

## L'EFFICACITÉ DES DIRECTIONS DES RESSOURCES HUMAINES DANS LE SECTEUR PUBLIC CANADIEN : COMMENT GÉRER LES ATTENTES ET LES SATISFACTIONS INCOMPATIBLES DE LEURS CLIENTS ?

Adnane Belout<sup>1</sup>

Cet article, dans le contexte de l'évaluation de l'efficacité des directions des ressources humaines (DRH) par l'approche *Multiple constituency (stakeholder model)*, tente de comprendre comment le gestionnaire des ressources humaines peut diagnostiquer et concilier des attentes différentes (ou incompatibles) des clients des DRH. Comment définir des stratégies en ressources humaines là où des clients des DRH enregistrent des niveaux de satisfaction divergents ou incompatibles ? À travers l'analyse des différences de satisfaction et d'attentes de cinq groupes clients des directions des ressources humaines de 27 hôpitaux québécois, cette étude propose des stratégies pour faire face au dilemme des satisfactions incompatibles de ces clients. Cette recherche a montré la nécessité pour les DRH d'examiner l'incompatibilité des groupes clients avant de définir une stratégie. En cas d'incompatibilité forte entre les groupes clients (satisfaire un groupe équivaut à en insatisfaire un autre), les directions des ressources humaines n'auront d'autres choix que de concentrer leurs efforts sur le groupe le plus important. Par contre, dans le cas de non-incompatibilité des attentes et satisfactions des clients, les DRH devront satisfaire tous les groupes au minimum. Tel ne semble pas avoir été le cas des directions des ressources humaines dans le milieu de la santé au Québec.

Aujourd'hui, avec les tendances stratégiques de la gestion des ressources humaines (GRH), la recherche d'une productivité humaine accrue et l'importance de la gestion par valeurs dans les organisations (Wexley *et al.*, 2002), la question de la mesure de l'efficacité de la fonction ressources humaines (RH) devient quasi incontournable

---

<sup>1</sup> Université de Montréal, Québec, Canada. Courriel : [adnane.belout@umontreal.ca](mailto:adnane.belout@umontreal.ca)

(Fitz-Enz, 1986; Cascio *et al.*,1999, Pharoah, 2003). La littérature met en relief une multiplication des définitions de l'efficacité et une diversité des conceptions même des organisations (Cameron et col, 1983; Connoly *et al.*,1980; Ulrich, 1989, Dolan *et al.*, 2002). Ainsi, les différences notées entre les modèles théoriques proposés résultent essentiellement des diverses perceptions des organisations. Les responsables perçoivent les organisations selon divers construits, illustrations et images qui sont en somme le fruit de leurs propres impressions (Lawler et Nadler,1980). De ce fait, certains auteurs définissent les organisations comme des entités rationnelles poursuivant des buts, des coalitions dominantes multiples, des systèmes de production; d'autres les visualisent comme des systèmes ouverts, des *information processing units*, des machines, des *social contracts*.

Indéniablement, le manque de consensus sur une définition commune et cohérente de l'efficacité de la GRH a nourri le développement d'un foyer de connaissances peu intégré en matière de contrôle et d'évaluation. Cette diversité dénoncée par nombre de théoriciens a eu trois types de conséquences directes sur l'évaluation et le contrôle de la GRH. Premièrement, elle a imposé au gestionnaire des difficultés de conception et d'implantation de systèmes d'information en GRH au moment même où les experts s'accordent sur l'importance de la gestion de l'information dans ce domaine d'activités. Comment donc recenser les besoins en informations des organisations si les critères d'efficacité sont mal définis ou contestés ?Deuxièmement, elle a amplifié la crainte des gestionnaires des RH d'être évalués, la difficulté de cerner les causes d'un résultat d'une activité humaine, le manque de précision de certains objectifs RH, le défi de concevoir et de standardiser des outils de mesure valides en gestion des ressources humaines et la difficulté d'interpréter les résultats (Belout et Dolan,1997). Finalement, cette diversité conceptuelle de l'efficacité en GRH a rendu difficile la définition de stratégies RH pour aligner des programmes RH sur les stratégies des organisations (Tsui *et al.*, 1995; Berman *et al.* 1999). Pourtant, les gestionnaires sont astreints à développer des stratégies RH plus équilibrées afin d'assumer un rôle de trait d'union entre la haute direction et les employés. Guérin et Wils mentionnaient en 1992 que l'efficacité de la GRH est liée à la capacité des gestionnaires RH d'abandonner les rôles de simples exécutants au profit des rôles stratégiques. En l'occurrence, ce rôle de partenaire corporatif incombe désormais aux responsables des ressources humaines qui doivent relever le défi de contribuer directement au succès des organisations et de mesurer leur apport en termes d'efficacité et d'efficience (Dolan *et al.* 2002).

En dépit des désaccords sur la pertinence de mesurer l'efficacité de la GRH selon certains critères (exemple l'approche quantitative par rapport à l'approche qualitative), globalement les approches traditionnelles d'évaluation en GRH se sont basées plutôt sur des indicateurs statistiques ou des ratios (Cascio, 1991).

Elles émanent de par leurs définitions de l'efficacité des modèles dits *Goals models* qui ont fait couler beaucoup d'encre dans la théorie des organisations. La particularité de ces modèles classiques est que ceux-ci définissent l'efficacité par le degré d'atteinte des objectifs fixés. Or, bien que ceux-ci soient concrets et objectifs, Cameron (1980) a mis en exergue leurs lacunes en soutenant que plusieurs organisations sont jugées inefficaces (sur le plan de leurs programmes) bien qu'atteignant leurs objectifs. D'un autre côté, ce dernier stipule que certaines entreprises sont jugées efficaces sans pour autant atteindre leurs buts stratégiques et opérationnels. Généralement, les évaluations basées uniquement sur les indicateurs statistiques (taux de roulement, taux d'absentéisme, nombre d'accidents de travail, nombre de plaintes, etc.) n'ont pas tenu compte suffisamment des opinions et des attentes des parties.

