

ÉCOLE DES HAUTES ÉTUDES COMMERCIALES
affiliée à l'Université de Montréal

**Élaboration et première validation d'un
questionnaire d'audit de Gestion des
Ressources Humaines**

par
Dorsaf Fliss



Mémoire

Présenté à l'École des Hautes Études Commerciales

En vue de l'obtention du grade de Maîtrise ès sciences de la gestion (M.Sc)

Août 1997

m 1997
No 35



REMERCIEMENTS

Cette recherche n'aurait pu être réalisée sans la collaboration et l'appui de plusieurs personnes à qui je dois mon entière gratitude. Avant tout, je tiens à présenter mes sincères remerciements à mon directeur de recherche, M. Jean-Yves Le Louarn, pour son précieux support et ses encouragements tout au long de ce parcours. Je lui sais gré de m'avoir encadrée et le remercie pour sa confiance, qui m'a permis de mener ce projet à terme.

Je désire exprimer ma gratitude à l'égard de Mme Martine Paquin, chargée de projets internationaux au CETAI (Centre d'études en administration internationale des HEC) et à l'égard de M. Hassen Taghvaï, directeur des projets internationaux CETAI, sans qui la réalisation de cette recherche n'aurait pas été possible.

Je tiens aussi à remercier Pétro-Canada région de l'Est, son service des ressources humaines, M. Sarto Paradis, directeur ressources humaines et M. Denis Ouellet, conseiller principal ressources humaines, pour leur incomparable collaboration à ce projet de recherche. De plus, je dois souligner l'effort des répondants pour avoir accepté de remplir mon questionnaire.

Je dois témoigner ma reconnaissance à tous mes ami(e)s et collègues d'études et plus particulièrement à Chantal, Raoudha et Donia qui ont facilité mon séjour à Montréal et qui m'ont donné le courage et l'énergie pour persévérer et mener cette étude à bon port.

Finalement mes remerciements vont à mes parents Abdelaziz et Faouzia, mes soeurs Afef et Outaf, mes frères Hédi et Mahmoud et à mon fiancé Hamadi Atef pour leur soutien, leur confiance et leurs encouragements tout au long de ces deux dernières années. Je leur dédie ce mémoire .

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	I
TABLE DES MATIÈRES	II
LISTE DES TABLEAUX	IV
LISTE DES ANNEXES	V
SOMMAIRE.....	VI
INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
CHAPITRE I : LA SYNTHÈSE DES ÉCRITS	4
I- L'ÉVALUATION DE L'EFFICACITÉ DE LA GRH.....	4
<i>I.1- L'utilité de l'évaluation.....</i>	<i>4</i>
<i>I.2- Les approches d'évaluation</i>	<i>6</i>
II- L'AUDIT SOCIAL (VÉRIFICATION)	9
<i>II.1- Introduction</i>	<i>9</i>
<i>II.2- Définitions et caractéristiques de l'audit social.....</i>	<i>12</i>
<i>II.3 - Méthodologie de l'audit social.....</i>	<i>23</i>
CHAPITRE II : MÉTHODOLOGIE.....	28
I- CHOIX DE LA MÉTHODE	28
II- LA DÉMARCHE DE VALIDATION DU QUESTIONNAIRE	29
<i>II.1- Le choix de la stratégie de validation.....</i>	<i>29</i>
<i>II.2- Le choix du terrain de recherche.....</i>	<i>33</i>
<i>II.3- Présentation de Pétro- Canada région de l'est.....</i>	<i>33</i>
<i>II.4- Le choix de l'échantillon</i>	<i>33</i>
III- L'ÉLABORATION DU QUESTIONNAIRE	34
<i>III.1- Le guide d'audit de Biles et Schuler (1986).....</i>	<i>34</i>
<i>III.2- La première version du questionnaire</i>	<i>37</i>

VI- LES DIFFÉRENTES PARTIES DU QUESTIONNAIRE	41
VI.1- Première partie du questionnaire.....	41
VI.2- Deuxième partie du questionnaire.....	48
VI.3- Troisième partie du questionnaire.....	78
VI.4- Quatrième partie du questionnaire	82
CHAPITRE III: RÉSULTATS	84
I- LES TROIS ÉTAPES DE LA VALIDATION DU QUESTIONNAIRE	84
I.1- Le premier contact	84
I.2- Le prétest empirique.....	85
I.3- L'entrevue semi-dirigée	85
II- LES AJUSTEMENTS APPORTÉS	87
II.1- Les ajustements apportés aux directives et aux échelles de mesures.....	87
II.2- Les ajustements apportés aux définitions et aux appellations des activités	89
II.3- Les ajustements apportés aux énoncés des activités	90
III- L'ANALYSE DES RÉSULTATS DU QUESTIONNAIRE D'AUDIT	93
III.1- L'interprétation des résultats de la première partie	93
III.2- L'interprétation des résultats de la deuxième partie	95
CONCLUSION GÉNÉRALE	99
I- LES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE	99
II- LES CONTRIBUTIONS DE LA RECHERCHE	99
III- LES LIMITES DE NOTRE TRAVAIL.....	100
IV- LES VOIX FUTURES DE RECHERCHE.....	100
V- LES LEÇONS TIRÉES DE NOTRE EXPÉRIENCE	102
V.1- La méthode de collecte des informations	102
V.2- La nature humaine	102
BIBLIOGRAPHIE.....	104

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU I.1 : LES PRINCIPALES APPROCHES D'ÉVALUATION DE LA GRH.....	8
TABLEAU II.1 : LES 23 ACTIVITÉS DE GRH PRÉSENTÉES PAR BILES ET SCHULER (1986).....	36
TABLEAU II.2 : LES 18 ACTIVITÉS DE GRH.....	39
TABLEAU II.1 : LES DÉFINITIONS DES QUATORZE ACTIVITÉS DE GRH	46
TABLEAU II.2 : LES ÉNONCÉS D'ORDRE GÉNÉRAL	47
TABLEAU II.3 : PLANIFICATION DES RESSOURCES HUMAINES	63
TABLEAU II.4 : DÉFINITION ET ANALYSE DE POSTE	64
TABLEAU II.5 : RECRUTEMENT.....	65
TABLEAU II.6 :SÉLECTION ET PLACEMENT	66
TABLEAU II.7 :ORIENTATION DES NOUVEAUX EMPLOYÉS.....	67
TABLEAU II.8 :DROITS DES EMPLOYÉS	68
TABLEAU II.9 :COMMUNICATION	69
TABLEAU II.10 :ÉVALUATION DU RENDEMENT DES EMPLOYÉS.....	70
TABLEAU II.11 :FORMATION ET DÉVELOPPEMENT	71
TABLEAU II.12 :GESTION DES CARRIÈRES	72
TABLEAU II.13 :RÉMUNÉRATION.....	73
TABLEAU II.14 :RÉMUNÉRATION AU RENDEMENT	74
TABLEAU II.15 :AVANTAGES SOCIAUX.....	75
TABLEAU II.16 :SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL	76
TABLEAU II.17 :SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL (SUITE).....	77
TABLEAU II. 18 : LES PRATIQUES DE GESTION ET DE CONTRÔLE DE QUELQUES PHÉNOMÈNES SOCIAUX.....	79
TABLEAU II.19 : RENSEIGNEMENTS INDIVIDUELS.....	83
TABLEAU III.1 : LES 24 COMBINAISONS DE RÉPONSES POSSIBLES	94
TABLEAU III.2 : LES 16 COMBINAISONS DE RÉPONSES POSSIBLES	96

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE 1 : VERSION FINALE DU QUESTIONNAIRE

ANNEXE 2 : EXTRAIT DU QUESTIONNAIRE ORIGINAL DE BILES
ET SCHULER (1986)

ANNEXE 3 : LETTRES DE PRÉSENTATION

SOMMAIRE

Cette recherche a pour thème général le contrôle en Gestion des Ressources Humaines. Elle s'intéresse plus précisément à l'évaluation de l'efficacité du service des ressources humaines. Elle emprunte l'approche d'audit, une approche qualitative pour évaluer l'efficacité de la mise en œuvre des principales activités de GRH.

La synthèse des écrits révèle que l'audit présente plusieurs avantages en tant qu'approche d'évaluation de l'efficacité de la GRH et outil de pilotage social, et que l'intérêt manifesté à l'égard de l'audit social ne cesse de croître. En effet, l'audit représente la façon la plus simple et la plus directe pour évaluer l'efficacité de la GRH. Toute entreprise ou organisation peut tirer grand profit d'une intervention d'audit. D'autres causes ont jumelé leurs effets pour mettre en évidence la popularité de l'audit social.

L'objectif de ce mémoire se résume au développement d'un questionnaire de pré-audit des principales activités de GRH et de sa validation auprès de professionnels RH et des utilisateurs des services RH. Ainsi le mandat du chercheur comporte essentiellement deux volets :

1. L'élaboration d'un questionnaire d'audit de la Gestion des Ressources humaines : un outil qui permet à ses utilisateurs de collecter les informations nécessaires pour réaliser un pré-diagnostic/pré-audit de toutes les activités de GRH au sein d'une entreprise donnée. Ce pré-diagnostic permet à l'auditeur d'avoir une vue d'ensemble des principaux problèmes et risques de la fonction personnel de l'entreprise auditée et d'orienter son action vers les domaines d'où émanent les causes de ces problèmes et risques. Suite à ce pré-diagnostic l'auditeur pourra fonder sa mission d'audit en profondeur sur des arguments solides.

2. Une première validation apparente et de contenu de cet outil auprès de spécialistes RH et des utilisateurs internes des services RH. Pour valider le questionnaire deux phases ont été prévues : le pré-test et l'entrevue semi-dirigée. Le pré-test, impliquant la participation de six cadres, a permis au chercheur de noter, à partir des questionnaires remplis, des hésitations, des signes de non-compréhension de la part des informateurs, de façon à déceler certaines lacunes du questionnaire et de se préparer à l'entrevue avec les deux spécialistes RH. L'entrevue semi-dirigée lui a permis de recueillir des commentaires et des suggestions qui lui ont permis d'améliorer son outil de pré-audit. Une deuxième version corrigée de l'outil fut alors le résultat de ce travail.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

“ When HR department stops reporting feelings and begins to report efficiency and productivity data it will be perceived as a main line function and not a nice-to-do-activity ”

(Fitz-enz, 1984, p.29)

De nos jours, la fonction personnel apparaît comme un secteur stratégique pour l'entreprise, par les coûts qu'elle engendre, les risques qu'elle fait courir, mais aussi par les gains actuels et futurs qu'elle génère (Candau, 1985). Ce développement de la gestion stratégique des ressources humaines est l'une des principales raisons qui justifient les pressions en faveur d'une forme d'évaluation orientée vers un diagnostic précis de la situation de la fonction RH. D'ailleurs, c'est une condition nécessaire pour que les gestionnaires RH exercent leur rôle de partenaire stratégique (Ouellet, 1990). La mesure des résultats de la GRH permet d'exercer un meilleur contrôle sur les activités afin d'en accroître l'efficacité et l'efficience (Dolan, Schuler et Chrétien, 1988).

Il existe de nombreuses approches à l'évaluation de l'efficacité de la GRH. Ces approches peuvent être classées selon plusieurs typologies puisque plusieurs dimensions interviennent dans le choix de l'approche. L'audit apparaît comme la façon la plus simple et la plus directe pour évaluer l'efficacité de la GRH. Il apparaît en tant que nécessité pour protéger l'entreprise contre les risques qu'elle encourt en matière sociale et comme une aide à l'accroissement de l'efficacité des politiques sociales. D'après Candau (1985), le meilleur moyen pour réaliser l'appréciation de l'efficacité de la fonction personnel est l'audit. L'audit social, en suivant une méthodologie spécifique et en utilisant plusieurs techniques et outils, permet de mettre en évidence les principales forces et faiblesses de cette fonction. De plus, l'audit aide le gestionnaire à détecter les causes de ces faiblesses et propose des solutions que les décideurs de l'entreprise peuvent mettre en œuvre.

L'objectif de notre recherche consiste en l'élaboration et la validation apparente et de contenu d'un questionnaire de "pré-audit" de la Gestion des Ressources Humaines. L'élaboration d'une liste de questions représente un moyen très simple et élémentaire qui permet de réaliser une évaluation de la qualité du système de GRH. A notre connaissance, aucun chercheur ne s'est penché sur la question du développement d'un outil en français, qui couvre la majorité des activités de GRH en considérant plusieurs combinaisons entre les objets (fonction, services et pratiques) et les niveaux (stratégique, gestion et opérations), et qui permet de dresser un constat rapide de la qualité du système de GRH et de déceler les besoins de changement.

Selon Dolan et Schuler (1994), le questionnaire d'audit constitue la façon la plus simple et la plus directe d'évaluer l'efficacité de la GRH, " elle consiste en une évaluation systématique, formelle de toutes les politiques et de tous les programmes concernant les ressources humaines dans l'organisation " (p. 691). Dans notre cas, cette évaluation portera sur la question suivante : dans quelle mesure le service remplit adéquatement :

- 1- Diverses fonctions relatives aux ressources humaines, comme la dotation en personnel, l'évaluation du rendement, etc.
- 2- Divers services (qualité du service à la clientèle) et,
- 3- Quelques pratiques de contrôle et de gestion de certains phénomènes sociaux (l'absentéisme, le taux de roulement, les accidents de travail et les maladies professionnelles).

Afin d'atteindre notre objectif nous avons divisé notre mémoire en trois chapitres : le premier chapitre fera le tour de la littérature en matière d'évaluation de l'efficacité de la GRH, de mesure de cette efficacité et plus particulièrement, d'audit social. Le second chapitre présentera la méthodologie adoptée dans notre travail de recherche et une description de notre outil et des différentes étapes de son développement. Le troisième et dernier chapitre exposera le processus adopté pour valider la première version du questionnaire, puis énumère les ajustements

qui ont été apportés pour enfin présenter une façon d'analyser les résultats des questionnaires. Les limites de notre travail ainsi que les voies futures de recherches seront présentées dans la conclusion générale.

Chapitre I : La synthèse des écrits

Dans le présent chapitre nous ferons le tour de la littérature en matière d'évaluation de l'efficacité de la Gestion des Ressources Humaines (GRH), de mesure de cette efficacité et plus particulièrement, d'audit social. Nous commencerons par montrer comment certains spécialistes ont traité de l'importance de la mesure des résultats en Gestion des Ressources Humaines. Ensuite, nous énumérerons brièvement quelques approches de l'évaluation de l'efficacité de la GRH. Enfin, nous nous pencherons sur la présentation du concept de l'audit : les définitions qui lui ont été assignées, ses caractéristiques et sa méthodologie.

I- L'évaluation de l'efficacité de la GRH

Dans ce qui suit, nous traiterons de la question de l'évaluation de la GRH. Nous aborderons, en premier paragraphe, la raison d'être de l'évaluation pour présenter ensuite, quelques approches de l'évaluation.

I.1- L'utilité de l'évaluation

Plusieurs auteurs se sont penchés sur la question de la mesure des résultats en GRH. Ils avaient tous comme objectif de démontrer l'importance de cette dimension dans le domaine de la GRH. Nous présentons, d'une part, les propos de quelques auteurs et d'autre part, nous argumentons sur le bien fondé de ces propos.

D'après Fitz-enz (1984), les chiffres dominent le monde des affaires de nos jours (*" numbers drive today's business "*, p.12). Il suppose que si le département RH donne des informations sur son efficacité et sa productivité, il gagnera en importance (dans ses propres mots : *" When HR department stops reporting feelings and begins to report efficiency and productivity data it will be perceived as a main line function and not a nice-to-do-activity "*, p.29). Pour cette raison, il a suggéré le terme "support" pour décrire ce département au lieu du mot "service". En effet, au sein de l'entreprise, il doit y avoir un sentiment de

nécessité et d'égalité avec les autres départements (finances et marketing par exemple). D'après Le Louarn (1995), la GRH est un ensemble d'activités, telles la sélection et la formation du personnel, qui donnent des résultats qu'il importe d'évaluer. Il pense que les services du personnel ne se sont pas suffisamment préoccupés de la mesure de leurs activités, bien que cette dernière soit à la base de la gestion. En effet, le département des RH doit arrêter de simplement donner des impressions et commencer à rapporter des données sur l'efficience et la productivité. De plus, la mesure permettra de connaître les coûts d'une GRH ou de gestionnaires de mauvaise qualité. Cascio (1991) ajoute que le besoin d'évaluer les activités de GRH en termes économiques devient de plus en plus apparent.

Phillips (1991), présente une liste de raisons qui peuvent expliquer l'importance de l'évaluation pour le département RH et pour l'organisation en entier, raisons dont nous retiendrons les plus importantes :

1. L'auteur suggère que, pour la bonne marche de l'économie, il importe que toute fonction qui représente des dépenses significatives pour l'organisation procède à l'évaluation de ses activités. Dans la plupart des entreprises, les activités de Gestion des Ressources Humaines représentent des dépenses considérables. Il faut donc tenter de quantifier les coûts associés à ces activités et à leurs impacts.
2. La pression de la direction pour que chaque secteur de l'entreprise contribue aux résultats organisationnels est une autre raison. En effet, les résultats de la GRH doivent être mesurés afin de prouver à la direction que le département collabore et apporte une valeur ajoutée. En d'autres termes, l'évaluation est une sorte de contrôle sur l'atteinte des objectifs fixés par le département, qui sont ou qui devraient être alignés sur ceux de l'organisation.
3. Le domaine de l'évaluation et de la mesure en GRH bien qu'embryonnaire, est en développement. En effet, les informations sur les méthodes d'évaluation sont de plus en plus disponibles. Même si un grand nombre de ces informations reste théorique et les idées pratiques semblent être réduites, les techniques d'évaluation et de mesure existent.

4. La dernière raison est celle de la survie. En effet, si le service des RH veut survivre dans l'organisation, il faut qu'il change sa philosophie et montre sa contribution tangible en évaluant son travail, sinon il risque d'être mis à l'écart dans le futur.

1.2- Les approches d'évaluation

Il existe de nombreuses approches à l'évaluation de l'efficacité de la GRH, approches qui peuvent être classées selon plusieurs typologies puisque plusieurs dimensions interviennent dans le choix de l'approche. Ouellet (1990), distingue cinq éléments qui peuvent constituer le cadre d'analyse des approches d'évaluation: les objectifs d'utilisation, la conception sous-jacente de l'efficacité de la GRH, le domaine de l'évaluation, les outils utilisés et les processus d'évaluation.

