shared services, and/or outsourcing. This operational work of HR ensures credibility if executed flawlessly and grounded in the consistent application of policies.»(P.7)*

De plus, lorsque nous avons demandé aux professionnels de préciser les compétences les plus importantes pour augmenter leur propre efficacité en RH et la satisfaction des clients, trois personnes sur quatre ont dit que la compétence expert en ressources humaines était la plus considérable. Comme l'indique Ulrich et coll. (1995), ils doivent être des experts dans leur sphère d'activité et être capable d'exercer leurs tâches selon les règles de l'art. La moyenne relevée, pour cette compétence, est de 3,83 sur une échelle de 5 points, ce qui représente une bonne habileté. Ce résultat démontre que les professionnels en ressources humaines sont aptes à implanter de nouvelles politiques et pratiques ressources humaines, à les appliquer et à fournir des conseils ressources humaines aux cadres, dans cette organisation. Finalement, la compétence expert en ressources humaines est celle la mieux maîtriser par ce SRH. Nous pouvons donc affirmer que ces derniers perçoivent un fort lien entre la variable satisfaction des groupes-clients et la variable compétence expert en RH.

Le trois quart des répondants croient que cette relation est plus forte avec les directeurs. Cette distinction va dans le même sens que les propos de Tsui et Milkovich, 1987; Tsui, 1990; Belout et Dolan; 1996 et Belout, Dolan et Grégoriades 1997. Ils affirment que la satisfaction des clients varie selon la catégorie d'emploi et du niveau hiérarchique.

2. Compétence «Allié de l'organisation»

Notre deuxième proposition de recherche étant qu'il existe une relation entre la compétence «allié de l'organisation» et le niveau de satisfaction des groupes-clients des services de ressources humaines, est supportée. La majorité des professionnels soit trois personnes sur quatre voient un lien entre ces deux variables. Ils affirment que cette compétence est très utile dans la prise de décision et voient une certaine cohésion entre la connaissance des stratégies, les pratiques et politiques RH et l'efficacité d'un SRH. Tel que rapporté par Ulrich et coll. (2007), les professionnels RH contribuent à la réussite de l'organisation en connaissant le contexte, les fonctions de l'entreprise, la chaîne de valeurs, etc. Ainsi, ils sont mieux outillés pour collaborer à l'atteinte des objectifs de l'organisation (Yeung et coll., 1994). Les résultats du questionnaire de type B dévoilent qu'en moyenne les professionnels RH

de cette organisation possèdent à un niveau de 3,07/5 la compétence allié de l'organisation.

Un seul individu ne perçoit pas de relation. Il indique qu'il n'est pas essentiel de connaître les stratégies organisationnelles car cela n'influencerait pas obligatoirement la qualité de son service.

Malgré cette opinion divergente, nous avons tout de même observé une relation entre la compétence allié de l'organisation et la satisfaction des clients.

3. Compétence «Architecte stratégique»

Quant à notre troisième proposition; il existe une relation entre la compétence « architecte stratégique » et le niveau de satisfaction des groupes-clients des services de ressources humaines, elle n'est pas supportée. Tout d'abord, les résultats démontrent que les professionnels RH de cette organisation possèdent plus ou moins de connaissances de l'industrie, des stratégies, des opportunités d'affaires et des menaces (3,13/5). Le lien perçu entre le niveau de satisfaction des clients et la compétence architecte stratégique est partagé. La majorité des professionnels interviewés ne croient pas que cette compétence est importante pour l'efficacité du SRH et que la connaissance de l'environnement de l'organisation demeure plutôt un atout. Ces déclarations s'opposent à la théorie d'Ulrich et coll. (2007) ; «*The HR professional has a vision for how the organization can win in the future and plays an active part in the establishment of the overall strategy to deliver on this vision. This means recognizing business trends and their impact on the business, forecasting potential obstacles to success, and facilitating the process of gaining strategic clarity.*»(P.7) Une seule personne interrogée va dans le même sens que cette affirmation. Celui-ci, contrairement aux autres, perçoit une valeur ajoutée à posséder cette compétence. Il croit que l'architecte stratégique peut contribuer au succès de l'organisation. En somme, les réponses des professionnels en ressources humaines ayant participé à notre étude n'appuient pas notre troisième proposition.

4. Compétence «Gestion de la culture et du changement»

La quatrième proposition de cette présente recherche postule qu'il existe une relation entre la compétence « gestion de la culture et du changement » et le niveau de satisfaction des groupes-clients des services de ressources humaines. Celle-ci est fortement supportée par nos résultats. La totalité des professionnels RH de cette organisation perçoivent un lien entre cette compétence et la satisfaction des clients. Ces derniers discernent leur contribution en tant que facilitateur de la conduite des changements. Ils croient améliorer l'adhésion des employés aux changements et à la culture d'entreprise. Nous pouvons affirmer qu'ils sont plutôt habiles dans cette sphère d'activité puisqu'ils possèdent, en moyenne, un niveau d'aptitude de 3,63 sur une échelle de 5.

Nos constats soutiennent les analyses d'Ulrich et coll. (2007). Selon ces auteurs, le professionnel reconnaît, articule et aide l'organisation dans la gestion de la culture. De plus, il facilite le changement en « personnalisant » la culture et en développant des disciplines adaptées à ces dits changements. Pour ce faire, ils doivent comprendre la mise en œuvre des projets.

5. Compétence «Gestion de talent»

Quant à notre cinquième proposition, elle indique qu'il existe une relation entre la compétence «gestion de talent» et le niveau de satisfaction des groupes-clients des services de ressources humaines. Les résultats de l'analyse de contenu supportent cette présomption. Plusieurs professionnels en ressources humaines interrogés nous ont confié que la gestion du talent était un problème dans l'organisation. Faute de temps, le SRH ne semble pas développer des programmes de formation et offrir des services de planification de carrière adéquats. La moyenne de la compétence «gestion de talent» des professionnels de cette organisation nous le témoigne ; 2,75 sur une échelle à cinq points (tableau 21). Cette compétence est la plus faible. Par contre, la majorité des répondants croit tout de même que cette compétence est nécessaire pour qu'un service de ressources humaines soit efficace. Trois des quatre personnes interviewés reconnaissent que la gestion de talent aurait un impact positif sur la satisfaction des groupe-clients. Ces derniers voient une valeur ajoutée au fait de posséder cette compétence. Comme l'indiquent les écrits à ce sujet, les professionnels

en ressources humaines doivent veiller à ce que le talent et les capacités organisationnelles soient alignés avec les besoins des clients et les stratégies. Le talent sans un support de l'organisation ne serait pas maintenu et une bonne organisation ne livrerait pas de résultats sans des individus talentueux avec les bonnes compétences (Ulrich et coll., 2007).