En GRH, dans ce contexte d'interrogation sur la pertinence des méthodes et approches d'évaluation de la gestion des ressources humaines, Ulrich (1989) s'est questionné sur la possibilité d'intégrer des modèles d'efficacité en RH afin d'adapter une approche plus macroscopique ou de concentrer les efforts sur des techniques spécifiques d'évaluation. Il propose finalement une option qui établit un cadre théorique dans une typologie de modèles d'évaluation (avec définition de l'efficacité, hypothèses et forces et faiblesses) à savoir : l'*utility model*, le *relationship model* et le *steakholder model*. Le premier relie l'efficacité de la gestion des ressources humaines à la différence entre coûts et bénéfices lors de l'utilisation de certaines politiques RH. Le deuxième focalise sur l'impact qu'ont les pratiques sur l'atteinte des objectifs. L'efficacité est liée à la relation existant entre les pratiques RH et les stratégies organisationnelles (niveau d'harmonisation). Enfin, Ulrich présente une approche très populaire actuellement, à savoir l'approche des Constituantes multiples (*steakholder model*) qui mesure l'efficacité des DRH par la satisfaction de leurs propres clients (combinant les aspects quantitatifs et qualitatifs). Le degré de satisfaction des clients constitue l'indicateur premier de l'efficacité des DRH. La présente recherche se propose, dans cette optique client en GRH, de comprendre comment le gestionnaire des RH peut concilier des attentes différentes des clients des DRH en ciblant certains groupes selon le contexte d'analyse. Comment peut-il poser un diagnostic réaliste et définir des stratégies RH cohérentes là où des clients enregistrent des niveaux de satisfaction divergents ?

L'approche client ou *Multiple constituency method* a gagné de plus en plus d'attention à titre de base théorique pour mesurer l'efficacité des organisations ( Tsui et Gomez-Mejia, 1987, Berman *et al.*, 1999, Cascio *et al.* 1999). Bâtie sur une charpente théorique provenant d'un modèle d'efficacité largement décrit dans la théorie des organisations, soit les *Strategic constituencies models* (Donaldson et Preston, 1995), cette vision de l'efficacité véhicule des valeurs et des conceptualisations

nouvelles des organisations. Cette méthode tire ses origines d'une école de pensée récente qui reconnaît à certains acteurs le droit de poser un diagnostic sur les prestations et l'efficacité des organisations. 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 matière de services. Pourtant, malgré ses multiples attraits (coût relativement bas, implication des clients), l'approche client, de par ses critères même d'évaluation et sa propre conception d'une DRH performante, présente des difficultés d'application. Comme le souligne Tsui (1987, 1990), principale artisanne cette approche en GRH, les deux obstacles majeurs sont les suivantes.

1) Le premier est l'existence d'un important défi qui est lié à l'identification des clients prioritaires et de leurs attentes. Tsui (1984) écrivait: "The critical appraisal question shifts from what to evaluate to Whose opinion should receive much weight in the evaluation " (p. 188). Cette difficulté est alimentée par un constat simple mais néanmoins réaliste. Il est difficilement envisageable de satisfaire tous les clients des DRH (Tsui,1987 ; Dolan *et al.* 1995). Pfeffer et Salancik (1978) ont proposé de choisir les clients les plus puissants (ayant le plus de pouvoir) dans l'organisation, car ces derniers sont plus en mesure d'imposer leur volonté à toutes les autres constituantes. D'autres chercheurs ont démontré qu'il ne faut retenir parmi les clients que ceux faisant partie de la « coalition dominante » (Cameron,1978). Le concept de coalition dominante proposé par Pennings et Goodman (1987) a été un des plus retenus dans la littérature.

Dans leur conception, le terme « coalition dominante » est synonyme de « haute direction ». Pennings et Goodman (1987) préconisaient dans leur modèle l'existence d'un groupe dominant qui a suffisamment de pouvoir pour imposer ses critères d'évaluation à l'ensemble de l'organisation. Ce groupe dominant va cependant s'efforcer, par divers types de négociation, de tenir compte des avis des autres intervenants dans le processus d'évaluation afin de dégager un éventail de critères synthétisant les diverses positions de ceux-ci (attentes). En d'autres termes, le modèle de la coalition dominante soutient que les demandes des différents clients dans leurs diversités sont reflétés dans les objectifs générés par cette coalition. Notons que ce concept fut la cible de virulentes critiques. Tsui (1984) dénonce son manque d'objectivité. À titre d'exemple, Connolly *et al.* (1980) montrent que l'approche *multiple constituency* est applicable même lorsqu'il n'y a pas de coalition dominante, ni d'accord entre les intervenants dans le processus d'évaluation. Ces auteurs supposent donc que cette coalition dominante n'existe pas toujours, et l'objectif de la GRH est de satisfaire les attentes de groupes divers. L'idée de Pennings et Goodman ne semble

pas adaptable à tous les cas de figure de l'évaluation des services des RH (Belout et Dolan,1996). Aujourd'hui, le débat sur ce concept de coalition dominante s'est élargi pour englober trois concepts fondamentaux dans le choix des groupes à satisfaire en priorité, à savoir le pouvoir, la légitimité et l'urgence (voir les travaux de Freeman, 1994).

2) Le deuxième obstacle est le manque d'homogénéité des attentes et des préférences des clients lors du processus d'évaluation de l'efficacité (Miles et Cameron,1982; Whetten,1978), d'où l'importance de tester systématiquement le niveau de compatibilité des attentes et satisfactions des clients des DRH. Ainsi la complexité de cerner les critères d'efficacité et d'interpréter les résultats relatifs à la variable satisfaction des clients sont manifestes. En effet, quand des différences de satisfaction sont observées et analysées par des tests statistiques (exemple par les *Least Significant test*), des incompatibilités au niveau des attentes peuvent être enregistrées.

À notre connaissance aucune étude empirique n'a focalisé sur les aspects de compatibilité / incompatibilité des attentes et satisfactions des clients des DRH dans le but de mieux asseoir les stratégies de ressources humaines. En 1999, Harisson et Freeman (1999) soulignaient que : "*The management of competing stakeholder interest has emerged as a significant topic in the management literature*" (page 479). Cette préoccupation pour la maîtrise et la compréhension des intérêts différents ou divergents des constituantes multiples est fortement appuyée dans la littérature récente en management (Tsui *et al.*, 1995; Tsui et Ashford, 1994; Ansoff, 1984, Adler, 1992; Agle *et al.*, 1999; Ogden et Watson, 1999).