Dans ce qui suit nous présentons les trois éléments ou dimensions que nous avons retenus pour classer les principales approches d'évaluation. Nous pouvons alors distinguer :

- 1- Le domaine de l'évaluation : fonctions, services et résultats, (Ouellet, 1990 ; Dolan et Schuler, 1994).
- 2- Le niveau de l'évaluation : stratégique, gestion et opérations (Biles et Schuler, 1986 ; Tsui et Gomez-Mejia, 1987 ; Ouellet, 1990).
- 3- Le type d'analyse : qualitatif et quantitatif (Ouellet, 1990 ; Dolan et Schuler, 1994).

Les principales approches d'évaluation de l'efficacité de la GRH que nous retenons sont au nombre de quatre : l'audit (vérification), les indices de GRH, l'analyse coûts/bénéfices, et l'approche client :

- 1- L'audit (vérification) : est la façon la plus simple et la plus directe d'évaluer l'efficacité de la GRH (Dolan et Schuler, 1994). D'après Bergeron (1993), elle «est probablement la méthode la plus utilisée pour évaluer la GRH » (p.722). C'est une approche qualitative dans le sens où elle utilise des outils qui

appartiennent au domaine des sciences sociales comme les questionnaires, les entrevues, l'observation et l'analyse des documents. Elle touche à tous les domaines de l'évaluation : fonctions, services et résultats et elle s'applique aux trois niveaux de la fonction personnel : stratégique, gestion et opération.

2- Les indices et ratios de GRH : cette méthode d'évaluation fait appel à des mesures quantitatives. « Il s'agit de mesures de phénomènes et d'activités qui donnent des indications relatives au volume, à la quantité et à la durée » (Ouellet, 1990, p. 22). Pour Bergeron (1993), il est facile d'imaginer des centaines d'indices ou de ratios qui serviront à l'évaluation de la GRH, sauf qu'il est important de retenir ceux qui reflètent bien la mission et les objectifs essentiels du service ou de la fonction GRH et de les comparer à un standard ou à une norme extérieure ou intérieure à l'entreprise. Cette approche s'applique, d'après Ouellet (1990), aux niveaux de gestion et des opérations.

3- L'analyse coûts/bénéfices : cette approche est de nature quantitative. Elle vise à attacher une valeur monétaire aux coûts engendrés par les activités RH et aux bénéfices attendus ou espérés de ces activités (Beausoleil, 1990). Elle est parmi les méthodes les moins développées mais compte parmi les plus prometteuses (Glueck et Milkovich, 1985). En effet, cette réalité est expliquée par la difficulté de traduire les bénéfices en termes monétaires afin de distinguer les économies directement liées à la mise en place d'un nouveau programme de GRH. D'après Dolan et Schuler (1994), cette approche ne s'applique qu'à un des trois niveaux de la fonction personnel, celui de la gestion.

4- L'approche client : c'est une approche qualitative dont l'utilisation est en progression grâce à l'importance accordée à la notion de «satisfaction de la clientèle» (Dolan et Schuler, 1994). Elle suppose que les impressions des clients du service Ressources Humaines (RH) (cadres hiérarchiques, professionnels, représentants syndicaux, etc.) est une bonne mesure de son efficacité, (Beausoleil, 1990). En effet, la différence entre ce que les clients veulent et ce qu'ils reçoivent, en termes de perceptions, est un bon indicateur de la performance du Service

Ressource Humaines (SRH) (Wils et Labelle, 1989). D'après Ouellet (1990), le domaine d'évaluation de cette approche est le service des RH et surtout le niveau opérationnel.

Tableau I.1 : Les principales approches d'évaluation de la GRH

Approches d'évaluation	Types d'analyse		Domaines d'évaluation			Niveaux d'évaluation			Principaux chercheurs
	Qualitative	Quantitative	Fonctions	Services	Résultats	Stratégique	Gestion	Opérations	
Audit (vérification)	×		×	×	×	×	×	×	Mahler 1979 Keen, 1976 Gomez-Mejia, 1985 Biles et Schuler 1986
Indices et ratios de GRH		×	×		×		×	×	Lapointe, 1983 Fitz-enz, 1984
Analyse coûts/bénéfices		×			×		×		Cascio, 1987
L'approche client	×			×	×			×	Tsue et Milkovich, 1985 Tsui et gomez- Mejia, 1987 Ouellet, 1990 Samkocwa, 1996

II- L'audit social (vérification)

Tout au long de cette partie nous tenterons d'explorer ce concept en détail. Nous jetterons, tout d'abord, un bref regard sur l'origine de l'audit appliqué au domaine social et nous expliquerons le pourquoi de l'intérêt croissant pour cette méthode d'évaluation. Ensuite, nous nous intéresserons aux définitions qui lui ont été données et les caractéristiques de ce dernier. Enfin, nous nous pencherons sur la méthode adoptée par les auditeurs ainsi que les techniques utilisées par l'auditeur pour mener à bien une mission d'audit social.

II.1- Introduction

La notion d'audit appliqué au domaine social est conventionnellement appelée audit social. Elle inclut l'audit du climat social, celui de la gestion des ressources humaines ainsi que l'audit des activités "sociétales" de l'entreprise. L'audit social repose sur une idée très ancienne même si elle apparaît comme une urgence relativement nouvelle. En effet, ce dernier trouve ses origines dans l'idée de contrôle qui, pour certains reste plus adaptée aux domaines financiers et comptables. Mais l'audit social se différencie de l'audit comptable par le domaine étudié et la méthodologie utilisée (Candau, 1985b).

II.1.1- L'origine de l'audit social

D'après Candau (1985b), l'apparition de la pratique d'audit dans le but du contrôle remonte à l'époque de l'ancienne Égypte où des contrôleurs avaient pour tâche la vérification de l'exactitude des comptes, tandis que la véritable naissance de l'audit est marquée par la révolution industrielle en Angleterre. Aux États-Unis, la pratique de l'audit fut introduite au XIX^e siècle avec l'introduction des investissements britanniques, alors qu'en France, le contrôle des comptes est apparu dès le XIII^e siècle et on a toujours parlé de ce type d'audit jusqu'aux années 1970 (Courret et Igalens, 1988).

Le terme audit vient du Latin *audire* qui signifie écouter ; ce mot trouve ses origines dans une pratique romaine qui consistait à écouter des témoins pour juger

les plaintes devant une juridiction. Le terme auditeur est attaché dans la vieille France à des fonctions éloignées des chiffres, on désignait ainsi l'enquêteur commis pour l'instruction d'un procès ou pour la rédaction d'un rapport (Courret et Igalens, 1988).

L'audit social apparaît, pour certains, comme une démarche de généralisation de l'audit à tous les aspects du pilotage de l'entreprise et, notamment à son aspect social. Pour d'autres, la notion d'audit social est apparue comme une réponse à un souci de vérifier l'application du droit de travail ou par un désir de connaître et de vérifier les coûts sociaux et salariaux, par une volonté de maîtrise des problèmes d'emploi et de renouvellement de qualifications, ou encore, comme solution à la nécessité de contrôler le mode de fonctionnement d'unités décentralisées (Vatier, 1988).

Les différentes appellations qu'on peut trouver dans la littérature résultent de la diversification des missions d'audit social. En fait, l'audit appliqué au domaine social change d'appellation chaque fois que la mission ainsi que les méthodes utilisées pour traiter un problème social changent. Néanmoins, les objectifs de l'audit social sont toujours les mêmes ou presque. C'est bel et bien l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience des pratiques et des décisions qui touchent de près ou de loin le personnel. On retrouve dans la littérature trois appellations différentes : audit social, audit de la Gestion des Ressources Humaines et audit de la fonction personnel. La première est utilisée en France, la seconde et la troisième, en Amérique du Nord. Comme il n'y a pas de différence de contenu importante entre les trois, nous utiliserons indifféremment les trois termes pour désigner la même notion.

II.1.2.- L'intérêt croissant pour l'audit social : Pourquoi ?

L'intérêt manifesté à l'égard de l'audit social ne cesse de croître, un intérêt qui pourrait être expliqué par différentes raisons. En effet, de multiples causes ont jumelé leurs effets pour mettre en évidence la popularité de l'audit social en tant qu'approche de l'évaluation de l'efficacité de la GRH et outil de pilotage social.

De nos jours l'audit s'est éloigné de la vérification comptable pour s'intéresser à tous les domaines de la gestion. Tous les aspects de la gestion des organisations appellent l'exercice d'un audit. Désormais, il importe de relever et les erreurs dans le domaine financier et les dysfonctionnements sociaux. D'après Vatier (1988), la pratique et les démarches de l'audit ont été retenues pour explorer le champ où se rencontrent, d'un côté, l'entreprise, ses finalités, ses stratégies, les postes de travail qu'elle crée pour atteindre ses objectifs et, de l'autre, ses employés.

Candau (1985b), explique cet intérêt par la nécessité de techniques et de méthodes adaptées aux caractéristiques de la fonction personnel. Des méthodes et des techniques permettant : 1- d'évaluer l'efficacité de la fonction personnel, 2- d'améliorer le contrôle interne et 3- de préparer les décisions. En effet, chaque fonction de l'entreprise pourrait être appréciée en terme d'efficacité. De plus, le meilleur moyen pour réaliser l'appréciation de l'efficacité de la fonction personnel est l'audit. L'audit social, en suivant une méthodologie spécifique et en utilisant plusieurs techniques et outils, permet de mettre en évidence les principales forces et faiblesses de cette fonction. De plus, l'audit aide le gestionnaire à détecter les causes de ces faiblesses et propose des solutions que les décideurs de l'entreprise pourraient mettre en œuvre.

Pour Phillips et Seers (1989), l'intérêt porté à l'audit de la GRH au cours de ces dernières années peut être expliqué par l'évolution du domaine de la Gestion des Ressources Humaines. Dans leurs mots : « *The use of HR audits has increased noticeably in recent years because of the new management philosophy committed to moving the HR function from services to the strategic arena* », (p.55). Par ailleurs, Biles et schuler (1986), pensent que des évaluations quantitatives et objectives faciliteront l'intégration avec succès de la GRH dans les planifications stratégique et opérationnelle de l'entreprise. Et ceci peut être réalisé efficacement par le guide d'audit de la GRH.

Vatier (1983), rapporte que les missions d'audit social sont nombreuses et répondent ainsi à plusieurs préoccupations des dirigeants d'entreprises. En effet, l'auditeur recherche des «garanties» sur l'efficacité et la continuité de la gestion des ressources humaines, donne des éléments propres à apprécier le degré d'adéquation réciproque entre l'entreprise et son personnel, met en évidence les besoins de contrôle, élabore des indicateurs de suivi des résultats de la gestion du personnel, de son efficacité et des risques qu'elle court et enfin, vérifie que les pratiques de gestion du personnel et de relations sociales sont cohérentes avec les diverses stratégies de l'entreprise (Vatier, 1988). De plus, le domaine de l'audit social pourra toucher toutes les combinaisons possibles entre plusieurs niveaux de la GRH : stratégique, opérationnel et gestion et plusieurs objets tels les fonctions des ressources humaines, les services et les résultats (Ouellet, 1990).

L'audit social est une incitation au changement. En effet, la participation de l'audité est plus prononcée dans l'audit social que dans les autres types d'audit. Cette participation lui permet peut être d'accepter plus facilement les changements préconisés. En effet, la fonction personnel et les diverses sous-fonctions qui la composent ont un caractère qualitatif. En quantifiant le qualitatif, l'audit induit des changements de comportements avant même la formulation des recommandations (Candau, 1985b).

II.2- Définitions et caractéristiques de l'audit social

Dans ce qui suit, nous vous présentons les définitions de l'audit appliqué au domaine social telles qu'elles ressortent de la littérature qui a été consultée. De même, nous énumérons les caractéristiques de ce type d'audit afin de saisir ce qui le distingue de l'audit comptable ou financier. Enfin, nous présentons, dans un troisième et dernier paragraphe, la méthodologie que chaque auditeur adopte pour mener à bien sa mission d'audit.

II.2.1- DEFINITIONS

“ Ni science, ni profession ou métier, l’audit ne trouve pas son originalité dans une philosophie, mais dans une pratique et un savoir-faire. C’est donc à la fois par ses finalités, son approche et ses méthodes qu’on peut le définir ” (Vatier, 1988, p.118).

Selon cet auteur, l’audit peut être défini en adoptant trois angles différents. Tout d’abord, au plan des finalités, l’audit répond au besoin d’une démarche de révision, selon une logique de sécurité, et à celui d’un instrument d’investigation utile au décideur qui l’emploie, selon une logique de gestion et de développement. Nous trouvons ainsi la définition proposée par Candau (1985b) pour qui l’audit est une démarche qui permet d’évaluer “... les résultats en termes d’efficacité, non seulement actuelle, mais également future, sous forme de risques. L’audit a ainsi pour objet de dresser un constat d’une situation en mettant en évidence ses caractéristiques, sous forme de points forts, mais aussi de points faibles, représentés par les problèmes mais aussi par les risques qui en découlent, dus notamment, aux manques de contrôle” (p.14).

Ensuite, par son approche l’audit interroge les chiffres et les faits, il analyse les façons de faire et il examine les moyens de contrôle. Nous trouvons les définitions dont la première, proposée par *l’Institute of Internal Auditors* dans Sawyer (1981), est la suivante : “ *An independent appraisal of the diverse operations and controls within an organization to determine whether acceptable policies and procedures are followed, established standards are met, resources are used efficiently and economically, and the organization’s objectives are being achieved.*” (p.6). La deuxième définition a été formulée par Vatier (1980) : l’audit est “ un instrument de direction et de gestion et une marche d’observation, qui, à l’instar de l’audit financier ou comptable, dans son domaine, tend à estimer la capacité d’une entreprise ou d’une organisation à maîtriser les problèmes humains ou sociaux que lui pose son environnement, et à gérer ceux qu’elle suscite elle-même par l’emploi du personnel nécessaire à son activité ” (p.25).

Enfin, toujours selon Vatier (1988), l'audit se résume par sa méthodologie en cinq points clés :

- 1- Démarche inductive dans le sens qu'il part de faits authentifiés (en d'autres termes les phénomènes sont observés sous formes de résultats) et non de théories.
- 2- Recherche d'écarts par comparaison à un " référentiel ".
- 3- Analyse de la signification de ces écarts en détectant les marques de l'efficacité, de la conformité et de la pertinence.
- 4- Interprétation quantitative et qualitative à partir d'éléments mesurables ou repérables.
- 5- Processus itératif qui procède par approfondissements successifs.

Dans la même veine, nous trouvons la définition de Collins et Valin (1979) pour qui " l'audit est l'examen méthodique d'une situation par une personne indépendante et compétente, qui s'assure de la validité matérielle des éléments qu'elle doit contrôler et vérifie la conformité du traitement de ces faits avec les règles, les normes et les procédures du système du contrôle interne en vue d'exprimer une opinion motivée sur la concordance globale de cette situation par rapport aux normes. " (p.28). De même et selon la définition proposée par l'Institut International de l'Audit Social dans Vatier (1988), l'audit est un " examen méthodologique d'une situation et de ses éléments, une démarche d'identification des écarts produits par la mise en œuvre du système de pilotage d'une organisation. Il procède par comparaison à des référentiels, explicites et connus, relatifs au fonctionnement de cette organisation, à ses résultats et aux stratégies par lesquelles elle entend exploiter ou surmonter les situations qu'elle rencontre pour atteindre ses objectifs "... " Par son approche inductive, l'audit permet d'asseoir sur des faits vérifiés et des données quantifiées, les décisions propres à optimiser le fonctionnement de l'entreprise à atteindre les effets attendus, contribuer à la pérennité de l'ensemble qu'il a observé et à le protéger des risques encourus "(p.119). Enfin, selon Biles et Shuler (1986) : " *an audit is a systematic,*

formal and comprehensive review of all HR functional areas to determine their effectiveness and indicate opportunities for improvement ” (p.1)

II.2.2- CARACTÉRISTIQUES DE L'AUDIT SOCIAL

Afin de cerner la notion d'audit social nous avons jugé nécessaire de passer en revue les diverses caractéristiques de ce type d'audit. Nous allons présenter, tout d'abord, les objectifs et les résultats de l'audit, pour ensuite découvrir ses spécificités, ses domaines d'application et enfin, énumérer les trois niveaux de l'audit social.

II.2.2.1- Objectifs et résultats de l'audit social

Dans ce qui suit nous présentons les objectifs et les résultats de l'audit social afin d'établir le lien avec les objectifs et les résultats de la gestion du personnel. De façon générale, les objectifs de l'audit social vont de pair avec les objectifs de la gestion du personnel. Dans sa recherche d'efficacité, le gestionnaire de ressources humaines espère que sa gestion fera augmenter l'efficacité globale de l'entreprise. Les professionnels RH cherchent quant à eux à tailler une place importante, à côté de celle des finances en ce qui a trait à la prise de décisions stratégiques.

II.2.2.1.1- Les objectifs de l'audit social

D'après Candau (1982), “les audits se proposent par divers diagnostics, d'accroître la qualité des services rendus, d'en minimiser les coûts, de préparer les changements et d'améliorer l'efficacité à la fois du département, de la fonction de personnel et de l'entreprise toute entière ” (p.2). Ceci résulte du fait que l'auditeur se prononce sur la qualité du système de gestion, sur les risques qu'il encourt, sur les potentialités qu'il recèle et sur sa capacité d'anticipation (Vatier, 1992).

L'audit social répond, d'après Vatier (1992), à plusieurs objectifs dont le plus important consiste en l'amélioration de l'efficacité de l'entreprise par l'intermédiaire de celle de la gestion du personnel. En effet, cet objectif sera atteint par la connaissance des problèmes et de leur importance. Ceci grâce à des mesures

et des outils appropriés qui permettront un diagnostic précis ainsi qu'un pronostic de leur évolution et par la prise de conscience des risques qu'ils font courir à l'entreprise. Une fois ces problèmes diagnostiqués, l'auditeur recherche les causes de ces problèmes et propose des solutions afin de les réduire ou de les faire disparaître.

Dans la même veine, Vatier (1980), considère l'audit social comme une tentative pour effectuer un suivi plus rationnel de la gestion du travail humain. Cette déclaration est fondée sur le fait que la gestion du personnel est un domaine où existe souvent un grand écart entre le discours et les faits, écart que l'audit permet de réduire. Par la détection de l'écart entre les stratégies et les procédures «théoriques» et les pratiques effectives, l'audit cherche à apprécier les risques réellement courus, à trouver les erreurs, les anomalies et les dysfonctionnements du système de pilotage, de ses sécurités et de ses contrôles. La détection et la mesure d'écart sont donc des éléments primordiaux de l'audit social : écarts entre projet et réalisation, écarts relevés entre plusieurs unités, écarts entre plusieurs périodes.

