

Article

« L'évaluation des directions des ressources humaines dans le secteur public québécois »

Adnane Belout et Shimon L. Dolan

Relations industrielles / Industrial Relations, vol. 51, n° 4, 1996, p. 726-755.

Pour citer cet article, utiliser l'information suivante :

URI: <http://id.erudit.org/iderudit/051133ar>

DOI: 10.7202/051133ar

Note : les règles d'écriture des références bibliographiques peuvent varier selon les différents domaines du savoir.

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter à l'URI <https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/>

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche. Érudit offre des services d'édition numérique de documents scientifiques depuis 1998.

Pour communiquer avec les responsables d'Érudit : info@erudit.org

L'évaluation des directions des ressources humaines dans le secteur public québécois

ADNANE BELOUT
SHIMON L. DOLAN

Cet article présente les résultats d'une recherche empirique sur l'évaluation de l'efficacité des directions des ressources humaines (DRH) dans le secteur public québécois selon l'approche par les clients. Cette méthode mesure l'efficacité des DRH par la satisfaction de leurs clients. Le modèle proposé et testé distingue les attentes et la satisfaction des clients (contrairement aux travaux précédents) et tient compte des effets des caractéristiques des DRH sur l'évaluateur (le client). Les résultats de l'étude confirment globalement les grandes conclusions de Tsui (1987, 1990) quant à l'existence de différences significatives dans la satisfaction et les attentes des clients tout en apportant quelques modifications méthodologiques. Aussi, de façon globale, les conclusions mettent en relief l'effet de trois variables indépendantes (l'engagement des clients, la compétence des membres des DRH, la fréquence des contacts des clients avec leur DRH) sur la satisfaction des clients selon les deux axes « relations du travail » et « gestion des ressources humaines ».

La gestion des ressources humaines (GRH) a longtemps été marquée par la difficulté d'évaluer sa contribution aux objectifs organisationnels et à leur succès (Dolan 1991). Indéniablement, les pratiques d'évaluation en GRH sont souvent restées timides, informelles, voire inexistantes (Cashman

-
- BELOUT, A. et S.L. DOLAN, École de relations industrielles, Université de Montréal, Montréal.
 - Les auteurs tiennent à remercier le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada pour le précieux financement de cette étude et l'Association des hôpitaux du Québec (notamment la direction des ressources humaines) pour son appui important dans la logistique.

et McElroy 1991 ; Gosselin et Beausoleil 1990 ; Tsui et Gomez-Méjia 1987). Pourtant, au moment où l'on évoque de plus en plus l'importance d'une GRH revalorisée dans les organisations, la question de son efficacité est devenue au centre des débats. Désormais, nombre de spécialistes reconnaissent qu'une GRH efficace sera un atout important pour la survie des organisations (Cascio 1991 ; Crozier 1994). Cette préoccupation pour l'efficacité de la GRH a graduellement nourri le besoin d'évaluer cette fonction. Il se dégage d'ailleurs de la littérature un large consensus sur la nécessité et l'urgence d'une telle évaluation (Altschuld et Zheng 1995 ; Belout et Dolan 1994a ; Candau 1985 ; Cascio 1991 ; Dolan et col. 1995 ; Fitz-Enz 1986 ; Tsui et Gomez-Méjia 1987 ; Tsui 1990 ; Ulrich 1989).

Récemment, certains auteurs se sont penchés sur l'approche de l'évaluation des services des ressources humaines par les clients (*multiple-constituency approach*) (Cashman et McElroy 1991 ; Tsui et Gomez-Méjia 1987 ; Tsui 1990). Le but de cette approche est de mesurer l'efficacité des directions des ressources humaines (DRH) par le degré de satisfaction de leurs clients. Dans cette optique, les clients sont définis comme : « Those parties, actors, claimants or institutions both internal or external to the organization, that exert a hold on it. That is, they either affect or are affected by an organization's actions, behaviors and policies » (Tsui et Milkovich 1987 : 521). Pourtant, si cette approche introduit une conceptualisation nouvelle de la mesure de l'efficacité de la GRH, la fragilité de ses assises théoriques reste manifeste. De plus, les résultats contradictoires de deux études empiriques sur la différence de satisfaction entre les catégories de clients ont alimenté une confusion de fond. En effet, contrairement à Tsui (1987, 1990), principale artisane de l'approche par les clients en GRH, Wils et Labelle (1989) ont conclu qu'il n'y avait pas de différences significatives entre la satisfaction des groupes de clients, rejetant un des fondements de cette méthode d'évaluation.

Cet article, dans le souci d'éclaircir le débat, expose le bilan d'une étude sur l'efficacité des DRH dans le secteur hospitalier québécois. L'objectif premier de cette enquête est de confirmer ou d'infirmer les conclusions générales de Tsui (1987, 1990) qui corroboraient une différence dans la satisfaction des clients des DRH. Le deuxième objectif vise à mesurer l'effet de certaines variables indépendantes sur la satisfaction des clients (variable dépendante) afin de proposer de nouvelles pistes de réflexion. Ce faisant, nous tenterons de répondre aux deux questions suivantes : Quelles sont les variables-clés qui influencent le plus la satisfaction des différents groupes de clients des DRH ? Y a-t-il des différences ou des similitudes entre la satisfaction des différents groupes de clients des DRH ?

ÉTAT DES CONNAISSANCES SUR L'APPROCHE PAR LES CLIENTS

L'approche de l'évaluation par les clients a gagné de plus en plus d'attention à titre de base théorique pour mesurer l'efficacité des organisations (Belout et Dolan 1994b ; Cameron 1978 ; Pfeffer et Salancik 1978 ; Zammuto 1982). Cette méthode tire ses origines d'une école de pensée relativement récente qui reconnaît à certains acteurs le droit de poser un diagnostic sur les prestations et l'efficacité des organisations (Connoly et al. 1980). S'inspirant de ce mode d'évaluation, Tsui (1984) a proposé un cadre théorique en GRH pour mesurer l'efficacité des DRH selon les opinions de leurs propres clients. Une telle vision relie la performance des DRH à l'écart pouvant exister entre les besoins des clients et les réponses que ces directions fournissent en termes de services. La singularité de cette méthode est que cet écart n'est pas déduit de la différence entre ce qui est atteint réellement par la DRH et ce qui est prévu dans les plans organisationnels, mais plutôt de la différence entre ce qui est atteint par cette direction et ce qui est attendu par des clients (Tsui 1987).

À notre connaissance, au moment de notre étude, seulement trois recherches avaient été publiées sur l'approche de l'évaluation des DRH par les clients (Belout et Dolan 1994a). La première étude a été effectuée aux U.S.A. en trois étapes complémentaires conduites par Tsui et Milkovich (1985), Tsui et Milkovich (1987) et Tsui (1987). Dans la première phase, Tsui et Milkovich (1985) ont identifié (suite à un panel Delphi) 101 activités de RH et 60 critères d'efficacité. Une deuxième étape consistait à réduire ce nombre d'activités de RH et de critères afin de les rendre plus opérationnels. Ainsi, huit dimensions¹ furent retenues comme cadre d'évaluation. Sur cette base, les auteurs ont conclu qu'il existait des différences statistiquement significatives entre la satisfaction des divers groupes de clients. Des analyses complémentaires (Tsui 1987) ont révélé que les clients œuvrant au niveau opérationnel étaient plus satisfaits des activités de RH de type administratif et que les clients œuvrant au niveau corporatif octroyaient plus d'importance aux activités touchant essentiellement la planification et le développement. La deuxième étude empirique a été effectuée, contrairement à la précédente, dans une seule organisation canadienne (Wils et Labelle 1989) et les auteurs concluent à l'absence de différence dans la satisfaction des groupes de clients. Ces résultats contradictoires peuvent s'expliquer a priori par la différence de contextes (organisationnel, légal, économique entre les U.S.A. et le Canada), par la taille de l'organisation canadienne beaucoup plus petite que celles choisies par Tsui et Milkovich, et par le fait que l'étude de Wils et Labelle (1989) est une étude de cas unique. De surcroît, les faiblesses méthodologiques

1. Les dimensions retenues par Tsui (1987) sont présentées dans la section « méthodologie ».

(le manque de rigueur dans l'identification des groupes de clients, le fait de ne retenir dans le panel Delphi que les activités jugées importantes par au moins 50 % des répondants) peuvent expliquer la non-concordance des résultats de ces recherches. La troisième étude (Tsui 1990) visait d'abord à identifier les clients les plus importants dans des grandes organisations américaines en tenant compte de leur contexte particulier. Supposant que chaque service de RH serait enclin à satisfaire les clients les plus critiques pour sa survie (notamment ceux qui contrôlent les ressources financières), Tsui confirmait que la satisfaction de différentes catégories de clients variait. De plus, elle analysa l'impact du contexte environnemental sur la satisfaction des clients et référa aux stratégies de ces DRH.

CADRE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE

De façon générale, la littérature met en relief l'absence d'un cadre théorique pour évaluer la GRH et dénonce la fragilité des assises empiriques de l'approche par les clients (Dolan et al. 1995). S'appuyant sur plusieurs articles, le modèle proposé est inspiré des recherches empiriques effectuées par Tsui et Milkovich (1985, 1987) et Tsui (1987, 1990). Les variables du modèle sont scindées en quatre parties, à savoir : (1) les variables indépendantes reliées aux caractéristiques des clients-évaluateurs, (2) les variables indépendantes relatives aux caractéristiques des DRH, (3) la variable modératrice « attentes des clients » et (4) la variable dépendante « satisfaction des clients » (voir la figure 1).

