

Décentralisation des services de ressources humaines : impacts sur la satisfaction des clients

Thierry Wils, Marcel Saint-Onge and Christiane Labelle

Volume 49, Number 3, 1994

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/050956ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/050956ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (print)

1703-8138 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Wils, T., Saint-Onge, M. & Labelle, C. (1994). Décentralisation des services de ressources humaines : impacts sur la satisfaction des clients. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 49(3), 483–502.
<https://doi.org/10.7202/050956ar>

Article abstract

The purpose of this study is to assess the impact of the decentralization of Human Resources Services on client satisfaction. Large organizations usually have their Human Resources department at headquarters, which creates a gap between human resources professionals at headquarters and operational front line managers. The more geographically dispersed the line units, the greater the gap. Besides the psychological gap (staff managers often have their offices at the top of an office tower, whereas line managers have theirs on lower floors or in other buildings), there is a geographical gap which only worsens problems of communication and misunderstanding.

It is, however, possible to decentralize Human Resources services while keeping a core of human resources professionals at headquarters and locating other human resources professionals in regional operations. That way, the latter are close to their respective clients and get to know their needs, which should result in better service and ultimately greater client satisfaction.

A questionnaire survey was done in two federal public service organizations (one with centralized Human Resources services and the other with decentralization of structure). The two organizations were basically the same in terms of size (3 000 vs 2 500 employees), mission, regional activities, and manpower (the employees of both organizations were predominantly professionals and both had a similar proportion of visible minorities).

A statistical analysis of 496 respondents shows that decentralizing Human Resources services has a positive impact on client satisfaction but that this relationship is moderated by the client's location (i.e. positive impact on client satisfaction in regional offices). The survey revealed other interesting facts. First, the variables related to the organizational structure (i.e. level of centralization and client location) play a much greater role than those related to client group in exploring differences in client satisfaction. Second, variables related to consultation and flexibility only play a role where there is decentralization, which allows to account for a larger proportion of variance in client satisfaction. Third, regardless of organisational structure, uniformity of service is linked directly to client satisfaction. Decentralization, therefore, does not prove an obstacle to uniformity of service, although the latter plays a greater role within a centralized structure.

Décentralisation des services de ressources humaines Impacts sur la satisfaction des clients

**Thierry Wils,
Marcel Saint-Onge
et
Christiane Labelle**

Le but de cette étude est d'évaluer dans quelle mesure la décentralisation d'un service de ressources humaines a un impact sur la satisfaction de ses clients. Une enquête par questionnaire a été réalisée dans deux organisations du secteur public fédéral (l'une possédant un service centralisé et l'autre ayant opté pour une structure décentralisée). À partir d'un échantillon de 496 répondants, l'analyse statistique révèle que la satisfaction des clients envers leur service de ressources humaines est influencée positivement par la décentralisation, mais que cette relation est modérée par l'endroit de travail des clients (impact positif sur la satisfaction des clients en région). L'analyse montre également que la consultation et la flexibilité constituent deux facteurs explicatifs qui entrent en jeu seulement dans une structure décentralisée pour expliquer la satisfaction des clients.

Dans la petite entreprise, la gestion des ressources humaines est la responsabilité du dirigeant et de ses cadres hiérarchiques. Dès que la taille de l'organisation atteint le seuil des 200-250 employés, la gestion des ressources

* WILS, T., professeur, Université du Québec à Hull.

SAINT-ONGE, M., directeur des ressources humaines, Développement des ressources humaines Canada.

LABELLE, C., professeure, Université du Québec à Hull.

** Cette recherche a été partiellement financée par une subvention interne de recherche de l'Université du Québec à Hull. Marcel Saint-Onge y a participé dans le cadre du programme de maîtrise en relations industrielles de l'Université du Québec à Hull. Ses travaux dirigés ont été encadrés par Thierry Wils en collaboration avec Christiane Labelle.

humaines commence à devenir trop lourde, ce qui pousse le dirigeant et ses cadres à partager cette responsabilité de gestion avec des professionnels en ressources humaines¹ (Foucher 1993). Dès lors une entité administrative qui est désignée par l'étiquette « service de ressources humaines² » est mise en place.

Si la création d'une telle entité administrative allège les responsabilités de gestion des ressources humaines du dirigeant et de ses cadres hiérarchiques, elle est également source de nombreuses tensions souvent reliées au partage même des responsabilités. Surtout si ce partage est en faveur des professionnels en ressources humaines, une seule question préoccupe vraiment le dirigeant et ses cadres, à savoir la qualité des prestations offertes par les professionnels en ressources humaines.

Depuis quelques années, cette question a fait couler beaucoup d'encre. Les plaintes formulées à l'encontre des professionnels en ressources humaines ne manquent d'ailleurs pas : vision trop étroite du spécialiste, manque de professionnalisme, services inadaptés aux besoins des cadres, trop de bureaucratie, etc. (Baird et Meshoulam 1986; Guérin et Wils 1992; Odiorne 1976). Certains vont même jusqu'à suggérer l'abolition des services de ressources humaines (Russ 1985). Il faut cependant bien reconnaître que cette position extrémiste ne peut être mise en application que dans des circonstances plutôt rares : être en présence d'un dirigeant et de cadres hiérarchiques *capables et motivés* à assumer toutes les responsabilités de gestion des ressources humaines³. En fait, ce jugement sévère est sans doute l'expression d'une profonde frustration qui est mise au grand jour davantage pour forcer les professionnels en ressources humaines à réfléchir sur leurs rôles que pour se passer de leurs services.

Une approche plus pragmatique à ce problème de la qualité des prestations est d'envisager des remèdes susceptibles de mieux répondre aux besoins des clients du service de ressources humaines. Dans la grande entreprise, une avenue intéressante pour améliorer la satisfaction des clients est une décentralisation du service de ressources humaines. Aussi l'objet de la présente recherche est-il d'évaluer empiriquement dans quelle mesure une décentralisation des services de ressources humaines conduit à améliorer le niveau de satisfaction des clients.

1 Le terme « professionnel en ressources humaines » est pris au sens large de façon à englober toute personne travaillant dans un service de ressources humaines (leader de la fonction, généraliste, spécialiste, etc.)

2 Le terme générique « service de ressources humaines » est utilisé pour désigner toute entité administrative chargée de la fonction ressource humaine. Dans la pratique, cette entité peut prendre diverses appellations (service des relations de travail, service aux personnels, etc.)