En somme, nos résultats soutiennent les conclusions d'Ulrich et coll. (2007). Il semble exister une relation entre la compétence gestion de talent et la satisfaction des clients des SRH.

6. Compétence «*Activiste crédible*»

Notre dernière proposition prévoit qu'il existe une relation entre la compétence «*activiste crédible*» et le niveau de satisfaction des groupes-clients des services de ressources humaines. Malgré les différents points de vue relevés lors des entrevues, les résultats appuient cette présomption. Nous avons pu constater que les professionnels en ressources humaines de cette organisation sont d'avis que la compétence *activiste crédible* influence la satisfaction des clients. Selon ces derniers, la capacité à offrir des points de vue pour améliorer l'organisation, la capacité à prendre des risques ainsi que d'influencer ses partenaires seraient nécessaires pour être un service de ressources humaines efficaces. De plus, ceux-ci possèdent un niveau d'habileté de 3,78 sur une échelle de 5 points.

Finalement, ces constats supportent les résultats obtenus par Ulrich et coll. (2007) ; *«This domain (credible activist) showed the highest importance in predicting the effectiveness of an HR professional. HR professionals must earn their credibility by building relationships of trust, but they then must take an active stance to make a difference in results. Credibility is not enough without action.»* (P.9). Pour avoir un impact positif sur les différents clients, le professionnel en ressources humaines doit être à la fois *crédible* et *actif*. Ces conclusions supportent notre sixième proposition.

Pour conclure cette présente section, nous ferons un retour sur notre hypothèse et proposition générale. L'hypothèse générale supposait l'existence de relations significatives entre les caractéristiques des clients des SRH et leur niveau de

satisfaction vis-à-vis de ces services ressources humaines. Celle-ci est confirmée par deux variables, dans le cadre de notre étude. L'âge et l'ancienneté sont les deux caractéristiques qui ont une relation significative avec la satisfaction. Contrairement à nos prédictions, ces deux variables ont une relation négative avec la satisfaction.

Quant à notre proposition générale, elle indique qu'il existe des relations entre les compétences des professionnels en ressources humaines et le niveau de satisfaction des groupes-clients des services de ressources humaines. Les résultats de notre analyse de contenu supportent cette proposition. Les réponses des professionnels en ressources humaines interrogés, nous ont permis de faire ressortir des liens entre la satisfaction perçue et cinq compétences. Celles-ci sont l'expert en ressources humaines, l'allié de l'organisation, la gestion de la culture et du changement, la gestion du talent et l'activiste crédible. Ces constats vont dans le même sens que les études de Yeung et coll. (1994), Ulrich et coll. (1995), Brockbank et coll. (1999), Brockbank et Ulrich (2003) et Ulrich et coll. (2007) qui indiquaient que les compétences étaient essentielles dans la performance des entreprises et qu'elles détermineraient le succès des professionnels ressources humaines.

5.3 Forces et limites de la recherche

Dans la prochaine section, nous présenterons une analyse des forces et des limites de notre recherche.

5.3.1 Les forces

La présente étude contient certaines forces. La première relevée est la validité interne ainsi que la validité des instruments d'observation. Tout d'abord, l'étude de cas permet d'analyser les faits en profondeur dans leur contexte et également de représenter de façon authentique la réalité étudiée (Gagnon, 2005), ce qui nous assure une validité interne forte. De plus, comme nous l'avons mentionné précédemment, la validité de nos instruments est adéquate puisque ceux-ci ont été expérimentés à plusieurs reprises dans différentes recherches et fondés sur des bases théoriques solides.

La deuxième force notée est qu'il y a, à notre connaissance, très peu de recherche qui ont tenté de valider la relation entre des compétences spécifiques des professionnels

en ressources humaines et le niveau de satisfaction des clients vis-à-vis leur SRH et par le fait même l'efficacité. Ainsi, cette étude se développe autour de l'idée générale qu'un client sera plus satisfait de son SRH si ce dernier possède certaines compétences. Or, même si cette théorie semble admise dans la littérature, les preuves empiriques restent peu nombreuses (Belout et Dolan, 1996).

5.3.2 Les limites

Notre étude comporte certaines limites qui se doivent d'être soulignées. Bien que l'étude de cas possède des avantages, elle comporte également des désavantages. Notre première limite concerne la faible validité externe. Nous avons étudié une organisation en particulier qui œuvre dans le domaine de l'ingénierie-conseil. Ce secteur d'activité renferme des particularités propres. Ainsi, les résultats de notre étude n'est pas généralisable à l'ensemble des services ressources humaines.

Une deuxième limite concerne notre méthode d'échantillonnage pour le choix de notre organisation. Nous avons utilisé la méthode volontaire, qui est non probabiliste. Le fait d'échantillonner une organisation volontaire préférablement que la population en général peut sans doute introduire des biais.

Une troisième limite s'ajoute. Sur le plan méthodologique, nous nous sommes restreints aux clients internes de l'organisation, ce qui nous a amené à faire abstraction aux clients externes. Il nous incombe d'inciter des études empiriques pour nous éclairer sur la question.

De plus, au niveau conceptuel, nous nous sommes attardés aux variables indépendantes reliées aux caractéristiques des clients et à celles des services en ressources humaines. Dans notre revue de littérature, nous avons énoncé qu'il existait d'autres variables qui pouvaient avoir une influence sur la satisfaction des clients. À titre indicatif, nous retrouvons les caractéristiques organisationnelles telles que le secteur d'activité ou la structure du marché de l'emploi. Ainsi, l'effet de d'autres variables sur la satisfaction des clients reste probable.