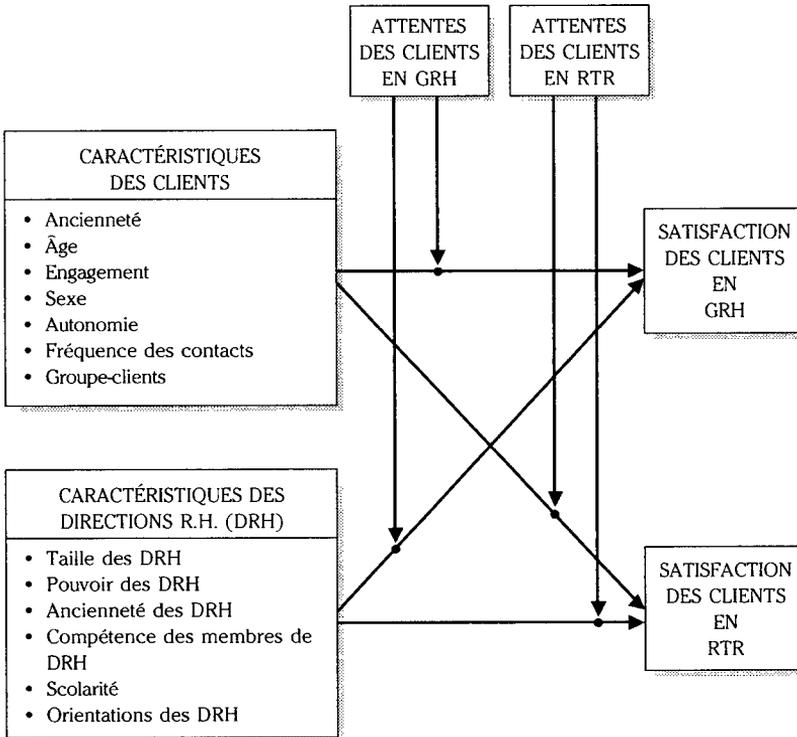
L'innovation première de ce modèle est l'intégration de variables indépendantes liées aux caractéristiques des DRH. En effet, malgré le fait que plusieurs auteurs soulignent l'existence de différentes DRH, l'influence des types de DRH sur la satisfaction des clients a été largement ignorée (Belout et Dolan 1994a). Ainsi, Tsui (1987) n'a pas tenu compte de cette problématique. Wils et Labelle (1989) ont souligné qu'elle a probablement fait l'hypothèse d'une homogénéité des DRH. Pourtant, en 1990, Tsui a référé aux stratégies des DRH. Cependant, les buts de son étude, la méthodologie et l'analyse des résultats n'ont pas porté sur les caractéristiques des DRH et leurs effets sur la satisfaction des clients.

Variables indépendantes reliées aux caractéristiques des DRH

Dans cette section, nous présentons les quatre principales variables indépendantes ayant trait aux caractéristiques des DRH (les orientations des DRH, le pouvoir des DRH, la compétence et la scolarité des membres des DRH). Ensuite, nous faisons état de leurs sources dans la littérature et formulons des hypothèses pour chacune d'elles. Enfin, nous soumettons, à

FIGURE 1

Le modèle d'évaluation des DRH par la satisfaction des clients



NOTE : • Les attentes GRH concernent la satisfaction GRH (gestion des ressources humaines)
 • Les attentes RTR concernent la satisfaction RTR (relations du travail).

titre exploratoire, des hypothèses sur l'influence éventuelle de l'ancienneté et de la taille des DRH sur la satisfaction des clients.

La variable « orientations des DRH » réfère à leur rôle dans les organisations. Plusieurs auteurs ont tenté de différencier les DRH selon leur rôle, leur mission et leur stratégie (Guérin et Wils 1992). Entre autres, French et al. (1978) ont analysé les facteurs expliquant les stades d'évolution des DRH par le rôle qu'elles jouent dans les organisations. Dans le même esprit, Sikula (1976) a identifié une liste de rôles des services des RH. Misa et Stein (1983) ont discerné le rôle stratégique du rôle opérationnel des DRH. Tyson et Fell (1986) ont construit une typologie des DRH en se basant sur la nature des activités et des fonctions de celles-ci. Ces derniers ont d'ailleurs préconisé l'existence de trois types de DRH,

soit « l'exécutant » (politiques RH à court terme, faible autonomie, activités routinières), le « gérant de contrat » (politiques RH bien établies, planification à court terme, autorité entre les mains des cadres supérieurs) et « l'architecte » (pouvoir lié à la contribution aux plans stratégiques, planification à moyen et long termes, autonomie du service, liens étroits avec la haute direction). Les DRH du type « architecte » semblent incarner en substance la tendance stratégique qui se dessine progressivement dans les organisations. En raison de leur orientation plus intégrée verticalement aux stratégies organisationnelles, ces DRH répondraient mieux aux défis actuels de la GRH (Alpander 1989). Par conséquent, nous supposons que les DRH ayant des orientations du type « architecte » seront celles qui satisferont en général le plus les groupes de clients (H1).

La deuxième variable-clé du modèle est le « pouvoir des DRH ». Ce concept apparaît souvent comme un facteur permettant d'expliquer le comportement de certains acteurs, tels l'État, les employeurs, les divers groupes de pression (Mintzberg 1990 ; Pfeffer 1981). L'approche de Tsui, dans laquelle s'inscrit conceptuellement cette étude, définit les clients en termes de relations avec la DRH, i.e. que les clients peuvent être considérés comme ceux qui dépendent de ces directions ou ceux qui exercent un contrôle sur elles. Or, certains auteurs établissent un lien étroit entre le pouvoir et la dépendance (Emerson 1962 ; Szilagyi et Wallace 1987). Crozier et Friedberg (1977) estiment que la dépendance mutuelle et asymétrique est une caractéristique de la relation de pouvoir. Sur cette base, si l'on définit les clients par rapport aux critères de dépendance, il est plausible de supposer un rapport de pouvoir entre les DRH et les clients. Le pouvoir étant relatif à la capacité d'influencer le comportement d'autrui dans un sens déterminé (Mechanic 1962 ; Mintzberg 1990), on peut anticiper, en considération des travaux de Pfeffer et Salancik (1978), que plus la DRH aura de pouvoir, plus elle pourra influencer le jugement de ses clients. En d'autres termes, plus elle aura de pouvoir, plus elle tendra à mieux satisfaire ses clients (H2).

Conformément aux propositions de Petersen et Malone (1975), la compétence des membres des DRH apparaît comme un reflet de leur habileté à effectuer des activités attendues par les différents clients. La compétence des membres des DRH, fruit de leur qualification, initie des types d'activités répondant aux besoins des clients et à leurs critères d'évaluation. Petersen et Malone (1975) suggèrent que la qualification des membres des DRH est une condition à une optimisation de l'efficacité. Tsui (1984) appuie très clairement cette proposition en affirmant que son approche « tripartite » embrasse et prolonge la vision de Petersen et Malone. Ainsi, une DRH hautement qualifiée sera en mesure de mieux répondre aux besoins des différents clients et donc de mieux les satisfaire.

Nous vérifierons les hypothèses suivantes : plus le niveau de compétence des membres des DRH sera élevé, plus la satisfaction des clients sera élevée (H3) et plus le niveau de scolarité des membres des DRH sera élevé, plus la satisfaction des clients sera élevée (H4).

Finalement, nous avons testé, à titre exploratoire, l'impact de l'ancienneté et de la taille des DRH sur la satisfaction des clients. L'ancienneté des DRH correspond à leur âge dans les organisations. Or, l'âge des unités administratives a été relié à l'efficacité par plusieurs auteurs. À titre d'exemple, le modèle de Van de Ven et Morgan (1980) considère cette variable comme une dimension incontournable dans l'évaluation de l'efficacité. Aussi, selon Mintzberg (1984), s'appuyant sur les travaux de Woodward (1965), les organisations les plus anciennes qui formalisent leurs activités sont sans doute parmi les plus efficaces. Nous supposons donc que plus les DRH seront anciennes, plus leurs clients en seront satisfaits (H5). Au sujet de la taille des DRH, les études de Friendlander et Pickle (1968) ont établi un lien manifeste entre la taille des organisations et la capacité de celles-ci à satisfaire les besoins des clients. Selon eux, cette relation s'expliquerait par le fait qu'une entité administrative plus grande est plus en mesure de prodiguer des supports aux clients, d'offrir une variété de produits et de services et d'engendrer une satisfaction psychologique accrue. Sur cette base, nous prévoyons que plus la taille des DRH sera grande, plus la satisfaction des clients sera élevée (H6).

Variables indépendantes reliées aux caractéristiques des clients

Le deuxième ensemble de variables indépendantes du modèle est relatif aux caractéristiques des clients (figure 1). Les trois principales variables sont l'engagement (*commitment*), le groupe-client et l'autonomie. À titre exploratoire, cette étude a aussi vérifié l'effet des variables « fréquence des contacts des clients avec les DRH », « sexe », « âge » et « ancienneté » sur la satisfaction des clients.

L'engagement est l'intensité de l'identification des individus envers une organisation (Mowday et al. 1982). Selon Salancik (1977), l'engagement est avant tout un état d'esprit dans lequel un individu se sent lié à une organisation par ses actions et ses croyances. Sheldon et Abelson (1971), pour leur part, définissent l'engagement comme une attitude qui relie ou rattache l'identité de l'individu à une organisation. Généralement, plusieurs chercheurs perçoivent l'engagement et la loyauté comme des synonymes² (Becker et al. 1995 ; Mowday et al. 1982). Dans ce sens, l'engagement semble caractérisé par trois facteurs : l'adhésion aux valeurs de l'organisation,

2. Dans cette étude, l'engagement est considéré comme un synonyme de la loyauté organisationnelle.

la prédisposition à déployer des efforts au nom de l'organisation et le désir de demeurer un employé de l'organisation (Price et Mueller 1986). Or, ces facteurs influent directement sur l'efficacité organisationnelle (Hirschman 1970). Hirsch (1975) et Pennings (1975) reconnaissent que les opinions et la loyauté de certains groupes (clients) peuvent affecter l'efficacité des organisations. Dans notre cadre théorique, compte tenu que l'approche clients mesure l'efficacité par la notion de satisfaction, il semble pertinent de se questionner sur la relation engagement/satisfaction. À ce jour, plusieurs études ont fait ressortir l'existence d'une relation entre la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel (Mathieu 1991). Toutefois, des désaccords ont persisté au sujet de la direction du lien entre les deux concepts. Nous retiendrons les conclusions d'une étude effectuée dans le secteur hospitalier par Bateman et Strasser (1984) selon lesquelles la satisfaction est une résultante de l'engagement et non l'inverse.