La recherche de tels écarts est à la base de toute observation d'audit (Vatier, 1988). En effet, d'après lui, l'audit est une façon d'observer une organisation pour vérifier qu'elle délivre effectivement - et selon des modalités prévues - les produits et services en vue desquels elle est conçue et dirigée. L'audit est donc une forme d'observation qui tend, d'une part, à vérifier qu'une institution a effectivement réalisé ce qu'elle affirme avoir fait et d'autre part, à s'assurer que cela s'accomplit selon les règles de l'art, pour ensuite s'interroger sur la capacité à faire ce que l'entreprise dit vouloir faire, estimer les risques et les potentialités et enfin, anticiper et faire face aux situations futures (Vatier, 1992).

II.2.2.1.2- Les résultats de l'audit social

D'après Candau (1985), l'audit social est une aide à la décision et une démonstration de la contribution de la fonction personnel à l'efficacité de l'entreprise. En effet, l'audit aide à mieux préparer la négociation avec les partenaires sociaux et à apprécier lors d'un rachat ou d'une fusion la situation sociale de l'entreprise à acheter et les implications d'une telle décision. Il aboutit à un meilleur contrôle ou auto-contrôle, à la maîtrise des coûts salariaux et sociaux et à une meilleure préparation des décisions. L'audit permet la réalisation d'un inventaire de la situation de l'entreprise déterminant ainsi les priorités et les objectifs des futures actions des nouveaux directeurs. Il résulte en un constat par l'obtention des données valides sur les activités de personnel et en une plus grande rigueur de la gestion par la quantification.

Selon Vatier (1980) :

- L'audit social apporte à ceux qui y recourent des contributions souvent importantes en leur donnant une forme de sécurité. L'audit rassure d'abord, sur les chiffres, dont le degré de validité est souvent mal connu (exemple : les coûts directs). Il fournit, ensuite, des assurances sur le respect de la réglementation du travail et sur les relations syndicales et sociales. Des informations valides sont nécessaires enfin, sur les méthodes et les moyens mis en œuvre (exemple : les méthodes de recrutement ou de formation, etc.).

- L'audit permet d'avoir une meilleure connaissance de la réalité, en aidant d'abord, l'entreprise à se situer par rapport à son environnement social, puis en mettant en lumière des coûts ignorés, mal connus, peu discutés ou mal maîtrisés. L'audit permet enfin, de vérifier les manières dont les directives antérieures ont été appliquées.

- Par ailleurs, il permet de détecter des dysfonctionnements et d'apprécier les facteurs d'efficacité dans le fonctionnement social. L'observation de sous-fonctions particulières : la formation, le système de paie, le mode de négociation

sociale, etc., permet de mettre en évidence des anomalies, et surtout d'orienter vers un meilleur fonctionnement.

- Il assure enfin, un transfert d'un savoir-faire.

Il en résulte que l'audit par les vérifications, les mesures et les comparaisons de son investigation, met en évidence des écarts et des dysfonctionnements qui contrarient un pilotage convenable et qui nécessitent donc une correction. Il permet au dirigeant qui l'utilise de mieux percevoir les aspects déterminants d'une situation et d'être convenablement éclairé à la fois sur les aspects qui appellent des décisions de sa part et la façon de prendre celles-ci (Vatier, 1983), puisqu'il indique les points où doivent être placés des contrôles et des systèmes de régulation (Vatier, 1992).

II.2.2.2- Spécificités de l'audit social

Dans ce qui suit nous nous intéresserons d'une part, aux spécificités liées au domaine audité et d'autre part, aux spécificités méthodologiques. En effet, même si l'audit social apparaît comme un complément naturel de l'audit financier, il s'en différencie cependant par certaines caractéristiques liées au domaine audité et à la méthode utilisée (Candau, 1985b).

II.2.2.2.1- Spécificités liées au domaine

L'audit social s'applique : a) à la fonction personnel dans son ensemble et ses sous-fonctions (recrutement, rémunération, formation, etc.), b) à des programmes, des procédures ou des problèmes particuliers (absentéisme, roulement, etc.), c) aux moyens mis en œuvre pour réaliser les sous-fonctions personnel (service, département, atelier, etc.), d) à une fonction particulière de personnel ou seulement un point particulier de celle-ci (procédure, moyen d'information, etc.), e) à un programme spécifique (le traitement réservé à des catégories particulières de personnel), f) à l'ensemble de l'organisation de la fonction personnel ou à certains de ses aspects (Candau, 1985b).

II.2.2.2.2- Spécificités méthodologiques

Les techniques et méthodes pour recueillir et analyser les informations sont reliées à la complexité et à l'aspect qualitatif de la fonction personnel. Elles appartiennent au domaine des sciences sociales : enquêtes d'opinions ou d'attitudes, questionnaires et techniques d'entretiens. L'auditeur mesure des écarts permettant de déceler les problèmes potentiels se traduisant par des risques pour l'entreprise. Pour ce faire, il procède par des comparaisons entre la valeur des indicateurs externes et de celle de normes ou standards issus de « référentiels » spécifiques à la fonction personnel (Candau, 1985b). Nous aurons plus de détails en ce qui concerne la méthodologie de l'audit social dans la troisième partie de ce chapitre : méthodologie de l'audit social.

II.2.2.3 - Niveaux de l'audit social

On distingue trois niveaux d'audit social, dont cependant les appellations diffèrent suivant les auteurs. Pour Candau (1985a), l'audit peut être mené aux niveaux : administration, gestion et stratégie. D'après Couret et Igalens (1988) et Peretti (1990), l'audit social peut consister, tout d'abord, en une appréciation de la conformité de la pratique sociale à des normes établies (audit de conformité), il peut ensuite s'intéresser à la recherche de l'efficacité des décisions prises (audit d'efficacité) et enfin, à la stratégie de l'entreprise (audit stratégique).

Cette distinction entre les trois niveaux d'audit est plus pédagogique ou théorique qu'opérationnelle. En pratique, l'auditeur devra embrasser les trois niveaux afin de détecter les dysfonctionnements possibles même s'il lui appartient de privilégier l'un d'entre eux Candau (1985b). D'ailleurs, Peretti (1990), rapporte que l'auditeur est en mesure d'établir un plan de mission situant son niveau d'intervention à partir du cadre de la mission et des résultats de l'enquête préalable. Cependant, l'intérêt porté à l'un des trois niveaux implique que ce dernier est porteur de risques (Candau, 1985b).

II.2.2.3.1-Premier niveau

Quelle que soit la situation soumise à investigation, un audit minimal peut au moins vérifier : la réalité et l'exactitude des chiffres, des faits et des documents avancés comme étant caractéristiques de cette situation, la conformité aux procédures obligatoires des pratiques administratives, juridiques ou comptables mises en œuvre, la conformité aux impératifs de la technicité concernée (Vatier, 1992). L'audit de conformité portera donc sur la fiabilité et la validité des informations et sur la conformité légale des résultats obtenus (Candau, 1985b). L'auditeur vérifie si les informations fournies sont valides c'est à dire représentent bien ce qu'elles sont censées mesurer, et fiables, c'est à dire conformes à la réalité (Candau, 1985a).

L'audit de conformité est une variété très particulière de l'audit social. L'audit juridique est l'une des facettes de l'audit de conformité dont la pratique fait appel à une connaissance approfondie du droit social (Couret et Igalens, 1988). Mais l'audit juridique n'est qu'une dimension de l'audit de conformité. En d'autres termes, l'auditeur se doit de chercher non seulement les écarts entre les obligations juridiques et les procédures en vigueur dans l'entreprise, mais aussi la conformité à un certain nombre de normes internes à l'entreprise (manuel de procédures, directives, etc.) (Couret et Igalens, 1988).

L'audit de conformité permet d'apprécier la conformité des pratiques aux règles applicables dans l'entreprise et de porter un jugement sur la qualité des informations. Trois objectifs peuvent alors être distingués : garantir la qualité de l'information, assurer le respect des dispositions légales, réglementaires et conventionnelles et enfin s'assurer du respect des instructions de la direction. En ce qui a trait à la réglementation applicable en matière de GRH, l'auditeur en contrôle le respect et évalue les risques encourus du fait d'une application insuffisante. Pour mettre en œuvre leur politique de GRH, les entreprises élaborent un ensemble de procédures. Elles sont formalisées dans des guides, des manuels et

des notes de services. L'auditeur social collecte ces documents et en contrôle le respect (Peretti, 1990).

L'audit de conformité présente quelques caractéristiques méthodologiques. D'une part, ce type d'audit s'appuie très largement sur des guides. A l'extrême limite ces guides peuvent n'être que de simples " check-lists ". La simplicité même de certains audits de conformité peut conduire à l'utilisation de logiciels de contrôle. D'autre part, il ne suffit pas pour l'auditeur de relever l'existence d'une méconnaissance de la norme mais il lui faut aussi et surtout indiquer les sanctions légales encourues par l'entreprise. Une des difficultés de la mission d'audit dans le domaine de la conformité tient à l'extraordinaire abondance des documents à consulter par l'auditeur (Courret et Igalens, 1988).

II.2.2.3.2- Deuxième niveau

Le deuxième niveau d'audit, dénommé audit d'efficacité, voire par certains auteurs audit de procédures, recouvre l'examen de l'application des procédures, mais aussi de la pertinence de ces procédures, c'est à dire de l'adéquation aux objectifs visés et de la cohérence de ces procédures entre elles, voire de l'adéquation de l'information disponible aux objectifs affichés (Candau, 1985a).

Les audits d'efficacité répondent aux deux questions suivantes : les résultats sont-ils conformes aux objectifs ? Les résultats ont-ils été acquis au moindre coût ? Ce niveau de l'audit englobe donc l'efficacité (capacité d'une entreprise à atteindre le but qu'elle s'est fixé) et l'efficience (capacité à être efficace au moindre coût). L'audit d'efficacité recouvre aussi l'audit des procédures. Il répond aussi aux questions suivantes : les procédures de gestion internes correspondent-elles aux objectifs définis ? Les procédures peuvent-elles être allégées ou améliorées pour atteindre plus facilement les objectifs visés ? (Peretti, 1990).

Par ailleurs, Courret et Igalens (1988), précisent que l'audit d'efficacité comporte trois degrés : le premier concerne l'analyse des résultats par rapport aux

objectifs, le deuxième porte sur le coût d'obtention de ces résultats et le troisième sur la qualité de ces résultats.

En ce qui concerne le premier degré, l'auditeur partira des faits, c'est à dire de l'analyse des écarts entre objectifs et réalité afin de juger la cohérence des procédures avec les choix de l'entreprise (en terme de politiques), la cohérence des pratiques avec les procédures et la cohérence des procédures entre elles et enfin, la pertinence des procédures (c'est à dire leur capacité à provoquer les résultats attendus).

Pour le deuxième degré, le rôle de l'auditeur est d'explorer un certain nombre de pistes d'une manière systématique afin de fournir aux décideurs une information de qualité. Traditionnellement, les cinq domaines dans lesquels ce type d'analyse s'avère particulièrement performant sont : l'absentéisme, les accidents du travail, la productivité de la main-d'œuvre, la qualité et le roulement.

En ce qui à trait au troisième degré qui n'est autre que la qualité des résultats, l'auditeur aura à mesurer cette qualité à partir de plusieurs indicateurs. La mesure du temps passé entre, par exemple, l'apparition d'un besoin ou d'une préoccupation sociale et sa satisfaction, est une mesure de la qualité.

II.2.2.3.3- Troisième niveau

Le troisième niveau d'audit concerne l'adéquation des différentes politiques de personnel et la stratégie sociale avec les objectifs de l'entreprise (Candau, 1985a). L'audit stratégique, parfois appelé audit de direction, comporte donc deux volets: d'une part, l'audit de la traduction de la stratégie sociale en phases et programmes et d'autre part, l'audit de la convergence de la stratégie sociale et de la stratégie de l'entreprise. Tout d'abord, en ce qui concerne le premier volet, l'auditeur s'intéresse aux différentes phases du processus de planification stratégique et en particulier aux modalités de suivi et d'évaluation permettant d'adapter les politiques sociales aux évolutions internes et externes. Ses interrogations porteront sur la capacité des plans et programmes engagés à traduire correctement l'ensemble de la stratégie sociale. Ensuite, en ce qui à trait au

deuxième volet, l'auditeur s'interroge sur la capacité stratégique de la stratégie sociale à être un élément favorisant la réussite de la stratégie générale, donc permettant l'atteinte des objectifs autres que sociaux (Couret et Igalens, 1988).

Peretti (1990), insiste sur le fait que l'audit stratégique correspond à une double préoccupation. La première consiste à répondre aux questions suivantes : les politiques de GRH sont-elles conformes aux objectifs poursuivis par l'entreprise, à sa stratégie globale et à sa stratégie sociale ? Chaque volet de la politique sociale est-il formulé et adapté aux caractéristiques de l'entreprise et à l'évolution de son environnement ? En ce qui concerne la deuxième préoccupation, l'auditeur doit chercher les réponses aux questions suivantes : la traduction des grands choix de la politique sociale en plan et programmes est-elle réalisée ? Idéalement, un audit stratégique doit permettre de répondre à la question : l'entreprise dispose-t-elle des ressources humaines adaptées aux objectifs qu'elle s'est fixés ? (Couret et Igalens, 1988).

II.3 – Méthodologie de l'audit social

L'auditeur suit une méthode générale pour ordonner les faits et les opinions afin de dresser un constat d'une situation sociale donnée. Il part de faits dont il jugera l'authenticité, les analysera, les interprétera, et portera une appréciation lui permettant d'aboutir à des recommandations : une démarche qui exige l'utilisation des divers éléments de la mesure (critères, indicateurs, normes, référentiels, écarts, coûts et risques). Ainsi l'audit se présente comme un processus ordonné en une série d'étapes, consistant d'abord à recueillir l'information de différentes sources, à l'analyser, à vérifier les faits et les opinions, à évaluer la situation, et à proposer des solutions ou des recommandations (Candau, 1985b).

II.3.1- *Le processus de l'audit*

II.3.1.1- Recueil d'information

Le recueil des informations ne se fait pas au hasard. L'auditeur doit savoir d'avance quels seront les documents à consulter, et quelles techniques utiliser pour

les exploiter, quels renseignements demander afin d'agir d'une manière efficace et efficiente. L'auditeur cherche à découvrir si les opérations auditées entraînent des risques dus à une absence ou à une insuffisance de contrôle. Il procède alors à la séparation entre les faits (prouvés par des documents ou des constats visuels) et les opinions émises par les personnes interrogées.

II.3.1.2- L'analyse des informations

L'analyse des informations consiste en un examen détaillé à l'aide de techniques appropriées pour tirer un tableau ordonné et significatif de la situation, où les relations entre les phénomènes observés apparaissent clairement. L'auditeur identifie donc les problèmes significatifs, évalue leur gravité et diagnostique les causes à l'aide d'indicateurs. Les valeurs de ces indicateurs rapportées à des normes feront apparaître parfois des écarts significatifs.

II.3.1.3- La vérification

L'auditeur doit procéder à une vérification, afin de découvrir la validité et l'exactitude des chiffres et opinions recueillis. La vérification peut impliquer la comparaison d'opinions émanant de personnes différentes, ou de documents émis par divers services. Des recoupements peuvent également être opérés grâce à l'obtention de chiffres fournis par les tierces personnes, étrangères à l'entreprise : créanciers, banques, fournisseurs, etc.

II.3.1.4- L'évaluation

L'évaluation, dernière phase de l'audit, consiste à porter un jugement sur les phénomènes observés, aussi bien que sur ceux à étudier ultérieurement. L'évaluation des résultats consiste à apprécier les écarts, leur caractère significatif ou non, leur gravité, et leurs causes pour recommander les propositions de solutions, elles-mêmes établies en termes de coûts, de bénéfices espérés et de rapidité d'exécution.

II.3.1.5- Les recommandations

Enfin en ce qui concerne les recommandations, il s'agit d'émettre des propositions d'actions que le management devrait mettre en œuvre afin de corriger

des situations estimées comme étant dysfonctionnelles ou renforcer des contrôles non efficaces.

II.3.2- Les bases de la mesure

La mesure est le fondement de l'audit : l'identification des problèmes, leur hiérarchisation et la recommandation des solutions invitent l'auditeur à fournir un effort de mesure. Selon la définition donnée par Candau (1985b) : " la mesure est l'assignation de nombres à des objets ou événements selon certaines règles" (p.67).

Cette définition implique, l'utilisation d'indicateurs pour mesurer les résultats observables. Dans ce sens, la mesure est un processus qui lie des concepts abstraits à des indicateurs empiriques afin de vérifier la présence de facteurs explicatifs. D'après l'auteur, "un indicateur ne signifie rien en lui-même. Sa valeur doit être comparée à une norme ou standard, afin de constater des écarts, d'en évaluer le caractère significatif, pour en tirer des conclusions sur l'existence éventuelle d'un problème"(p.68), un problème dont il faut estimer les coûts et les risques qui en découlent. La mesure possède donc plusieurs éléments, tels que les événements ou résultats ou critères, les indicateurs, les normes, les référentiels, les écarts, les coûts et les risques.

II.3.2.1- Les critères

Les critères, appelés aussi événements ou résultats observables, sont les déclencheurs du processus d'audit. En effet, ils sont les manifestations (les conséquences) des problèmes engendrés par l'emploi de personnel. Ces derniers peuvent être classés selon leur localisation internes et externes à l'entreprise et leur nature. Selon Candau (1985b), les événements internes peuvent être : physiques, matériels, individuels, collectifs, de structure et pour chaque fonction de personnel (recrutement, formation, etc.). Les événements externes peuvent être : la dégradation de l'image de l'entreprise auprès de diverses parties prenantes et l'intervention de tiers. Ces derniers doivent être identifiés et mesurés par des indicateurs appropriés.

II.3.2.2- Les indicateurs

Un indicateur est un instrument de mesure se rapportant à une grandeur caractérisant un phénomène qui est seulement cerné dans ses manifestations. Il s'applique à des résultats évalués en termes de quantités, de coûts, de comportements, d'attitudes ou d'opinions et il adopte la forme soit de données en quantités ou en unité monétaire, soit plus généralement de ratio. Pour mesurer un phénomène social il s'avère nécessaire d'utiliser plusieurs indicateurs. En effet, l'indicateur unique qui caractériserait la situation sociale d'une entreprise à un moment donné n'existe pas, la multiplicité des conséquences d'un même phénomène exige l'utilisation de nombreux indicateurs.