3 Même dans ces organisations, il existe un service de ressources humaines « réduit ».

CADRE D'ANALYSE

La centralisation des organisations est intimement reliée au phénomène bureaucratique. En effet, la création d'unités spécialisées dans l'élaboration et l'application de politiques uniformes est le moyen privilégié par les bureaucraties pour augmenter l'efficacité en contrôlant les opérations (Beneviste 1987). Dans ces organisations une gestion traditionnelle du personnel est d'ailleurs de mise (Guérin et Wils 1992). Sans remettre en cause la nécessité de certaines règles, il est cependant justifié de s'interroger sur le caractère inéluctable d'une structure centralisée.

Dans les grandes organisations, le service de ressources humaines est généralement centralisé au siège social, provoquant ainsi une cassure entre les professionnels en ressources humaines du siège social et les cadres hiérarchiques impliqués dans les opérations. Cette situation s'aggrave au fur et à mesure que les unités opérationnelles se dispersent géographiquement. À la cassure psychologique (entre les « fonctionnels » situés souvent aux étages supérieurs d'une tour et les « opérationnels » localisés aux étages inférieurs ou ailleurs en ville) s'ajoute une cassure géographique entre ceux du siège social et ceux localisés en région. Cette cassure géographique ne fait qu'aggraver les problèmes de communication et d'incompréhension mutuelle déjà existants entre les fonctionnels et les opérationnels.

Pourtant il est possible de décentraliser le service de ressources humaines en gardant un noyau de professionnels au siège social et en localisant des professionnels dans les unités opérationnelles situées en région. De cette façon, les professionnels sont plus proches de leurs clients respectifs et connaissent mieux leurs besoins, ce qui devrait améliorer la qualité des prestations, et ultimement, la satisfaction des clients. Si cette option présente plusieurs inconvénients (coûts supplémentaires, nombre plus élevé de professionnels (surtout des généralistes), ambiguïté plus grande des rôles chez les professionnels ayant désormais une double allégeance envers leurs collègues du siège social et les clients de leurs unités, etc.), elle offre un avantage de taille, celui de rapprocher les professionnels de leurs clients afin de mieux les servir.

À notre connaissance aucune étude « empirique » n'a abordé ce dilemme de la centralisation / décentralisation des services de ressources humaines. Certains ont discuté des avantages et inconvénients de la centralisation (Klock 1986) ou ont décrit différents types de structuration (Foucher 1993). D'autres ont vanté les mérites de la décentralisation (Dyer 1987) ou ont constaté une tendance vers la décentralisation de la fonction ressources humaines (Hoogendoorn et Brewster 1992). Mais aucun n'a vérifié empiriquement les effets de la décentralisation. Faute d'un cadre théorique solide, la présente

étude s'inspire de l'approche de l'évaluation par les clients⁴ pour étudier cette problématique.

L'approche de l'évaluation des services de ressources humaines par les clients est relativement nouvelle (Tsui 1984, 1987). Au cœur de cette théorie est sertie la notion d'attentes des clients-utilisateurs du service de ressources humaines. Par exemple, les cadres supérieurs, les cadres intermédiaires ou les employés constituent des clients qui ont des attentes « différentes » de la part de leur service de ressources humaines. Ces derniers n'en seront satisfaits que dans la mesure où les professionnels réussiront à répondre à leurs attentes respectives. Étant donné que ces catégories de clients disposent d'un pouvoir différent et donc, d'une capacité différente d'exercer des pressions sur les professionnels en ressources humaines, il s'ensuit que certains clients arrivent à obtenir des services plus adaptés à leurs besoins et à réaliser davantage leurs attentes que d'autres clients, ce qui expliquerait, selon cette théorie, les variations de leurs niveaux de satisfaction. En règle générale, Tsui (1987) a montré que la satisfaction moyenne décroît en fonction du niveau hiérarchique (et donc du pouvoir respectif des clients) : les cadres supérieurs constituent le groupe le plus satisfait, les cadres intermédiaires arrivent en deuxième position alors que les employés représentent le groupe le moins satisfait. Que la structure du service de ressources humaines soit centralisée ou non, cette hiérarchie des clients devrait, selon cette théorie, être vérifiée. Notre première hypothèse stipule que *la satisfaction varie selon les types de clients tel que Tsui l'a spécifié.*

Plus récemment, Tsui (1990) s'est attaquée à expliquer pourquoi certains individus au sein de *chaque* catégorie de clients sont plus satisfaits que d'autres. Selon les résultats de cette étude, les employés apprécient surtout la capacité du service de ressources humaines de répondre rapidement à leurs attentes en matière de dotation des postes vacants alors que les cadres intermédiaires évaluent positivement leur service de ressources humaines dans la mesure où ils sont consultés au sujet des décisions en ressources humaines ayant un impact sur les opérations. Tsui (1990) a également mis en évidence d'autres facteurs explicatifs tels que les effectifs du service de ressources humaines ou la composition démographique des clients. Malgré ces résultats encourageants, l'approche de l'évaluation par les clients prête le flanc à plusieurs critiques (Wils et Labelle 1989). Par exemple, une question intéressante est de savoir si un service de ressources humaines doit plaire à tous ses clients pour être jugé comme un service efficace. Compte tenu que les professionnels en ressources humaines sont appelés à jouer des rôles ambigus et souvent en conflit (Legge

4 L'expression « approche de l'évaluation par les clients » est la traduction de l'expression anglaise *multiple-constituency approach*.

1978; Ritzer et Trice 1969) et qu'ils doivent également jouer un rôle d'agent de changement, la réponse à cette interrogation est loin d'être claire.

Outre ce genre de questionnement, il faut aussi constater que cette théorie repose sur une preuve empirique plutôt faible, même si plusieurs études sont en cours (Belout et Dolan 1993a, 1993b). Parmi les quelques études sur le sujet, celle de Tsui (1990) est basée sur un très grand échantillon ($n=1866$), ce qui donne un pouvoir statistique élevé. Dans ces conditions, la moindre différence de satisfaction devient rapidement significative (Sauley et Bedeian, 1989). Au delà des seuils significatifs, il est important de considérer la performance des modèles statistiques. Vus sous cet angle, les modèles utilisés par Tsui (1990) expliquent très peu de la variation des niveaux de satisfaction : R^2 ajusté de 0,04 pour les cadres supérieurs, R^2 ajusté de 0,18 pour les cadres intermédiaires et R^2 ajusté de 0,14 pour les employés. Ces modèles expliquent donc entre 4 % et 18 % de la variation. Force est de constater que des facteurs explicatifs autres que les 15 utilisés par Tsui entrent en ligne de compte. Ou bien il est plausible que l'approche par clients soit inadéquate : est-ce le fait d'être cadre qui conduit à être plus satisfait ou bien est-ce le fait d'être consulté qui influence le niveau de satisfaction, et ce, quelle que soit la catégorie de clients? Cette question en soulève une autre tout aussi intéressante : peut-on toujours utiliser son pouvoir pour forcer les professionnels en ressources humaines à faire davantage de consultation?