Pourquoi donc référer à des études qui associent l'engagement à la satisfaction au travail et non pas à la satisfaction des évaluateurs ? Ce sont les déterminants de la satisfaction au travail qui permettent un parallèle entre ces deux concepts. Plusieurs critères reliés à la satisfaction au travail semblent similaires à ceux qui déterminent la satisfaction du client des DRH, tels le climat de travail, la communication avec les autres employés, la rémunération, les relations de travail entre employés, le contenu du travail³. À titre d'exemple, l'évaluateur de la DRH qui est satisfait du climat organisationnel, de ses relations avec ses collègues, du contenu de son travail, sera théoriquement satisfait de ses relations avec les constituantes de l'organisation, dont la DRH.

En résumé, sur la base des travaux de Bateman et Strasser (1984), nous présumerons que plus le niveau d'engagement des clients internes sera élevé, plus leur satisfaction vis-à-vis des DRH sera élevée (H7).

Quant à la variable « groupe-client » du modèle, celle-ci a trait aux fondements de l'approche de l'évaluation par les clients qui suppose que les clients ont des attentes et un niveau de satisfaction divergents (Tsui 1987 et 1990). D'ailleurs, selon Tsui et Milkovich (1985), la meilleure façon d'identifier les groupes-clients est de référer à la hiérarchie organisationnelle. Les conclusions de Tsui (1987, 1990) nous amènent à penser que la satisfaction des clients variera avec la position hiérarchique. Dans ce sens, nous supposerons qu'il existe des différences significatives entre les niveaux de satisfaction des différents groupes-clients (H8).

3. Voir les instruments de mesure de la satisfaction au travail (Job Descriptive Index ; Minnesota Satisfaction Questionnaire) et les études de Lafolette et Sims (1975) sur le climat organisationnel, de Schmitt et Phyllis (1980) sur la qualité de vie au travail, de Moch (1980) sur les déterminants sociaux, culturels et psychologiques de la satisfaction.

De plus, l'autonomie des clients est susceptible d'influer sur leur satisfaction car elle constitue un de leurs besoins essentiels dans les bureaucraties professionnelles (Mintzberg 1984). En effet, dans ces structures organisationnelles, la recherche de l'autonomie est une priorité pour les professionnels. Pour eux, elle est autant une source de motivation qu'une source de conflit potentiel. Dans les deux cas, cette variable est une donnée importante qui peut affecter leur comportement (Von Glinow 1988) et leur jugement vis-à-vis des DRH. Nous supposons que plus l'autonomie des clients sera grande, plus la satisfaction des clients à l'égard des DRH sera élevée (H10).

Enfin, l'inclusion dans le cadre conceptuel de la variable « fréquence des contacts des clients avec les DRH » a été motivée par la définition du terme client par Tsui (1987). Celle-ci a décrit les clients des DRH par les liens qu'ils développent avec leurs unités RH respectives. Or, ces liens peuvent être d'une intensité et d'une fréquence différentes selon chaque groupe de clients. Nous proposons donc de distinguer les groupes-clients selon la fréquence de leurs contacts avec les DRH. À titre exploratoire, nous prévoyons que la fréquence des contacts influera sur la satisfaction des clients (H9).

Dans le même esprit, des hypothèses sur l'effet éventuel de l'âge, de l'ancienneté et du sexe des clients sur la variable dépendante ont été formulées. Rappelons que Keaveney et al. (1983) ont mentionné que les évaluateurs âgés de plus de 30 ans commettent une erreur d'indulgence dans l'évaluation globale des évalués. Ces résultats concordent avec ceux d'études précédentes, dont celle de Mandell (1956) qui a constaté que les jeunes évaluateurs sont moins généreux dans leurs évaluations que les plus âgés. Nous formulons l'hypothèse que plus les clients seront âgés, plus leur taux de satisfaction à l'égard des DRH sera élevé (H12). Aussi, puisque dans le milieu hospitalier les employés les plus anciens sont en général les plus âgés, nous prévoyons que plus l'ancienneté des clients sera élevée, plus ils seront satisfaits des DRH (H11). Quant à la variable « sexe », les études répertoriées se contredisent et ne permettent pas de conclure à des effets consistants sur le processus d'appréciation (Schmitt et al. 1980 ; Cascio 1987). Nous supposons (à titre purement exploratoire) qu'il existera des différences significatives de satisfaction entre les clients féminins et masculins des DRH (H13).

Variable dépendante : la satisfaction des clients

L'approche de l'évaluation par les clients s'inscrit dans un courant de pensée qui impose l'orientation-client (vision marketing) comme une philosophie de gestion. Pour étayer le concept de satisfaction des clients,

nous faisons appel aux résultats de quelques recherches en marketing. Notons que plusieurs théoriciens invitent à l'application des concepts du marketing en GRH (Collins 1987 ; Fitz-Enz 1986). Globalement, la multiplicité des approches dans l'étude de la satisfaction a donné naissance à plusieurs théories, dont la théorie de l'utilité, la théorie du comportement de plainte et surtout la théorie de la disconfirmation des attentes. Cette dernière est la seule parmi les trois théories citées qui examine les antécédents de la satisfaction. En outre, elle a fait l'objet de plusieurs recherches empiriques en marketing, notamment dans le champ du comportement du consommateur. Cette théorie soutient que le niveau de satisfaction (ou d'insatisfaction) est tributaire du degré de confirmation ou de disconfirmation des attentes face au produit ou au service reçu (Day 1977). Moore et al. (1984) ainsi que Swan et Trawick (1981) ont découvert une relation linéaire positive entre les attentes et la disconfirmation positive (satisfaction). De ce fait, un client qui développe des attentes élevées aurait tendance à être plus satisfait de sa DRH. Or, les adeptes de cette théorie tendent à prôner des relations de cause à effet entre la satisfaction et les attentes. Cette conception causale n'est pas en harmonie avec les théories qui ne focalisent pas sur les antécédents de la satisfaction des clients. Elle peut paraître d'autant plus restrictive que certains auteurs définissent la satisfaction simplement comme une réponse émotionnelle (Hausknecht 1987). À titre d'exemple, Swan (1983) a dénoncé le caractère étroit et simpliste de la théorie de la disconfirmation. L'auteur fait remarquer que l'évaluation après consommation d'un produit ou d'un service peut inclure des attributs non anticipés et donc non reliés à des attentes. Eu égard à ces tendances, nous avons décidé d'intégrer la variable « attentes des clients » dans le modèle comme une variable modératrice. Nous reconnaissons dès lors l'impact indirect des attentes sur la satisfaction sans en faire un prérequis incontournable pour la compréhension de celle-ci. Nous soumettons l'hypothèse suivante : plus les attentes des clients seront élevées, plus l'effet des variables indépendantes du modèle sur la satisfaction sera élevé (H14). En résumé, notre deuxième innovation conceptuelle a été de différencier les attentes et la satisfaction. Aux fins de cette enquête, la satisfaction correspond au degré de contentement des clients vis-à-vis des DRH. Les attentes des clients reflètent le niveau espéré de performance des DRH pour combler leurs besoins spécifiques. Cette différenciation permet de discerner un client satisfait avec peu d'attentes d'un client satisfait avec un niveau d'attentes élevé et vice versa.

MÉTHODOLOGIE

Dans cette recherche, nous avons eu recours au questionnaire comme outil de récolte d'informations. Deux types de questionnaires ont été

utilisés. Le premier a été adressé aux cinq groupes de clients suivants : les directeurs (sauf ceux des DRH), les cadres intermédiaires, les infirmières, les employés professionnels, les employés non professionnels. Le deuxième a été adressé aux directeurs des RH des hôpitaux. Nous avons questionné les clients des DRH de chaque hôpital ciblé. Pour comparer les groupes-clients, nous avons compilé les scores de chaque client pour en dégager une moyenne pour le groupe. Un échantillonnage stratifié non proportionnel a été établi. La première strate était la taille des organisations que l'on a segmentée comme suit : (1) les grands hôpitaux (400 lits et plus), (2) les hôpitaux moyens (200 à 399 lits) et (3) les petits hôpitaux (moins de 200 lits et plus que 100 lits). Nous avons exclu de cette étude les petits hôpitaux (moins de 100 lits), car ces institutions ne sont pas souvent dotées de DRH. Un tirage aléatoire dans chaque catégorie d'hôpitaux (selon leur taille) fut opéré (12 hôpitaux parmi les grands hôpitaux ; 12 hôpitaux parmi les moyens et 11 hôpitaux parmi les petits). La deuxième stratification a consisté à fixer un nombre minimum d'individus pour chaque type de groupes-clients. Chaque hôpital a reçu 42 questionnaires. Au total, 1470 questionnaires ont été envoyés. Au sujet de la mesure, l'engagement, l'autonomie, le pouvoir des DRH, la compétence et la scolarité des membres des DRH ont été mesurés à partir d'échelles composées chacune de plusieurs indicateurs (respectivement les questionnaires de Mowdway et Steers (1979) ($\alpha=.82$) ; de Dolan et Arsenault (1983) ($\alpha=0.77$) ; de Hickson et al. (1971) ; et de Petersen et Malone (1975)). Les variables nominales « groupes-clients » et « orientations des DRH » ont été mesurées respectivement en référence au questionnaire de Dolan et Arsenault (1987) et à la typologie de Tyson et Fell (1986). Les autres variables (ancienneté des clients, âge, sexe, taille des DRH, ancienneté des DRH) ont été mesurées par une seule question. Enfin, la mesure de la variable dépendante et de la variable modératrice s'est opérée à deux niveaux : (1) une mesure globale (*composite index*) qui nous servira de repère dans la validation du questionnaire (Tsui 1987) et (2) des mesures par dimensions. Nous avons retenu sept des huit dimensions de Tsui et les avons complété par trois autres dimensions (voir le tableau 1). Ces changements ont été motivés par trois raisons principales : (1) une analyse approfondie des items que nous avons retenus à la base de notre analyse factorielle ; (2) un souci d'adaptation au contexte canadien ; (3) le feed-back des répondants au prétest réalisé pour valider nos questionnaires.