Le présent article se propose, dans cette optique client en GRH, de comprendre comment le gestionnaire des RH peut concilier des attentes différentes des clients des DRH en ciblant certains groupes selon le contexte d'analyse. Comment peut-il poser un diagnostic réaliste là où des clients enregistrent des niveaux de satisfaction divergents ? De quelle manière doit-il interpréter les résultats et gérer le dilemme de l'incompatibilité au moment où praticiens et théoriciens s'accordent sur la quasi impossibilité pour les DRH de satisfaire tous les clients (Tsui, 1987; Tsui et Milkovich, 1987; Whetten, 1978) ? Comment donc les DRH doivent-elles définir et orienter leurs stratégies RH dans le cas délicat où les clients sont incompatibles ?

Notre objectif dans cette étude est d'élucider la problématique de la conception et de la mise en œuvre des stratégies RH par les DRH dans le contexte difficile du choix des clients prioritaires (clients cibles). Dans cette réflexion appuyée par une recherche empirique dans le secteur public québécois (milieu de la santé), nous nous intéressons autant au niveau (ou intensité) des attentes (jusqu'à quel point les clients

ont des attentes vis-à-vis des DRH sur des dimensions spécifiques de la GRH) qu'aux différences entre ces attentes (mesurées par les tests de variances) et leurs types (compatibles/ incompatibles, mesurés par des tests de corrélation):.....

#### LE CADRE D'ANALYSE

Plusieurs recherches ont révélé que les gestionnaires font souvent face à des constituantes ayant des attentes, des intérêts et des besoins différents, voire opposés (Selznick, 1957; Tsui, 1984; Wamsley et Zald, 1973, Dolan *et al.*, 1995). Pourtant, peu d'études ont tenté d'élucider ou de définir des stratégies spécifiques mises de l'avant par les gestionnaires pour gérer des attentes ou satisfactions incompatibles ou opposées. Tsui *et al.* (1995) soulignaient à ce propos que : "*There has been relatively little conceptual and empirical work on the specific strategies or actions that managers take to deal with conflicting or incompatible expectations...*" (page 1516). Parmi les travaux les plus reconnus, on note ceux de Cameron et Whetten (1983) qui ont proposé une alternative aux gestionnaires pour gérer le problème du choix des constituantes en cas d'incompatibilités de ces derniers. Leur but était de permettre aux organisations de développer des stratégies qui optimisent la satisfaction de plusieurs clients ayant des attentes différentes ou foncièrement incompatibles.

En introduisant cette notion d'incompatibilité, les auteurs intègrent des niveaux..... dans la diversité des attentes des clients. En d'autres termes, ils classent les attentes en catégories afin d'identifier les cas où celles-ci sont non seulement différentes, mais aussi quasiment opposées. Leur schéma conceptuel vise à répondre à la question suivante : comment gérer une évaluation de l'efficacité lorsque les attentes et les préférences de différents groupes clients sont différentes ou incompatibles ? Cette stratégie de type segment-client vise à identifier précisément les clients à satisfaire en priorité pour optimiser l'efficacité.

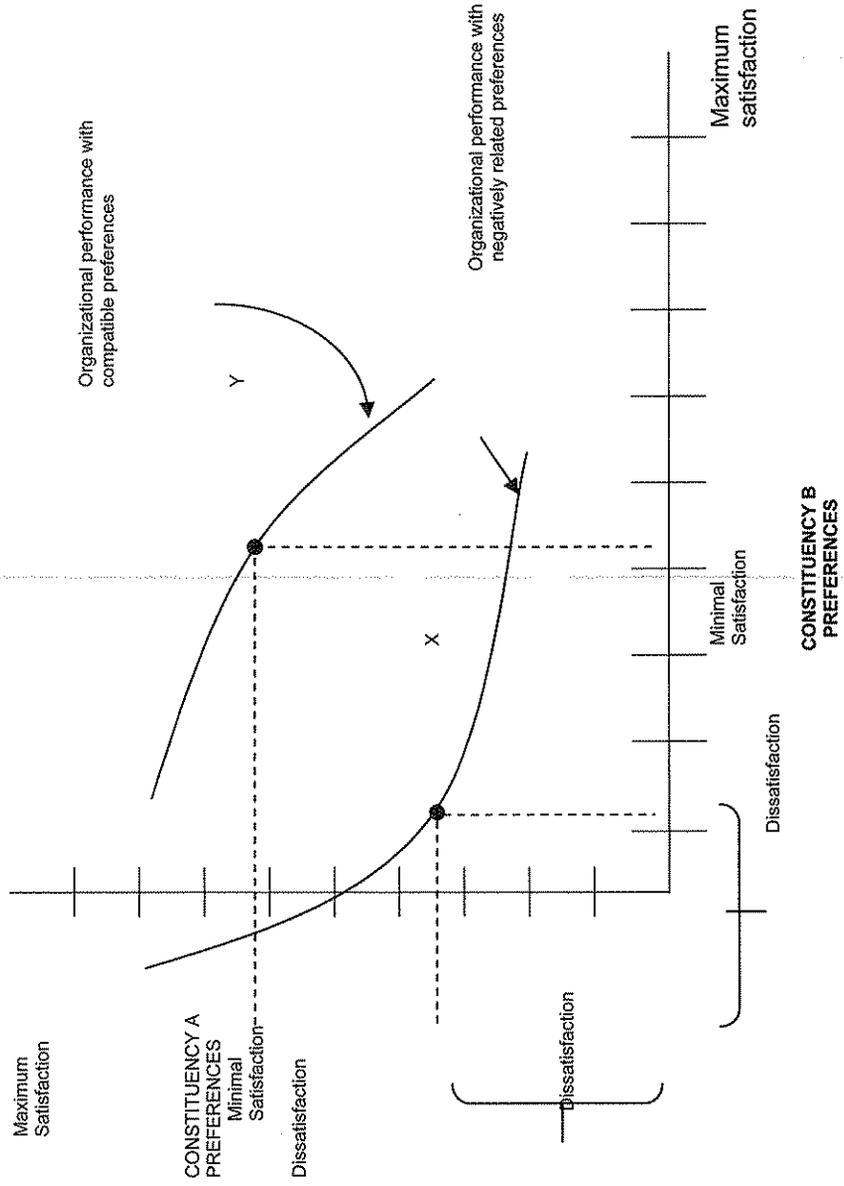
Dans cette conception, plus une organisation s'efforce de satisfaire un groupe client plus elle tend à insatisfaire un autre groupe. Les auteurs identifient un point théorique qui confère une solution intermédiaire au gestionnaire. En effet, ce point correspond au niveau où tous les groupes sont satisfaits au minimum. L'organisation ne sera pas évaluée comme étant hautement performante sur tous les critères, mais comme satisfaisante dans son efficacité globale. Dans cette optique, l'approche « constituantes multiples » implique qu'une efficacité globale satisfaisante est meilleure qu'une efficacité basée sur les attentes d'un seul groupe client. Les deux axes (constituantes A et constituantes B) de la figure 1 mesurent les attentes des groupes clients. Le groupe A préfère que l'organisation performe au niveau le plus haut sur l'axe vertical. Le groupe B s'attend à ce que l'organisation performe au maximum à droite de l'axe horizontal. Le point A indique le niveau minimum de