Malgré ces critiques, l'approche de l'évaluation par les clients est une piste intéressante de recherche. En particulier, nous avons retenu de cette approche la notion de satisfaction exprimée par ces derniers et la notion d'efficacité telle que perçue par eux afin de connaître leurs réactions au sujet d'un type de structure centralisée ou non des services de ressources humaines. Étant donné les avantages inhérents à une structure décentralisée (meilleure communication, plus de flexibilité, meilleure connaissance des besoins des clients), il est proposé comme deuxième hypothèse que *la satisfaction globale (tous clients confondus) est plus élevée dans une structure décentralisée que dans une structure centralisée*. D'autre part, une structure décentralisée crée un milieu propice pour développer des mécanismes comme la consultation dont peuvent bénéficier tous les clients, ce qui permet sans doute de mieux répartir le pouvoir des acteurs. Le type de structure serait donc un facteur explicatif plus important que le type de client. Pour ces raisons il est proposé comme troisième hypothèse que *la satisfaction des clients est plus reliée aux types de structure qu'aux types de client*.

Si les types de structure jouent effectivement un rôle important, il est crucial d'en comprendre les raisons. Afin d'expliquer davantage la variation des niveaux de satisfaction des clients, nous avons donc entrepris une étude-pilote auprès de 25 individus (englobant des professionnels en ressources humaines

et différents types de clients) de deux organisations publiques. Les résultats des entrevues semi-structurées ont mis en relief au moins trois facteurs explicatifs potentiels : la consultation, la flexibilité et l'uniformité. Les clients se disent plus satisfaits quand les professionnels en ressources humaines les consultent et font preuve de flexibilité dans l'application des procédures. Les clients se disent également plus satisfaits quand les pratiques de ressources humaines sont uniformes (respect des principes, application égale des politiques, etc.). Mis à part le facteur relié à l'uniformité qui peut être plus facilement gérée dans une structure centralisée, les deux autres facteurs, soit la consultation et la flexibilité, sont susceptibles d'être positivement reliés à la satisfaction des clients dans une structure décentralisée. L'influence de ces trois facteurs sera examinée à titre exploratoire.

MÉTHODOLOGIE

Devis de recherche

Les données ont été collectées auprès de deux organisations du secteur public fédéral : l'organisation A possédant un service de ressources humaines centralisé et l'organisation B ayant opté pour une structure décentralisée (Saint-Onge, Wils et Labelle 1992). Afin de contrôler le plus de variables possibles, nous avons choisi deux organisations qui présentent beaucoup de similitudes. Pour ce faire, nous avons utilisé essentiellement trois sources d'information : documents (rapports annuels, rapports internes) pour sélectionner deux organisations similaires, un bref questionnaire pour vérifier la similarité des profils des professionnels en ressources humaines de chaque service (participation moyenne de 75 % des professionnels) et une série de 25 entrevues avec des professionnels en ressources humaines ainsi qu'avec différents types de clients pour identifier les facteurs explicatifs de la satisfaction des clients (Saint-Onge 1991).

Globalement les deux organisations présentent de nombreuses similitudes au niveau de leur taille (3000 employés contre 2500), de leur mission, de la régionalisation⁵ de leurs activités, de la composition de leur main-d'œuvre (prédominance dans les deux cas d'un groupe important de professionnels, proportion semblable de minorités visibles). Des différences importantes ont cependant été constatées sur plusieurs dimensions (plus de francophones et de femmes dans l'organisation A).

⁵ Dans l'organisation A, le service de ressources humaines est centralisé à Ottawa. Par contre, un service de ressources humaines existe à Ottawa et dans différentes régions dans le cas de l'organisation B.

Dans l'ensemble le profil des professionnels des deux services de ressources humaines est également très comparable au niveau du nombre d'années d'expérience dans le secteur public et de l'âge (16,3 années contre 16,9; 40,4 ans contre 40,5 ans). Par contre, les professionnels en ressources humaines de l'organisation A ont une formation universitaire un peu plus poussée (73 % contre 45 %). Les deux services de ressources humaines offrent sensiblement la même gamme de programmes. En revanche, ces services se différencient de deux façons : le leadership du responsable du service est plus fort dans l'organisation A que dans l'organisation B, alors que le ratio de professionnels par rapport à l'effectif total y est plus faible (1:84 contre 1:43) à cause de la décentralisation des activités de ressources humaines.

Échantillon

Un sondage par questionnaire a été utilisé pour collecter les données. Le questionnaire, qui a été rédigé dans les deux langues officielles, a été prétesté. La collecte des données s'est déroulée entre décembre 1991 et février 1992. Un échantillon aléatoire correspondant à environ 15 % des effectifs (excluant toutefois les professionnels en ressources humaines) a été tiré dans chacune des organisations. L'échantillon a été stratifié par types de clients. Pour la catégorie des cadres, une plus grande proportion a été sondée afin d'obtenir un nombre suffisant d'observations. Au total, 795 questionnaires ont été envoyés (418 dans l'organisation A et 377 dans l'organisation B). De ce nombre, 513 (290 et 223) ont été retournés. Après avoir retiré les questionnaires inutilisables, l'échantillon s'élevait à 496 observations (281 et 215). Les taux de réponses sont donc de 67 % pour l'organisation A et de 57 % pour l'organisation B, soit un taux combiné de 62 %. Sur le plan du sexe, de la langue officielle et du lieu de travail, les deux échantillons sont représentatifs de la population des deux organisations. Par exemple, la proportion de femmes de l'échantillon est de 64 % dans l'organisation A et de 43 % dans l'organisation B (contre 64 % et 44 % dans les populations respectives).