Pour toutes les échelles de mesure multi-items (sauf pour les variables catégoriques pour lesquelles une analyse de variance « one-way » fut établie), nous avons eu recours au logiciel SPSS et avons calculé le coefficient alpha de Cronbach pour tester le niveau d'homogénéité (tableau 2).

TABLEAU 1
Les dimensions de la satisfaction des clients

<i>Tsui</i>	<i>Notre étude</i>
1. Dotation et planification	1. Dotation et planification
2. Développement et formation	2. Développement et formation
3. Rémunération et relations	3. Rémunération
4. Support aux employés	4. Support aux employés et PAE
5. Respect des lois	5. Respect des lois
6. Relations de travail	6. Relations de travail
7. Respect des politiques	7. Respect des politiques
8. Services administratifs	8. Innovations en RH
	9. Santé et sécurité au travail
	10. Évaluation du rendement

TABLEAU 2
Calcul du coefficient alpha de Cronbach

<i>Variables</i>	<i>Coefficient alpha de Cronbach</i>	<i>Nombre d'items</i>	<i>Nombre d'individus</i>
Attentes-clients (par dimension)	0,81	10	684
Satisfaction clients (par dimension)	0,88	10	521
Satisfaction globale clients	0,91	5	741
Engagement des clients	0,84	15	735
Autonomie des clients	0,70	3	727
Fréquence des contacts avec la DRH	0,90 ¹	2	748
Pouvoir des DRH	0,63	3	718
Compétence des membres des DRH	0,70	3	667

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

Quasiment tous les coefficients alpha sont supérieurs à la norme de 0.70. Seule la mesure de la variable « pouvoir des DRH » présente un alpha de 0.63. Les coefficients alpha de la variable modératrice « attentes des clients » par dimension et de la variable dépendante « satisfaction des clients » par dimension étant élevés (respectivement 0,81 et 0,88), deux observations se sont imposées : (1) les résultats indiquent que lorsqu'un client est satisfait d'une dimension donnée, il tend à l'être pour les autres dimensions ; (2) lorsqu'un client a un niveau d'attentes élevé sur une dimension donnée, il tend à avoir les mêmes niveaux d'attentes pour les autres dimensions aussi. Dès lors, nous craignons de faibles variations dans

les degrés de satisfaction et dans les attentes des clients-évaluateurs. Pour étayer nos interrogations concernant ces tendances, nous avons décidé d'effectuer une analyse factorielle sur les attentes et la satisfaction afin d'explorer si des facteurs apparaîtraient et nuanceraient donc nos constats. Le tableau 3 résume les résultats pour la variable dépendante.

TABLEAU 3
Analyse factorielle de la variable satisfaction des clients
(VARIMAX – Rotated Factor Matrix)

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

Cette analyse permet une réduction de la dimension des espaces des matrices afin de les rendre plus visibles tout en perdant le moins d'informations (Crauser et al. 1989). À la lumière des résultats présentés dans le tableau 3, nous observons l'extraction de deux facteurs. Une lecture minutieuse des données montre que dans le facteur 1, les variables formation, rendement, innovation, support et programmes d'aide aux employés et dotation figurent parmi les plus importantes sur cet axe (valeurs supérieures à .50). Or, toutes ces variables sont des activités de GRH par opposition aux dimensions ayant trait aux relations du travail (RTR). Le deuxième facteur extrait de la rotation varimax retient aussi cinq variables dont les résultats sont supérieurs à 0.50, soit le respect des lois, le respect des politiques et des procédures, les relations du travail, la santé et sécurité au travail, la rémunération. Ce deuxième axe rassemble des variables qui ont toutes trait aux relations du travail. La rémunération est considérée dans le milieu hospitalier comme une activité des RTR à cause du haut niveau de syndicalisation qui caractérise ce secteur. Il ressort de ces analyses que les deux axes peuvent représenter la GRH et les RTR. Nous nous sommes résolus à scinder la variable dépendante selon ces deux axes. Ceci explique pourquoi notre modèle intègre une variable « satisfaction des clients » en GRH et une variable « satisfaction des clients

en RTR » (les alphas recalculés sont respectivement de .81 et .82). Le même processus fut entrepris concernant la variable modératrice « attentes des clients » qui a été aussi scindée en deux axes GRH et RTR (voir la figure 1).

RÉSULTATS

Au total, 27 hôpitaux ont répondu aux questionnaires dans les délais prescrits. Le taux de réponse est de 68,5 %. Les fréquences des répondants selon leur groupe se distribuent comme suit : directeurs = 15 % ; cadres intermédiaires = 27,6 % ; infirmières = 20,4 % ; employés professionnels = 20,8 % ; employés non professionnels = 16,2 %. Concernant les fréquences par taille, nous observons que 8 % des hôpitaux qui ont répondu aux questionnaires sont des petits hôpitaux (au lieu de 31 % attendus), 50 % sont des hôpitaux moyens (au lieu de 34,5 % attendus) et 42 % sont des grands hôpitaux (au lieu de 34,5 % attendus). Pour tester les hypothèses H2 à H7 et H9 à H13, une analyse bivariée fut réalisée. Parmi ces hypothèses, H3, H7 et H9 sont confirmées sur les axes GRH et RTR. En effet, seules les variables engagement des clients, compétence des membres des DRH et fréquence de contacts sont significativement corrélées à la variable dépendante en GRH et en RTR. Dans la majorité des cas, le lien linéaire statistique entre les variables indépendantes et la satisfaction est de faible intensité. En outre, pour répondre précisément à la première question de recherche qui vise à identifier les variables qui influent le plus sur la satisfaction des clients, nous avons procédé à deux régressions multiples sans intégrer dans un premier temps l'effet de la variable modératrice. Par la suite, pour évaluer l'effet de la variable modératrice « attentes des clients » (en GRH et en RTR) sur le modèle, nous avons effectué deux régressions multiples en introduisant cette fois la variable « attentes des clients » comme variable indépendante dans les calculs statistiques (Arnold 1982 ; Schmitt & Klimoski 1991 ; Stone 1988). Deux variables indépendantes dites catégoriques ont été transformées en variables de contraste (*dummy variable*), soit la variable « groupe-client » et la variable « orientations des DRH ». Les résultats présentés au tableau 4 montrent que six variables indépendantes sont significatives dans le modèle proposé. Avec l'intégration de la variable « attentes en GRH », les mêmes variables indépendantes restent significatives dans l'équation (sauf pour le cas des infirmières où P est légèrement supérieur à 0.05).

Aussi, eu égard aux résultats des régressions sur la satisfaction en RTR qui ont mis en relief l'effet significatif de trois variables indépendantes uniquement, le tableau 5 présente une version abrégée des données obtenues. Ainsi, avec trois variables indépendantes significatives, la part de

la variance expliquée dans le modèle multivarié en RTR est plus importante que la part de la variance expliquée dans le modèle multivarié en GRH. D'un point de vue général, force est de constater que la compétence des membres des DRH, l'engagement des clients et la fréquence des contacts entre les évaluateurs et les DRH sont trois variables qui influent significativement sur la satisfaction des clients en RTR et sur la satisfaction en GRH.

TABLEAU 4
Régression multiple sur la satisfaction en GRH

Variable	Sans la variable attentes GRH			Avec la variable attentes GRH		
	Bêta	T	P	Bêta	T	P
Scolarité	.204	2.91	.003*	.202	2.902	.003*
Autonomie	.004	0.08	.93	.008	.159	.87
Ancienneté	-.031	-0.53	.59	-.041	-.722	.47
Employés professionnels ¹	.132	1.79	.07	.131	1.782	.07
Compétence membres DRH	.245	3.27	.001*	.237	3.185	.001*
Sexe	.049	.98	.32	.020	.406	.68
Engagement	.296	5.94	.000*	.284	5.743	.000*
Employés non professionnels ¹	.206	2.90	.003*	.190	2.665	.008*
Pouvoir des DRH	-.060	-1.12	.26	-.063	-1.17	.24
Ancienneté DRH	-.053	-0.99	.32	-.048	-.901	.36
Cadres intermédiaires ¹	-.011	-0.16	.87	-.033	-.491	.62
Âge	.041	0.74	.45	.040	.731	.46
Fréquences des contacts	-.135	-2.34	.02*	-.122	-2.12	.03*
Taille des DRH	-.046	-0.73	.46	-.026	-.423	.67
Orientations (Type C) des DRH ¹	-.237	-3.38	.00*	-.240	-3.46	.000*
Orientations (Type A) des DRH ¹	-.135	-1.70	.09	-.136	-1.73	.08
Infirmières ¹	.169	2.07	.04*	.145	1.787	.07
Constante		3.84	.00*	1.810	2.306	.02*
Attentes GRH	-	-	-	.155	3.388	.000*
	F Total=7.51 ; P=.000 ; R ² =.251			F Total=7.69 ; P=.000 ; R ² =.27		

* Significatif

¹ Dummy variable.