Il y a des indicateurs qui mesurent des faits et des phénomènes observés (*hard*) et d'autres qui reflètent des opinions et des jugements que l'on pourra mesurer selon des échelles qui permettent la quantification des résultats (*soft*). Les indicateurs doivent respecter certaines conditions : la fiabilité, la validité, être économiques, pratiques, acceptés et ayant un coût raisonnable de sa mise en œuvre. La fiabilité peut être définie «comme la capacité d'un indicateur à mesurer avec une relative absence d'erreurs le phénomène étudié» (p. 76). La fiabilité concerne la probabilité d'obtenir le même résultat avec le même instrument lors d'usages répétés, soit par différentes personnes, soit à des moments différents par le même individu. La validité recouvre la capacité de l'indicateur à mesurer ce qu'il est supposé mesurer. La validité suppose un objectif pour le choix d'un critère : une mesure peut être valide pour un objectif, et non pour un autre.

II.3.2.3- Référentiels et écarts

Pour formuler objectivement un constat d'efficacité, de conformité et de pertinence, l'auditeur dispose d'un cadre de référence par rapport auquel il situe l'organisation observée et relève des écarts significatifs qui vont lui permettre de s'exprimer sur : le degré de réalité et d'exactitude des données, chiffres et faits rapportés, le degré d'efficacité et d'efficience, le degré de conformité et le degré de pertinence (Vatier, 1992). Des référentiels issus des lois, règlements, conventions,

politiques et procédures de l'entreprise, des moyennes ou des médianes observées dans le secteur auquel appartient l'entreprise (Candau, 1985b).

Chapitre II : Méthodologie

Dans ce chapitre nous présenterons la méthodologie adoptée dans notre travail de recherche. Nous exposerons dans une première section les motifs qui nous ont guidés dans le choix de la méthode adoptée. Ensuite, nous présenterons, dans la deuxième section, notre démarche pour valider notre questionnaire. Enfin, dans une troisième et dernière section, nous décrirons notre outil tout en présentant les différentes étapes de son développement.

I- Choix de la méthode

Collecter des informations, les analyser et les synthétiser pour aboutir à émettre des recommandations pertinentes sont les étapes clés de tout processus d'audit. En effet, la qualité de l'audit dépend d'une manière très étroite de la qualité des informations collectées, des documents consultés ainsi que des méthodes utilisées. D'après Peretti (1985), l'auditeur dispose de deux méthodes pour collecter les informations nécessaires : une approche directe d'investigation et une approche plus systématique :

- la première consiste en une observation du fonctionnement du système permettant de chercher les points forts ainsi que les faiblesses.

- la deuxième est une approche plus formalisée. Elle consiste à poser un certain nombre de questions pour détecter des anomalies. Les questions sont généralement rassemblées dans un questionnaire ayant une structure adaptée au travail d'audit, préparé avant le début de la mission. Cependant, il est difficile de faire l'interprétation des résultats en raison du caractère subjectif de l'information. Pour surmonter au moins une partie de ces difficultés, les organisations confient la réalisation de la mission d'audit à une équipe formée de spécialistes de ressources humaines et de chefs hiérarchiques. Afin de faciliter l'interprétation des résultats, ceux-ci peuvent être comparés aux résultats d'autres unités de travail dans l'organisation ou ceux d'unités de sections similaires dans d'autres organisations.

Certaines organisations réalisent cette vérification une ou deux fois par année et peuvent ainsi comparer les résultats par rapport aux précédents (Dolan et Schuler, 1994).

Notre choix s'est arrêté sur le questionnaire d'audit. C'est un outil de pré-diagnostic permettant de collecter les informations nécessaires d'une manière systématique et rapide. Il permet à ses utilisateurs de collecter les informations nécessaires pour l'accomplissement d'une étape préliminaire de l'audit appelée aussi pré-diagnostic. D'après Candau (1985b), le but du pré-diagnostic " est de donner à l'auditeur une vue d'ensemble des principaux problèmes et des risques de la fonction personnel de l'entreprise ou de l'établissement audité (...) Cela permet d'orienter de la façon la plus efficiente et efficace possible l'action de l'auditeur vers les domaines d'où émanent les causes de ces problèmes et risques, et de fonder son action ultérieure sur des arguments solides pour proposer, aux audits futurs, des objectifs précis adaptés aux besoins réels de l'entreprise " (p.115).

II- La démarche de validation du questionnaire

II.1- Le choix de la stratégie de validation

II.1.1- Choix du type de validité

Selon Samkocwa (1996), «un instrument est valide s'il mesure ce qu'il est supposé mesurer ou s'il représente adéquatement un concept mesuré » (p. 69). Sur un plan pragmatique, Tziner, Jeanrie et Cusson, (1993), considèrent la validité comme étant «un indice d'utilité ou de pertinence des résultats d'une situation de mesure, pour un usage donné » (p. 84). Pour ces auteurs, la notion de validité peut être considérée à travers diverses perspectives qui sont complémentaires. Complémentaires puisque, selon eux, la validation est un exercice d'accumulation d'évidences. Les perspectives les plus connues sont : 1- les formes descriptives (validité apparente et de contenu), 2- les formes critériées (validité prédictive et concomitante), 3- la validité de construit et 4- la validité synthétique.

Pour une première validation nous avons décidé de nous concentrer sur la validité apparente et la validité de contenu. Ces deux formes de validité descriptives mènent, d'une façon générale, à des jugements qualitatifs. En effet, nous devons nous assurer que l'instrument en question cerne adéquatement l'objectif visé et ceci en ayant des jugements qualitatifs de la part des personnes (utilisateurs des services RH et spécialistes RH) à qui nous administrons l'instrument, et aux experts (spécialistes RH) en ce qui a trait à la validité de contenu.

Tziner, Jeanrie et Cusson (1993), considèrent la validité apparente comme une qualité souhaitable pour un instrument plutôt que comme un indice technique de validité. Cette forme de validité sert à déterminer à quel point l'instrument en question semble approprié pour un usage donné selon les personnes à qui l'on administre l'instrument ou encore des juges externes (et non pas selon les experts dans le domaine). La validité apparente n'est pas quantifiée puisqu'elle repose sur des perceptions généralement recueillies de façon ouverte. Sur le plan pratique, il est justifié de vouloir optimiser la validité apparente d'un instrument au moment de son élaboration ou d'en choisir un dont la validité est apparemment optimale. De plus, certains autres aspects, tel le niveau de langage utilisé dans un instrument, auront aussi un rôle évident à jouer sur l'apparence de validité d'un instrument.

La notion de validité de contenu remplacera la validité apparente lorsqu'il ne sera plus question de la simple présentation mais plutôt de l'élimination d'éléments étrangers à la mesure.

La validité de contenu s'intéresse au sérieux de la constitution de l'instrument (Samkocwa, 1996). Cette validation nous permettra de vérifier si les répondants perçoivent les énoncés comme étant pertinents et mesurent bien ce qu'ils sont sensés mesurer.

Certains principes dictés par Tziner, Jeanrie et Cusson (1993) peuvent servir à orienter l'élaboration d'un instrument dont la validité de contenu est maximale. Nous retenons un seul principe que nous avons jugé intéressant pour

notre démarche de validation : les composantes (éléments ou énoncés) choisies doivent couvrir entièrement et seulement les éléments importants de l'activité. En d'autres termes, les notions qui sont sous-jacentes à la validité de contenu, sont la représentativité et la pertinence des éléments.

Afin de quantifier la validité de contenu, une seule technique existe, d'après Tziner, Jeanrie et Cusson, (1993). Cette technique fait appel à différents experts dans le domaine, et leur demande d'évaluer la pertinence de chacun des énoncés d'un instrument relativement à l'activité qu'ils sont sensés mesurer. Des calculs très simples, sur la base d'un consensus, permettent de déterminer les éléments qui seront retenus.

II.1.2- Le prétest empirique

Afin de vérifier empiriquement la qualité du questionnaire et le perfectionner, nous allons le soumettre à un prétest. En effet, le prétest est une opération précieuse qui amène généralement des modifications au questionnaire initial. C'est une occasion importante de perfectionner le questionnaire (Blais, 1993).

II.1.3- L'entrevue semi-dirigée

Cette phase qualitative (l'entretien) est complémentaire à l'enquête quantitative (le prétest). Elle est très utile car elle aide à interpréter certains résultats inattendus. En fait, l'entrevue semi-dirigée est approprié pour approfondir un domaine donné ou vérifier l'évolution d'un domaine déjà connu.

Pour ce type d'entretien, l'enquêteur connaît tous les thèmes sur lesquels il doit obtenir les réactions de l'enquêté, mais l'ordre et la manière dont il les introduit sont laissés à son jugement, la consigne de départ étant seule fixée. Il existe donc un schéma d'entretien (grille de thèmes par exemple), mais l'ordre dans lequel les thèmes peuvent être abordés est libre. Si l'enquêté n'aborde pas spontanément un ou plusieurs des thèmes du schéma, l'enquêteur doit lui proposer le thème (Ghiglione et Matalon, 1978).

Notre préoccupation, à ce stade, est de prévoir comment les futurs répondants réagiront aux questions en tant que stimuli susceptibles de produire l'information désirée. Trois principaux critères devraient être respectés à ce niveau : la clarté (qui assure la compréhension), la pertinence (qui renvoie à la capacité des informateurs de répondre) et la neutralité (qui favorise des réponses authentiques). Il importe également d'amener les répondants à accepter de répondre et ainsi de minimiser les refus (Blais, 1993). D'ailleurs, afin de se préparer à cette étape de l'entrevue, nous allons nous inspirer des recommandations dictées par cet auteur en ce qui a trait aux différents critères à respecter dans la formulation des questions.

Selon lui, le premier aspect à considérer dans la formulation du questionnaire concerne **la clarté** du vocabulaire ; celui-ci doit être simple. Un vocabulaire technique doit être similaire à celui utilisé au sein de l'entreprise. Les termes doivent avoir le même sens pour les différents groupes de la population étudiée (spécialistes RH et des clients internes des services RH, pour notre cas). Une question est également ambiguë si elle porte sur plus d'une dimension. Il convient donc de n'introduire qu'une seule idée à la fois. Si la question comprend plusieurs dimensions, il faut alors décomposer la question et poser des questions distinctes pour chacun des aspects. Finalement la question doit être la plus courte possible.

De même, une question doit être **pertinente**, deuxième critère à respecter dans le sens où la question n'est utile que si les gens détiennent effectivement l'information qui leur est demandée.

Le troisième critère concerne **la neutralité** de la question. En effet, la formulation de la question ne doit pas orienter les réponses dans une direction donnée. Puisque la question vise à mesurer ce que l'informateur est, fait ou pense et non ce que le chercheur aimerait qu'il soit, fasse ou pense.

Le dernier critère à considérer porte sur la manière adoptée afin de minimiser **les refus**. Nous devons dès lors tenter de rendre la question la plus

attrayante possible. Le prétest à cet égard est précieux. En effet, si les refus sont nombreux, il est parfois préférable de laisser tomber certaines questions.

II.2- Le choix du terrain de recherche

Dans la recherche de notre terrain, nous avons sollicité l'aide de quelques entreprises pouvant nous assurer la collaboration de spécialistes en GRH ainsi que des utilisateurs des services du département en question. Nous avons déposé des demandes auprès de quelques entreprises pétrolières et ceci à l'aide de la chargée de projets internationaux au CETAI (Centre d'études en administration internationale des HEC). Nous avons obtenu d'une entreprise l'accord le 23 avril 1997. Il s'agit de Pétro-Canada région de l'Est.

II.3- Présentation de Pétro- Canada région de l'Est

Pétro-Canada est la plus importante entreprise d'exploration, de production et de commercialisation de produits pétroliers et de gaz naturel au Canada. Elle emploie plus de 6000 personnes à son siège social de Calgary, au bureau principal des Produits Pétro-Canada à Montréal et dans ses établissements partout au Canada. La raffinerie de Montréal-Est, où nous avons pré-testé notre questionnaire, a pour mission le raffinage et la commercialisation du pétrole. A elle seule, la raffinerie de Montréal emploie maintenant 630 personnes, dont plus de 60 ingénieurs et techniciens spécialisés. Parmi ces employés, il y a 250 syndiqués. Dans le service ressources humaines, nous trouvons 5 cadres RH.

II.4- Le choix de l'échantillon

Notre objectif est de collecter des connaissances (ce qu'un cadre sait ou ne sait pas à propos d'une activité de GRH), des perceptions (ce qu'un cadre croit savoir à propos d'une activité) et des opinions (comment un cadre évalue une activité). Par cadres, nous entendons des spécialistes en GRH et des utilisateurs des services RH (en tant que clients internes du département de GRH). Un échantillon hétérogène nous permettra d'obtenir le plus d'information possible aux niveaux stratégique, gestion et opérations.

III- L'élaboration du questionnaire

Pour élaborer notre questionnaire, nous avons été amenés à consulter un questionnaire portant sur un thème similaire. Nous avons pu ainsi profiter de l'expérience des auteurs et prendre connaissance de certaines formulations. Ainsi, la forme et une partie du fonds du questionnaire, et plus particulièrement la deuxième partie, ont été inspirés du guide d'audit de la Gestion des Ressources Humaines élaboré par les deux chercheurs américains Biles et Schuler (1986).

Dans ce qui suit, nous indiquons la démarche que nous avons adoptée pour la construction de notre questionnaire. Nous présentons tout d'abord le guide de Biles et Schuler (1986). Nous discutons ensuite des différentes étapes d'élaboration de la première version du questionnaire et des ajustements majeurs qui ont été apportés. Nous présentons enfin, le fond et la forme des quatre parties du questionnaire.

III.1- Le guide d'audit de Biles et Schuler (1986)

Sous le nom de “ *Audit Handbook of Human Resource Practices : Auditing The Effectiveness of the Human Resource Functions* ”, ce guide met en évidence l'effort continu de « *The American Society for Personnel Administration* » (A.S.P.A.), pour améliorer la performance de la profession RH. D'après les deux auteurs, les évaluations des pratiques de GRH en vigueur permettent d'assurer des bases solides pour attirer, motiver et retenir les meilleurs employés. De plus, ces évaluations offrent aux gestionnaires l'occasion d'avoir entre les mains des évaluations quantitatives et objectives des résultats de la GRH. Cet outil facilitera l'intégration avec succès de la GRH dans les planifications stratégique et opérationnelle de l'entreprise.

Les objectifs de leur guide se présentent comme suit:

- 1- Présenter aux « *top line executives* » un cadre d'analyse des fonctions ressources humaines de leurs organisations. Ce cadre d'analyse donne une idée sur le degré de mise en œuvre des pratiques des ressources

humaines. Il procure des informations sur l'efficacité de ces pratiques. De même, il propose des plans d'actions pour changer, si nécessaire, les pratiques de GRH.

- 2- Doter les «*top HR executives*» d'une base d'analyse afin qu'ils identifient les forces et les faiblesses de leurs départements.
- 3- Fournir des données pour les «*top HR executives*» afin de les aider à prouver les bénéfices d'une GRH efficace pour les autres départements de l'organisation.
- 4- Procurer aux «*HR specialists*» une liste de vérification (*checklist*) pour mettre en œuvre les pratiques et les procédures RH d'une manière efficace.
- 5- Aider les organisations à améliorer leur niveau d'utilisation des ressources humaines.
- 6- Indiquer le degré de résistance au changement au sein de l'organisation.
- 7- Permettre aux utilisateurs de comparer leurs fonctions RH par rapport à des normes figurant dans une banque de données de *l'ASPA HR audit*.

Ce guide contient neuf sections. Chacune des sections comprend un ou plusieurs chapitres. Nous présentons les sections ainsi que les chapitres dans le tableau suivant :

Tableau II.1 : les 23 activités de GRH présentées par Biles et Schuler (1986)

Sections	Chapitres
1. Employment Practices	1. Human Resource Audit 2. Job Design and Job Analysis Audit 3. Recruitment Audit 4. Selection and Placement Audit 5. Employee Orientation Audit 6. Employee Rights Audit 7. Communications Audit 8. Performance Appraisal Audit
2. Equal Employment Opportunity	9. Equal Employment Opportunity Audit
3. Training and Development	10. Training and Development Audit 11. Career Development Audit 12. Organizational Development Audit
4. Compensation and Benefits	13. Direct Compensation Audit 14. Performance- Based Pay Program Audit 15. Benefits Audit Indirect Compensation
5. Employee and Labor Relations	16. Employer-Employee Relations Audit 17. Negotiations Audit 18. Contract Administration : The Grievance Audit
6. Safety, Health and Security	19. Safety and Health Audits 20. Security Audit for Facilities, Employee Records and Computers
7. Personnel Research	21. Employee Survey Audit
8. Acquisition and Mergers	22. Acquisition and Mergers Audit
9. International Human Resource Management	23. International Human Resource Management Audit

Chacun de ces chapitres contient :

- 1- Une définition de l'activité en question ainsi qu'un certain nombre de détails concernant son importance et ses principaux objectifs.
- 2- Les relations existant entre cette activité et les autres activités RH.
- 3- Une liste d'indicateurs qui permettent de signaler une situation d'urgence pour une intervention rapide.

Leur guide contient aussi une série d'énoncés résultant de recherches faites par les deux auteurs auprès de plusieurs départements RH, d'autres données venant des comités fonctionnels de l'ASPA, d'une revue de la littérature récente dans le domaine GRH et de l'expérience des deux auteurs en tant que chercheurs, consultants et praticiens. Chaque énoncé décrit une pratique en termes du degré de vérité (*how true* : HT) et du degré de nécessité (*how desirable* : HD).

L'échelle de mesure se présente comme suit :

For each statement you are asked to give two ratings.

For column A, rate how true the statement is *Now* :

Definitely Not true 1 2 3 4 5 Extremely true

For column B, rate the desirability of the condition described:

It would be undesirable if this It would be extremely desirable
Statement were true 1 2 3 4 5 if the statement were true

L'auditeur peut alors, en utilisant les descriptions du degré de vérité et du degré de nécessité, savoir jusqu'à quel point l'activité en question doit changer.

L'ASPA propose aux utilisateurs de ce guide de lui envoyer leurs scores afin de développer «une banque de normes » qui peut ultérieurement, servir aux membres de l'ASPA comme base de comparaison des scores de leurs organisations.