Il faut également tenir compte du fait que nos échantillons étaient relativement petits. En effet, nous avons été limités à quatre professionnels en ressources humaines à

cause de la petite taille du SRH dans cette organisation. Cela réduit nécessairement le niveau de généralisation des résultats.

Une dernière limite importante résiderait dans le fait qu'elle implique une certaine subjectivité personnelle de la part des professionnels ressources humaines interrogés. Pour valider l'existence de relations entre les compétences et la satisfaction des groupes-clients, ces derniers ont dû répondre à des questions sur leurs perceptions des relations potentielles entre ces variables. Cela limite la portée de nos résultats.

5.4 Les pistes de recherche future

Malgré les limites que nous venons d'énoncer, il apparaît néanmoins que notre étude laisse entrevoir des pistes futures. Les prochaines recherches qui seront effectuées sur ce sujet devraient contrer les limites antérieurement mentionnées. Il serait pertinent que les recherches prochaines ajoutent des entrevues qui proposeraient les points de vue des groupes-clients des services de ressources humaines vis-à-vis les compétences des professionnels en RH. Cela permettrait sans doute de mieux comprendre les relations potentielles entre les compétences des professionnels et le niveau de satisfaction des clients.

Il apparaît également intéressant d'étendre l'étude à plusieurs secteurs d'activités autre que l'ingénierie-conseil, le milieu hospitalier (Belout et Dolan, 1996) et le secteur manufacturier (Belout, Dolan et Grégoriades, 1997) afin de pouvoir effectuer des comparaisons entre les caractéristiques des clients, les compétences des professionnels RH et la satisfaction des groupes-clients.

Cette étude pourrait aussi être enrichie en développant davantage le modèle d'analyse. Il serait utile d'inclure un plus grand nombre de variables qui sont susceptibles d'influencer la satisfaction des clients des SRH. Par exemple, nous avons vu dans la littérature que les attentes des clients à l'égard des SRH (Belout et Dolan, 1996 et Belout, Dolan et Grégoriades, 1997), le degré de munificence (Tsui, 1990) et la structure d'un SRH soit la centralisation ou la décentralisation (Wils, St-Onge et Labelle, 1994) pouvaient jouer un rôle sur la satisfaction des clients. Donc, il semble que l'ajout de certaines variables pourrait influencer la portée des résultats.

Conclusion

Notre recherche avait deux objectifs principaux. En premier lieu, nous désirions éclaircir les relations entre les caractéristiques des clients des SRH et leur niveau de satisfaction vis-à-vis de ces services ressources humaines. En deuxième lieu, nous voulions approfondir les connaissances concernant les relations entre les compétences des professionnels en ressources humaines et le niveau de satisfaction des groupes-clients des SRH. La pertinence de ce sujet de mémoire repose sur l'identification des déterminants de l'efficacité (la satisfaction des clients).

Le cadre conceptuel utilisé pour réaliser cette recherche s'est inspiré de l'approche des constituantes multiples (Tsui et Milkovich, 1987; Tsui, 1990; Belout, 1994; Belout et Dolan 1996 et Belout 2004). En constatant le peu d'études empiriques sur ce sujet, nous avons choisi d'étudier des concepts établis par les auteurs dominants. Nous avons donc repris l'engagement, le sexe, l'âge, l'ancienneté et la fréquence des contacts avec le SRH comme variables indépendantes. Par la suite, et en fonction de la littérature effectuée au premier chapitre, nous avons intégré d'autres variables à notre modèle soit les six compétences élaborées par Ulrich et coll. (2007). Au total cinq hypothèses et six propositions furent postulées. De plus, nous avons énoncé une hypothèse et proposition générales qui sont les suivantes;

- Il existe des relations significatives entre les caractéristiques des clients des services de ressources humaines et leur niveau de satisfaction vis-à-vis de ces services RH.
- Il existe des relations entre les compétences des professionnels en ressources humaines et le niveau de satisfaction des groupes-clients des services de ressources humaines.

Cette étude nous a permis de repérer des variables ayant une relation avec la satisfaction des clients. Nos résultats statistiques rapportent que parmi les caractéristiques des clients, deux d'entre elles; l'âge et l'ancienneté ont une relation significativement négative avec la satisfaction des clients. Plus précisément, les employés plus âgés tendent à avoir une plus grande satisfaction que les plus jeunes et

les employés les plus anciens tendent à être moins satisfaits des différentes dimensions du SRH que les employés moins anciens. Nos analyses bivariées ne révèlent aucun résultat significatif quant aux relations entre la satisfaction et la l'engagement, le sexe ainsi que la fréquence des contacts.

Relativement à nos six propositions portant sur les relations entre les compétences des professionnels en ressources humaines et la satisfaction des clients, cinq furent supportées. Nos résultats de l'analyse de contenu soutiennent que les compétences; expert en ressources humaines, allié de l'organisation, gestion de la culture et du changement, gestion de talent et activiste crédible ont une relation avec la satisfaction des clients des SRH.

L'ensemble de ces résultats a permis de répondre à nos deux questions de recherche et par le fait même d'appuyer notre hypothèse et notre proposition générale. En effet, il existe des relations significatives entre les caractéristiques des clients et la satisfaction de ces derniers face aux SRH et il existe des relations entre les compétences des professionnels en RH et le niveau de satisfaction des clients.

Enfin, en vue des travaux réalisés et des aboutissements de cette recherche, cette étude offre une méthode d'évaluation pour cette organisation dans le domaine de l'ingénierie-conseil. Elle permet au service de ressources humaines d'intervenir sur certaines dimensions, variables et groupes d'individus précis pour augmenter leur seuil d'efficacité.

De plus, cette recherche souligne l'importance d'avoir des professionnels en ressources humaines compétents pour satisfaire les parties prenantes de l'organisation. À cet effet, rappelons les études de Yeung et coll. (1994), Ulrich et coll. (1995), Brockbank et coll. (1999), Brockbank et Ulrich (2003) et Ulrich et coll. (2007) qui démontrent que les compétences sont nécessaires à l'essor des entreprises et que celles-ci définissent le succès des professionnels RH.

Bibliographie

Bateman T.S., Strasser S., (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment, *Academy of Management Journal*, 27, 94-112.

Becker B., Huselid M. et Ulrich D. (2001). The HR Scorecard: Linking, People, Strategy and Performance. *Havard University Press* .