Contrairement à nos suppositions (H14), l'examen des résultats relatifs à la variable « attentes des clients » ne confirme pas l'impact modérateur (positif) de celle-ci sur la satisfaction en GRH et en RTR. Deux constats

s'imposent. Premièrement, lorsque les attentes sont introduites dans la régression, les coefficients de régression (bêta) des autres variables ne changent pas significativement (tableaux 4 et 5). Donc, nous ne pouvons conclure à un effet modérateur des attentes sur le modèle. Deuxièmement, avec l'introduction des attentes dans la régression, le R^2 enregistre un accroissement de 8 % en GRH et de 17,6 % en RTR. Dans ce sens, les attentes apparaissent plus comme des variables indépendantes qui influent significativement (de façon positive) sur la satisfaction des clients. Cet impact positif va dans le sens des résultats de certains chercheurs qui signalaient un lien linéaire positif entre les attentes et la satisfaction des clients (Bearden et Tell 1983 ; Kennedy et Thirkel 1987 ; Oliver 1980 ; Swan et Trawick 1981). Enfin, l'analyse multivariée nous a aussi éclairé sur notre hypothèse H1 qui prédit que les DRH ayant des orientations du type « architecte » seront celles qui satisferont le plus les différents clients internes de l'hôpital. H1 est confirmée en GRH. Les DRH ayant une orientation du type B (dit « architecte » selon la typologie de Tyson et Fell 1986) sont plus efficaces que les DRH ayant une orientation du type C (gérant de contrat) en GRH. Cependant, en RTR aucune différence significative quant à la variation de l'efficacité des directions selon leurs orientations n'est relevée.

TABLEAU 5
Régression multiple sur la satisfaction en RTR

Variable	Sans la variable attentes			Avec la variable attentes		
	RTR			RTR		
	Bêta	T	P	Bêta	T	P
Compétence membres DRH	.142	1.97	.05	.138	1.901	.05
Engagement	.363	7.87	.000	.370	8.176	.000
Fréquences des contacts	-.143	-2.62	.009	-.121	-2.25	.02
Constante		5.80	.00		2.418	.02
Attentes RTR	-	-	-	.232	5.499	.000
	F Total=9.99 ; P=.000 ; R ² =.289			F Total=11.52 ; P=.000 ; R ² =.34		

Résultats statistiques de l'analyse de la variance

Notre deuxième question de recherche concerne un des fondements controversés de l'approche par clients (Tsui 1987 ; 1990). Les clients ont-ils des niveaux de satisfaction et des attentes différents vis-à-vis leurs DRH ? L'hypothèse H8, s'appuyant sur les recherches de Tsui (1987) en découle.

Conformément aux démarches de Tsui (1987) ainsi que de Wils et Labelle (1989), nous avons effectué une analyse de variance (*one-way*) pour la satisfaction. L'objectif est de vérifier si les différences observées au niveau des deux variables dépendantes (satisfaction en GRH et satisfaction en RTR) entre les cinq groupes-clients étudiés sont significatives ou pas. Les résultats sont présentés au tableau 6. La lecture statistique de ces chiffres nous conduit à nuancer la réponse selon que l'on réfère à la satisfaction en GRH ou en RTR. Pour la satisfaction en RTR, des différences significatives entre les clients des DRH sont relevées. Le F calculé est largement supérieur à 1 et le P. (ou F théorique) est très significatif. Les directeurs sont relativement les plus satisfaits (en moyenne) en RTR (3,6/5).

TABLEAU 6
Analyse de variance pour la satisfaction en GRH et en RTR
(*one-way*)

Groupes-clients	Moyenne GRH	Moyenne RTR
Directeurs	2.94	3.61
Cadres intermédiaires	2.77	3.31
Infirmières	2.84	3.18
Employés professionnels	2.82	3.11
Employés non professionnels	2.95	3.08
	F=1.36 ; p=.24	F=11.60 ; p=.00

Pour déterminer quels sont les groupes de clients les plus différents des autres, nous avons effectué le « Multiple Range Test LSD » (*least difference significant*). Ces LSD tests indiquent que les directeurs constituent le groupe-clients qui présente le plus de différences avec les autres groupes-clients en RTR. En effet, celui-ci est significativement différent de tous les autres groupes de clients pour la satisfaction en RTR. D'autre part, relativement à la satisfaction en GRH, nous n'observons aucune différence significative entre les cinq groupes-clients étudiés. Le F calculé est très proche de 1 et le P. n'est pas significatif. Quant au calcul statistique de la variance (*one-way*) pour les attentes en RTR et en GRH, celui-ci indique qu'il y a des différences significatives entre les groupes de clients en GRH et en RTR (tableau 7).

Dans les attentes en RTR, le groupe qui accuse le plus de différences avec les autres groupes est sans contredit celui des directeurs. Ce groupe a le plus faible niveau d'attentes en RTR de tous les groupes à l'étude (3,9/5), alors qu'il enregistre le niveau le plus fort de satisfaction en RTR. Les résultats des LSD tests mettent encore en relief le groupe des directeurs qui

est le seul à accuser des différences avec les autres catégories de clients au niveau des attentes. Concernant les attentes en GRH, des différences significatives sont relevées entre les groupes de clients. Une fois de plus, les directeurs sont ceux qui ont le niveau d'attentes relatif en GRH le plus faible. Les données relevées grâce au LSD test impliquent des différences entre les directeurs et les infirmières ainsi qu'entre les directeurs et les cadres intermédiaires.

TABLEAU 7
Analyse de variance pour les attentes en GRH et en RTR
(*one-way*)

<i>Groupes-clients</i>	<i>Moyenne GRH</i>	<i>Moyenne RTR</i>
Directeurs	3.80	3.98
Cadres intermédiaires	4.02	4.18
Infirmières	4.02	4.23
Employés professionnels	3.91	4.15
Employés non professionnels	3.90	4.20
	F=2.34 ; p=.05	F=3.37 ; p=.00

ANALYSE DES DONNÉES

Analyse reliée à la première question de recherche

Les résultats de l'analyse multivariée ont mis en exergue l'effet significatif de certaines variables indépendantes sur la variable satisfaction des clients. Outre l'effet du « groupe-client », les quatre variables indépendantes du modèle qui ressortent comme significatives en GRH et en RTR sont l'engagement, la compétence des membres des DRH, la fréquence des contacts et les orientations des DRH (*dummy variable*). De plus, la variable « attentes » semble avoir un effet direct sur la satisfaction plutôt qu'un effet modérateur. Comment interpréter de tels effets sur la variable dépendante du modèle ?

L'engagement des clients

Cette variable est significative dans le modèle et reste stable dans les deux régressions multivariées établies. Plus les clients ont un niveau élevé d'engagement, plus ils sont satisfaits de leurs DRH. Qui plus est, c'est la variable la plus significative de toutes les variables indépendantes de notre modèle (Bêta = 0,29 et T = 5.95). Les résultats de cette recherche vont

dans le sens des travaux de Bateman et Strasser (1984). L'engagement des clients influe bien sur leur satisfaction. Tel que le rapportent Bateman et Strasser (1984), il est plausible de suspecter que les employés (et les clients) deviennent loyaux juste avant d'être satisfaits. Ce résultat reste compatible avec les travaux précédents qui stipulent que les employés développent des attitudes (commandant leur satisfaction) souvent tributaires de leur loyauté (Staw 1980). Dès lors, un client de plus en plus loyal développera théoriquement une prédisposition à assimiler les règles de l'organisation et à s'y intégrer. Une deuxième explication devrait prendre sa source dans les antécédents de l'engagement (Hrebiniak et Alutto 1972). Selon ces derniers, il serait pertinent d'explorer les déterminants de l'engagement pour cerner le concept de la satisfaction.

La compétence des membres des DRH

Selon Petersen et Malone (1975), la compétence des membres des DRH nourrit leur habileté à effectuer des activités attendues par les différents clients du service. Leur compétence, fruit de ce niveau de qualification, est un vecteur irréfutable d'efficacité de leurs actions en tant que responsables RH (McLaughlin 1971 ; Pattenaude 1975). On comprendra que pour exercer avec succès leurs fonctions RH, les responsables RH devront s'armer en termes de qualification pour relever les défis à venir (Nadler et Nadler 1992 ; Ulrich 1987). Pour les DRH, le message est clair. Plus les ressources œuvrant au sein des DRH seront qualifiées, plus ces directions seront efficaces (Ulrich 1992).

La fréquence des contacts

L'analyse multivariée confirme les liens entre la fréquence de contacts des clients et leur niveau de satisfaction. Plus les clients sont en contact avec les DRH, moins ils sont satisfaits de ces directions. Le lien statistique négatif peut résulter de la nature des contacts entre les DRH et les clients. Dans le milieu hospitalier, le contact avec la direction des RH prendrait naissance dans un contexte conflictuel et de tension (plaintes). Lorsqu'un client communique avec ces unités RH, c'est pour transmettre une désapprobation, un mécontentement, un grief. Dès lors, le contact établi semble intégrer dès le départ une dose d'insatisfaction générale, qui faute d'être contenue par des moyens concrets, persistera et s'amplifiera au fil des déceptions.