En moyenne, les répondants présentent les caractéristiques suivantes : 55 % de femmes (64 % dans l'organisation A contre 43 % dans l'organisation B), 52 % de diplômés universitaires (59 % contre 43 %), âge moyen de 40,6 ans (40 contre 41), ancienneté moyenne de 10 ans (10 contre 10) et expérience moyenne dans le poste de 4,7 (4,6 contre 4,9).

Mesures

La satisfaction des clients est mesurée à l'aide de six indicateurs (alpha de Cronbach de 0,89) avec une échelle de type Likert allant de 1 à 6 (1=tout à fait en désaccord..., 6=tout à fait en accord). Trois de ces indicateurs sont formulés de façon négative alors que les trois autres le sont de façon positive pour éviter tout biais. Un exemple d'un indicateur négatif se lit comme suit :

« Globalement, je ne suis pas satisfait de l'ensemble des services reçus en ressources humaines ». Un exemple d'indicateur positif est le suivant : « À tout considérer, je crois que le personnel en ressource humaines est très efficace » (Saint-Onge, 1992).

RÉSULTATS

Variation de la satisfaction selon les clients

Selon la première hypothèse, la satisfaction des clients varie en fonction des types de clients, et ce, que la structure du service de ressources humaines soit centralisée ou non. Les résultats de l'analyse de variance (voir le tableau 1) indiquent qu'aucune différence significative entre les types de clients n'apparaît quand le test de Scheffé est utilisé. Si un test moins conservateur comme celui de Tukey est choisi, alors une différence significative n'apparaît qu'entre deux types de clients, à savoir le personnel de soutien et le personnel administratif⁶. Il faut noter que cette différence va à l'encontre de la théorie de Tsui : la satisfaction du personnel de soutien est plus élevée alors que cette catégorie possède moins de pouvoir que le personnel administratif. D'autre part, les cadres supérieurs qui détiennent des pouvoirs ne sont pas plus satisfaits que les professionnels ou le personnel de soutien.

TABLEAU 1
Satisfaction selon les types de clients
(Analyse de variance)

<i>Types de clients</i>	<i>Satisfaction moyenne</i> (σ ; n)	<i>Contraste Scheffé</i> (Seuil : 0,05)	<i>Contraste Tukey</i> (Seuil : 0,05)
Soutien	4,07 (1,21 ; 96)	NS	*
Personnel administratif	3,65 (1,22 ; 137)	NS	*
Professionnels	4,03 (1,05 ; 119)	NS	
Cadres supérieurs	4,02 (1,23 ; 59)	NS	

F = 3,35
Seuil significatif = 0,02

NS = non significatif

⁶ Le personnel administratif regroupe principalement des agents d'administration qui peuvent être considérés à la fonction publique fédérale comme l'équivalent des cadres intermédiaires ou de premier niveau.

Si la théorie n'est pas vérifiée pour l'ensemble de l'échantillon, il est quand même intéressant d'examiner la satisfaction par types de clients dans chacune des deux organisations. Comme le montre le tableau 2, aucune différence significative (avec le test de Scheffé) n'est observée dans l'organisation B. En revanche, les cadres supérieurs sont significativement plus satisfaits que le personnel administratif dans l'organisation A, ce qui est en accord avec la théorie. Toutefois, le personnel administratif est significativement moins satisfait que les employés de soutien, ce qui est en désaccord avec la théorie. Globalement ces résultats tendent plus à rejeter qu'à confirmer la théorie de l'approche de l'évaluation par les clients.

TABLEAU 2
Satisfaction selon les types de clients
pour chacune des deux organisations
(Analyses de variance)

<i>Types de clients</i>	<i>Structure centralisée (Organisation A)</i>		<i>Structure décentralisée (Organisation B)</i>	
	<i>Satisfaction moyenne (σ; n)</i>	<i>Contraste Scheffé (0,05)</i>	<i>Satisfaction moyenne (σ; n)</i>	<i>Contraste Scheffé (0,05)</i>
Soutien	4,01 (1,22; 67)	*	4,20 (1,18; 29)	NS
Personnel administratif	3,50 (1,12; 77)	* *	3,85 (1,36; 60)	NS
Professionnels	4,00 (0,92; 49)		4,05 (1,14; 70)	NS
Cadres supérieurs	4,34 (0,94; 36)	*	3,51 (1,47; 23)	NS
F	5,88		1,55	
Seuil significatif	0,0007		NS	

Il est surprenant de constater que les résultats varient selon que l'analyse porte sur les deux organisations ou sur chacune d'entre elles. Ceci laisse à penser que des différences organisationnelles entrent en jeu. D'ailleurs Wils et Labelle (1989) avaient déjà émis l'hypothèse que des différences au niveau des types de services de ressources humaines pouvaient influencer la satisfaction des clients et que traiter les services de ressources humaines comme des entités homogènes comme le fait Tsui pouvait être risqué. En effet une caractéristique importante des services de ressources humaines, qui est susceptible d'influencer la satisfaction des clients, est le degré de centralisation de leurs structures.

Si tel est le cas, des différences significatives de satisfaction globale des clients entre les deux types de structures devraient apparaître, comme le stipule la deuxième hypothèse. Pourtant le tableau 3 ne révèle aucune différence significative. Il semblerait donc que la décentralisation n'augmente pas le niveau de satisfaction globale des clients.

TABLEAU 3
Satisfaction globale selon le type de structure

<i>Satisfaction moyenne des clients</i> (σ ; n)		<i>Test t</i>	<i>Seuil</i>
<i>Structure centralisée</i> (<i>Organisation A</i>)	<i>Structure décentralisée</i> (<i>Organisation B</i>)		
3,86 (1,12; 237)	3,90 (1,29; 194)	-0,32	NS

Ce résultat inattendu ne signifie pas forcément que la décentralisation n'a aucun impact sur la satisfaction des clients. Souvent un tel résultat peut s'expliquer par l'existence d'une troisième variable, dite modératrice, qui vient modifier la relation entre le type de structure et la satisfaction. En particulier, l'endroit de travail des clients (siège social ou région) peut influencer leur satisfaction. Si les clients du siège social sont tous proches d'un service des ressources humaines, seuls ceux en région au sein d'une structure décentralisée sont desservis directement par des professionnels en ressources humaines. Il est donc plausible que des différences de satisfaction existent entre les deux types de structure pour les clients situés en région. Afin d'explorer cette voie, une analyse plus raffinée a été entreprise. Comme le suggère le tableau 4, la satisfaction globale des clients varie non seulement selon le type de structure, mais aussi selon leur endroit de travail (emplacement géographique des clients). La relation entre la satisfaction des clients et le type de structure est donc différente selon leur endroit de travail. Ainsi, les clients rattachés aux sièges sociaux sont plus satisfaits quand la structure est centralisée alors que la situation est contraire quand la structure est décentralisée. Autrement dit, l'écart de satisfaction entre les clients du siège social et ceux des régions est de 0,37 dans la structure centralisée alors que cet écart est de -0,89 dans la structure décentralisée. Cette différence des écarts révèle que nous sommes en présence d'une interaction. En particulier, il s'agit d'une interaction croisée parce que les écarts ont des signes opposés. Cette relation inverse expliquerait qu'aucune différence significative entre les deux types de structure ne soit apparue lorsque la deuxième hypothèse a été testée.