satisfaction pour les clients du groupe A (et inversement pour le groupe B dont le point minimum de satisfaction est B). Dans ce cas de figure, plus les stratégies des DRH tendent à satisfaire les attentes du groupe A plus le groupe B sera insatisfait. Le point X correspond au niveau où tous les groupes sont satisfaits au minimum. Au sein de ce modèle, l'efficacité organisationnelle est stimulée lorsque les attentes et préférences des groupes clients sont plus compatibles (malgré leurs différences). Le point Y représente le niveau de satisfaction le plus élevé compte tenu des appréciations des deux groupes. Cette alternative concède une porte de sortie au gestionnaire pris dans le piège inévitable de devoir satisfaire quelques clients au prix de l'insatisfaction d'autres clients. Cette stratégie de balayage reconnaît que l'implication de quelques groupes clients importants dans l'évaluation ne peut qu'augmenter la validité des résultats de cette approche. Qui plus est, la mesure de l'efficacité ne peut être réduite à l'opinion d'un nombre restreint de clients compte tenu des subjectivités éventuelles des jugements humains (biais perceptuels, impartialité, attentes incompatibles avec l'intérêt des organisations).

Selon nous, cette solution a l'avantage de porter un intérêt particulier à un problème typique de l'approche des « constituantes multiples ». En effet, ce modèle reconnaît les résultats d'études antérieures portant sur la diversité des attentes des clients et sur leur relation statistique (Friendlander et Pickle, 1968; Wetthen, 1978). Après avoir identifié les principaux clients, le gestionnaire évaluateur pourrait raffiner son diagnostic en adoptant ce schéma conceptuel qui propose une façon d'interpréter différents niveaux de satisfaction quant à l'efficacité. Ce processus passe par l'identification d'un point d'équilibre où l'on optimise la satisfaction par des stratégies adéquates sur la base d'attentes différentes ou incompatibles des clients.

Tsui *et al.* (1995) ont proposé des stratégies d'une nature et d'une portée différentes pour aider les gestionnaires à gérer les différences (ou incompatibilités) des clients. Dans cette étude les auteurs s'intéressent particulièrement aux stratégies des managers pour répondre aux différences et aux incompatibilités des attentes (*discrepant roles expectations*) entre les managers et certaines constituantes spécifiques (*superiors, subordinates and peers*). Ces derniers mentionnent deux types de stratégies, à savoir les stratégies *Constituency-oriented* et les stratégies *Self-oriented*. Les premières visent directement la réduction des différences et incompatibilités dans les attentes des constituantes alors que les secondes se concentrent sur les sentiments propres des managers. Les principales stratégies *constituency-oriented* proposées par Tsui *et al.* (1995) visent à modifier le comportement même des gestionnaires (l'évalué) pour se rapprocher des attentes des constituantes. Ces stratégies proposent aussi d'influencer les attentes des constituantes (les évaluateurs de l'efficacité dans l'optique clients).

Figure 1 :Attentes incompatibles et attentes différentes selon Cameron et Whetten (1983, page 17)



Notre étude a porté sur l'évaluation de l'efficacité des directions des ressources humaines (DRH) dans le secteur public canadien par l'entremise de cette approche client. Cinq groupes clients ont été sondés par questionnaire dans le but de mesurer leur niveau d'attentes et de satisfaction à l'égard de leurs DRH. Ces groupes sont les directeurs (sauf ceux des DRH), les cadres intermédiaires, les infirmières, les employés professionnels et les employés non professionnels. Le niveau d'analyse est du type individuel. Un échantillonnage (aléatoire) stratifié non proportionnel 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). Chaque groupe client a reçu huit questionnaires et 42 questionnaires furent transmis à chaque hôpital. Avec le support de l'Association des hôpitaux du Québec (AHQ) le nombre total de questionnaires envoyés était de 1470. La mesure de la variable satisfaction de la variable attente s'est opérée sur la base de dix dimensions dont huit proviennent des travaux de Tsui (1987). En ce qui a trait à la satisfaction, les clients devaient identifier le niveau d'efficacité atteint par leur DRH dans l'accomplissement de chacune des dix activités ci-dessous mentionnées (tableau 1). Un des objectifs premiers de la recherche était de vérifier s'il existait des différences entre les satisfactions des groupes clients des DRH et de vérifier si des incompatibilités entre les groupes existaient dans le secteur de la santé. Pour les attentes, ces derniers devaient préciser jusqu'à quel point il est important pour eux que leur direction des RH effectue chacune des activités. Nous avons compilé les scores des satisfactions et des attentes par dimension pour chaque client afin de calculer une moyenne pour les cinq groupes.