Les orientations des DRH

Les DRH ayant une orientation du type B (dit architecte selon la typologie de Tyson et Fell 1986) sont plus efficaces que les DRH ayant une

orientation du type C (gérant de contrat) en GRH. Cependant, en RTR aucune différence significative quant à la variation de l'efficacité des directions selon leurs orientations n'est relevée. Le point saillant qui émerge de telles données est que les directions du type B (architecte) qui sont les plus stratégiques en GRH sont les plus efficaces en GRH. En d'autres termes, les DRH, lorsqu'elles sont des partenaires stratégiques dans le milieu hospitalier sont perçues comme satisfaisantes par leur clientèle. Cette facette des résultats solidifie les arguments des défenseurs du repositionnement stratégique de la GRH qui soutiennent avec ferveur que l'efficacité de cette fonction est inextricablement liée à la capacité de ses responsables d'abandonner les rôles traditionnels d'exécutants au profit des rôles stratégiques (Foucher 1992 ; Guérin et Wils 1992).

Les attentes des clients

Les résultats montrant l'impact des attentes sur la satisfaction des clients à l'égard des DRH solidifient les fondements de la théorie de la disconfirmation des attentes. L'impact positif des attentes sur la variable dépendante va dans le sens des travaux de plusieurs auteurs qui rapportaient un lien linéaire (positif) entre les attentes et la satisfaction des clients (Bearden et Tell 1983 ; Kennedy et Thirkel 1987 ; Oliver 1980 ; Swan et Trawick 1981). Dans ce contexte, rappelons que le client est satisfait quand ses attentes sont disconfirmées positivement ou quand ses attentes sont confirmées. Dès lors, comme le prônent les adeptes de cette théorie, les relations entre les attentes et la satisfaction sont plutôt de nature causale.

Analyse reliée à la deuxième question de recherche

Certaines idées-forces ressortent des données. Les directeurs constituent le groupe le plus impliqué dans les différences avec les autres groupes. Or, celui-ci est le plus important hiérarchiquement. Les directeurs ont le niveau d'attentes en RTR et en GRH le plus faible tout en ayant la satisfaction la plus forte en RTR. Ce groupe stratégique ayant marqué ses différences avec les autres clients, il convient de l'analyser en profondeur. Pour ce faire, notre effort se concentrera sur les questions suivantes : Comment peut-on expliquer que les directeurs ont les plus faibles attentes (en GRH et en RTR) et en même temps le niveau le plus élevé de satisfaction en RTR ? La faiblesse de leurs attentes est-elle due à une communication déficiente avec la direction des RH qui reste pourtant sur le même palier hiérarchique que les autres directions ? S'agit-il d'une carence au niveau de l'intégration de la GRH relativement aux autres fonctions administratives des hôpitaux ? S'agit-il enfin d'un défaut de conscience des directeurs de ce qu'une GRH rigoureuse peut apporter à l'organisation, ou

simplement d'un manque de crédibilité des responsables de la GRH au sein des hôpitaux ?

La faiblesse des attentes des directeurs

Une première explication plausible de la faiblesse des attentes des directeurs serait le manque d'intégration horizontale de la GRH par rapport aux autres activités pilotées par les diverses directions des hôpitaux. Cette intégration implique théoriquement l'existence d'une coordination des activités de GRH entre elles et avec les autres activités principales des organisations (Alpander 1989). Elle suppose que la direction des RH puisse établir des rapports d'influences réciproques avec les autres services. En d'autres termes, il y a intégration horizontale quand les plans des RH établis et coordonnés par la direction des RH sont en harmonie avec les autres plans de l'organisation (Besseyre des Horts 1988). Nous comprenons que ce contexte exige une certaine reconnaissance de l'importance de la GRH et surtout une ouverture des autres directions qui devraient éviter d'œuvrer dans des chasses-gardées en vase clos. Dans cette optique, un repli sur soi de ces directions des hôpitaux peut engendrer un manque de coordination et de coopération qui commanderait la faiblesse de leurs attentes vis-à-vis de la direction des RH. Quels que soient les motifs, celle-ci doit s'extérioriser. Le directeur des RH est contraint à assumer le rôle de partenaire corporatif (Ulrich 1992), c'est-à-dire un acteur qui s'intéresse au fonctionnement de l'organisation dans son ensemble et à la gestion des entreprises (Gagnon 1992). Une deuxième piste d'analyse, non moins réaliste, serait que les directeurs des RH des hôpitaux se complaisent à vivre en retrait de la dynamique du service, se bornant à recommander à leurs cadres intermédiaires de communiquer avec les autres services, de prodiguer des conseils et d'être à l'écoute des problèmes humains dans l'hôpital. Toutefois, comme l'attestent certains experts du milieu hospitalier, ces mêmes directeurs des RH n'appliqueraient pas ces règles de conduite au niveau stratégique. Ils n'établissent pas de ponts avec les autres directions des hôpitaux (faible visibilité) si bien qu'ils apparaissent comme des exécutants se contentant d'appliquer les conventions collectives, sans marge de manœuvre. Or, selon le modèle renouvelé de la GRH (Guérin et Wils 1992), le service des RH doit tenir deux rôles : (1) un rôle de partenaire stratégique généralement assumé par le directeur des RH et (2) un rôle de partenaire opérationnel rempli par les autres employés du service des RH.

La satisfaction des directeurs

La satisfaction des directeurs en RTR qui est la plus élevée de tous les groupes-clients peut, de prime abord, s'interpréter par la faiblesse du

nombre de griefs, par le climat serein observé par les directeurs, par les relations viables avec les syndicats et leurs représentants. Aussi, en tant que pilotes de leurs unités respectives, les directeurs ont généralement développé une vision stratégique et globalisante que les autres paliers hiérarchiques ne possèdent probablement pas. Cette vision exigerait des critères d'évaluation peu similaires avec les autres groupes (Tsui 1987), d'où les différences d'appréciation finales avec ces derniers. Cependant, cet argument, s'il éclaircit pourquoi il y a une différence entre le degré de satisfaction des directeurs et celui des autres groupes de clients (en RTR), il ne fournit pas effectivement la raison de la supériorité de cette satisfaction. D'après des entrevues structurées menées avec des personnes ressources (A.H.Q. et employés divers du milieu hospitalier), cette supériorité de la satisfaction des directeurs pourrait être le reflet du comportement toujours bienveillant et avenant des DRH à leur égard. En effet, aux yeux de certains employés, les DRH font figure de responsables qui appuient très souvent les propositions des directions au détriment des intérêts des employés en général. Sous cet angle, les DRH apparaîtraient comme des paravents des autres directions, voir leur porte-parole dans les conflits et les négociations avec les employés. Si tel est le cas, les DRH manqueraient à leur rôle naturel de représentants de la direction et de représentants des employés (Coates et al. 1990), ainsi qu'au rôle d'intermédiaire entre la direction et les employés (Foucher 1992).

CONCLUSION

Nous nous sommes attelés dans cette recherche à synthétiser les connaissances accumulées sur l'approche de l'évaluation par les clients et à proposer quelques pistes de réflexions innovatrices pouvant conduire à l'enrichissement du cadre théorique. Dans le modèle d'évaluation suggéré, nous avons différencié (contrairement aux travaux précédents) les attentes et la satisfaction et avons scindé la variable dépendante en deux axes, GRH et RTR. Ces innovations ont certainement permis de lever le voile sur les piliers et les fondements mêmes de cette approche client, de dénoncer ses difficultés opérationnelles (stratégie d'échantillonnage, cueillette des données, analyse factorielle, etc.) et d'établir un schéma conceptuel pouvant contribuer à une meilleure compréhension de cette dernière.

En termes d'implications pratiques pour la GRH, cette recherche nous a enseigné qu'il est nécessaire pour la DRH d'examiner l'incompatibilité des groupes-clients avant d'arrêter une stratégie RH. La DRH ne pouvant satisfaire tous ses groupes de clients, celle-ci se doit de cibler une clientèle restreinte à satisfaire en priorité. En cas d'incompatibilité élevée entre les groupes (satisfaire un groupe revient à en insatisfaire un autre), il s'agira

d'identifier le groupe le plus important à ses yeux. En cas de non-compatibilité, la DRH tentera de satisfaire tous les groupes au minimum (Belout et Dolan 1993). À travers les résultats obtenus, nous désirons encourager le développement d'un foyer d'effort de recherche intégré qui comblerait progressivement les lacunes théoriques tant dénoncées au sujet de l'évaluation de la GRH. Pour ce faire, une approche globalisante plus homogène basée sur des pratiques rigoureuses est plus que nécessaire.

Finalement, il convient de souligner que la portée des conclusions de la présente étude est restreinte par certaines limites méthodologiques et conceptuelles. En premier lieu, au niveau conceptuel, nous nous sommes bornés aux variables indépendantes reliées aux caractéristiques des clients et à celles des DRH. Or, d'autres variables peuvent influencer sur la satisfaction des clients. Parmi elles, nous dénotons les variables liées à l'environnement externe des organisations, à savoir le type de secteur industriel, les aspects juridiques, la structure du marché de l'emploi. Sur le plan méthodologique, nous nous sommes limités aux clients internes des organisations ciblées par la recherche faisant ainsi table rase des clients externes. Il nous incombe d'encourager a priori des études empiriques pour mieux nous éclairer sur la question. Sur le plan opérationnel, nous avons été contraints, faute d'un budget suffisant, de restreindre le terrain d'étude à un seul secteur d'activité (milieu hospitalier québécois). Or, ce secteur possède des caractéristiques qui lui sont propres (appartenance au secteur public, très fort niveau de syndicalisation, domaine des services) et qui peuvent jeter un discrédit sur nos efforts de généralisation. Des recherches similaires dans le secteur privé et dans une industrie de biens de consommation peu syndiquée seraient d'un apport appréciable pour d'éventuelles comparaisons.