TABLEAU 4
Satisfaction des clients
selon le type de structure et l'endroit de travail

<i>Endroit de travail (emplacement géo- graphique des clients)</i>	<i>Type de structure</i>		<i>Total</i>
	<i>Structure centralisée</i>	<i>Structure décentralisée</i>	
Siège social	3,98	3,53	3,79
Région	3,61	4,42	4,04

Pour confirmer l'existence de cette variable modératrice de l'endroit de travail, l'analyse de régression a été utilisée. La variable dépendante est la satisfaction des clients. Les deux variables indépendantes (type de structure et endroit de travail) sont des variables binaires codées « un » pour une structure décentralisée et pour le siège social respectivement. Quant à l'effet modérateur, il est représenté par une interaction entre le type de structure et l'endroit de travail. La variable binaire intitulée « sexe » (1=homme) a également été incorporée au modèle de façon à contrôler statistiquement le fait que la proportion de femmes est plus forte dans l'organisation A que dans l'organisation B⁷.

Le tableau 5 confirme l'existence de cette variable modératrice puisque l'interaction entre le type de structure et l'endroit de travail est hautement significative (voir le modèle 1 du tableau 5). D'une part, la satisfaction des clients augmente quand les clients sont dans une structure décentralisée ($b=0,90$) et qu'ils sont localisés aux sièges sociaux ($b=0,42$). D'autre part, la satisfaction diminue lorsque les clients sont de sexe masculin ($-0,28$) et quand les clients sont situés au siège social dans une structure décentralisée ($b = -1,31$). La valeur du t ($-5,54$) de ce dernier coefficient traduit le fait que l'interaction entre le type de structure et l'endroit de travail permet d'augmenter significativement le coefficient de corrélation multiple. En effet, ce coefficient passe de 0,115 lorsque les variables indépendantes sont uniquement le type de structure, l'endroit de travail et le sexe à 0,284 lorsque l'interaction est ajoutée au modèle. La deuxième hypothèse est donc partiellement vérifiée.

Selon la troisième hypothèse, la satisfaction des clients est plus reliée aux types de structure qu'aux types de client. Pour tester cette hypothèse, un deuxième modèle de régression a été utilisé : aux quatre variables du modèle 1 (voir le tableau 5), trois autres variables binaires ont été ajoutées pour

⁷ L'organisation A comprend aussi plus de francophones que d'anglophones mais nos données ne nous permettaient pas de contrôler statistiquement cette variable.

représenter les quatre catégories de clients (la catégorie de référence étant les cadres supérieurs). Seule la variable représentant le personnel administratif est significative alors que les quatre variables du modèle 1 demeurent significatives dans le modèle 2. Ces résultats confirment en grande partie la troisième hypothèse.

TABLEAU 5
Modèles de régression pour tester l'interaction
entre le type de structure et l'endroit de travail
(Organisations A et B)

Variables indépendantes	Modèle 1 (effet modérateur)			Modèle 2		
	<i>b</i>	<i>t</i>	seuil	<i>b</i>	<i>t</i>	seuil
Type de structure (1=décentralisation)	0,90	4,67	0,0000	0,87	4,44	0,0000
Endroit de travail (1=siège social)	0,42	2,57	0,0105	0,42	2,52	0,0121
Interaction (Structure X endroit)	-1,31	-5,54	0,0000	-1,24	-5,11	0,0000
Employés de soutien				-0,19	-0,94	NS
Personnel administratif				-0,45	-2,44	0,0153
Professionnels (groupe de base= cadres supérieurs)				-0,14	-0,75	NS
Sexe (1=homme)	-0,28	-2,45	0,0147	-0,35	-2,66	0,0082
Constante	3,69	26,63	0,0000	3,97	18,50	0,0000
R multiple		0,28			0,31	
R ² ajusté		0,07			0,08	
F		9,18			6,15	
Seuil significatif		0,0000			0,0000	

Facteurs explicatifs de la satisfaction des clients

Contrairement à une structure centralisée, une structure décentralisée devrait permettre plus de consultation et offrir plus de flexibilité. Par contre, il y est sans doute plus difficile de maintenir une certaine uniformité. Pour évaluer l'influence de chacune de ces variables, une analyse de régression multiple par types de structure a été réalisée. Dans chacun des deux modèles, la consultation, la flexibilité et l'uniformité ont été introduites comme variables

explicatives. Sept autres variables indépendantes ont également été ajoutées pour fins de contrôle : l'endroit de travail, les catégories d'employés (trois variables binaires), l'utilisation des services, la langue de travail et le sexe. Compte tenu de l'effet modérateur de l'endroit de travail, cette variable a été gardée dans l'analyse. Nous avons également contrôlé les catégories d'employés puisque la satisfaction des clients est supposée varier, selon la théorie de l'évaluation par les clients, en fonction des niveaux hiérarchiques. De plus, il est également plausible que la satisfaction soit influencée par le degré d'utilisation des services par les clients : un biais peut en effet survenir dans la mesure où un client ayant peu ou pas recours aux services offerts par les professionnels en ressources humaines risque d'éprouver plus de difficultés à porter un jugement sur l'efficacité d'un service de ressources humaines, ce qui justifie le contrôle statistique de l'utilisation des services. La langue de travail a été contrôlée puisque obtenir des services dans sa langue maternelle risque d'influencer positivement la satisfaction des clients dans le contexte du secteur public fédéral, d'autant plus que la proportion de francophones diffère dans les deux organisations à l'étude. Enfin, le sexe continue à être contrôlé statistiquement comme ce fut le cas dans les modèles 1 et 2.