### RÉSULTATS

Sur les 35 hôpitaux sollicités, 27 ont participé à la recherche. Tous les hôpitaux sont situés au Québec et sont non spécialisés. sur le plan individuel, 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%. Nous observons que 8% des hôpitaux qui ont répondu aux questionnaires sont des petits hôpitaux (à l'exclusion des hôpitaux de moins de 100 lits), 50% sont des hôpitaux moyens et 42% sont des grands hôpitaux. Une première lecture des résultats bruts du tableau 1 montre une différence entre certains groupes clients dans leurs attentes, et ce, sur la base des dimensions étudiées telles que la dotation / planification, le développement / formation, le respect des législations, le respect des politiques, l'évaluation du rendement ( $p < 0.05$  et  $F > 1$ ). Les coefficients alpha de Cronbach furent calculés pour tester le

niveau d'homogénéité des échelles de mesure. Ces coefficients sont respectivement de 0,88 pour la satisfaction par dimensions et de 0,81 pour les attentes. Étant donné que ces résultats indiquent une forte homogénéité, nous avons déduit qu'un client qui a un niveau d'attentes élevé sur une dimension donnée tend à avoir les mêmes niveaux d'attentes pour les autres dimensions. De même, lorsqu'un client est satisfait sur une dimension, il tend à être satisfait sur les autres dimensions. Ce constat nous a conduit à effectuer une analyse factorielle (voir travaux de Dolan *et al.*, 1995). Deux facteurs ont été extraits de cette analyse (valeur des facteurs supérieurs à 0,50) à savoir un axe gestion des ressources humaines (GRH : formation, rendement, support et programmes d'aide aux employés, innovation, dotation) et un axe relations de travail (RTR : respect des lois, relations de travail, santé et sécurité au travail, respect des politiques et des procédures, rémunération).

À la suite de cette analyse factorielle qui a scindé les variables attentes des clients et satisfaction des clients en deux (attentes en GRH et attentes en RTR d'une part, et satisfaction en GRH et satisfaction en RTR d'autre part), des analyses statistiques ont montré des différences entre les attentes des groupes clients en GRH et en RTR. En ce qui a trait à la satisfaction des clients, des différences de satisfaction furent observées uniquement en RTR (Belout, 1994). Des LSD tests (*least significant difference*) ont permis de noter que les directeurs des hôpitaux étaient les clients des DRH qui étaient les plus différents des autres clients (en matière d'attente et de satisfaction ; voir tableaux 2, 3 et 4). Dans cet exercice, nous avons observé que les directeurs ont les attentes en RTR les plus faibles alors qu'ils ont la satisfaction en RTR la plus élevée. Or, cette situation est exactement contraire à celle des employés non professionnels. Ce paradoxe est d'autant plus énigmatique que les deux groupes impliqués sont aux antipodes de la hiérarchie. Le fait que le groupe des directeurs est plus proche hiérarchiquement de la direction des RH (l'évalué) peut-il expliquer cette situation ? Enfin et surtout, la direction des RH serait-elle condamnée à insatisfaire certains groupes dès lors qu'elle satisfait un groupe particulier ? Serions-nous face à des signes prémonitoires d'une incompatibilité entre les attentes des directeurs et ceux des employés non professionnels (ou autres groupes clients) ?

#### ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

Le paradoxe soulevé entre les directeurs et les employés non professionnels est en fait préoccupant pour le gestionnaire RH qui tente de définir des stratégies RH pour améliorer sa réputation auprès des DRH. De prime abord, tous les ingrédients de base sont réunis pour dénoncer une incompatibilité entre ces deux groupes clients en RTR. La direction des RH est-elle en mesure de satisfaire ces deux groupes clients simultanément ? Est-elle condamnée à bâtir une stratégie pour ne satisfaire qu'un seul parmi eux, et ce, au détriment de l'autre groupe client ?

**Tableau 1**  
**Analyse de variance pour les attentes selon les 10 dimensions**

	Directeurs	Infirmières	Cadres	Employés professionnels	Employés non professionnels.	F= F calculé P= F théorique
1-Dotation et planification	3,91	4,23	4,14	4,02	3,94	F= 3,39 P=0,00
2-Développement et formation	3,85	4,12	4,25	4,15	4,12	F=2,91 P=0,02
3-Rémunération	3,84	3,82	3,97	4,01	4,06	F=1,66 P=0,15
4-Support employés et P.A.E.	4,09	4,29	4,35	4,20	4,27	F=1,98 P=0,09
5-Respect des législations	3,97	4,12	4,35	4,16	4,20	F=3,41 P=0,00
6-Relations de travail	4,29	4,52	4,47	4,43	4,31	-----
7- Respect des politiques	3,59	3,91	4,19	4,00	4,06	F=7,11 P=0,00
8-Innovations en RH	4,12	4,14	4,08	3,87	4,00	F=2,21 P=0,06
9-Santé et Sécurité au travail	4,25	4,35	4,38	4,27	4,23	F=1,02 P=0,39
10-Evaluation du rendement	3,35	3,45	3,83	3,50	3,61	F=4,46 P=0,00

Note: Les résultats des analyses de variance pour la satisfaction selon les 10 dimensions donnent des résultats similaires.

**Tableau 2**  
**Test LSD sur les différences de moyenne dans les attentes des groupes clients GRH**  
**(niveau de signification = 0,05)**

Groupe clients	Moyenne	Directeurs	Employés non professionnels	Employés professionnels	Cadres intermédiaires	Infirmières
Directeurs	3,80					
Employés non professionnels	3,90	NS				
Employés professionnels	3,91	NS	NS			
Cadres intermédiaires	4,02	<b>significatif</b>	NS	NS		
Infirmières	4,02	<b>significatif</b>	NS	NS	NS	

NS = non significatif.

**Tableau 3**

Test LSD sur les différences de moyenne dans les attentes des groupes clients RTR (niveau de signification = 0,05)

Groupe clients	Moyenne	Directeurs	Employés non professionnels	Employés professionnels	Cadres intermédiaires	Infirmières
Directeurs	3,98					
Employés non professionnels	4,15	significatif				
Employés professionnels	4,18	significatif	NS			
Cadres intermédiaires	4,23	significatif	NS	NS		
Infirmières	4,23	significatif	NS	NS	NS	

NS = non significatif.

**Tableau 4**

Test LSD sur les différences de moyenne de satisfaction entre les groupes clients RTR (niveau de signification = 0,05)

Groupe clients	Moyenne	Directeurs	Employés non professionnels	Employés professionnels	Cadres intermédiaires	Infirmières
Directeurs	3,08					
Employés non professionnels	3,11	significatif				
Employés professionnels	3,18	significatif	NS			
Cadres intermédiaires	3,31	significatif	Significatif	significatif		
Infirmières	3,61	significatif	NS	NS		

NS = non significatif.