Les scores des énoncés d'audit sont arrangés de la façon suivante :

	Potential Scores	Actual Scores	
		HT	HD
Strategic level of analysis	___	___	___
Management level of analysis	___	___	___
Operational level of analysis	___	___	___

Pour interpréter les scores, les auteurs ont proposé les deux échelles suivantes :

<u>How true</u>	<u>How desirable</u>
A= Excellent	H= High level of resistance to change
B= Good, but could be better	M= Modest resistance to change
C= Needs improvement	L= Low resistance to change

III.2- La première version du questionnaire

Pour élaborer notre questionnaire, nous sommes partis du guide de Biles et Schuler (1986). A notre connaissance, il est le seul à couvrir toutes les activités de GRH et à servir comme un outil de pré-audit.

III.2.1- Les différentes phases de l'élaboration

III.2.1.1- Élimination de quelques activités

La première version de notre questionnaire ne comprenait, au départ, qu'une seule partie. Dans un premier temps, nous nous sommes contentée d'une

traduction libre de 296 *items* présentant le détail de la mise en œuvre de 18 activités parmi les 23 proposées (voir annexe 2¹). En effet, nous avons éliminé les activités qui peuvent varier en fonction du secteur d'activité, du contexte culturel et juridique de l'entreprise audité. Les activités que nous avons éliminées sont : *Equal Employment Opportunity Audit, Negotiations Audit, Contract Administration : The Grievance Audit, Acquisition and Mergers Audit, International Human Resource Management Audit.*

Les intitulés des 18 activités, les numéros de pages ainsi que le nombre d'énoncés pour chacune de ces activités se présentent comme suit :

¹ Nous avons inséré juste les 18 activités dont nous nous sommes servi pour notre questionnaire.

Tableau II.2 : les 18 activités de GRH

Activités	Pages des énoncés dans le guide	Nombres d'énoncés
1- Human Resource Audit	12-13	12
2- Job Design and Job Analysis Audit	22	15
3- Recruitment Audit	30-31	15
4- Selection and Placement Audit	44	14
5- Employee Orientation Audit	54	12
6- Employee Rights Audit	62-63	14
7- Communications Audit	72-73	11
8- Performance Appraisal Audit	82-83	20
9- Training and Development Audit	110	15
10- Career Development Audit	120-121	12
11- Organizational Development Audit	133	12
12- Direct Compensation Audit	144-145	16
13- Performance- Based Pay Program Audit	153-154	13
14- Benefits Audit Indirect Compensation	166	14
15- Employer-Employee Relations Audit	175-176	15
16- Safety and Health Audits	204-205 et 209-210	18 et 16
17- Security Audit for Facilities, Employee Records and Computers	219-221	23
18- Employee Survey Audit	229-230	17

III.2.1.2- Élimination de quelques énoncés

Dans le but de standardiser les énoncés et de les rendre compatibles à un contexte “ international ” de la GRH, nous avons éliminé certains énoncés traitant de thèmes plus adaptés au contexte américain : les mesures anti-discriminatoires en faveur des minorités visibles et le harcèlement sexuel.

III.2.1.3- Construction des échelles de mesure

Nous avons estimé que les échelles à 5 niveaux, telles que celles proposées par Biles et Schuler (1986), amènent trop de nuances. Ainsi, pour faciliter la tâche aux répondants et pour forcer leurs choix, nous avons élaboré des échelles de mesures à trois niveaux. De plus, parmi les réponses possibles, nous avons inséré un “ je ne sais pas ” afin de réduire le taux de non-réponse :

Echelle A : degré de vérité	Echelle B : degré de nécessité
① Pas du tout vrai	① Pas du tout nécessaire
② En partie vrai	② Plutôt nécessaire
③ Tout à fait vrai	③ Absolument nécessaire
? Je ne sais pas	? Je ne sais pas

III.2.2- Les ajustements apportés

Cette version a été présentée à notre directeur de recherche afin de nous soumettre ses suggestions. Quelques corrections furent alors proposées :

- Correction de quelques termes techniques,
- Ajustements de la forme de quelques énoncés afin de les rendre facilement compréhensibles par tous les répondants (spécialistes en RH ou bien utilisateurs des services de la GRH),
- Proposition de présenter dans une première partie les définitions des activités de GRH afin de tester leur degré d'existence ainsi que le degré de nécessité de les implanter dans le cas où elles n'existeraient pas, et ceci pour éliminer les interprétations des répondants.
- Proposition d'ajouter une troisième partie traitant des pratiques de contrôle et de gestion de quelques phénomènes sociaux.

Une étude approfondie des chapitres portant sur les quelques activités en question nous a permis de comprendre et de saisir le processus de la mise en œuvre de chacune de ces activités. Nous avons alors retenu les définitions et les objectifs de chaque activité. En se basant sur les définitions de chaque activité, nous avons regroupé quelques unes :

- En se basant sur la définition suivante : “ *Les droits des employés sont définis comme les droits dont les employés désirent jouir en ce qui à trait à la sécurité d'emploi (ex : congédiement justifié, etc.) et aux conditions de leur travail (ex : confidentialité, traitement juste et équitable, etc.), sans égard au fait que ces droits sont ou ne sont pas présentement reconnus par des lois et des conventions collectives* ” (Dolan et Schuler, 1994, p. 567 et 568), nous avons jugé nécessaire de regrouper sous le thème de “ **Droits des employés** ” quelques énoncés des activités suivantes : *Employee Rights Audit, Employer-Employee Relations Audit, Organizational Development Audit et Security Audit for Facilities, Employee Records and Computers.*

■ Pour répondre au mieux à la définition donnée à l'activité de communication : “ *Les deux aspects fondamentaux de la communication sont d'une part, l'information par laquelle le personnel est tenu au courant de la vie et du devenir de l'entreprise (information descendante) et de l'autre, l'expression par laquelle il fait part de ses besoins, aspirations et points de vue (information ascendante)* ” (Peretti, 1990, p. 522), nous avons regroupé sous le thème de “ **Communication** ”, les activités suivantes : *Communications Audit* et *Employee Survey Audit*.

Après avoir pris en considération toutes ces modifications, le nombre d'activités est passé de 18 à 14 et seuls 60% des 298 énoncés ont été retenus. Pour les 40%, nous nous sommes inspirés des livres de base tout en adoptant le même style pour formuler ces énoncés.

Une deuxième version du questionnaires a donc été élaborée.

VI- Les différentes parties du questionnaire :

Dans ce qui suit, nous présentons les différentes parties de la deuxième version du questionnaire. Celle-ci comprend quatre parties : 1- les activités de GRH de l'entreprise, 2- les activités de GRH en détail, 3- les pratiques de gestion et de contrôle de quelques phénomènes sociaux et 4- renseignements individuels. Pour chacune des quatre parties, nous traiterons de l'objectif, des échelles de mesure, et de la source de chaque énoncé.

VI.1- Première partie du questionnaire :

La première partie consiste en la présentation : des définitions des quatorze activités de GRH et de divers énoncés d'ordre général ayant un rapport direct avec la mise en œuvre de ces activités de GRH. Nous présentons ces parties dans les tableaux II.1 et II.2 à la fin de cette première sous-section.

VI.1.1- Les définitions des quatorze activités

Cette partie du questionnaire a pour but de tester le degré d'existence ainsi que le degré de nécessité d'implanter les activités qui n'existent pas dans l'organisation et ceci à l'aide d'une échelle de mesure à trois niveaux. L'échelle de mesure qui concerne le degré d'existence de l'activité (Echelle A) se présente comme suit : 1- n'existe pas, 2- existe pour certaines catégories d'employés, 3- existe pour toutes les catégories d'employés et ? je ne sais pas. L'échelle de mesure se rapportant au degré de nécessité (Echelle B) se décompose en 1- pas du tout nécessaire, 2- nécessaire mais pas urgente, 3- absolument nécessaire et ? je ne sais pas.

Si l'activité n'existe pas, le répondant doit remplir les deux colonnes (A : degré d'existence et B : degré de nécessité). Par contre, si l'activité existe déjà le répondant ne répond qu'à la colonne A : degré d'existence. D'ailleurs, nous avons cru bon de mettre en garde les répondants de ne répondre qu'à la colonne A (degré d'existence) pour les activités existantes. Nous avons formulé cette mise en garde comme suit : *Remarque : pour les activités qui existent déjà, contentez-vous de répondre à la colonne A (degré d'existence).*

Dans ce qui suit, nous présentons les définitions des quatorze activités ainsi que leurs sources :

1- Planification des ressources humaines : “ appelée aussi gestion prévisionnelle du personnel recouvre les politiques systèmes et procédures, qui ont pour but de s'assurer que le nombre approprié de personnes, ayant les qualifications et spécifications dont l'entreprise a besoin pour réaliser ses objectifs, à court et long terme, sera disponible en temps utile et aux lieux voulus ” (Candau, 1985b, p. 175).

2- Recrutement : “ Le recrutement est l'ensemble des moyens utilisés par l'entreprise pour attirer les candidats possédant les compétences et aptitudes voulues pour combler le poste vacant ” (Guide SunLife d'emploi Jeunesse, 1994, p. 15)

3- Sélection : “ C’est le processus par lequel on évalue l’ensemble des candidatures reçues afin de choisir celle qui répond le mieux aux exigences de l’emploi et de la culture de l’entreprise ” (Guide SunLife d’emploi Jeunesse, 1994, p. 43).

4- Placement : “ Le placement sert à s’assurer que les caractéristiques du poste et de l’organisation sont assorties aux connaissances, aux aptitudes et habiletés de l’individu tout autant qu’à ses performance, ses intérêts et sa personnalité ” (Dolan, Schuler et Chrétien, 1988, p. 105).

5- Orientation des nouveaux employés : “ L’orientation des nouveaux employés est l’ensemble des ressources mises en place par l’entreprise pour permettre au nouvel employé d’accomplir adéquatement ses fonctions actuelles et futures et cela, dans les meilleurs délais possibles ” (Guide SunLife d’emploi Jeunesse, 1994, p. 73).

6- Evaluation du rendement des employés : “ L’évaluation du rendement des employés est un ensemble d’activités visant à observer, mesurer et influencer le rendement de l’employé, c’est-à-dire sa contribution aux objectifs de l’organisation ” (Dolan, Schuler et Chrétien, 1988, p. 160).

7- Formation et développement : “ Les activités de formation et de développement réfèrent aux programmes mis en œuvre par les employeurs pour améliorer le rendement actuel ou futur des employés, habituellement en orientant l’apprentissage sur les habiletés, les connaissances et les attitudes ” (Dolan, Schuler et Chrétien, 1988, p. 272).

8- Gestion des carrières : “ Gérer les carrières, c’est prendre en compte à la fois pour le présent et le futur, les besoins de l’entreprise et les besoins exprimés par chaque salarié dans les domaines de l’*affectation* à un poste, de la *place* au sein de la pyramide *hiérarchique* ” (Peretti, 1981, p. 148).

9- Rémunération : “ La rémunération est l’activité consistant à évaluer la contribution des employés à l’organisation afin de déterminer leur rétribution

monétaire et non monétaire, directe et indirecte, en accord avec la législation existante et la capacité financière de l'entreprise ” (Dolan et Sculer, 1995, p 234)

10- Rémunération au rendement : “ La rémunération au rendement établit un lien direct entre la rémunération et le rendement. (...) Ce système de rémunération vise à inciter les employés à améliorer leur rendement (Dolan, Schuler et Chrétien, 1988, p.236).

11- Avantages sociaux : “ Les avantages sociaux sont définis comme étant un ensemble de traitements (ajoutés au salaire immédiat ou différé) et d'autres biens ou services offerts par une organisation à une partie ou à l'ensemble de son personnel ” (Dolan, Schuler et Chrétien, 1988, p. 236).

12- Droits des employés : “ Les droits des employés sont définis comme les droits dont les employés désirent jouir en ce qui à trait à la sécurité d'emploi (ex : congédiement justifié, etc., encadré 15.1 p. 568) et aux conditions de leur travail (ex : confidentialité, traitement juste et équitable, etc., encadré 15.1 p. 568), sans égard au fait que ces droits sont ou ne sont pas présentement reconnus par des lois et des conventions collectives ” (Dolan et Schuler, 1994, p. 567 et 568)

13- Communication : “ Les deux aspects fondamentaux de la communication sont d'une part, l'information par laquelle le personnel est tenu au courant de la vie et du devenir de l'entreprise (information descendante) et de l'autre, l'expression par laquelle il fait part de ses besoins, aspirations et points de vue (information ascendante) ” (Peretti, 1990, p. 522).

14- Santé et sécurité au travail : “ La santé et sécurité au travail réfèrent à l'environnement physiologique, physique et psychologique du travail dans une organisation ” (Dolan, Schuler et Chrétien, 1988, p. 322).

A ces quatorze définitions de politiques RH, nous avons ajouté huit énoncés d'ordre général qui ne constituaient pas des politiques RH.

VI.1.2- Les énoncés d'ordre général

Le premier et le troisième énoncé sont une traduction libre de quelques *items* appartenant au guide d'audit de Biles et Schuler (1986), dans leur chapitre 2 : Human Resource Planning, p. 9-16 et plus précisément à la page 12.

- 1- Un plan stratégique des affaires qui va au-delà de l'année en cours
- 3- Un système d'information ressources humaines (SIRH)

Les énoncés suivants ont été développés par le chercheur afin de savoir si certaines pratiques existent et si elles sont formalisées :

- 2- Un plan des ressources humaines intégré au plan stratégique des affaires
- 4- Une description de poste pour chaque poste.
- 5- Un formulaire d'évaluation du rendement du personnel.

Les trois derniers énoncés ont été inspirés du chapitre 10 : Rémunération au rendement, de Dolan, Schuler et Chrétien, 1988, p. 234-253.

- 6- Des régimes de rémunération au mérite basés sur le jugement des superviseurs.
- 7- Des régimes d'incitation de groupe. Exemple : régimes de partages des gains de productivité.
- 8- Des régimes d'incitation au niveau de l'organisation. Exemple : régimes de participation aux bénéfices.

Tableau II.1 : Les définitions des quatorze activités de GRH

Dans cette partie nous vous présenterons une liste d'activités de GRH. Veuillez indiquer en encerclant le chiffre approprié si, d'après vous :

- dans la colonne A, l'activité de GRH, telle que définie, se pratique chez vous.
- dans la colonne B, l'activité de GRH qui n'existe pas devrait être implantée dans votre entreprise.

Remarque : pour les activités qui existent déjà, contentez-vous de répondre à la colonne A (degré d'existence).

Pour répondre, veuillez utiliser les échelles suivantes :

Echelle A : degré d'existence	Echelle B : degré de nécessité
① N'existe pas	① Pas du tout nécessaire
② Existe pour certaines catégories d'employés	② Nécessaire mais pas urgente
③ Existe pour toutes les catégories d'employés	③ Absolument nécessaire
? Je ne sais pas	? Je ne sais pas

(encerclez votre réponse)

	A Degré d'existence	B degré de nécessité
1- Planification des ressources humaines. « Appelée aussi gestion prévisionnelle du personnel recouvre les politiques systèmes et procédures, qui ont pour but de s'assurer que le nombre approprié de personnes, ayant les qualifications et spécifications dont l'entreprise a besoin pour réaliser ses objectifs, à court et long terme, sera disponible en temps utile et aux lieux voulus ».	1 2 3 ?	1 2 3 ?
2- Recrutement. « Le recrutement est l'ensemble des moyens utilisés par l'entreprise pour attirer les candidats possédant les compétences et aptitudes voulues pour combler le poste vacant ».	1 2 3 ?	1 2 3 ?
3- Sélection. « La sélection est le processus par lequel on évalue l'ensemble des candidatures reçues afin de choisir celle qui répond le mieux aux exigences de l'emploi et de la culture de l'entreprise ».	1 2 3 ?	1 2 3 ?
4- Placement. « Le placement sert à s'assurer que les caractéristiques du poste et de l'organisation sont assorties aux connaissances, aux aptitudes et habiletés de l'individu tout autant qu'à ses performances, ses intérêts et sa personnalité ».	1 2 3 ?	1 2 3 ?
5- Orientation des nouveaux employés. « L'orientation des nouveaux employés est l'ensemble des ressources mises en place par l'entreprise pour permettre au nouvel employé d'accomplir adéquatement ses fonctions actuelles et futures et cela, dans les meilleurs délais possibles ».	1 2 3 ?	1 2 3 ?
6- Evaluation du rendement des employés. « L'évaluation du rendement des employés est un ensemble d'activités visant à observer, mesurer et influencer le rendement de l'employé, c'est-à-dire sa contribution aux objectifs de l'organisation ».	1 2 3 ?	1 2 3 ?
7- Formation et développement. « Les activités de formation et de développement réfèrent aux programmes mis en œuvre par les employeurs pour améliorer le rendement actuel ou futur des employés, habituellement en orientant l'apprentissage sur les habiletés, les connaissances et les attitudes ».	1 2 3 ?	1 2 3 ?
8- Gestion des carrières. « Gérer les carrières, c'est prendre en compte à la fois pour le présent et le futur, les besoins de l'entreprise et les besoins exprimés par chaque salarié dans les domaines de l'affectation à un poste, de la place au sein de la pyramide hiérarchique ».	1 2 3 ?	1 2 3 ?

Echelle A : degré d'existence	Echelle B : degré de nécessité
① N'existe pas	① Pas du tout nécessaire
② Existe pour certaines catégories d'employés	② Nécessaire mais pas urgente
③ Existe pour toutes les catégories d'employés	③ Absolument nécessaire
? Je ne sais pas	? Je ne sais pas

(encerclez votre réponse)

	A degré d'existence	B degré de nécessité
9- Rémunération. « La rémunération est l'activité consistant à évaluer la contribution des employés à l'organisation afin de déterminer leur rétribution monétaire et non monétaire, directe et indirecte, en accord avec la législation existante et la capacité financière de l'entreprise ».	1 2 3 ?	1 2 3 ?
10- Rémunération au rendement. « La rémunération au rendement établit un lien direct entre la rémunération et le rendement. Ce système de rémunération vise à inciter les employés à améliorer leur rendement ».	1 2 3 ?	1 2 3 ?
11- Avantages sociaux. « Les avantages sociaux sont définis comme étant un ensemble de traitements (ajoutés au salaire immédiat ou différé) et d'autres biens ou services offerts par une organisation à une partie ou à l'ensemble de son personnel ».	1 2 3 ?	1 2 3 ?
12- Droits des employés. « Les droits des employés sont définis comme les droits dont les employés désirent jouir en ce qui a trait à la sécurité d'emploi (ex : congédiement justifié, etc.) et aux conditions de leur travail (ex : confidentialité, traitement juste et équitable, etc.), sans égard au fait que ces droits sont ou ne sont pas présentement reconnus par des lois et des conventions collectives ».	1 2 3 ?	1 2 3 ?
13- Communication. « Les deux aspects fondamentaux de la communication sont d'une part, l'information par laquelle le personnel est tenu au courant de la vie et du devenir de l'entreprise (information descendante) et de l'autre, l'expression par laquelle il fait part de ses besoins, aspirations et points de vue (information ascendante) ».	1 2 3 ?	1 2 3 ?
14- Santé et sécurité au travail. « La santé et sécurité au travail réfèrent à l'environnement physiologique, physique et psychologique du travail dans une organisation ».	1 2 3 ?	1 2 3 ?