Belout A. et Dolan S.L. (1996). L'évaluation des Directions des Ressources Humaines dans le Secteur Public Québécois. *Relations Industrielles-Industrial Relations* , 51 (4), 726-755.

Belout A. et Dolan S.L. (1993). L'évaluation des services des ressources humaines par leurs propres clients: L'approche des constituantes multiples. *Info Ressources Humaines* , 9-29.

Belout A. (1994). L'évaluation des directions des ressources humaines dans le milieu hospitalier québécois par l'approche des constituantes multiples. Montréal: École de relations industrielles, Université de Montréal, Thèse de doctorat.

Belout A. (2004). L'évaluation des directions des ressources humaines: comment concilier les attentes incompatibles des clients des DRH? *Actes du XVème Congrès Annuel de l'AGRH.*, Montréal : La GRH mesurée, 139-158.

Belout A., Dolan S.L. et Grégoriades C. (1997). L'efficacité des directions des ressources humaines selon l'approche des constituantes multiples: une étude comparée des secteurs public et privé canadiens. *Revue canadienne des sciences de l'administration* (14), 405-416.

Blancero D., Boroski J. et Dyer L. (1996). Key competencies for a transformed human resource organization: results of a field study. *Human Resource Management* (35), 383-403.

Brockbank W. et Ulrich D. (2003). The new HR agenda study. *University of Michigan Business School* .

Brockbank W. et Ulrich D. (2005). Higher knowledge for higher aspirations. *Human Resources Management*, 44 (4), 489-504.

Brockbank W., Ulrich D. et Beatty R. (1999). HR professional development: creating the future creators at the University of Michigan Business School. *Human Resource Management* (38), 111-118.

Buckley F. et Monks K. (2004). The implications of meta-qualities for HR roles. *Human Resource Management* (14), 41-56.

Cascio W.F. (1987). *Applied psychology in personnel management*, Reston, VA : Prentice Hall.

Contandriopoulos A.P, Champagne F., Potvin L., Denis J.L. (1990), *Savoir préparer une recherche : la définir, la structurer, la financer*, PUM.

Curry J.P., Wakefield D.S., Price J.L., Mueller C.W. (1986), On the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment, *Academy of Management Journal*, 4 (29), 847-856.

Dépelteau F. (2000). *La démarche d'une recherche en sciences humaines*, Éditions De Boeck Université, 419.

Doering M., Rhodes S. R. et Schuster M. (1983). *The Aging Worker*. Beverly Hills, CA: Sage

Dolan S.L. et Arsenault A. (1987) *Étude des principaux risques pour la Santé et Sécurité des policiers*. Rapport interne, Université de Montréal.

Dyer Jr, W. (1999). Training human resource champions for twenty-first century. *Human Resource Management* (38), 119-124.

Gagnon Y.-C. (2005), *L'étude de cas comme méthode de recherche*, Québec : PUQ.

Gavard-Perret M.-L., Gotteland D., Haon C. et Jolibert A. (2008), *Méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, Paris : Pearson Education, 383.

Glenn N.D., Taylor P.A. et Weaver C.D.(1977). Age and job satisfaction among males and females: A multivariate, multisurvey study. *Journal of Applied Psychology*, 62, 189 -193.

Grenon G. et Viau S. (1996), Méthodes quantitatives en sciences humaines. De l'échantillon vers la population, 2^{ième} édition, Boucherville.

Guérin G. et Wils T. (1992), La gestion des ressources humaines du modèle traditionnel ou modèle renouvelé. *Presses de l'Université de Montréal* , 276.

Hirschman, A.O., (1970), Exit, voice and loyalty: responses to decline in firms, organizations and states. Cambridge: Harvard university press.

Kartz R. (1982). The effects of group longevity on project communication and performances, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 27, 81-104.

Kaufman B. (1996). Transformation of the corporate HR/IR function implication for University programs. *Labor Law Journal* (47), 540-548.

Keaveney T., Parker L.M., Paolillo J.G. (1983), *Rater characteristics associated with accurate performance evaluation*, Working paper, Industrial relations center, University of Minnesota, 83-08.

Lalime M-L. (2004). Étude explorant le lien entre la structure des services ressources humaines et la satisfaction de leurs clients internes. Montréal: Mémoire (M. Sc.) HEC.

Merck B., Sutter P., (2009). *Gestion des compétences, la grande illusion*, De Boeck. 1^{ère} édition, 295.

Mowday R.T., Porter L.W., Steers R. (1982). Employee-Organization Linkages, N.Y., *Academic Press*.

Mowday R.T, Steers M.R.,(1979). The Measurement of Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.

Peterson D.J et Malone R.L. (1975). The Personnel Effectiveness Grid (PEG): A New Tool for Estimating Personnel Department Effectiveness. *Human Resource Management* , 10-21.

Quivy R., et Campenhoudt L., (2006). Manuel de recherche en sciences sociales, Paris, Dunod, 3^{ème} édition.

Saba T., Dolan S., Jackson S.E et Schuler R.S. (2008). *La gestion des ressources humaines:Tendances, enjeux et pratiques actuelles*. Montréal: ERPI, 4eme édition.

Schoonover, S.C. (1998). Human Resource Competencies for the Year 2000: The wake-up call. *Society of Human Resource Mangement* , 65.

Schmitt N.M et Phyllis M. (1980), Life and job satisfaction: is the job central ?, *Journal of Vocational Behavior*, 16 (1), 51-58.

Selltiz C., Wrightsman S. et Cook S.W., (1977), *Les méthodes de recherche en sciences sociales*, Les éditions HRW.

Tsui A. (1990). A multiple-constituency model of effectiveness: An empirical examination at the human resource subunit level. *Administrative Science Quartely* , 458-483.

Tsui A. et Milkovich G.T. (1987). Personnel departement activities: constituency perspectives and preferences. *Personnel Psychology* , 40, 519-537.

Tsui A. (1984). Personnel departement effectiveness: A tripartite approach. *Industrial Relations* , 23, 184-198.

Ulrich D., Brockbank W., Yeung A.K. et Lake D.G. (1995). Human resource competencies: An empirical assessment. *Human resource management* , 473.