■ BIBLIOGRAPHIE

- ALPANDER, G. 1989. *Pour une stratégie des ressources humaines*. Paris : Chotard.
- ALTSCHULD, J. et H. ZHENG. 1995. « Assessing the Effectiveness of Research Organizations : An Examination of Multiple Approaches ». *Evaluation Review*, vol. 2, n° 19, 197-216.
- ARNOLD, H.G. 1982. « Moderator Variables : A Classification of Conceptual Analytic and Psychometric Issues ». *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 2A, 143-174.
- BATEMAN, T.S. et S. STRASSER. 1984. « A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment ». *Academy of Management Journal*, vol. 27.
- BEARDEN, W. et J. TEEL. 1983. « Selected Determinants of Consumer Satisfaction and Complaint Reports ». *Journal of Marketing Research*, vol. 20, 21-28.

- BECKER, T.E., M. RANDALL et D.C. RIEGEL. 1995. « The Multidimensional View of Commitment and the Theory of Reasoned Action : A Comparative Evaluation ». *Journal of Management*, vol. 21, n° 4.
- BELOUT, A. 1994. « L'évaluation des directions des ressources humaines dans le milieu hospitalier québécois par l'approche "constituantes multiples" ». Thèse de doctorat, École de relations industrielles, Université de Montréal.
- BELOUT, A. et S. DOLAN. 1993. « L'évaluation des services des ressources humaines par leurs propres clients : l'approche des constituantes multiples ». *Info-Ressources humaines*, vol. 17, n° 4, 9-11, 29.
- BELOUT, A. et S. DOLAN. 1994a. « L'évaluation des directions des ressources humaines par l'approche "Multiple constituency" : une étude empirique ». *Actes du 10^e Congrès de l'Institut International de l'Audit Social de Paris (I.A.E.)*. France, 57-66.
- BELOUT, A. et S. DOLAN. 1994b. « Nouvelles orientations d'évaluation des services des ressources humaines : modélisation et résultats empiriques ». *Résumé des Actes du 8^e Congrès international de psychologie du travail*. Suisse : Presses académiques de Neuchâtel.
- BESSEYRE DES HORTS. 1988. *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*. Paris : Les Éditions d'Organisation.
- CAMERON, K.S. 1978. « Measuring Organizational Effectiveness in Institutions of Higher Education ». *Administrative Science Quarterly*, vol. 23, 604-632.
- CANDAU, P. 1985. *Audit social*. Paris : Vuibert.
- CASCIO, W.F. 1987. *Applied Psychology in Personnel Management*. Reston, Va. : Prentice Hall.
- CASCIO, W.F. 1991. *Costing Human Resources : The Financial Impact of Behavior in Organization*. 2^e éd. Boston : Kent Publishing.
- CASHMAN, E.M. et J.C. MCELROY. 1991. « Evaluating the HR Function ». *HR Magazine*, 70-73.
- COATES, J., J. JARRAT et J.B. MAHAFFIE. 1990. « Forges New Roles Itself in a Changing Business World ». *Future Work : Seven Critical Forces Reshaping Work and the Work Force in North America*. California : Jossey-Bass, 201-209.
- COLLINS, B.A. 1987. « Marketing HRM : A Management Opportunity ». *Human Resource Management Australia*, vol. 25, n° 1, 28-41.
- CONNOLY, T., E.J. CONLON et S.J. DEUTSH. 1980. « Organizational Effectiveness : A Multiple Constituency Approach ». *Academy of Management Review*, vol. 5, n° 2, 211-217.
- CRAUSER, J.P., Y. HARVATOPOULOS et P. SARNIN. 1989. *Guide pratique d'analyse des données*. Paris : Éditions d'Organisation.
- CROZIER, M. 1994. *L'entreprise à l'écoute*. Paris : Éditions du Seuil.
- CROZIER, M. et E. FRIEDBERG. 1977. *L'acteur et le système*. Paris : Seuil.
- DAHL, R.A. 1957. « The Concept of Power ». *Behavioral Sciences*, vol. 2, 201-229.
- DAY, R.L. 1977. « Toward a Process Model of Consumer Satisfaction ». *Conceptualization and Measurement of Consumer Satisfaction and*

- Dissatisfaction*. Proceedings of the 1st Annual CS/D&CB Conference. H. Keith Hunt, dir. MSI, 153-183.
- DEAN, R. 1983. « Reality Shock : The Link Between Socialization and Organizational Commitment ». *Journal of Management Development*, vol. 2, n° 3, 55-65.
- DOLAN, S.L. 1991. « Critical Issues in the Management of Human Resources in the 90s ». *Human Resources*, vol. 4, n° 4, 8-13.
- DOLAN, S. et A. ARSENAULT. 1983. « Le stress en salle d'urgence et en soins intensifs : une recherche action et évaluation ». Montréal : Université de Montréal.
- DOLAN, S.L. et A. ARSENAULT. 1987. « Étude des principaux risques pour la santé et sécurité des policiers ». Rapport final. Montréal : Université de Montréal.
- DOLAN, S.L., C. GREGORIADES et A. BELOUT. 1995. « The Effectiveness of Human Resources Departments in the Quebec Pulp and Paper Industry : A Multiple Constituency Approach. » *Actes du congrès de l'Association des sciences administratives du Canada (ASAC)*. Windsor, 69-78.
- EMERSON, R.M. 1962. « Power-dependance Relations ». *American Sociological Review*, vol. 27.
- FITZ-ENZ, J. 1986. « How to Market the HR Department ». *Personnel*, 16-24.
- FOUCHER, R. 1992. « Le rôle des directions ou services des ressources humaines : résultats d'un sondage ». *La gestion des ressources humaines sur la scène stratégique*. P. Beaulieu, dir. Québec : Presses de l'Université du Québec, 35-39.
- FRENCH, W.L., J.E. DITTRICH et R.A. ZAWACKI. 1978. *The Personnel Management Process : Cases in Human Resources Management*. New York : Houghton Mifflin.
- FRIEDLANDER, F. et H. PICKLE. 1968. « Components of Effectiveness in Small Organizations ». *Administrative Science Quarterly*, vol. XIII, 289-304.
- GAGNON, Y.C. 1992. « La gestion des personnes : fonction stratégique des organisations publiques ». *Management public : comprendre et gérer les institutions de l'État*. R. Parenteau, dir. Sillery : Presses de l'Université du Québec, 531-549.
- GOSSELIN, A. et L. BEAUSOLEIL. 1990. « Le contrôle en gestion des ressources humaines ». *Info-Ressources humaines*, 6-8.
- GUÉRIN, G. et T. WILS. 1992. *Gestion des ressources humaines : du modèle traditionnel au modèle renouvelé*. Québec : P.U.M.
- HAUSKNECHT, D. 1987. « Emotional Measures of Satisfaction/Dissatisfaction ». Annual CSD & CB Conference, H.E.C., V, 6-8.
- HICKSON, D.J., C.R. HININGS, C.A. LEE, R.E. SCHNECK et J.M. PENNINGS. 1971. « A Strategic Contingencies Theory of Intraorganizational Power ». *Administrative Science Quarterly*, vol. 16, 216-229.
- HIRSCH, P.M. 1975. « Organizational Effectiveness and the Institutional Environment ». *Administrative Science Quarterly*, vol. 20, n° 3, 327-330.
- HIRSCHMAN, A. 1970. *Face au déclin des entreprises et des institutions*. Paris : Éditions ouvrières.

- HREBINIAK, L.G. et J.G. ALUTTO. 1972. « Personal and Role-related Factors in the Development of Organizational Commitment ». *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, 555-573.
- KEAVENEY, T., L.M. PARKER et J.G. PAOLILLO. 1983. « Rater Characteristics Associated with Accurate Performance Evaluation ». Working paper 83-08, Industrial Relations Center, University of Minnesota.
- KENNEDY, J. et C. THIRKEL. 1987. « An Extended Perspective on the Antecedents of Satisfaction ». Annual CSD & CB Conference, H.E.C., 6-8.
- LAFOLLETTE, W.R. et H.P. SIMS. 1975. « Is Satisfaction Redundant With Organizational Climate ? » *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 13, n° 2, 257-278.
- MANDELL, M. 1956. « Supervisory Characteristics and Ratings : A Summary of Recent Research ». *Personnel Psychology*, vol. 9, 435-440.
- MATHIEU, J.E. 1991. « Across-level Noncursive Model of the Antecedents of Organizational Commitment and Satisfaction ». *Journal of Applied Psychology*, vol. 76, n° 5.
- MCLAUGHLIN, D. 1971. « Roadblocks to Personnel Department Effectiveness ». *Personnel Journal*, 46-50.
- MECHANIC, D. 1962. « Sources of Lower Participants in Complex Organizations ». *Administrative Science Quarterly*, vol. 7, 349-364.
- MINTZBERG, H. 1984. *Structure et dynamique des organisations*. Paris : Éditions d'Organisation.
- MINTZBERG, H. 1990. *Le Management*. Paris : Éditions d'Organisation.
- MISA, K. et T. STEIN. 1983. « Strategic HRM and Bottom Line ». *Personnel Administrator*, vol. 28, n° 10, 27-30.
- MOCH, M.K. 1980. « Racial Differences in Job Satisfaction : Testing Four Common Explanations ». *Journal of Applied Psychology*, vol. 65, n° 3, 299-306.
- MOORE, E. et K. SHUPTRINE. 1984. « Disconfirmation Effects on Consumer Satisfaction and Decision Making Processes ». *Advances in Consumer Research*. Proceedings of the 1983 Annual ACR Conference. T. Kinnerar, dir. Vol. 11, 299-304.
- MOWDAY, R. et M.R. STEERS. 1979. « The Measurement of Organizational Commitment ». *Journal of Vocational Behavior*, vol. 14, 224-247.
- MOWDAY, R.T., L.W. PORTER et R. STEERS. 1982. *Employee-Organization Linkages*. N.Y. : Academic Press.
- NADLER, L. et Z. NADLER. 1992. *Every Manager's Guide to Human Resource Development*. San Francisco : Jossey-Bass.
- OLIVER, R. 1980. « A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions ». *Journal of Marketing Research*, vol. 18, November, 460-469.
- PATTENAUDE, R.L. 1975. « Increasing the Importance of Personnel : A Strategy ». *Personnel Journal*, vol. LIV, 451-453.
- PENNINGS, J.M. 1975. « The Relevance of the Structural-contingency Model for Organizational Effectiveness ». *Administrative Science Quarterly*, vol. 20, n° 3, 393-340.