Tableau II.2 : Les énoncés d'ordre général

Dans ce qui suit nous vous demandons de nous indiquer, selon vous, le degré d'existence ainsi que le degré de nécessité des énoncés suivants : *Remarque : veuillez utiliser les mêmes échelles pour répondre.*

1- Un plan stratégique des affaires qui va au-delà de l'année en cours.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
2- Un plan des ressources humaines intégré au plan stratégique des affaires.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
3- Un système d'information ressources humaines (SIRH).	1 2 3 ?	1 2 3 ?
4- Une description de poste pour chaque poste.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
5- Un formulaire d'évaluation du rendement du personnel.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
6- Des régimes de rémunération au mérite basés sur le jugement des superviseurs.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
7- Des régimes d'incitation de groupe. Exemple : régimes de partages des gains de productivité.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
8- Des régimes d'incitation au niveau de l'organisation. Exemple : régimes de participation aux bénéfices.	1 2 3 ?	1 2 3 ?

VI.2- Deuxième partie du questionnaire

La deuxième partie présente en détail les quatorze activités de GRH définies dans la première partie. En fait, quatre-vingts pour cent des énoncés de cette partie se présentent comme une traduction libre de certains “ *items* ” du guide de Biles et Schuler (1986).

Dans cette partie les détails de la mise en œuvre de chacune des activités se présentent sous forme d’une grille à trois colonnes. La première colonne contient les énoncés et les deux autres colonnes présentent les échelles de mesures afin que les responsables de l’activité/les utilisateurs des services de GRH puissent se prononcer sur le degré de *vérité* et le degré de *nécessité* des énoncés de la première colonne. Les échelles de mesure utilisées dans cette partie se présentent comme suit : pour le degré de *vérité* (Echelle A) : 1- pas du tout vrai, 2- en partie vrai, 3- tout à fait vrai et ?- je ne sais pas. Pour l’échelle du degré de *nécessité* (Echelle B), ce dernier comporte lui aussi trois niveaux : 1- pas du tout nécessaire, 2- plutôt nécessaire, 3- absolument nécessaire et ? - je ne sais pas.

Dans ce qui suit nous abordons les quatorze activités l’une après l’autre. Les énoncés ainsi que leurs origines feront l’objet de cette partie. Pour les énoncés ayant pour origine le guide de Biles et Schuler (1986) nous allons les grouper ensemble et indiquer entre parenthèses le numéro de la question correspondant dans ce guide. Pour les autres énoncés nous allons indiquer leurs sources. A la fin de cette deuxième sous-section nous présentons ces quatorze activités dans les tableaux allant de II.3 jusqu’à II.17.

1- Planification des ressources humaines

Les énoncés qui vont suivre sont une traduction libre de quelques énoncés figurant dans le chapitre 2 : *Human Resource Planning* p. 9-16 et plus précisément à la partie : “ *Auditing Statements for Human Resource Planning* ” p. 12-13.

- 1- On analyse l’environnement économique et social pour déterminer dans quelle mesure il peut influencer notre politique de planification des RH. (8)

- 2- La planification stratégique des affaires est menée tout en considérant son impact sur les ressources humaines de l'entreprise. (2)
- 3- Nous établissons des prévisions de besoins de RH à court terme (moins d'une année). (4)
- 4- Nous établissons des prévisions de besoins de RH à moyen terme (entre un et trois ans). (4)
- 5- Nous établissons des prévisions de besoins de RH à long terme (plus de trois ans). (4)
- 6- Les gestionnaires sont sollicités pour exprimer leurs estimations des besoins en RH. (6)
- 7- Nous utilisons le système d'information ressources humaines (SIRH) pour élaborer nos plans ressources humaines. (5)
- 11- Nous utilisons des organigrammes de remplacement pour la planification de la relève. (10)
- 12- Nous avons un plan de succession très bien développé que nous utilisons dans tous nos efforts de planification des RH. (11)
- 13- Les superviseurs participent au développement des plans de succession dans leurs départements. (12)
- 14- Le plan de ressources humaines est utilisé pour développer nos plans de recrutement et de gestion de carrière. (13)

Les trois énoncés qui suivent sont inspirés du livre de Candau, p. 163 à partir du premier paragraphe portant sur "l'analyse de l'emploi". Nous nous sommes intéressées à cette partie car elle met en lumière les deux sortes d'études qui devraient être effectuées sur les effectifs : l'étude quantitative et l'étude qualitative.

8. Les effectifs sont définis, en totalité ou par catégorie selon un certain nombre de critères (ex : âge, sexe, ancienneté...), type de contrat, localisation, catégorie professionnelle, qualification, etc. et regroupés dans une base de données qui est mise à jour d'une manière systématique.
9. Nous suivons l'évolution des effectifs à partir de cette base de données.
10. Cette étude quantitative des effectifs est complétée par une étude portant sur les compétences, les motivations et les potentiels des individus composant le personnel.

2- Définition & Analyse de postes

Les énoncés suivants sont une traduction libre de quelques items figurant dans le chapitre 3 du guide de Biles et Schuler, intitulé : "*Job Design and Job Analysis Audit*" p 17, et plus précisément à la partie : "*Auditing Statements for Job Design and Analysis*" pp. 21-22 :

- 1- La définition des postes reflète à la fois la technologie utilisée, les objectifs de l'entreprise ainsi que la planification des RH. **(1 et 2)**
- 4- Les postes sont définis/redéfinis pour accommoder les candidats ou les employés possédant un handicap physique. **(15)**
- 6- Les objectifs, les tâches et les responsabilités ainsi que les aptitudes, connaissances et habiletés nécessaires pour occuper un poste de travail sont systématiquement analysés. **(3 et plus)**
- 8- Les descriptions de postes fournissent des données utilisées pour le recrutement, la sélection, l'évaluation, la rémunération et la formation. **(5)**
- 12- Les descriptions de postes sont tenues à jour régulièrement. **(9)**
- 13- Les employés, les superviseurs et le service de GRH sont impliqués dans l'analyse de postes de travail. **(10)**
- 14- Les employés et les superviseurs participent à la définition de leurs postes de travail. **(11)**
- 15- La manière dont les postes de travail sont définis préoccupe beaucoup la Direction. **(12)**

Après avoir consulté diverses sources traitant du thème en question comme Dolan, Schuler et Chrétien (1988) et Peretti (1990), nous avons estimé important d'ajouter à la liste précédente certains énoncés fournissant plus de détails sur la mise en œuvre et les objectifs de cette activité.

- 2- Nous définissons/redéfinissons les postes afin d'accroître la motivation des employés.
- 3- Nous définissons/redéfinissons les postes dans le but d'accroître la productivité ou la qualité de vie au travail.
- 5- Pour définir/redéfinir un poste il faut avoir l'accord du syndicat.
- 7- Tous les postes possèdent une description du poste et de ses spécifications.
- 9- L'analyse de postes sert à déterminer la valeur des emplois afin de maintenir une rémunération interne et externe équitable.
- 10- L'analyse de postes aide le superviseur et l'employé à préciser les tâches et les responsabilités de chacun.
- 11- L'analyse de postes nous aide dans l'élaboration de plans de carrières pour les employés.

3- Recrutement

Dans ce qui suit nous présentons des énoncés adoptés et traduits d'une façon libre du chapitre 4 : " *Recrutement Audit* " p 27, du guide de Biles et Schuler (1986), et plus précisément à la partie : " *Auditing Statements for a Recrutement Audit* " pp. 30-31.

- 1- Nos plans de recrutement sont étroitement liés à la planification des ressources humaines, à l'analyse de postes et à la formation et développement. (1 et 2)
- 2- Nous recrutons à court terme tout en tenant compte des intérêts de l'entreprise à long terme. (3)
- 7- l'expérience professionnelle ainsi que les références sont établies pour chaque candidat. (4)
- 9- Les superviseurs sont très impliqués dans le processus de recrutement. (5)
- 10- Toutes les informations recueillies sur les candidats sont vérifiées. (6)
- 11- Tous nos employés connaissent et ont accès à toutes les possibilités de promotion et de transfert. (9)
- 13- Nos activités et programmes de recrutement sont régulièrement évalués selon des critères d'évaluation pour déterminer leur degré d'efficacité. Par exemple : le calcul du ratio coûts/bénéfices de ces programmes. (14)
- 14- Nous lions nos activités et programmes de recrutement et de sélection. (15)

Les énoncés suivants viennent s'ajouter à la liste précédente. En effet, nous nous sommes basés sur le chapitre traitant du processus de recrutement dans le Guide SunLife d'emploi Jeunesse et le livre de Dolan, Schuler et Chrétien (1988) :

- 3- Dans nos offres d'emploi nous décrivons avec soin et précision le poste à combler, les qualifications recherchées chez les candidats ainsi qu'un aperçu des conditions de travail.
- 4- Nous procédons d'une manière systématique à l'appariement des caractéristiques personnelles avec les besoins de l'organisation.
- 5- L'organisation suscite l'intérêt des candidats en offrant des possibilités d'avancement et en facilitant le déménagement.
- 6- Nous disposons d'un formulaire de demande d'emploi conçu selon les besoins du poste à combler afin de faciliter le traitement des données lors de l'évaluation des candidats et de garantir l'uniformité de l'information.
- 8- Nous sommes en train d'élargir notre bassin de candidats pour avoir plus de femmes, de jeunes et d'handicapés.
- 12- Toutes nos activités de recrutement sont conformes à la législation en vigueur.

4- Sélection & placement

En ce qui concerne cette activité nous avons aussi opté, en premier lieu, pour une traduction libre de quelques items figurant au chapitre 5 : " *Selection and Placement Audit* " p 39, du guide de Biles et Schuler, et plus précisément à la partie : " *Auditing Statements for Selection and Placement* " p.44. En deuxième lieu, nous nous sommes tournée vers ce qui ressortait des livres de base de la GRH et d'autres sources, afin de compléter les détails ainsi que les objectifs de l'activité en question. Nous allons commencer, dans ce qui suit, par les énoncés tels qu'ils

étaient traduits du guide pour ensuite présenter les détails complémentaires provenant d'autres sources :

- 5- Le choix du candidat dans le processus de sélection est déterminé par la nature du poste ouvert. **(3)**
- 6- Nos programmes de sélection sont étroitement liés à nos programmes de formation et de développement. **(5)**
- 7- On sait clairement qui prend les décisions de sélection. **(7)**
- 8- Les superviseurs sont activement impliqués dans le processus de sélection (la pré - sélection et l'entrevue). **(8)**
- 9- Les politiques et les pratiques de sélection et de placement sont mises à jour. **(9)**
- 10- Les tests et les autres moyens de prédiction de la performance future des candidats sont reliés au poste de travail. **(10)**
- 11- Les personnes qui administrent les tests de sélection ont reçu une formation pour la réalisation de cette tâche. **(11)**
- 12- Nous établissons des estimations coûts/bénéfices pour nos tests de sélection et nos autres moyens de prédiction afin de mesurer leur efficacité. **(12)**
- 13- Une aide pour déménagement est fournie aux nouveaux employés ou aux employés mutés. **(14)**
- 16- Nous établissons des estimations coûts/bénéfices pour nos activités de placement dans le but de mesurer leur efficacité. **(13)**

Les détails suivants viennent compléter ce qui a été dit dans le guide de Biles et Schuler concernant la mise en œuvre de l'activité de sélection et de placement :

- 1- A l'étape de pré-sélection nous définissons, le plus précisément possible, les critères de sélection sur lesquels reposera l'évaluation des candidatures.
- 2- Nous effectuons le tri des candidatures reçues afin de sélectionner les candidats qui seront reçus en entrevue.
- 3- Au cours des entrevues de sélection nous évaluons le potentiel des candidats et nous vérifions leur intérêt, leurs compétences et leurs aptitudes à répondre aux exigences du poste à combler.
- 4- Dans nos entrevues de sélection, nous tenons à être le plus réaliste possible pour décrire les aspects positifs et négatifs du poste et de l'organisation en général.
- 14- Nous informons le candidat de la décision prise à la fin du processus de sélection.
- 15- Un suivi est généralement établi pour s'assurer que le candidat accepte le poste.

5- Orientation des nouveaux employés

Les énoncés suivants sont une traduction libre de quelques items figurant dans le chapitre 6 du guide de Biles et Schuler, intitulé : “ *Employee Orientation Audit* ” p 51, et plus précisément à la partie : “ *Auditing Statements for Orientation* ” étalée sur les pages 53 et 54 :

- 1- L'organisation a clairement défini les valeurs et la philosophie de l'entreprise dans un document d'accueil. (1)
- 2- Un programme formel d'orientation, en accord avec les valeurs de l'entreprise, est en usage. (2)
- 4- Une personne/un service a spécialement la charge d'orienter les nouveaux employés dès la première journée de travail. (3)
- 6- Le programme d'intégration est très bien coordonné entre le département des RH et les autres départements de l'organisation. (4)
- 7- Les superviseurs sont formés pour mener à bien les procédures d'orientation. (5)
- 8- Le programme d'orientation est adapté aux besoins spécifiques des nouveaux employés. (6)
- 9- Les superviseurs jouent un rôle important dans la conception et la distribution des activités d'orientation. (8)
- 10- L'évaluation des activités d'orientation est faite d'une manière régulière par les employés, les superviseurs et le personnel de la GRH. (9)
- 11- La performance du nouvel employé est contrôlée et évaluée pendant la période d'essai. (10)
- 12- Le guide de l'employé est toujours mis à jour et complété. (11)
- 13- Le programme d'orientation est contrôlé, révisé et amélioré d'une façon continue ou périodique. (12)

Les deux énoncés qui suivent sont inspirés du Guide SunLife d'emploi Jeunesse, dans le chapitre 4 portant sur l'intégration des nouveaux employés :

- 3- L'intégration d'un nouvel employé est conditionnelle à une période d'essai pendant laquelle il sera possible de vérifier le rendement fourni et de juger ses aptitudes à accomplir la tâche.
- 5- La période d'essai est accompagnée d'un plan d'entraînement écrit qui détermine ce que l'employé doit apprendre, comment et à quel rythme il sera initié à ses tâches.

6- Droits des employés

Comme nous l'avons indiqué plus haut, cette partie intègre sous le thème “ droits des employés ” plusieurs autres thèmes qui ont été présentés séparément dans le guide. En effet, nous trouvons des énoncés traitant des droits des employés

du chapitre 7, des relations employés - employeurs inspirés du chapitre 17, d'autres énoncés qui réfèrent au thème de développement et organisation du chapitre 13, l'avant-dernier bloc d'énoncés traite de quelques pratiques de sécurité empruntées au chapitre 21 du guide et enfin, le dernier bloc a été construit à partir de diverses sources que nous indiquerons par la suite.

“ Auditing Statements for Employee Rights ” pp. 62-63:

- 3- Les procédures disciplinaires de l'organisation sont très bien comprises par le personnel. (5)
- 5- Les superviseurs et le département de GRH sont tous les deux concernés par l'application des processus disciplinaires auprès des employés. (7)
- 7- Les superviseurs ont reçu une formation pour appliquer des procédures de congédiement. (8)
- 10- Les employés peuvent accéder à leur propre dossier. (12)
- 13- Selon vous, le personnel trouve les procédures disciplinaires justes. (6)

“ Auditing Statements of Organizational Development Practicies ” pp. 133:

- 2- La Direction appuie les programmes d'amélioration de la qualité de vie au travail et de la productivité. (5)

“ Auditing Statements for Employer-Employee Relations ” pp. 175-176 :

- 4- Les politiques et les pratiques de GRH sont perçues comme équitables par les employés. (3)
- 1- Les superviseurs essayent de laisser plus de liberté aux employés quant à la manière d'exécuter leur travail. (6)
- 14- Les employés peuvent contester les décisions prises par leurs superviseurs comme les décisions concernant l'évaluation de la performance ou l'augmentation de la rémunération au mérite. (7)

“ Auditing Statements for Security of Facilities, Employee Records and Human Information Systems ” pp. 219-221 :

- 9- Les superviseurs sont au courant des lois de travail. (10)
- 11- Les individus qui veulent avoir accès aux dossiers des employés sont obligés de s'identifier et doivent justifier leur démarche. (5)
- 12- Les superviseurs ne possèdent pas un libre accès aux dossiers des employés. (14)
- 15- La Direction s'engage à assurer la sécurité des établissements et d'en contrôler l'accès quand nécessaire. (1)

Les deux énoncés qui suivront sont fortement inspirés de quelques énoncés figurant dans le guide d'audit de Biles et Schuler :

- 6- L'organisation possède un programme d'aide aux employés.
- 8- Il existe des politiques internes et des programmes de formation adéquats pour faire connaître à tous les gestionnaires les mesures à prendre pour respecter les droits des employés.

7- Communication

Le détail de cette activité consiste en la combinaison de deux activités figurant séparément dans le chapitre 8 : “ *Communications Audit* ” et dans le chapitre 22 : “ *Employee Survey Audit* ”.