Les trois variables clés du modèle — consultation, flexibilité et uniformité — ont été mesurées à l'aide de plusieurs indicateurs. Premièrement, les répondants devaient évaluer sur une échelle de type Likert allant de 1 (tout à fait en désaccord) à 6 (tout à fait d'accord) dans quelle mesure plusieurs méthodes de consultation (groupe de travail conjoints, participation aux réunions de comité, etc.) ont été utilisées par le passé par les professionnels en ressources humaines. L'alpha de Cronbach pour les cinq indicateurs mesurant la consultation s'élève à 0,84. Deuxièmement, la flexibilité a été mesurée à l'aide de huit indicateurs (alpha de Cronbach = 0,75). Les répondants devaient utiliser une échelle de 1 à 6 pour évaluer dans quelle mesure le personnel en ressources humaines éprouvait souvent de la difficulté à faire preuve de flexibilité dans les huit domaines suivants : dotation, relations de travail, la formation, les langues officielles, l'équité en matière d'emploi, l'aide aux employés, la classification et la rémunération. La mesure de la flexibilité a été obtenue en inversant l'échelle. Troisièmement, l'uniformité a été mesurée à l'aide de cinq indicateurs (alpha de Cronbach = 0,75). Les répondants devaient évaluer toujours sur une échelle allant de 1 à 6 dans quelle mesure ils étaient d'accord avec plusieurs affirmations. Par exemple, une de ces affirmations se lisait comme suit : « Les politiques de ressources humaines ne sont pas toujours mises en œuvre de la même façon d'un secteur ou d'une région à l'autre du ministère ».

L'utilisation des services en ressources humaines est mesurée par le nombre de services utilisés au moins une fois dans les 12 derniers mois par chaque répondant (sur un total de 11 services inventoriés). Quant à la langue

de travail, les répondants devaient évaluer à quelle fréquence ils sont servis dans la langue officielle de leur choix (sur une échelle allant de 1 = jamais à 4 = toujours).

Le tableau 6 indique qu'il n'existe pas de problèmes majeurs de « multicollinéarité » (corrélation entre les variables indépendantes supérieure ou égale à 0,70) pour l'ensemble de l'échantillon. Toujours selon ce tableau, la satisfaction des clients est principalement reliée à l'uniformité ($r = 0,71$), à la flexibilité (0,54) et à la consultation (0,52).

TABLEAU 6
Matrice de corrélation
(Organisations A et B)

Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Satisfaction	(0,89)										
2. Consultation	0,52*	(0,84)									
3. Flexibilité	0,54*	0,37*	(0,75)								
4. Uniformité	0,71*	0,48*	0,46*	(0,75)							
5. Utilisation	0,06	0,09	-0,01	0,07	—						
6. Langue	0,30*	0,23*	0,19*	0,22*	0,02	—					
7. Employé de soutien	0,09	0,04	0,11	0,05	-0,24*	-0,06	—				
8. Personnel administratif	-0,16*	-0,20*	-0,15*	-0,14	0,10	-0,13	-0,41*	—			
9. Professionnels	0,02	0,09	0,00	0,05	-0,24*	0,13	-0,38*	-0,42*	—		
10. Endroit de travail	-0,10	-0,07	-0,15*	-0,11	0,03	-0,15*	-0,09	0,21*	-0,14	—	
11. Sexe	-0,02	0,05	-0,06	0,06	0,10	0,10	-0,43*	-0,20*	0,41*	-0,04	—
Moyennes	3,94	3,09	3,98	3,59	3,32	3,75	0,27	0,31	0,28	0,56	0,44

* Significatif à au moins 0,01

() Alpha de Cronbach

Lorsque la structure est centralisée, seules les variables de l'uniformité et de l'endroit de travail sont significatives (voir le modèle 3 du tableau 7). En revanche, au sein d'une structure décentralisée, les variables significatives sont l'uniformité, la flexibilité, la consultation, la langue de travail et l'endroit de travail (voir le modèle 4 du tableau 7).

Afin de mieux cerner l'importance de ces variables explicatives, des modèles de régression « réduits » ont été utilisés. Dans une structure centralisée, la seule variable significative est l'uniformité (voir le modèle 5 du tableau 8). Quand la structure est décentralisée, les variables significatives sont l'uniformité, la flexibilité et la consultation (voir le modèle 6 du tableau 8). Il est

à noter que la performance de ce dernier modèle est très bonne puisque 71 % de la variation est expliquée.

TABLEAU 7
Analyse de régression de la satisfaction des clients

<i>Variables indépendantes</i>	<i>Modèle 3 (Structure centralisée)</i>			<i>Modèle 4 (Structure décentralisée)</i>		
	<i>bêta</i>	<i>t</i>	<i>Seuil</i>	<i>bêta</i>	<i>t</i>	<i>Seuil</i>
Consultation	0,10	1,57	NS	0,19	2,77	0,0068
Flexibilité	0,12	1,85	NS	0,29	4,20	0,0001
Uniformité	0,51	7,33	0,0000	0,41	5,99	0,0000
Utilisation	0,04	0,60	NS	-0,00	0,04	NS
Langue	0,12	1,90	NS	0,11	2,02	0,045
Employé de soutien	-0,04	-0,33	NS	0,03	0,34	NS
Personnel administratif	-0,14	-1,24	NS	0,09	0,97	NS
Professionnels	-0,06	-0,60	NS	0,05	0,51	NS
Endroit de travail (1 = siège social)	0,14	2,26	0,03	-0,13	-2,07	0,041
Sexe (1 = homme)	-0,03	-0,47	NS	-0,11	-1,49	NS
R multiple		0,73			0,86	
R ² ajusté		0,50			0,71	
F		16,05			28,29	
Seuil significatif		0,0000			0,0000	

TABLEAU 8
Modèles de régression réduits

<i>Variables indépendantes</i>	<i>Modèle 5 (Structure centralisée)</i>			<i>Modèle 6 (Structure décentralisée)</i>		
	<i>bêta</i>	<i>t</i>	<i>Seuil</i>	<i>bêta</i>	<i>t</i>	<i>Seuil</i>
Endroit de travail	0,10	1,77	NS	-0,08	-1,33	NS
Uniformité	0,63	11,39	0,0000	0,43	6,63	0,0000
Consultation				0,18	2,76	0,0068
Flexibilité				0,32	4,92	0,0000
Langue				0,09	1,75	NS
R multiple		0,65			0,85	
R ² ajusté		0,42			0,71	
F		69,14			56,53	
Seuil significatif		0,0000			0,0000	