- PETERSEN, D.T. et R.L. MALONE. 1975. « The Personnel Effectiveness GRID : A New Tool for Estimating Personnel Department System ». *Human Resource Management*, vol. 14, 10-21.
- PFEFFER, J. 1981. *Power in Organizations*. Boston : Pitman Pub.
- PFEFFER, J. et G.R. SALANCIK. 1978. *The External Control of Organizations*. N.Y. : Harper and Row.
- PRICE, J. et C. MUELLER. 1986. *Handbook of Organizational Measurement*. Marshfield, Mass. : Pitman, 70-82.
- SALANCIK, G.R. 1977. « Commitment is too Easy ». *Organizational Dynamics*, vol. 6, 62-80.
- SCHMITT, N. et M. PHYLLIS. 1980. « Life and Job Satisfaction : Is the Job Central ? » *Journal of Vocational Behavior*, vol. 16, n° 1, 51-58.
- SCHMITT, N.W. et R.J. KLIMOSKI. 1991. *Research Methods in Human Resource Management*. Cincinnati : South Western Publishing.
- SHELDON, J.E. et M.A. ABELSON. 1971. « Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization ». *Administrative Science Quarterly*, vol. 16, 143-150.
- SIKULA, A.F. 1976. *Personnel Administration and Human Resources Management*. N.Y. : John Willey.
- STONE, E.F. 1988. « Moderator Variables in Research : A Review and Analysis of Conceptual and Methodological Issues ». *Research in Personnel and Human Resources Management*. K.R. Rowland et G.R. Ferris, dir. Greenwich, CT : JAI Press.
- SWAN, J. 1983. « Consumer Satisfaction Research and Theory : Current and Future Direction ». *International Fare in Consumer Satisfaction and Complaining*. Proceedings of the 7th Annual CS/D&CB Conference. P.L. Day and K. Hunt, dir., 75-80.
- SWAN, J. et F. TRAWICK. 1981. « Disconfirmation of Expectation and Satisfaction with a Retail Service ». *Journal of Retailing*, vol. 57, n° 3, 25-48.
- SZYLAGYI, A.D. et M. WALLACE. 1987. *Organizational Behavior and Performance*. Glenview, Ill. : Scott Foresman Company.
- TSUI, A. 1984. « Personnel Department Effectiveness : A Tripartite Approach ». *Industrial Relations*, vol. 23, n° 2.
- TSUI, A. 1987. « Defining the Activities and Effectiveness of the Human Resources Department : A Multiple Constituency Approach ». *Human Resource Management*, vol. 26, n° 1, 35-69.
- TSUI, A. 1990. « A Multiple-Constituency Model of Effectiveness : An Empirical Examination at the Human Resource Subunit Level ». *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, 458-483.
- TSUI, A. et G.T. MILKOVICH. 1985. « Dimensions of Personnel Department Activities : An Empirical Study ». Working paper, Duke University.
- TSUI, A. et G.T. MILKOVICH. 1987. « Personnel Department Activities : Constituency Perspectives and Preferences ». *Personnel Psychology*, vol. 40, 519-537.
- TSUI, A. et L.R. GOMEZ-MEJIA. 1987. « Evaluating the Human Resource Effectiveness ». *Human Resource Management : Evolving Roles and*

- Responsibilities*. L. Dyer, dir. Washington D.C. : Bureau of National Affairs, 187-227.
- TYSON, S. et A. FELL. 1986. *Evaluating the Personnel Function*. Londres : Hutchison.
- ULRICH, D. 1987. « Organizational Capability as a Competitive Advantage : Human Resource Professionals as Strategic Partners ». *Human Resource Planning*, vol. 10, n° 4, 169-184.
- ULRICH, D. 1989. « Assessing Human Resource Effectiveness : Stakeholder, and Relationship Approaches ». *Human Resource Planning*, vol. 12, n° 4.
- ULRICH, D. 1992. « Human Resources as a Competitive Advantage : Agendas for the Human Resource Professionals ». *La gestion des ressources humaines sur la scène stratégique*. P. Beaulieu, dir. Québec : Presses de l'Université du Québec, 105-124.
- VAN DE VEN, A.H. et D. FERRY. 1980. *Measuring and Assessing Organizations*. New York : Wiley.
- VON GLINOW, M.A. 1988. *The New Professionals : Managing Today's High-Tech Employees*. Cambridge : Harper and Row Publishers.
- WILS, T., C. LABELLE, G. GUÉRIN et J.Y. LE LOUARN. 1989. « La gestion stratégique des ressources humaines ». *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 44, n° 2, 354-374.
- WILS, T. et C. LABELLE. 1989. « Efficacité d'un service des ressources humaines ». *Actes du Congrès annuel de la section personnel (ASAC)*. Montréal, 188-197.
- ZAMMUTO, R.F. 1982. « A Comparison of Multiple Constituency Models of Organizational Effectiveness ». Working Paper. National Center for Higher Education Management Systems, Boulder, Colorado.

SUMMARY

The Effectiveness of Human Resource Services in the Quebec Public Sector

Every organization (and department) needs to undertake a periodic analysis to pinpoint its existing strengths and weaknesses. At present, there is a growing interest among organizations about learning how to conduct a systematic human resources (HR) assessment. The evaluation of the HR function and its relationship to organizational effectiveness results in an understanding that is useful when modelling the path toward strategic human resources management. Thus, evaluation and control mechanisms are a requisite and contributing factor to the credibility and acceptance of HR management in the eyes of corporate management.

Although management understands the need for assessing the effectiveness of their HR services, the approaches and instruments available to carry out this task are not very well developed. Recently, however, an approach called "multiple constituency" has emerged. The premise behind this approach is that the effectiveness of the HR department is determined by its reputation with constituents or clients. The multiple constituency approach is on the rise, given the importance accorded to customer satisfaction in the general management literature. With the proliferation of general concepts such as "total quality", "zero defects" and the like, this study attempts to develop a model applicable to human resources; it measures constituent satisfaction with various HR activities (i.e. the dependent variable) as an indicator of the effectiveness of the HR department. Nevertheless, given the notion of limited resources, the underlying assumption in this study is that an effective HR department is one that is able to identify the critical constituents in its organization (i.e., hospitals in this study), and to attempt to satisfy these constituent groups first and foremost. By contrast, it is also assumed that an HR department which fails to address these "core groups", may allocate time, money, and other resources to less important constituents and consequently may have less impact on the organization's overall effectiveness. Thus, the two research questions addressed in this study are:

1. What are the key variables affecting the level of satisfaction of different constituent groups with their human resource department?
2. Are there differences or similarities pertaining to the level of satisfaction with the HR services amongst the various constituent groups?

In order to test the model, the collaboration of the Quebec Hospital Association was sought. A stratified sample was used to select 35 general hospitals (i.e., 12 large, 12 medium-sized and 11 small) of which 27 finally agreed to collaborate. Two types of instruments (questionnaires) were developed to measure 5 principal constituent groups' perceptions about their respective HR effectiveness. The groups included: (1) senior executives, (2) middle managers, (3) nurses, (4) professional employees, and (5) blue-collar workers. In parallel, all of the HR directors were given questionnaires which enabled them to supply information about their services and department (i.e., size, qualifications of the staff in the HR unit, etc.). Based on this stratified sample, and the requirement of a minimum of 42 questionnaires per hospital (i.e., a minimum of 7 employees selected at random for each constituent group), a 68.5% response rate was obtained. The fact that multiple sources of information were used and that analyses were done across hospitals and constituent groups (i.e., the aggregate nature of the analyses), reduced the problem of "method-variance" in the findings.

A model pertaining to the determinants of client satisfaction with (and expectations of) the HR department was developed. The determinants of clients' satisfaction (and expectations) were divided into two principal groups: (1) those pertaining to client characteristics (i.e., seniority, age, commitment to the hospital, gender, level of autonomy, frequency of contacts with the HR department, and constituent affiliation), (2) those pertaining to HR department's characteristics (size, power, seniority of the HR department, qualifications of the HR staff, education and the general orientation of the HR strategy in conducting the HR activities).

All in all, the results supported the general usefulness of the multiple constituency approach. First, the results of the factorial analysis suggested that the 10 facets of HR activities (i.e., staffing, training, remuneration, etc.) can be grouped into only two dimensions which were labelled in the study: "labour relations" and "traditional HR". Second, it was demonstrated that different constituents have significant differences in their level of satisfaction with respect to labour relations activities ($F=11.6$; $P=.001$). By contrast, no significant differences in satisfaction were found for the traditional HR dimension. As regards to expectations of the HR department, a significant difference was found for both labour relations and traditional HR activities.

Moreover, the findings revealed that three independent variables play a major role in explaining variance in satisfaction with the HR services: (1) level of commitment of the constituent to the hospital, (2) professional qualification of the HR staff, and (3) the frequency of contacts the constituent has with the human resource department. Other findings shed more light on the level of expectation constituents have toward their HR services. The study concludes with a short discussion on how an HR department can increase its effectiveness under circumstances of compatibility and non-compatibility with its clients' expectations, and how the HR department should intervene in order to increase satisfaction thereby increasing effectiveness.