Outre les analyses statistiques réalisées (analyse de variance, moyennes, tests LSD, etc.), avant de conclure à une éventuelle incompatibilité entre ces deux groupes, nous avons effectué d'autres opérations statistiques pour asseoir notre réflexion. Sur la base des travaux de Dubin (1976) et de Whetten (1978) qui renvoient à l'incompatibilité (à la suite des corrélations négatives élevées entre les groupes quant à leur satisfaction), nous avons calculé les corrélations entre les satisfactions des deux groupes (directeurs et employés non professionnels). Après avoir isolé leurs satisfactions respectives selon les axes GRH et RTR, nous avons établi des corrélations bivariées entre eux. Ces corrélations fluctuent entre 0,1 et 0,4. Si ces corrélations restent plutôt faibles, elles ne sont pas négatives. Par conséquent, les deux groupes ne semblent pas incompatibles (puisque les corrélations sont non négatives). Pour la direction des RH, ce résultat indique qu'une stratégie RH adaptée aux besoins des deux groupes est possible au sein du milieu de la santé au Québec. En d'autres termes, satisfaire les directeurs (bien que ceux-ci accusent des différences avec tous les groupes en satisfaction RTR et en attentes GRH et RTR) ne signifie pas automatiquement insatisfaire les employés non professionnels. Par la suite, nous avons procédé au même test entre les directeurs et tous les autres groupes clients. Globalement, le même résultat refait surface (avec un seuil significatif de 0,05). Aucune corrélation ne semble assez notable pour permettre de conclure à des incompatibilités entre les directeurs et les infirmières, entre les directeurs et les employés professionnels ou entre les directeurs et les cadres intermédiaires. Nous rejoignons les conclusions de Tsui (1990) lorsqu'elle mentionne qu'aucune incompatibilité entre ses groupes clients ne fut détectée. Plus encore, il est intéressant de relever une compatibilité forte entre les satisfactions des directeurs et celles des cadres intermédiaires. Les corrélations dans la satisfaction de ceux-ci sont de 0,64 en GRH et de 0,60 en RTR. Ainsi, plus les directeurs sont satisfaits des directions des RH, plus les cadres intermédiaires le sont aussi. Cette information est stratégique, car elle permet, dans une « bureaucratie professionnelle » sans une ligne hiérarchique développée (Mintzberg, 1984), de repérer la ligne de démarcation entre le centre opérationnel (moins satisfait des DRH dans cette étude) et le sommet stratégique (plus satisfait des DRH).

Du point de vue théorique, le modèle de Cameron et Whetten (1983) présenté auparavant est un outil fort appréciable pour définir une stratégie RH orientée vers des clients différents ou incompatibles. Souvent, une analyse de la compatibilité aidera celui-ci à mieux asseoir ses plans d'action et sa stratégie client. Dans le cas du milieu hospitalier, les différences significatives (des satisfactions en RTR et des attentes en GRH et en RTR), eu égard à la non-incompatibilité des directeurs avec les autres groupes clients, commande néanmoins certaines interrogations. La question centrale est en l'occurrence : pourquoi les directions des RH n'ont pas satisfait ces

groupes en même temps alors que théoriquement cela est possible dans ce contexte hospitalier ?

Tel qu'avancé auparavant, il existe un consensus entre les académiciens sur le fait qu'il est difficile de satisfaire (au maximum) tous les clients. La présence de satisfactions différentes entre des clients importants pose toutefois la question de la définition des stratégies adoptées par les directions des RH dans le milieu hospitalier. Comment les directions des RH ont-elles orienté leurs plans d'action RH ? Ont-elles focalisé sur les besoins et les attentes d'un groupe client particulier (s'inspirant de l'approche de la coalition dominante décrite dans les sections précédentes) ? En fait deux stratégies différentes (que nous qualifions de stratégies segments-clients) s'offraient aux DRH des hôpitaux pour gérer ce processus. Les stratégies segments-clients visent à identifier la cible à satisfaire et à mettre en œuvre un processus pour répondre à ces besoins. Quelles sont-elles ?

**1- Adopter une stratégie de concentration.** Les questionnaires RH doivent cibler un segment restreint de clients et s'efforcer de répondre à leurs attentes. Le problème majeur consiste à identifier qui sont les clients les plus prioritaires parmi les acteurs concernés. D'après les résultats obtenus, les directions des RH des hôpitaux semblent à priori avoir forgé leurs politiques sur cette base. Dans cette orientation, elles auraient (consciemment ou pas) déployé des efforts pour satisfaire les directeurs (et leurs cadres intermédiaires) en priorité au détriment d'une écoute plus active des autres groupes clients. Dans ce cadre d'efficacité, les directions de RH auraient joué la carte du groupe client le plus important hiérarchiquement et ayant le plus de pouvoir relativement aux autres groupes. Cette stratégie serait la seule envisageable lorsqu'il y a des incompatibilités fortes entre les groupes et qu'il est inévitable de devoir trancher entre les priorités en faveur de certains groupes importants. Mais tel n'est pas le cas dans le milieu hospitalier québécois. Les directions des RH, faute d'une appréciation adéquate des intérêts des groupes qu'elles conçoivent peut-être à tort comme conflictuels (voir les travaux de Whetten, 1978), ont négligé une autre stratégie plausible dans ce contexte de non-incompatibilité des groupes.

**2- Adopter une stratégie de balayage.** Dans cette optique, il s'agit de définir un éventail de clients prioritaires et de les satisfaire tous au minimum. Cameron et Whetten (1983) proposaient de mener des stratégies qui optimisent la satisfaction de plusieurs clients ayant des attentes différentes, voire incompatibles. En introduisant cette notion d'incompatibilité, les auteurs précisent des niveaux dans la diversité des attentes des clients et localisent des zones de satisfaction et d'insatisfaction. Les auteurs identifient un point X qui confère une solution intermédiaire au gestionnaire (figure 2). En effet, X correspond au niveau où tous les groupes sont satisfaits au minimum. Dans cette optique, l'approche « constituantes multiples » implique

qu'une efficacité globale satisfaisante est meilleure qu'une efficacité basée sur les attentes d'un seul groupe client. La stratégie de balayage reconnaît que l'implication de divers groupes clients importants dans l'évaluation ne peut qu'augmenter la validité des résultats de l'approche client. Qui plus est, la mesure de l'efficacité ne peut être réduite à l'opinion d'un nombre restreint de clients compte tenu des risques de subjectivité liés aux jugements humains (biais perceptuels, impartialités, préjugés et stéréotypes).