INTERPRÉTATION ET DISCUSSION

Plusieurs résultats intéressants ont émergé de cette étude. Premièrement, les variables de structure (degré de centralisation et localisation des clients) jouent un rôle beaucoup plus important que les types de clients dans l'explication de la variation de la satisfaction de ces derniers. Deuxièmement, les variables de consultation et de flexibilité entrent en jeu uniquement dans le contexte d'une structure décentralisée, ce qui permet d'expliquer une plus grande proportion de la variation de la satisfaction des clients. Troisièmement, l'uniformité permet d'expliquer la satisfaction des clients, et ce, quel que soit le type de structure. La décentralisation n'est donc pas un obstacle à l'uniformité, même si ce facteur a un poids plus élevé dans le contexte d'une structure centralisée.

Par ailleurs, la décentralisation n'est pas, à première vue, une panacée puisque le niveau de satisfaction global des répondants ne varie pas selon le type de structure. Ce résultat surprenant s'explique par le fait que la décentralisation a surtout un impact positif sur la satisfaction des clients situés en région (3,61 dans une structure centralisée contre 4,42 dans une structure décentralisée; différence significative à 0,000). En revanche, la décentralisation tend à faire baisser le niveau de satisfaction des clients du siège social (3,98 dans une structure centralisée contre 3,53 dans une structure décentralisée; différence également significative à 0,002). Il est cependant important de noter que ce niveau moindre de satisfaction des clients du siège social dans une structure décentralisée n'est peut-être pas un sous-produit de la décentralisation, mais plutôt le résultat d'une différence entre les deux organisations étudiées. Par exemple, il se peut que cette insatisfaction provienne en partie d'une différence de formation des professionnels en ressources humaines qui est moindre dans l'organisation décentralisée. Au niveau du siège social, les clients s'attendent à un niveau élevé de professionnalisme, d'expertise et de spécialisation qui n'est peut-être pas requis dans les opérations en région. D'ailleurs, la seule catégorie de clients localisés aux sièges sociaux qui se montre nettement plus satisfaite dans une structure centralisée que dans une structure décentralisée, est celle des cadres supérieurs (4,31 contre 3,06; différence significative à 0,002).

Nonobstant ce manque possible d'expertise attendue de la part des professionnels en ressources humaines, il est plausible que les cadres supérieurs reprochent tout simplement au leader du service de ressources humaines de la structure décentralisée, le rôle trop opérationnel de son service. En effet, nous avons remarqué que le leadership du responsable du service était plus élevé dans la structure centralisée que dans celle décentralisée. Parmi les quelques questions du sondage adressées uniquement aux cadres, une question est particulièrement révélatrice. À l'aide d'une échelle à cinq points (1 = tout à fait

en désaccord, ..., 5 = tout à fait d'accord), les cadres supérieurs devaient exprimer leur degré d'accord concernant l'affirmation suivante : « Avec les agents en ressources humaines, c'est souvent difficile de discuter des questions importantes pour mon ministère ». Les cadres supérieurs de la structure centralisée sont plus en désaccord avec cette affirmation que ceux de la structure décentralisée (2,42 contre 3,53; différence significative à 0,02). Les cadres supérieurs de la structure centralisée sont donc d'avis que leur service de ressources humaines joue un rôle plus stratégique. Le rôle peut-être trop opérationnel joué par le service de ressources humaines dans la structure décentralisée est vraisemblablement le facteur qui expliquerait l'insatisfaction des cadres supérieurs. Comme le mentionne Monks (1993), les professionnels « traditionnels » en ressources humaines peuvent éprouver des difficultés à répondre aux nouvelles attentes des cadres supérieurs (rôle plus stratégique, plus innovateur, etc.).

En conclusion, les résultats de cette étude indiquent clairement que la décentralisation des services de ressources humaines a un impact positif sur la satisfaction des clients en région. Compte tenu de l'interprétation des sources d'insatisfaction des cadres supérieurs du siège social dans une structure centralisée, la décentralisation pourrait également avoir un impact positif sur la satisfaction des clients du siège social à la condition que le service des ressources humaines assume un rôle stratégique. Cette hypothèse pourrait être testée dans une autre recherche. Enfin, une structure décentralisée tend à augmenter le niveau de satisfaction de certains clients, mais ce bénéfice se traduit-il par de meilleures décisions en gestion des ressources humaines? Il semble opportun de chiffrer en dollars et cents cette satisfaction accrue et d'évaluer si ce gain est supérieur aux coûts entraînés par la décentralisation. Nous avons souligné que le ratio des professionnels par rapport à l'effectif est plus élevé dans notre étude dans la structure décentralisée (1 : 43) que dans la structure centralisée (1 : 84). Une autre étude pourrait utiliser l'approche coût/bénéfice pour approfondir cet aspect de la gestion de la décentralisation des services de ressources humaines.

En dernier lieu, une limite importante de cette recherche a trait à la validité externe. Vouloir généraliser les résultats est risqué étant donné que cette recherche ne porte que sur deux organisations du secteur public fédéral. Les bienfaits de la décentralisation ne sont sans doute pas maximum dans ce secteur : il n'est pas facile de réellement décentraliser la gestion des ressources humaines puisque certaines activités comme la dotation sont fortement encadrées par une loi. Dès lors, il n'est peut-être pas possible d'effectuer les opérations de dotation selon le goût des clients. Tout au plus, la décentralisation du service de ressources humaines permet-elle de mieux faire accepter aux gestionnaires les contraintes reliées au processus de dotation. Aussi, d'autres études effectuées dans différents secteurs sont requises pour mieux apprécier

l'impact de la décentralisation des services de ressources humaines sur les clients.