En ce qui concerne la partie détaillant les pratiques de communications cette dernière est basée sur les énoncés à la page 72 et 73 :

- 1- Il existe une politique écrite portant sur les communications internes. (1)
- 3- Les superviseurs sont formés à la communication et au feed-back. (2)
- 4- Des tableaux d'affichages sont utilisés pour diffuser l'information au sein de l'entreprise. (3)
- 5- Les suggestions des employés sont formellement reconnues et récompensées par l'organisation. (4)
- 6- Un bulletin organisationnel (ou un autre moyen de communication) est utilisé pour mettre les employés au courant des activités organisationnelles. (5)
- 7- Les initiatives des employés sont toujours soutenues par les gestionnaires. (6)
- 8- On effectue régulièrement un sondage d'opinion auprès du personnel. (7)
- 15- Les employés sont tenus au courant de tout ce qui se passe dans l'organisation. (9)
- 17- Les idées et les suggestions pour améliorer les produits et services sont recherchées auprès des employés d'une manière régulière. (10)
- 19- La Direction accorde une grande importance à la communication bilatérale avec les employés. (11)

Les énoncés qui détaillent la mise en œuvre des enquêtes sur les employés ressortent de la partie “ *Auditing Statements for Employee Surveys* ” qui figurent aux pages 229 et 230 du guide d'audit :

- 9- L'anonymat des informations données par les employés lors de l'administration des questionnaires est garantie. (6)
- 10- Les enquêtes sur les employés sont planifiées, et non pas entreprises suite à certains événements. (9)
- 11- La fiabilité et la validité des enquêtes déjà conduites auprès des employés ont été démontrées. (7)

- 12- Les superviseurs sont impliqués dans la conception et l'administration des enquêtes. **(10)**
- 13- Un feed-back des résultats des sondages d'attitudes est donné aux employés. **(8)**
- 14- Les résultats des enquêtes sont utilisés pour évaluer ce qui se passe dans l'organisation afin d'améliorer la productivité et les conditions de vie au travail. **(11 et plus)**
- 16- Les superviseurs appuient les efforts de participation des employés. **(3)**
- 18- La Direction a clairement établi une philosophie selon laquelle les employés doivent être impliqués le plus possible dans les décisions qui affectent leur travail. **(1)**

L'énoncé suivant a été fortement inspiré de l'énoncé numéro (1) de l'activité de communication telle qu'elle a été décrite par les deux chercheurs :

- 2- La Direction a clairement établi une politique de communication ouverte à propos des plans, des politiques et des pratiques de l'organisation.

8- Evaluation du rendement des employés

Les énoncés suivants sont une traduction libre de quelques items figurant dans le chapitre 9: "*Performance Appraisal Audit*" p 79, et plus précisément à la partie : "*Auditing Statements*" pp. 82-83 :

- 1- Nos formulaires d'évaluation sont étroitement liés aux exigences spécifiques de chaque poste de travail. **(1)**
- 2- Des standards de performance existent pour chaque poste de travail de telle sorte que tous les employés sont en mesure de juger leur rendement au travail. **(3)**
- 3- Le système d'évaluation permet d'expliquer clairement aux employés comment ils vont être évalués. **(4)**
- 4- Les résultats de l'évaluation du rendement sont utilisés pour valider nos tests et autres techniques de sélection. **(2)**
- 5- Les enregistrements des rendements passés sont utiles pour prendre de bonnes décisions concernant la paie, les promotions et les transferts. **(5)**
- 6- L'évaluation du rendement est utile pour guider le développement de carrière des employés. **(6)**
- 8- Il existe des procédures permettant aux employés d'évaluer leur rendement au travail. **(10)**
- 9- Les employés peuvent évaluer le rendement de leurs superviseurs **(11)** et de leurs pairs.
- 10- Les résultats de l'évaluation du rendement sont communiqués aux employés d'une manière rapide, régulière et fidèle. **(12)**
- 11- Les employés contribuent à la correction des faibles performances. **(14)**

- 12- Les superviseurs sont impliqués dans les changements portés au système d'évaluation du rendement. **(18)**
- 13- Les superviseurs ont reçu une formation sur les différents aspects de l'évaluation du rendement des employés. **(19)**
- 14- Les superviseurs sont évalués sur la manière dont ils supervisent leurs subordonnés. **(20)**

Afin de vérifier si l'entreprise mesure la qualité de ses méthodes d'évaluation du rendement de ses employés, nous avons ajouté l'énoncé suivant :

- 7- Nous évaluons la fiabilité et la validité des méthodes utilisées pour l'évaluation du rendement des employés.

9- Formation & développement

Les quatorze énoncés suivants ont été traduits d'une façon libre par le chercheur. Une traduction de quelques items figurant dans le chapitre 11 : "*Training and development Audit*" commençant à partir de la page 103, et plus précisément dans la partie : "*Auditing Statements*" pp. 109-110 :

- 1- Les superviseurs se servent des systèmes d'évaluation de la performance des employés afin de déceler les besoins de formation de leurs subordonnés. **(1)**
- 2- Le contenu des programmes de formation et de développement organisationnels dépend des candidats sélectionnés pour le poste de travail. **(2)**
- 3- Les programmes de formation et de développement sont offerts aux employés d'une manière continue. **(3)**
- 4- les superviseurs sont formés d'une façon continue sur tous les règlements relatifs à leur fonction. **(4)**
- 5- L'organisation possède un programme de formation dans le but de prévenir le remplacement des employés dans le cas où les connaissances techniques de ces derniers deviennent obsolètes. **(5)**
- 6- L'organisation offre une large variété de programmes de formation s'adressant à différents niveaux de travailleurs. **(6)**
- 7- Les résultats des programmes de formation sont régulièrement évalués. **(7)**
- 8- Les programmes de formation changent systématiquement quand ceci est jugé approprié pour accroître leur efficacité. **(8)**
- 9- Les employés participent à la conception des programmes de formation offerts. **(9)**
- 10- Les superviseurs animent les séances de formation. **(10)**
- 11- Les superviseurs prennent l'initiative de faire les demandes afin de mettre en place des programmes de formation. **(11)**
- 12- La Direction croit que les responsabilités de formation et de développement des employés pour un superviseur sont aussi importantes que les autres responsabilités pour le succès de l'organisation. **(13)**

- 13- La Direction fournit les ressources suffisantes pour des programmes de formation et de développement efficaces. **(14)**
- 14- Les superviseurs sont évalués sur la façon dont ils développent leurs subordonnés. **(15)**

10- Gestion des carrières

Les énoncés suivants sont une traduction libre de quelques items figurant dans le chapitre 12 : "*Career Development Audit*" p 117, et plus précisément à la partie : "*Auditing Statements for Career Development*" pp. 120-121 :

- 1- Les pratiques de gestion des carrières sont directement liées aux activités de planification des RH. Exemple : les planifications des successions et des organigrammes de remplacement. **(1)**
- 2- Les dirigeants ont une attitude positive envers les activités de développement de carrières. **(2)**
- 3- Les employés sont informés d'une façon claire des opportunités de carrières qui leur sont offertes. **(3)**
- 4- Notre organisation offre aux employés l'opportunité de remplir une auto-évaluation de carrière. **(5)**
- 6- Notre organisation met à la disposition des employés des conseillers d'orientation professionnelle. **(6)**
- 7- Les bénéfices des activités de développement de carrière sont évalués d'une manière régulière. **(10)**
- 8- Les superviseurs sont formellement évalués sur la manière dont ils aident leurs subordonnés dans leurs besoins de développement de carrière. **(11)**

Afin de savoir si les employés participent à la gestion de leur carrière, nous avons ajouté l'énoncé suivant :

- 5- Il existe plusieurs instruments pour une auto-évaluation de carrière.

11- Rémunération

Les énoncés suivants sont une traduction libre de quelques items figurant dans le chapitre 3 du guide de Biles et Schuler, intitulé : "*Job Design and Job Analysis Audit*" p 17, et plus précisément à la partie : "*Auditing Statements for Job Design and Analysis*" pp. 21-22 :

- 2- Les résultats des analyses de postes sont utilisés dans le processus d'évaluation de postes. **(1)**
- 5- Les postes sont périodiquement réévalués. **(2)**

- 6- L'équité interne est d'une grande importance dans la détermination des échelles de salaires. (3)
- 7- L'équité externe est d'une grande importance dans la détermination des échelles de salaires. (4)
- 10- La politique salariale est liée aux plans stratégiques des affaires. (8)
- 11- Il existe des politiques et des systèmes de rémunération différents pour les différentes divisions de l'organisation. (9)
- 12- Les politiques de rémunération de votre organisation sont communiquées aux salariés par le biais du guide de l'employé ou d'un document similaire. (10)
- 13- les employés comprennent comment leurs salaires sont établis. (11)
- 14- Les superviseurs participent aux processus d'évaluation des postes. (12)
- 15- Une comparaison périodique du niveau des salaires des mêmes emplois figurant au sein de votre organisation et d'autres organisations est effectuée. (13)
- 16- Les échelles de salaires des postes sont communiquées aux employés concernés. (14)

Afin d'ajouter d'autres détails en ce qui à trait à la rémunération nous avons consulté le chapitre 9 : " Rémunération globale " du livre de Dolan, Schuler et Chrétien (1988). Et voici ce que nous avons estimé important à retenu de ce que ces auteurs considèrent important dans la mise en œuvre de l'activité de rémunération et qui non mentionné par Biles et Schuler (1986):

- 1- La rémunération est intégrée à la planification stratégique de l'organisation.
- 3- Le syndicat joue un rôle actif dans le processus d'évaluation des emplois et dans la détermination de la politique de rémunération de l'organisation.
- 4- Nous gérons la rémunération dans le cadre législatif en vigueur.
- 8- Notre organisation utilise les enquêtes salariales pour fixer le niveau de salaire, les structures salariales et le mode de rémunération.
- 9- Les salaires donnés aux employés sont au moins équivalents à ceux donnés dans d'autres organisations de la région.

12- Rémunération au rendement (incitative et au mérite)

Les énoncés suivants sont une traduction libre de quelques items figurant dans le chapitre 15 du guide de Biles et Schuler, intitulé : "*Performance-Based Pay Program Audit* " p 151, et plus précisément à la partie : "*Auditing Statements*" pp. 153-154 :

- 1- Les résultats de l'évaluation du rendement sont utilisés pour déterminer les augmentations des salaires. (2)

- 2- Les augmentations des salaires au mérite sont coordonnées et contrôlées par le département de GRH. (3)
- 3- Les superviseurs sont formés pour effectuer de bonnes évaluations du rendement des employés et pour donner les augmentations de salaire appropriées. (4)
- 4- Votre compagnie possède un programme de reconnaissance bien établi et compris. (5)
- 5- Les superviseurs appuient totalement vos programmes de reconnaissance. (6)
- 6- Les programmes de rémunération incitative sont compris par tous les employés concernés. (8)
- 7- Les superviseurs ont été formés pour l'administration de vos programmes de rémunération incitative. (9)
- 8- Votre organisation exprime une philosophie qui est d'un grand soutien pour la rémunération basée sur le rendement. (10)
- 9- Aucun obstacle à la conception et à l'utilisation des plans de rémunération basée sur le rendement n'existe dans votre compagnie. (12)
- 10- Les employés ont la chance de contrôler leurs augmentations de salaires basées sur leur productivité. (13)

13- Avantages sociaux

Dans ce qui suit nous présentons quelques énoncés du chapitre 16 du guide de Biles et Schuler, intitulé : " *Benefits Audit Indirect Compensation* " p 161, et plus précisément à la partie : " *Auditing Statements* " de la page 166.

- 2- Les employés connaissent la valeur monétaire de leurs avantages sociaux. (1)
- 3- Des choix en avantages sociaux sont offerts pour les salariés. (2)
- 5- Les employés sont généralement satisfaits des avantages sociaux qui leurs sont offerts. (3)
- 11- Vous essayez de réduire le coût de vos avantages sociaux alors que vous voulez conserver leur valeur pour les employés. (8)
- 12- Le service de GRH est au courant de toutes les législations en matière d'avantages sociaux. (9)
- 13- Les avantages sociaux sont considérés comme une partie intégrante de votre rémunération globale des employés et ils sont communiqués de la sorte. (12)
- 14- Les superviseurs participent à la formulation de votre politique d'avantages sociaux. (13)

Les énoncés suivants sont inspirés de quelques livres de base de la GRH et plus précisément des chapitres qui traitent de la question des avantages sociaux :

- 1- Les employés connaissent les avantages sociaux offerts par l'entreprise.
- 4- Les travailleurs participent à l'élaboration des régimes d'avantages sociaux.
- 6- Notre entreprise compare ses régimes d'avantages sociaux à ceux de ses concurrents.

- 7- L'organisation offre des avantages sociaux intéressants afin d'attirer des candidats qualifiés.
- 8- En l'absence d'avantages sociaux comparables à ceux offerts par d'autres employeurs du même secteur d'activité ou de la même région, l'organisation peut perdre des personnes qualifiées au bénéfice des autres.
- 9- Votre entreprise tente à motiver les employés au travail par le biais des avantages sociaux.
- 10- L'entreprise évalue les coûts et les bénéfices de ses régimes d'avantages sociaux.
- 15- Les sondages d'opinions contiennent plusieurs questions concernant les avantages sociaux.

14- Santé & Sécurité au travail

Dans notre questionnaire nous avons traité de la santé et de la sécurité au travail ensemble. Pour ce faire, nous avons traduit librement les énoncés de ces deux activités tels que présentés par les deux chercheurs Biles et Schuler dans leur guide d'audit. Mais pour certains énoncés nous avons remarqués que la formulation est la même dans chacune de ces deux activités. Pour cette raison et pour éviter les répétitions, nous avons jugé plus intéressant de regrouper en un seul énoncé ceux qui reprennent la même idée.

“ Auditing Statements for Safety ” pp. 204-205 :

- 2- La Direction reçoit régulièrement des rapports sur les maladies professionnelles et les programmes de prévention de maladies et des rapports sur le progrès d'autres activités reliées à la santé. **(1)**
- 3- Des enregistrements sur les types de maladies professionnelles ainsi que sur le nombre des jours de travail perdus suite à des maladies sont maintenus et revus. **(2)**
- 5- La Direction approuve les programmes d'aide aux employés qui améliorent la condition physique et la santé des employés au travail. **(5)**
- 6- La politique organisationnelle de prévention concernant les maladies professionnelles est bien communiquée aux employés. **(6)**
- 7- La Direction croit que les employés ont le droit de connaître et doivent respecter les lois et les règlements en vigueur concernant la santé et la sécurité au travail. **(11)**
- 10- L'organisation est au courant de toutes les lois sur la santé et la sécurité au travail. **(14 et plus)**

“ *Auditing Statements for Safety* ” pp. 209-210 :

- 1- La Direction réclame souvent des rapports sur les activités ou les progrès de la sécurité au travail dans l'organisation. **(1)**
- 4- Des enregistrements sont maintenus sur le nombre d'accidents et les jours de travail perdus suite à des accidents de travail. **(2)**
- 15- Les instructions de sécurité sont placées d'une manière visible sur chaque machine utilisée par les employés. **(11)**
- 16- Les superviseurs sont tenus responsables des accidents qui arrivent dans leurs départements. **(12)**
- 17- Des politiques formelles existent concernant l'utilisation des équipements de sécurité. **(13)**
- 18- Les standards concernant les sorties de secours, les échelles, les poids limites, les escaliers, les surfaces des fenêtres et des portes sont bien respectés. **(14)**
- 19- La Direction met au point des programmes afin de réduire la probabilité d'accidents de travail dans le futur. **(16)**
- 20- Les programmes pour réduire les accidents de travail sont essayés d'une manière continue. **(17)**
- 21- Les dangers chimiques et autres dangers pour la santé sont clairement étiquetés. Des plaques contenant les instructions de sécurité et des labels des containers sont utilisés pour les produits chimiques dangereux. **(10)**
- 22- Les procédures et les équipements pour éviter les accidents sont bien connus et utilisés par tous les employés. **(18)**

Les douze énoncés de la santé et de la sécurité au travail ont été regroupés en six énoncés afin d'éviter les répétitions :

- 8- Les causes des accidents et des maladies professionnelles sont systématiquement analysées et cherchées. **(3 et 3)**
- 9- Les superviseurs ont reçu une formation sur l'importance des procédures de santé et de sécurité au travail. **(4 et 4)**
- 11- Les politiques de santé et de sécurité sont communiquées à tous les employés. **(6 et 6)**
- 12- Des comités de santé et de sécurité sont utilisés dans l'organisation. **(7 et 7)**
- 13- La santé et la sécurité sont vues comme la responsabilité de tous les employés, gestionnaires ou non gestionnaires. **(8 et 8)**
- 14- Les affiches et les règlements de santé et de sécurité au travail sont disposés de façon très visible. **(9 et 9)**

Dans les pages qui suivent nous insérons la deuxième partie de notre questionnaire telle qu'elle se présente avant sa validation apparente.

Tableau II.3 : Planification des ressources humaines

Planification des ressources humaines
--

Veillez utiliser les échelles suivantes pour vous prononcer en détail sur vos activités de planification des ressources humaines :

Echelle A : degré de vérité ① Pas du tout vrai ② En partie vrai ③ Tout à fait vrai ? Je ne sais pas	Echelle B : degré de nécessité ① Pas du tout nécessaire ② Plutôt nécessaire ③ Absolument nécessaire ? Je ne sais pas
--	---

(encerclez votre réponse)

	A degré de vérité	B degré de nécessité
1- On analyse l'environnement économique et social pour déterminer dans quelle mesure il peut influencer notre politique de planification des RH.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
2- La planification stratégique des affaires est menée tout en considérant son impact sur les ressources humaines de l'entreprise.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
3- Nous établissons des prévisions de besoins de RH à court terme (moins d'une année).	1 2 3 ?	1 2 3 ?
4- Nous établissons des prévisions de besoins de RH à moyen terme (entre un et trois ans).	1 2 3 ?	1 2 3 ?
5- Nous établissons des prévisions de besoins de RH à long terme (plus de trois ans).	1 2 3 ?	1 2 3 ?
6- Les gestionnaires sont sollicités pour exprimer leurs estimations des besoins en RH.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
7- Nous utilisons le système d'information ressources humaines (SIRH) pour élaborer nos plans ressources humaines.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
8- Les effectifs sont définis, en totalité ou par catégorie selon un certain nombre de critères (ex : âge, sexe, ancienneté...), type de contrat, localisation, catégorie professionnelle, qualification, etc. et regroupés dans une base de données qui est mise à jour d'une manière systématique.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
9- Nous suivons l'évolution des effectifs à partir de cette base de données.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
10- Cette étude quantitative des effectifs est complétée par une étude portant sur les compétences, les motivations et les potentiels des individus composant le personnel.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
11- Nous utilisons des organigrammes de remplacement pour la planification de la relève.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
12- Nous avons un plan de succession très bien développé que nous utilisons dans tous nos efforts de planification des RH.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
13- Les superviseurs participent au développement des plans de succession dans leurs départements.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
14- Le plan de ressources humaines est utilisé pour développer nos plans de recrutement et de gestion de carrière.	1 2 3 ?	1 2 3 ?