Ulrich D. (1998). A new mandate for human resource. *Harvard Business Review* (76), 124-134.

Ulrich D., Brockbank W., Johnson D. et Younger J. (2007). Human Resource Competencies: Responding to increased expectations. *Wiley InterScience* .

Ulrich D., Brockbank W., (2010). *RH-Création de valeur pour l'entreprise*. De Boeck. 1^{ère} édition, 310.

Warr P.B. (1992). Age and occupational well-being. *Psychology and Aging*, 7, 37-45.

Wils T. et Labelle C. (1989). Efficacité d'un service de ressources humaines. *Acte du congrès annuel de la section personnel et ressources humaines de l'ASAC*, 10, 188-197.

Wils T., Saint-Onge M. et Labelle C. (1994). Décentralisation des services de ressources humaines: Impacts sur la satisfaction des clients. *Relations Industrielles*, 49 (3), 483-502.

Yeung A., Brockbank W. et Ulrich D. (1994). Lower Cost; Higher Value: Human Resource Function in Transformation. *Human Resource Planning*, 17 (3), 1-16.

Annexe 1: Questionnaire de type A, aux clients du SRH

QUESTIONNAIRE DE TYPE A

Groupes de clients du service des ressources humaines

Étude des relations entre les compétences des professionnels en ressources humaines, les caractéristiques des clients et leur satisfaction par l'approche des constituantes multiples

Université de Montréal

École de relations industrielles

Décembre 2011

No de questionnaire : _____

Code du questionnaire : _____

Montréal, le 4 décembre 2011

Projet de recherche

Madame, Monsieur,

Le groupe de recherche en évaluation de la gestion des ressources humaines de l'École de Relations industrielles de l'Université de Montréal effectue actuellement une étude dans son champ d'expertise. Cette recherche vise à analyser certaines dimensions des services des ressources humaines en se basant sur la satisfaction de leurs propres clients.

Le secteur de l'ingénierie 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 ressources humaines.

Pour mener à bien ce projet, nous sollicitons votre collaboration qui consistera à remplir le présent questionnaire, tâche qui nécessitera au maximum 20 minutes de votre temps. Vous avez été sélectionné, de façon **aléatoire**, parmi tous les employés de l'entreprise pour participer à cette recherche. Toutes les données resteront confidentielles. Seuls les résultats globaux seront publiés.

Vous trouverez ci-jointe une enveloppe-retour. Nous vous prions de nous retourner ce questionnaire dûment rempli dans l'enveloppe **cachetée**, par courrier interne, à Madame Christine Roy (département des ressources humaines, Sherbrooke) **le plus rapidement possible**. Aucun membre de votre organisation n'aura accès à vos questionnaires.

Veillez agréer l'expression de nos sentiments les meilleurs.

Adnane Belout
Professeur agrégé
industrielles
Université de Montréal

Stéphanie Martel
Étudiante à la maîtrise en relations
Université de Montréal

INSTRUCTIONS

1. Vous devez répondre aux questions en encerclant un chiffre (ex. 0, 1, 2, 3, 4, 5) ou en inscrivant le chiffre approprié (ex. le nombre d'années est : 5).

Si vous ne trouvez pas la réponse qui convient exactement, choisissez 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.

Merci de votre collaboration.

Informations sur les activités :

1. Dotation - planification :

La dotation : Il s'agit de la gestion du recrutement, de la sélection et de l'accueil des ressources humaines. La planification englobe les activités de prévision de besoins des ressources humaines, de gestion des mouvements internes (promotions, retraites, départs, transferts...). Son but est d'éviter une insuffisance tant qualitative que quantitative des ressources humaines dans l'entreprise (planification de la rémunération, de la formation, du recrutement, évaluation des ressources humaines, amélioration de la productivité par un meilleur suivi).

2. Développement et Formation :

Cette dimension réfère aux programmes visant à favoriser l'acquisition d'habiletés, de connaissances, de comportements ou d'attitudes, essentiels à l'exécution d'un travail.

3. Évaluation du rendement :

Il s'agit des activités visant à observer, mesurer et influencer le rendement de l'employé, c'est-à-dire sa contribution aux objectifs de l'entreprise (approches utilisées, techniques et outils adoptés).

4. Rémunération :

Cette dimension englobe les activités par lesquelles l'entreprise évalue les contributions des employés pour les rétribuer sous forme monétaire et non monétaire (avantages sociaux, salaires, etc...). Les politiques salariales équitables, le contrôle de l'équité salariale par des programmes précis, le développement d'analyse des postes pour tous les emplois... sont parties intégrantes de cette dimension.

5. Support aux employés et P.A.E (programme d'aide aux employés) :

Nous retrouvons dans cette dimension toutes les actions du service des ressources humaines pour venir en aide aux employés de l'entreprise quand ceux-ci en manifestent le besoin. On y trouve notamment les efforts du service des ressources humaines pour informer les employés, le suivi des réclamations des employés qu'il fait, son rôle d'assistant et de conseiller auprès des employés.

6. Santé et Sécurité au travail :

Tous les programmes de prévention, d'aide et d'assistance relative à la sécurité des employés et à leur santé de façon générale.

7. Respect des politiques

Cette dimension réfère aux activités du service des ressources humaines qui assurent une gestion efficace des procédures disciplinaires et une application équitable des règlements et des politiques. Le rôle de médiateur du service des ressources humaines entre les employés et l'entreprise fait partie de cette dimension. Cette dimension réfère au respect des lois et des programmes d'égalité par le service des ressources humaines (égalité en emploi, absence de discrimination, etc.).

8. Respect des législations :

Cette dimension réfère au respect des lois et des programmes d'égalité par le service des ressources humaines (égalité en emploi, absence discrimination, etc.).

9. Innovations en ressources humaines

Il s'agit de la capacité du service des ressources humaines de proposer des idées, des politiques nouvelles eu égard aux évolutions de l'environnement. Un service innovateur serait avant-gardiste par rapport aux orientations de la gestion des ressources humaines, au courant des dernières tendances, qui est capable de s'adapter aux nouvelles réalités de son domaine d'activité.