Dans notre cadre d'analyse, cette stratégie inviterait la direction des RH des hôpitaux à ne pas s'efforcer de satisfaire les directeurs aux dépens des autres groupes, notamment les employés et les infirmières. Dans cette optique, il importe de satisfaire tous les groupes prioritaires au minimum. Concrètement, cela revient à être à l'écoute des groupes importants et à fournir des efforts (politiques RH) pour assouvir leurs besoins respectifs (Dolan *et al.*, 1995). Satisfaire les directeurs tout en augmentant la satisfaction des employés non professionnels, tel sera le défi de la direction des RH. Faute de moyens, elle diminuera sensiblement la satisfaction des directeurs et renforcera la satisfaction des autres groupes pour rétablir un équilibre qui est l'objectif ultime dans cette stratégie. De ce point de vue, la stratégie des directions des RH devrait être plus globalisante, plus sociale, plus organisationnelle. Les directions des RH ne seront efficaces dans ce schéma d'efficacité que si elles obtiennent des satisfactions plus équilibrées des groupes. Ainsi, les stratégies segment-clients répondent exclusivement à la question délicate de savoir qui satisfaire en priorité par nos stratégies RH. Dès lors, ces stratégies des DRH restent silencieuses sur un aspect fondamental qui va influencer sur la satisfaction des clients, soit le contenu même des plans RH susceptible de répondre aux besoins et des attentes des clients identifiés. Dès Lors, dans un deuxième temps, les responsables doivent déterminer les stratégies de contenu optimales pour augmenter l'efficacité des DRH.

## CONCLUSION

Le but de cet article était de sensibiliser les experts à une méthode d'évaluation des directions des ressources humaines récente, innovatrice, mais parfois difficile d'application. Après l'exposition de ses fondements et de la définition de l'efficacité de la gestion des ressources humaines à laquelle elle réfère, nous avons tenté à travers un cas concret de guider les responsables des RH à asseoir des stratégies RH en fonction de l'analyse des résultats des évaluations des clients. Nous constatons que s'il est difficile de satisfaire toutes les constituantes (clients), il est possible d'en satisfaire un maximum au minimum. Le cas du milieu hospitalier québécois a montré que les directions des RH ne font pas face à des incompatibilités de leurs clients. D'après des entrevues structurées menées avec des personnes ressources (AHQ et employés divers du milieu hospitalier), la supériorité de la satisfaction

des directeurs pourrait être le reflet de stratégies RH ciblées des DRH qui appuient très souvent les propositions des directions aux détriment des intérêts des employés en général et tendent à répondre à leurs besoins de façon prioritaire. Dans certains cas, les DRH deviennent les porte-parole des autres directeurs dans les conflits les opposant aux employés et omettent un rôle fondamental qui leur incombe, à savoir celui de trait d'union et d'intermédiaire entre la direction et les employés.

Ainsi, cette recherche a mis en exergue la nécessité pour la DRH de mesurer l'incompatibilité des groupes clients avant d'arrêter une stratégie RH qui définit les cibles à satisfaire. Pour les DRH, le fait de satisfaire un groupe revient à en insatisfaire automatiquement un autre et implique une incompatibilité entre ses clients. L'objectif sera dès lors d'identifier le groupe le plus important pour elles et de mettre en place une stratégie pour répondre à leurs besoins de façon prioritaire (exemple tel que le souligne Tsui (1990) en satisfaisant les groupes qui ont un pouvoir financier sur les DRH). Des stratégies complémentaires aux stratégies de type segment-client (dites stratégies de contenu) définiront des programmes, politiques et pratiques RH) qui tenteront de modifier les attentes de l'une des parties ou des deux parties pour rapprocher leurs attentes vis-à-vis des DRH. Le but est donc de modifier les attentes ou les satisfactions de certains clients pour réduire l'incompatibilité et diluer les conflits potentiels tout en optimisant la satisfaction, donc l'efficacité des DRH.

#### RÉFÉRENCES

- Ashford, S.J. 1994. « Adaptive Self-regulation: A Process view of Managerial Effectiveness », *Journal of Management*, vol. 19, pp. 93-121.
- Adler, P. 1992. « Time and motion regained », *Harvard Business Review*, vol. 70, N. 1, pp. 97-108.
- Agle, B.R., R.K. Mitchell et J.A. Sonnenfeld. 1999. « Who Matters to CEOs. An Investigation of Stakeholder Attributes and Saliency, Corporate Performance, and CEO values », *Academy of Management Journal*, vol. 42, N.5, pp. 507-525;
- Belout, A., S.L Dolan et G. Constantina. 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*, vol. 14, N.4, pp.405-416.
- 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, Canada
- Berman, L.S., A.C. Wicks, S. Kotha et T. Jones. 1999. « Does Stakeholder Orientation Matter : The Relationship Between Stakeholder Management Models and Firms Financial performance », *Academy of Management Journal*, vol. 42, N.5, pp. 488-506.