D'une façon générale, les gestionnaires ont une image plutôt négative de leur service de ressources humaines. La décentralisation offre un moyen de réduire ce taux d'insatisfaction. Les résultats de cette étude confirment qu'il s'agit d'une avenue prometteuse à explorer, même si la satisfaction et la performance organisationnelle ne vont pas forcément de pair. En tout cas, cette étude laisse à penser qu'il est trop tôt pour envisager la dissolution des services de ressources humaines comme certains le prétendent. D'autres études sont nécessaires pour cerner les facteurs contextuels requis afin que la décentralisation ne produise pas d'effets pervers comme la baisse de qualité, le manque de coopération, l'augmentation des situations inéquitables ou la hausse trop importante du nombre de professionnels en ressources humaines. Des études sont également requises pour évaluer les changements de rôles et la nouvelle répartition des tâches chez les professionnels en ressources humaines dans un contexte de décentralisation. La reconversion des administrateurs traditionnels du personnel en leaders stratégiques des ressources humaines est loin d'être une chose acquise (Monks 1993).

RÉFÉRENCES

- BAIRD, L. et I. MESHOUAM. 1986. « A Second Chance for HR to Make the Grade ». *Personnel*, vol. 63, n° 4, 45-48.
- BELOUT, A. et S.L. DOLAN. 1993a. « Contrôle de la gestion des ressources humaines ». *Info-Ressources Humaines*, vol. 16, n° 6, 16-19.
- BELOUT, A. et S.L. DOLAN. 1993b. « Évaluation des services des ressources humaines par leurs propres clients ». *Info-Ressources Humaines*, vol. 7, n° 4, 9-11, 29.
- BENEVISTE, G. 1987. *Professionalizing the Organization*. San Francisco : Jossey-Bass.
- DYER, L. 1987. « How Does Decentralization Affect Human Resource Departments ». *Training and Development Journal*, vol. 41, n° 2, 20-23.
- FOUCHER, R. 1993. « Chapitre trois : les services de ressources humaines ». *Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines*. L. Bélanger, et al., dir. Boucherville : Gaëtan Morin, 47-114.
- GUÉRIN, G. et T. WILS. 1992. *La gestion des ressources humaines*. Montréal : PUM.
- HOOGENDOORN, H. et C. BREWSTER. 1992. « Human Resource Aspects : Decentralization and Devolution ». *Personnel Review*, vol. 21, n° 1, 4-11.
- KLOCK, H.S. 1986. « Decentralization : The Key to the Growth of the Human Resource Function ». *Strategic Human Resources Management*. F.K. Foulkes, dir. Englewood Cliffs : Prentice-Hall.
- LEGGE, K. 1978. *Power, Innovation and Problem Solving in Personnel Management*. Maidenhead : McGraw-Hill.

- MONKS, K. 1993. « Careers in Personnel Management ». *Personnel Review*, vol. 22, n° 1, 55-66.
- ODIORNE, G.S. 1976. « Training Director-Personnel Manager ». *Training and Development Journal*, vol. 30, n° 6, 3-6.
- RITZER, G. et H. TRICE. 1969. *An Occupation in Conflict*. Ithaca : Cornell (NYSILR).
- RUSS, C.F. 1985. « Should the Personnel Department be Abolished? ». *Personnel Journal*, vol. 64, n° 6, 78-81.
- SAINT-ONGE, M. 1991. « L'évaluation de l'efficacité du service des ressources humaines à partir de l'approche client ». Travail dirigé I, Hull, UQAH.
- SAINT-ONGE, M. 1992. « La satisfaction des services reçus par les utilisateurs de deux services des ressources humaines ». Travail dirigé II, Hull, UQAH.
- SAINT-ONGE, M., T. WILS et C. LABELLE. 1992. « Faut-il centraliser ou non un service des ressources humaines? Le point de vue des clients ». *Info Ressources Humaines*, vol. 16, n° 1, 32-35.
- SAULEY, K.S. et A.G. BEDEIAN 1989. « .05 : A Case of the Tail Wagging the Distribution ». *Journal of Management*, vol. 15, n° 2, 335-344.
- TSUI, A.S. 1984. « Personnel Department Effectiveness : A Tripartite Approach ». *Industrial Relations*, vol. 23, n° 2, 184-197.
- TSUI, A.S. 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.S. 1990. « A Multiple-Constituency Model of Effectiveness : An Empirical Examination at the Human Resource Subunit Level ». *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, n° 3, 458-483.
- WILS, T. et C. LABELLE. 1989. « Efficacité d'un service de ressources humaines ». *Actes de congrès annuel*. A. Petit et A.V. Subbarao, dir. Montréal : ASAC, 188-197.

The Impact of the Decentralization of Human Resources Services on Client Satisfaction

The purpose of this study is to assess the impact of the decentralization of Human Resources Services on client satisfaction. Large organizations usually have their Human Resources department at headquarters, which creates a gap between human resources professionals at headquarters and operational front line managers. The more geographically dispersed the line units, the greater the gap. Besides the psychological gap (staff managers often have their offices at the top of an office tower, whereas line managers have theirs on lower floors or in other buildings), there is a geographical gap which only worsens problems of communication and misunderstanding.

It is, however, possible to decentralize Human Resources services while keeping a core of human resources professionals at headquarters and locating other human resources professionals in regional operations. That way, the latter are close to their respective clients and get to know their needs, which should result in better service and ultimately greater client satisfaction.

A questionnaire survey was done in two federal public service organizations (one with centralized Human Resources services and the other with decentralization of structure). The two organizations were basically the same in terms of size (3 000 vs 2 500 employees), mission, regional activities, and manpower (the employees of both organizations were predominantly professionals and both had a similar proportion of visible minorities).

A statistical analysis of 496 respondents shows that decentralizing Human Resources services has a positive impact on client satisfaction but that this relationship is moderated by the client's location (i.e. positive impact on client satisfaction in regional offices). The survey revealed other interesting facts. First, the variables related to the organizational structure (i.e. level of centralization and client location) play a much greater role than those related to client group in exploring differences in client satisfaction. Second, variables related to consultation and flexibility only play a role where there is decentralization, which allows to account for a larger proportion of variance in client satisfaction. Third, regardless of organisational structure, uniformity of service is linked directly to client satisfaction. Decentralization, therefore, does not prove an obstacle to uniformity of service, although the latter plays a greater role within a centralized structure.

RAPPEL NUMÉRO THÉMATIQUE
REMINDER SPECIAL ISSUE

Ergonomie et relations industrielles
Ergonomics and Industrial Relations

Les personnes intéressées doivent soumettre leurs manuscrits à la direction de la Revue Relations industrielles avant le 15 décembre 1994 (voir le vol. 49, n° 1, pour plus d'information).

Contributors must submit their manuscripts to the editors of Relations industrielles before 15 December 1994 (see vol. 49, no. 1, for more detailed guidelines).