Section 1 : Votre opinion sur l'efficacité de votre service de ressources humaines

Veillez, 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	Peu	Efficace	Très	Extrêmement
tout efficace	efficace		efficace	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	Peu	Satisfait	Très	Extrêmement
tout satisfait	satisfait		satisfait	Satisfait

- 3) D'après vous, de façon générale, avez-vous l'impression que votre Service de ressources humaines **accomplit sa tâche de la façon que vous aimeriez qu'elle soit accomplie**?

1	2	3	4	5
Pas du	Pas	Plus ou moins	En grande	Tout à
tout	tellement		partie	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	Pas	Plus ou moins	En grande	Tout à
tout	tellement		partie	Fait

- 5) D'après vous, si ce la 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	Assez	Plus ou moins	Peu	Aucun
changements				

- 6) Voici une liste d'activités que votre Service des ressources humaines dans l'entreprise 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. Encerchez le choix qui correspond le mieux à votre évaluation.

	0	1	2	3	4	5
	Aucune information pour juger ou ne s'applique pas	Pas du tout efficace	Peu efficace	Efficace	Très efficace	Extrêmement efficace
Dotation-planification (prévision, recrutement, accueil, promotion, etc.)	0	1	2	3	4	5
Développement-formation (programme 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 (programme de prévention des accidents, 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
Innovation en ressources humaines (proposition de nouvelles idées, etc.)	0	1	2	3	4	5

3) J'ai très peu de loyauté envers cette entreprise.

1	2	3	4	5	6	7
Fortement en désaccord						Fortement en accord

4) Je pourrais accepter n'importe quelle affectation d'emploi juste pour continuer à travailler pour cette entreprise.

1	2	3	4	5	6	7
Fortement en désaccord						Fortement en accord

5) Je trouve que mes valeurs et les valeurs de cette entreprise sont très similaires.

1	2	3	4	5	6	7
Fortement en désaccord						Fortement en accord

6) Je suis fier(e) de dire aux gens que je fais partie de cette entreprise.

1	2	3	4	5	6	7
Fortement en désaccord						Fortement en accord

7) Je pourrais envisager de travailler pour d'autres organisations du moment que le type d'emploi est similaire.

1	2	3	4	5	6	7
Fortement en désaccord						Fortement en accord

8) Cette entreprise me pousse vraiment à donner le meilleur de moi-même en termes de rendement au travail.

1	2	3	4	5	6	7
Fortement en désaccord						Fortement en accord

9) Si je devais quitter cette entreprise, cela affecterait très peu ma situation actuelle.

1	2	3	4	5	6	7
Fortement en désaccord						Fortement en accord

10) Je suis très heureux(se) d'avoir choisi spécifiquement cette entreprise pour travailler parmi toutes les organisations que j'avais considérées dans mes choix préalables.

1	2	3	4	5	6	7
Fortement en désaccord						Fortement en accord

11) Il n'y a pas beaucoup de gains à demeurer indéfiniment au service de cette organisation.

1	2	3	4	5	6	7
Fortement en désaccord						Fortement en accord

12) Souvent, je trouve difficile d'être en accord avec les politiques de l'organisation sur des points importants ayant trait aux employés.

1	2	3	4	5	6	7
Fortement en désaccord						Fortement en accord

13) Je suis réellement préoccupé(e) par le sort de cette entreprise.

1	2	3	4	5	6	7
Fortement en désaccord						Fortement en accord

14) Pour moi, c'est la meilleure de toutes les organisations pour lesquelles on peut travailler.

1	2	3	4	5	6	7
Fortement en désaccord						Fortement en accord

15) Décider de travailler pour cette organisation a définitivement été une erreur de ma part.

1	2	3	4	5	6	7
Fortement en désaccord						Fortement en accord

<p><i>Section 3 : Fréquence des contacts avec le service des ressources humaines de votre entreprise</i></p>

1) Depuis les six derniers mois, à quelle fréquence estimez-vous avoir rencontré directement le personnel du service des ressources humaines?

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

2) Depuis les six derniers mois, à quelle fréquence estimez-vous avoir effectué des échanges d'informations (par écrits ou par d'autres moyens de communication) avec le personnel du service des ressources humaines?

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

<i>Section 4 : Renseignements individuels</i>

Le but de la présente section est de récolter certaines informations individuelles. Ces données serviront à évaluer et à comparer entre eux les différents groupes ayant répondu au présent questionnaire.

Encerchez la mention qui vous correspond :

-Sexe : Masculin Féminin

-Âge : a) 18 à 24 ans
 b) 25 à 34 ans
 c) 35 à 44 ans
 d) 45 à 54 ans
 e) 55 ans et plus

-Depuis combien de temps travaillez-vous pour cette entreprise ? (précisez le nombre d'années et de mois)

Années : _____
Mois : _____

<i>Commentaires</i>

Ceci complète la partie structurée du questionnaire. Comme habituellement, dans un questionnaire de ce type, nous ne pouvons récolter toutes les informations concernant votre travail.

Y a-t-il des éléments d'évaluation ou des problèmes que nous n'avons pas abordés qui seraient importants? S'il vous plaît, veuillez utiliser l'espace ci-dessous pour nous les mentionner. Aussi, soyez tout à fait à l'aise si vous désirez donner des commentaires sur le questionnaire en général.

Annexe 2: Questionnaire de type B, aux professionnels RH

QUESTIONNAIRE DE TYPE B

Service des ressources humaines

*Étude des relations entre les compétences des professionnels en
ressources humaines, les caractéristiques des clients et leur satisfaction
par l'approche des constituantes multiples*

Université de Montréal

École de relations industrielles

Décembre 2011

No de questionnaire : _____

Montréal, le 4 décembre 2011

Projet de recherche

Madame, Monsieur,

Le groupe de recherche en évaluation de la gestion des ressources humaines de l'École de Relations industrielles de l'Université de Montréal effectue actuellement une étude dans son champ d'expertise. Cette recherche vise à analyser certaines dimensions des services des ressources humaines en se basant sur la satisfaction de leurs propres clients.

Le secteur de l'ingénierie 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 ressources humaines.

Pour mener à bien ce projet, nous sollicitons votre collaboration qui consistera à remplir le présent questionnaire, tâche qui nécessitera au maximum 20 minutes de votre temps. Toutes les données resteront confidentielles. Seuls les résultats globaux seront publiés.