- Cascio, W.F.** 1991. *Costing Human Resources: The Financial Impact of Behavior in Organization*, 2ème Ed.; Boston : Kent Publishing
- Cameron, K.S. et D. Whetten.** 1983. *Organizational effectiveness : A comparison of Multiple Models*, N.Y., Academic Press
- Cameron, K.** 1978. "Measuring Organizational Effectiveness in Institutes of Higher Education", *Administrative Sciences Quarterly*, pp. 604-632.
- Cameron, K.S.** 1980. "Critical Questions in Assessing Organizational Effectiveness", *Organizational Dynamics*, vol. 9, pp. 66-80.
- Connolly T., E.J. Conlon et S.J. Deutsh.** 1980. "Organizational Effectiveness: A Multiple Constituency Approach", *Academy of Management Review*, vol.5 (2), pp. 211-217.
- Cascio, W.F.** 1987. *Applied Psychology in Personnel Management*, Reston, VA : Prentice Hall
- Cascio, W.F., J.W. Thacker et R. Blais.** 1999. *La Gestion des Ressources humaines*, Chenemière-McGraw-Hill
- Cunningham, J.B.** 1977. « Approaches to the evaluation of organizational effectiveness », *Academy of Management Review*, pp. 463-474.
- Dolan, S.L., T. Saba, S. Jackson et R. Schuler.** 2002. *La Gestion des Ressources Humaines*, ERPI, Montréal
- Dolan, S., V.C. Ramon et A. Belout.** 1998. « Stakeholder Approach to measure Human Resource effectiveness : An assessment and Commentary », *Actes du Congrès Sixth Conference of International Human Resource Management*, University of Paderborne, Germany, pp.8-13.
- 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, pp. 69-78.
- Donaldson, T. et L. Preston.** 1999. « The Stakeholder Theory of the Coporation : Concepts, evidence and implications », *Academy of Management Review*, vol. 20, pp. 65-91.
- Dubin, R.** 1976. "Organizational Effectiveness : Same Dilemmas of Perspective", *Organization and Administrative Sciences*, vol.7, pp.7-14.
- Fitz-Enz, J.** 1986. "How to Market the HR Department", *Personnel*, mars, pp. 16-24.
- Freeman, R.E.** 1994. « The Politics of Stakeholder Theory : Some future directions », *Business Ethics Quarterly*, vol. 4, pp. 409-421.
- Galbraith, J.** 1977. *Organizational Design : An Information Processing View*, Reading, Mass : Addison-Wesley
- Gibson, J., J. Ivancevich et J. Donnelly.** 1988. « Organisation : behavior, structure, process », *Business Publications Inc.*, chapitres 2, 12 et 19.
- Guérin, G. et T. Wils.** 1992. *Gestion des Ressources Humaines: Du Modèle Traditionnel au Modèle Renouvelé*, Québec, P.U.M.
- Harrison, J.S. et E. Freeman.** 1999. « Stakeholders, Social Responsibility, and Performance : Empirical Evidence and Theoretical Perspectives », *Academy of Management Journal*, vol. 45, N. 5, pp. 479-485.

- Hellriegel, D., J.W. Slocum et R.W. Woodman.** 1993. *Management des Organizations*, De Boeck university, Bruxelles, chapitres 11 et 13
- Keeley, M.** 1980. "Organizational Analysis : A Comparison of Organismic and Social Contract Models", *Administrative Sciences Quarterly*, 25, pp. 337-332.
- Lawler III, E.E.** 1988. "Human Resources Management : Meeting the New Challenges", *Personnel*, mars, pp. 23-27.
- Miles, R.H. et K.S. Cameron.** 1982. *Coffin Nails and Corporate Strategies*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall
- Mintzberg, H.** 1984. *Structure et Dynamique des Organisations*, éd. d'Organisation, Paris
- Ogden, S. et R. Watson.** 1999. « Corporate Performance and Stakeholder Management : Balancing Shareholder and Customer Interests in UK Privatized Water Industry », *Academy of Management Journal*, vol. 42, N.5, pp. 526-538.
- Perrow, C.** 1970. *Organizational Analysis : A Sociological Review*, Wadsworth
- Petit, A., L. Bélanger, C. Benabou, R. Foucher et J.L. Bergeron.** 1993. *Gestion Stratégique et Opérationnelle des Ressources Humaines*, Gaëtan Morin Editeur
- Pfeffer, J. et G.R. Salancik.** 1978. *The external control of organizations*, N.Y. : Harper and Row
- Pharoah, A.** 2003. « Corporate Reputation : The Boardroom Challenge », *Corporate Governance : MCB UP Limited*, London, vol. 3, N.4
- Pondy, L.R.** 1979. « Mitroff, L., "Beyond open Systems Models of Organizations », dans *Principles of Scientific Management*, B. Staw (dir.), *Research in Organizational Behavior*, Greenwood, Conn. : JAI Press, pp. 13-40.
- Taylor, F.W.** 1911. N.Y., Harper and Row
- Thompson, J.D.** 1967. *Organizations in Action*, Mc Graw Hill, N.Y.
- Tsui, A., S. Ashford, L. Clair et K.R. Xin.** 1995. « Dealing with discrepant expectations : Response strategies and managerial effectiveness, *Academy of Management Journal*, vol. 6, pp. 1515-1543.
- Tsui, A.** 1984. « Personnel Department Effectiveness : A Tripartite Approach », *Industrial Relations*, vol. 23, N.2, pp. 184-197;
- Tsui, A. et L.R. Gomez-Mejia.** 1987. "Evaluating the Human Resource Effectiveness", dans *Human Resource Involving Roles*, L. Dyer (dir.), vol. 1, Washington D.C., pp. 187 - 227.
- Tsui A. et G.T. Milkovich.** 1987. "Personnel Department Activities: Constituency Perspectives and Preferences", *Personnel Psychology*, vol. 40, 1987, pp. 519-537.
- Tsui, A.** 1990. « A Multiple-Constituency Model of Effectiveness: An Empirical Examination at the Human Resource Subunit Level », *Administrative Sciences Quarterly*, vol. 35, 1990, pp. 458-483.
- Tsui, A.** 1987. "Defining the Activities and Effectiveness of the Human Resources Department: A Multiple Constituency Approach", *Human Resources Management*, vol.26 N.1, pp. 35-69.
- Ulrich, D.** 1992. "Strategic and Human Resource Planning: Linking Customers and Employees", *Human Resource Planning*, vol. 15, N.2
- Ulrich, D.** 1989. "Assessing Human Resources Effectiveness : Stakeholder, and Relationship Approaches", *Human Resource Planning*, vol. 12, N.4

- Whetten, D.A.** 1978. "Coping with Incompatible Expectations : An Integrated View of Role Conflict", *Administrative Sciences Quarterly*, vol. 23, pp. 254-271.
- Wexley, K.N. et G.Latham.** 2002. *Developing and Training Human Resources in Organizations*, Prentice Hall
- Wils T. et C. Labelle.** 1989. «Efficacité d'un service des ressources humaines», Actes du Congrès annuel de la section personnel (ASAC), Montréal, pp. 188-197.
- Zammuto, R.F.** 1982. *Assessing Organizational Effectiveness : Systems Change, Adaptation and Strategy*, Albany, N.Y.: Suny-Albany Press