Vous trouverez ci-jointe une enveloppe-retour. Nous vous prions de nous retourner ce questionnaire dûment rempli dans l'enveloppe **cachetée**, par courrier interne, à Madame Christine Roy (département des ressources humaines, Sherbrooke) le plus rapidement possible. Aucun membre de votre organisation n'aura accès à vos questionnaires.

Veillez agréer l'expression de nos sentiments les meilleurs.

Adnane Belout
Professeur agrégé
industrielles
Université de Montréal

Stéphanie Martel
Étudiante à la maîtrise en relations
Université de Montréal

INSTRUCTIONS

5. Vous devez répondre aux questions en encerclant un chiffre (ex. 0, 1, 2, 3, 4, 5).

Si vous ne trouvez pas la réponse qui convient exactement, choisissez celle qui se rapproche le plus de votre situation.

6. S'il vous plaît, répondez dans l'ordre à toutes les questions.

7. La valeur de l'étude dépend de la spontanéité avec laquelle vous répondrez à ce questionnaire. Vos réponses sont strictement confidentielles.

8. 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.

Merci de votre collaboration.

Section 1 : Compétences des professionnels en ressources humaines

Question : Pour chacune des questions suivantes, répondez par un seul choix.
Encerchez le choix (**un seul**) qui correspond **le mieux** à votre évaluation.

Expert en ressources humaines

1. Quel est votre niveau d'habileté à implanter de nouvelles politiques et pratiques ressources humaines au sein de votre entreprise ?

1	2	3	4	5
Aucune habileté	Peu habile	Plus ou moins habile	Plutôt habile	Très habile

2. Quel est votre niveau d'habileté à appliquer les politiques et pratiques ressources humaines de votre entreprise?

1	2	3	4	5
Aucune habileté	Peu habile	Plus ou moins habile	Plutôt habile	Très habile

3. Quel est votre niveau d'habileté à fournir aux cadres hiérarchiques des conseils en ressources humaines?

1	2	3	4	5
Aucune habileté	Peu habile	Plus ou moins habile	Plutôt habile	Très habile

Allié de l'organisation

4. Quel est votre niveau de connaissance du modèle d'affaires de l'entreprise?

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

5. Quel est votre niveau de connaissance des stratégies organisationnelles de l'entreprise?

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

6. Quel est votre niveau de connaissance de la chaîne de profit de votre entreprise?

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

7. Quel est votre niveau de connaissance des autres fonctions de l'entreprise (Marketing, Technologies de l'information, Recherche et développement, etc.) ?

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

8. Quel est votre niveau de connaissance de la structure organisationnelle?

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

Architecte stratégique

9. Quel est votre niveau de connaissance de l'industrie?

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

10. Quel est votre niveau de connaissance des stratégies court terme et long terme de l'entreprise ?

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

11. Quel est votre niveau de connaissance des opportunités d'affaires de l'entreprise?

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

12. Quel est votre niveau de connaissance des menaces pour l'entreprise?

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

Gestion de la culture et du changement

13. Quel est votre niveau d'habileté à utiliser la mise à jour des méthodes et technologies pour accomplir les tâches (ex; recrutement en ligne, e-learning, etc.) ?

1	2	3	4	5
Aucune habileté	Peu habile	Plus ou moins habile	Plutôt habile	Très habile

14. Quel est votre niveau d'habileté à adapter les pratiques en réponse aux changements internes (ex; fusion, acquisition, changement de stratégie, taille, etc.) ?

1	2	3	4	5
Aucune habileté	Peu habile	Plus ou moins habile	Plutôt habile	Très habile

15. Quel est votre niveau d'habileté à adapter les pratiques en réponse aux changements externes (ex ; condition du marché, lois, concurrences, etc.) ?

1	2	3	4	5
Aucune habileté	Peu habile	Plus ou moins habile	Plutôt habile	Très habile

16. Quel est votre niveau d'habileté à jouer un rôle proactif en matière de changement?

1	2	3	4	5
Aucune habileté	Peu habile	Plus ou moins habile	Plutôt habile	Très habile

17. Quel est votre niveau d'habileté à façonner la culture de l'entreprise?

1	2	3	4	5
Aucune habileté	Peu habile	Plus ou moins habile	Plutôt habile	Très habile

Gestion du talent

18. Quel est votre niveau d'habileté à développer et organiser des programmes de formation adaptés aux différents besoins?

1	2	3	4	5
Aucune habileté	Peu habile	Plus ou moins habile	Plutôt habile	Très habile

19. Quel est votre niveau d'habileté à offrir des services de planification de carrière pour les employés?

1	2	3	4	5
Aucune habileté	Peu habile	Plus ou moins habile	Plutôt habile	Très habile

Activiste crédible

20. Quel est votre niveau d'habileté à offrir différents points de vue pour améliorer l'entreprise?

1	2	3	4	5
Aucune habileté	Peu habile	Plus ou moins habile	Plutôt habile	Très habile

21. Quel est votre niveau d'habileté à face à la prise de risques?

1	2	3	4	5
Aucune habileté	Peu habile	Plus ou moins habile	Plutôt habile	Très habile

22. Quel est votre niveau d'habileté à utiliser les informations de l'organisation en tant que source pour influencer vos collègues?

1	2	3	4	5
Aucune habileté	Peu habile	Plus ou moins habile	Plutôt habile	Très habile

<i>Commentaires</i>

Ceci complète la partie structurée du questionnaire. Comme d'habitude dans un questionnaire de ce type, nous ne pouvons récolter toutes les informations concernant votre travail.

Y a-t-il des éléments d'évaluation ou des problèmes que nous n'avons pas abordés et qui seraient importants? S'il vous plaît, veuillez utiliser l'espace ci-dessous pour nous les mentionner. Aussi, soyez tout à fait à l'aise si vous désirez donner des commentaires sur le questionnaire en général.

Annexe 3: Canevas d'entrevue avec les professionnels en RH

Mise en situation

Notre objectif est d'avoir votre avis sur la relation entre certaines compétences des professionnels en ressources humaines et l'efficacité des Services de ressources humaines. (Efficacité mesurée par le niveau de satisfaction des groupes-clients des SRH)

Je vais vous énumérer 6 compétences des professionnels en ressources humaines et je vous demande de répondre à mes questions sur leur relation avec l'efficacité des services de ressources humaines et par le fait même la satisfaction des groupes-clients.

Questions

Définition compétence *Expert en ressources humaines*; habileté à implanter de nouvelles politiques et pratiques ressources humaines, habileté à appliquer les politiques et les pratiques ressources humaines et habileté à fournir aux cadres hiérarchiques des conseils en ressources humaines.

1. Pensez-vous que cette compétence est importante pour l'efficacité de votre service ressources humaines ?
2. Pensez-vous que la compétence Expert en ressources humaines a une relation avec la satisfaction des groupes-clients ?
3. Croyez-vous que plus votre niveau de compétence Expert en RH est élevé, plus la satisfaction des groupes-clients sera élevée ?
4. Pour quel groupe-clients (parmi les 5 groupes-clients; dessinateurs, techniciens, directeurs, ingénieurs et personnels de soutien) pensez-vous que cette relation (entre la satisfaction et la compétence Expert en ressources humaines) serait-elle plus forte ? Plus faible ? Et Pourquoi ?

Définition compétence *Allié de l'organisation* ; connaissance du modèle d'affaires de l'entreprise, connaissance des stratégies organisationnelles, connaissance de la chaîne de profit, connaissance des autres fonctions de l'entreprise (marketing, T.I, R&D, etc.) et connaissance de la structure organisationnelle.

5. Pensez-vous que cette compétence est importante pour l'efficacité de votre service ressources humaines ?
6. Pensez-vous que la compétence Allié de l'organisation a une relation avec la satisfaction des groupes-clients ?
7. Croyez-vous que plus votre niveau de compétence Allié de l'organisation est élevé, plus la satisfaction des groupes-clients sera élevée ?
8. Pour quel groupe-clients (parmi les 5 groupes-clients; dessinateurs, techniciens, directeurs, ingénieurs et personnels de soutien) pensez-vous que cette relation (entre la satisfaction et la compétence Allié de l'organisation) serait-elle plus forte ? Plus faible ? Et Pourquoi ?

Définition compétence *Architecte stratégique*; connaissance de l'industrie, connaissance des stratégies court et long terme de l'entreprise et connaissance des opportunités d'affaires et connaissance des menaces pour l'entreprise.

9. Pensez-vous que cette compétence est importante pour l'efficacité de votre service ressources humaines ?
10. Pensez-vous que la compétence Architecte stratégique a une relation avec la satisfaction des groupes-clients ?
11. Croyez-vous que plus votre niveau de compétence Architecte stratégique est élevé, plus la satisfaction des groupes-clients sera élevée ?
12. Pour quel groupe-clients (parmi les 5 groupes-clients; dessinateurs, techniciens, directeurs, ingénieurs et personnels de soutien) pensez-vous que cette relation (entre la satisfaction et la compétence Architecte stratégique) serait-elle plus forte ? Plus faible ? Et Pourquoi ?

Définition compétence *Gestion de la culture et du changement*; habileté à utiliser la mise à jour des méthodes et des technologies pour accomplir les tâches (ex : recrutement en ligne, e-learning), habileté à adapter les pratiques en réponse aux changements internes (ex : fusion, acquisitions, changement de stratégie, taille, etc.), habileté à adapter les pratiques en réponse aux changements externes (ex : condition du marché de travail, lois, concurrences, etc.), habileté à jouer un rôle en matière de changement et habileté à façonner la culture de l'entreprise.

13. Pensez-vous que cette compétence est importante pour l'efficacité de votre service ressources humaines ?
14. Pensez-vous que la compétence Gestion de la culture et du changement a une relation avec la satisfaction des groupes-clients ?
15. Croyez-vous que plus votre niveau de compétence Gestion de la culture et du changement est élevé, plus la satisfaction des groupes-clients sera élevée ?
16. Pour quel groupe-clients (parmi les 5 groupes-clients; dessinateurs, techniciens, directeurs, ingénieurs et personnels de soutien) pensez-vous que cette relation (entre la satisfaction et la compétence Gestion de la culture et du changement) serait-elle plus forte ? Plus faible ? Et Pourquoi ?

Définition compétence **Gestion du talent** ; habileté à développer et organiser des programmes de formation adaptés aux différents besoins et habileté à fournir des services de planifications de carrière pour le employés.

17. Pensez-vous que cette compétence est importante pour l'efficacité de votre service ressources humaines ?
18. Pensez-vous que la compétence Gestion du talent a une relation avec la satisfaction des groupes-clients ?
19. Croyez-vous que plus votre niveau de compétence Gestion du talent est élevé, plus la satisfaction des groupes-clients sera élevée ?
20. Pour quel groupe-clients (parmi les 5 groupes-clients; dessinateurs, techniciens, directeurs, ingénieurs et personnels de soutien) pensez-vous que cette relation (entre la satisfaction et la compétence Gestion du talent) serait-elle plus forte ? Plus faible ? Et Pourquoi ?

Définition compétence **Activiste crédible** ; habileté à offrir différents points de vue pour améliorer l'entreprise, habileté à prendre des risques et habileté à utiliser les informations de l'organisation en tant que source pour influencer ses collègues.

21. Pensez-vous que cette compétence est importante pour l'efficacité de votre service ressources humaines ?
22. Pensez-vous que la compétence Activiste crédible a une relation avec la satisfaction des groupes-clients ?

23. Croyez-vous que plus votre niveau de compétence Activiste crédible est élevé, plus la satisfaction des groupes-clients sera élevée ?
24. Pour quel groupe-clients (parmi les 5 groupes-clients; dessinateurs, techniciens, directeurs, ingénieurs et personnels de soutien) pensez-vous que cette relation (entre la satisfaction et la compétence Activiste crédible) serait-elle plus forte ? Plus faible ? Et Pourquoi ?

25. Selon vous, parmi les 6 compétences, précisez les 3 plus importantes pour augmenter votre propre efficacité en ressources humaines et la satisfaction des clients.

26. Pouvez-vous nous rapporter et/ou décrire brièvement un évènement ou une situation précise depuis les 5 dernières années dans votre entreprise qui montre les liens entre les compétences des professionnels RH et la satisfaction des groupes-clients ?