Tableau II.4 : Définition et analyse de poste**Définition & Analyse de postes**

Veillez utiliser les échelles suivantes pour vous prononcer en détail sur vos activités de définition et d'analyse de postes :

Echelle A : degré de vérité	Echelle B : degré de nécessité
① Pas du tout vrai	① Pas du tout nécessaire
② En partie vrai	② Plutôt nécessaire
③ Tout à fait vrai	③ Absolument nécessaire
? Je ne sais pas	? Je ne sais pas

(encerclez votre réponse)

	A degré de vérité	B degré de nécessité
1- La définition des postes reflète à la fois la technologie utilisée, les objectifs de l'entreprise ainsi que la planification des RH.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
2- Nous définissons/redéfinissons les postes afin d'accroître la motivation des employés.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
3- Nous définissons/redéfinissons les postes dans le but d'accroître la productivité ou la qualité de vie au travail.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
4- Les postes sont définis/redéfinis pour accommoder les candidats ou les employés possédant un handicap physique.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
5- Pour définir/redéfinir un poste il faut avoir l'accord du syndicat.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
6- Les objectifs, les tâches et les responsabilités ainsi que les aptitudes, connaissances et habiletés nécessaires pour occuper un poste de travail sont systématiquement analysés.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
7- Tous les postes possèdent une description du poste et de ses spécifications.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
8- Les descriptions de postes fournissent des données utilisées pour le recrutement, la sélection, l'évaluation, la rémunération et la formation.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
9- L'analyse de postes sert à déterminer la valeur des emplois afin de maintenir une rémunération interne et externe équitable.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
10- L'analyse de postes aide le superviseur et l'employé à préciser les tâches et les responsabilités de chacun.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
11- L'analyse de postes nous aide dans l'élaboration de plans de carrières pour les employés.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
12- Les descriptions de postes sont tenues à jour régulièrement.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
13- Les employés, les superviseurs et le service de GRH sont impliqués dans l'analyse de postes de travail.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
14- Les employés et les superviseurs participent à la définition de leurs postes de travail.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
15- La manière dont les postes de travail sont définis préoccupe beaucoup la Direction.	1 2 3 ?	1 2 3 ?

Tableau II.5 : Recrutement**Recrutement**

Veillez utiliser les échelles suivantes pour vous prononcer en détail sur vos activités de recrutement :

Echelle A : degré de vérité	Echelle B : degré de nécessité
① Pas du tout vrai	① Pas du tout nécessaire
② En partie vrai	② Plutôt nécessaire
③ Tout à fait vrai	③ Absolument nécessaire
? Je ne sais pas	? Je ne sais pas

(encerclez votre réponse)

	A degré de vérité	B degré de nécessité
1- Nos plans de recrutement sont étroitement liés à la planification des ressources humaines, à l'analyse de postes et à la formation et développement.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
2- Nous recrutons à court terme tout en tenant compte des intérêts de l'entreprise à long terme.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
3- Dans nos offres d'emploi nous décrivons avec soin et précision le poste à combler, les qualifications recherchées chez les candidats ainsi qu'un aperçu des conditions de travail.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
4- Nous procédant d'une manière systématique à l'appariement des caractéristiques personnelles avec les besoins de l'organisation.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
5- L'organisation suscite l'intérêt des candidats en offrant des possibilités d'avancement et en facilitant le déménagement.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
6- Nous disposons d'un formulaire de demande d'emploi conçu selon les besoins du poste à combler afin de faciliter le traitement des données lors de l'évaluation des candidats et de garantir l'uniformité de l'information.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
7- l'expérience professionnelle ainsi que les références sont établies pour chaque candidat.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
8- Nous sommes en train d'élargir notre bassin de candidats pour avoir plus de femmes, de jeunes et d'handicapés.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
9- Les superviseurs sont très impliqués dans le processus de recrutement.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
10- Toutes les informations recueillies sur les candidats sont vérifiées.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
11- Tous nos employés connaissent et ont accès à toutes les possibilités de promotion et de transfert.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
12- Toutes nos activités de recrutement sont conformes à la législation en vigueur.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
13- Nos activités et programmes de recrutement sont régulièrement évalués selon des critères d'évaluation pour déterminer leur degré d'efficacité. Par exemple : le calcul du ratio coûts/bénéfices de ces programmes.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
14- Nous lions nos activités et programmes de recrutement et de sélection.	1 2 3 ?	1 2 3 ?

Tableau II.6 :Sélection et Placement**Sélection & placement**

Veillez utiliser les échelles suivantes pour vous prononcer en détail sur vos activités de sélection et de placement :

Echelle A : degré de vérité	Echelle B : degré de nécessité
① Pas du tout vrai	① Pas du tout nécessaire
② En partie vrai	② Plutôt nécessaire
③ Tout à fait vrai	③ Absolument nécessaire
? Je ne sais pas	? Je ne sais pas

Remarque : dans ce qui suit nous allons traiter la sélection et le placement ensemble.

(encerclez votre réponse)

	A degré de vérité	B degré de nécessité
1- A l'étape de pré-sélection nous définissons, le plus précisément possible, les critères de sélection sur lesquels reposera l'évaluation des candidatures.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
2- Nous effectuons le tri des candidatures reçues afin de sélectionner les candidats qui seront reçus en entrevue.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
3- Au cours des entrevues de sélection nous évaluons le potentiel des candidats et nous vérifions leur intérêt, leurs compétences et leurs aptitudes à répondre aux exigences du poste à combler.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
4- Dans nos entrevues de sélection, nous tenons à être le plus réaliste possible pour décrire les aspects positifs et négatifs du poste et de l'organisation en général.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
5- Le choix du candidat dans le processus de sélection est déterminé par la nature du poste ouvert.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
6- Nos programmes de sélection sont étroitement liés à nos programmes de formation et de développement.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
7- On sait clairement qui prend les décisions de sélection.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
8- Les superviseurs sont activement impliqués dans le processus de sélection (la pré - sélection et l'entrevue).	1 2 3 ?	1 2 3 ?
9- Les politiques et les pratiques de sélection et de placement sont mises à jour.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
10- Les tests et les autres moyens de prédiction de la performance future des candidats sont reliés au poste de travail.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
11- Les personnes qui administrent les tests de sélection ont reçu une formation pour la réalisation de cette tâche.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
12- Nous établissons des estimations coûts/bénéfices pour nos tests de sélection et nos autres moyens de prédiction afin de mesurer leur efficacité.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
13- Une aide pour déménagement est fournie aux nouveaux employés ou aux employés mutés.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
14- Nous informons le candidat de la décision prise à la fin du processus de sélection.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
15- Un suivi est généralement établi pour s'assurer que le candidat accepte le poste.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
16- Nous établissons des estimations coûts/bénéfices pour nos activités de placement dans le but de mesurer leur efficacité.	1 2 3 ?	1 2 3 ?

Tableau II.7 :Orientation des nouveaux employés**Orientation des nouveaux employés**

Veillez utiliser les échelles suivantes pour vous prononcer en détail sur vos activités d'orientation des nouveaux employés :

Echelle A : degré de vérité	Echelle B : degré de nécessité
① Pas du tout vrai	① Pas du tout nécessaire
② En partie vrai	② Plutôt nécessaire
③ Tout à fait vrai	③ Absolument nécessaire
? Je ne sais pas	? Je ne sais pas

(encerclez votre réponse)

	A degré de vérité	B degré de nécessité
1- L'organisation a clairement défini les valeurs et la philosophie de l'entreprise dans un document d'accueil	1 2 3 ?	1 2 3 ?
2- Un programme formel d'orientation, en accord avec les valeurs de l'entreprise, est en usage.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
3- L'intégration d'un nouvel employé est conditionnelle à une période d'essai pendant laquelle il sera possible de vérifier le rendement fourni et de juger ses aptitudes à accomplir la tâche.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
4- Une personne/un service a spécialement la charge d'orienter les nouveaux employés dès la première journée de travail.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
5- La période d'essai est accompagnée d'un plan d'entraînement écrit qui détermine ce que l'employé doit apprendre, comment et à quel rythme il sera initié à ses tâches.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
6- Le programme d'intégration est très bien coordonné entre le département des RH et les autres départements de l'organisation.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
7- Les superviseurs sont formés pour mener à bien les procédures d'orientation.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
8- Le programme d'orientation est adapté aux besoins spécifiques des nouveaux employés.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
9- Les superviseurs jouent un rôle important dans la conception et la distribution des activités d'orientation.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
10- L'évaluation des activités d'orientation est faite d'une manière régulière par les employés, les superviseurs et le personnel de la GRH.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
11- La performance du nouvel employé est contrôlée et évaluée pendant la période d'essai.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
12- Le guide de l'employé est toujours mis à jour et complété.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
13- Le programme d'orientation est contrôlé, révisé et amélioré d'une façon continue ou périodique.	1 2 3 ?	1 2 3 ?

Tableau II.8 :Droits des employés**Droits des employés**

Veillez utiliser les échelles suivantes pour vous prononcer en détail sur vos activités concernant les droits des employés:

Echelle A : degré de vérité	Echelle B : degré de nécessité
① Pas du tout vrai	① Pas du tout nécessaire
② En partie vrai	② Plutôt nécessaire
③ Tout à fait vrai	③ Absolument nécessaire
? Je ne sais pas	? Je ne sais pas

(encerclez votre réponse)

	A degré de vérité	B degré de nécessité
1- Les superviseurs essayent de laisser plus de liberté aux employés quant à la manière d'exécuter leur travail.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
2- La Direction appuie les programmes d'amélioration de la qualité de vie au travail et de la productivité.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
3- Les procédures disciplinaires de l'organisation sont très bien comprises par le personnel.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
4- Les politiques et les pratiques de GRH sont perçues comme équitables par les employés.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
5- Les superviseurs et le département de GRH sont tous les deux concernés par l'application des processus disciplinaires auprès des employés.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
6- L'organisation possède un programme d'aide aux employés.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
7- Les superviseurs ont reçu une formation pour appliquer des procédures de congédiement.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
8- Il existe des politiques internes et des programmes de formation adéquats pour faire connaître à tous les gestionnaires les mesures à prendre pour respecter les droits des employés.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
9- Les superviseurs sont au courant des lois de travail.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
10- Les employés peuvent accéder à leur propre dossier.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
11- Les individus qui veulent avoir accès aux dossiers des employés sont obligés de s'identifier et doivent justifier leur démarche.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
12- Les superviseurs ne possèdent pas un libre accès aux dossiers des employés.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
13- Selon vous, le personnel trouve les procédures disciplinaires justes.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
14- Les employés peuvent contester les décisions prises par leurs superviseurs comme les décisions concernant l'évaluation de la performance ou l'augmentation de la rémunération au mérite.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
15- La Direction s'engage à assurer la sécurité des établissements et d'en contrôler l'accès quand nécessaire.	1 2 3 ?	1 2 3 ?

Tableau II.9 :Communication**Communication**

Veillez utiliser les échelles suivantes pour vous prononcer en détail sur vos activités de communication :

Echelle A : degré de vérité	Echelle B : degré de nécessité
① Pas du tout vrai	① Pas du tout nécessaire
② En partie vrai	② Plutôt nécessaire
③ Tout à fait vrai	③ Absolument nécessaire
? Je ne sais pas	? Je ne sais pas

(encerclez votre réponse)

	A degré de vérité	B degré de nécessité
1- Il existe une politique écrite portant sur les communications internes.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
2- La Direction a clairement établi une politique de communication ouverte à propos des plans, des politiques et des pratiques de l'organisation.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
3- Les superviseurs sont formés à la communication et au feed-back.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
4- Des tableaux d'affichages sont utilisés pour diffuser l'information au sein de l'entreprise.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
5- Les suggestions des employés sont formellement reconnues et récompensées par l'organisation.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
6- Un bulletin organisationnel (ou un autre moyen de communication) est utilisé pour mettre les employés au courant des activités organisationnelles.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
7- Les initiatives des employés sont toujours soutenues par les gestionnaires.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
8- On effectue régulièrement un sondage d'opinion auprès du personnel.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
9- L'anonymat des informations données par les employés lors de l'administration des questionnaires est garantie.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
10- Les enquêtes sur les employés sont planifiées, et non pas entreprises suite à certains événements.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
11- La fiabilité et la validité des enquêtes déjà conduites auprès des employés ont été démontrées.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
12- Les superviseurs sont impliqués dans la conception et l'administration des enquêtes.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
13- Un feed-back des résultats des sondages d'attitudes est donné aux employés.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
14- Les résultats des enquêtes sont utilisés pour évaluer ce qui se passe dans l'organisation afin d'améliorer la productivité et les conditions de vie au travail.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
15- Les employés sont tenus au courant de tout ce qui se passe dans l'organisation.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
16- Les superviseurs appuient les efforts de participation des employés.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
17- Les idées et les suggestions pour améliorer les produits et services sont recherchées auprès des employés d'une manière régulière.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
18- La Direction a clairement établi une philosophie selon laquelle les employés doivent être impliqués le plus possible dans les décisions qui affectent leur travail.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
19- La Direction accorde une grande importance à la communication bilatérale avec les employés.	1 2 3 ?	1 2 3 ?

Tableau II.10 : Evaluation du rendement des employés

Evaluation du rendement des employés

Veillez utiliser les échelles suivantes pour vous prononcer en détail sur vos activités d'évaluation du rendement des employés :

Echelle A : degré de vérité ① Pas du tout vrai ② En partie vrai ③ Tout à fait vrai ? Je ne sais pas	Echelle B : degré de nécessité ① Pas du tout nécessaire ② Plutôt nécessaire ③ Absolument nécessaire ? Je ne sais pas
--	---

(encerclez votre réponse)

	A degré de vérité	B degré de nécessité
1- Nos formulaires d'évaluation sont étroitement liés aux exigences spécifiques de chaque poste de travail.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
2- Des standards de performance existent pour chaque poste de travail de telle sorte que tous les employés sont en mesure de juger leur rendement au travail.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
3- Le système d'évaluation permet d'expliquer clairement aux employés comment ils vont être évalués.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
4- Les résultats de l'évaluation du rendement sont utilisés pour valider nos tests et autres techniques de sélection.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
5- Les enregistrements des rendements passés sont utiles pour prendre de bonnes décisions concernant la paie, les promotions et les transferts.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
6- L'évaluation du rendement est utile pour guider le développement de carrière des employés.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
7- Nous évaluons la fiabilité et la validité des méthodes utilisées pour l'évaluation du rendement des employés.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
8- Il existe des procédures permettant aux employés d'évaluer leur rendement au travail.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
9- Les employés peuvent évaluer le rendement de leurs superviseurs et de leurs pairs.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
10- Les résultats de l'évaluation du rendement sont communiqués aux employés d'une manière rapide, régulière et fidèle.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
11- Les employés contribuent à la correction des faibles performances.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
12- Les superviseurs sont impliqués dans les changements portés au système d'évaluation du rendement.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
13- Les superviseurs ont reçu une formation sur les différents aspects de l'évaluation du rendement des employés.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
14- Les superviseurs sont évalués sur la manière dont ils supervisent leurs subordonnés.	1 2 3 ?	1 2 3 ?

Tableau II.11 : Formation et développement**Formation & développement**

Veillez utiliser les échelles suivantes pour vous prononcer en détail sur vos activités de formation et développement :

Echelle A : degré de vérité	Echelle B : degré de nécessité
① Pas du tout vrai	① Pas du tout nécessaire
② En partie vrai	② Plutôt nécessaire
③ Tout à fait vrai	③ Absolument nécessaire
? Je ne sais pas	? Je ne sais pas

(encerclez votre réponse)

	A degré de vérité	B degré de nécessité
1- Les superviseurs se servent des systèmes d'évaluation de la performance des employés afin de déceler les besoins de formation de leurs subordonnés.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
2- Le contenu des programmes de formation et de développement organisationnels dépend des candidats sélectionnés pour le poste de travail.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
3- Les programmes de formation et de développement sont offerts aux employés d'une manière continue.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
4- les superviseurs sont formés d'une façon continue sur tous les règlements relatifs à leur fonction.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
5- L'organisation possède un programme de formation dans le but de prévenir le remplacement des employés dans le cas où les connaissances techniques de ces derniers deviennent obsolètes.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
6- L'organisation offre une large variété de programmes de formation s'adressant à différents niveaux de travailleurs.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
7- Les résultats des programmes de formation sont régulièrement évalués.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
8- Les programmes de formation changent systématiquement quand ceci est jugé approprié pour accroître leur efficacité.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
9- Les employés participent à la conception des programmes de formation offerts.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
10- Les superviseurs animent les séances de formation.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
11- Les superviseurs prennent l'initiative de faire les demandes afin de mettre en place des programmes de formation.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
12- La Direction croit que les responsabilités de formation et de développement des employés pour un superviseur sont aussi importantes que les autres responsabilités pour le succès de l'organisation.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
13- La Direction fournit les ressources suffisantes pour des programmes de formation et de développement efficaces.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
14- Les superviseurs sont évalués sur la façon dont ils développent leurs subordonnés.	1 2 3 ?	1 2 3 ?

Tableau II.12 :Gestion des carrières

Gestion des carrières

Veillez utiliser les échelles suivantes pour vous prononcer en détail sur vos activités de gestion des carrières :

Echelle A : degré de vérité ① Pas du tout vrai ② En partie vrai ③ Tout à fait vrai ? Je ne sais pas	Echelle B : degré de nécessité ① Pas du tout nécessaire ② Plutôt nécessaire ③ Absolument nécessaire ? Je ne sais pas
--	---

(encerclez votre réponse)

	A degré de vérité	B degré de nécessité
1- Les pratiques de gestion des carrières sont directement liées aux activités de planification des RH. Exemple : les planifications des successions et des organigrammes de remplacement.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
2- Les dirigeants ont une attitude positive envers les activités de développement de carrières.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
3- Les employés sont informés d'une façon claire des opportunités de carrières qui leur sont offertes.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
4- Notre organisation offre aux employés l'opportunité de remplir une auto-évaluation de carrière.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
5- Il existe plusieurs instruments pour une auto-évaluation de carrière.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
6- Notre organisation met à la disposition des employés des conseillers d'orientation professionnelle.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
7- Les bénéfices des activités de développement de carrière sont évalués d'une manière régulière.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
8- Les superviseurs sont formellement évalués sur la manière dont ils aident leurs subordonnés dans leurs besoins de développement de carrière.	1 2 3 ?	1 2 3 ?

Tableau II.13 :Rémunération**Rémunération**

Veillez utiliser les échelles suivantes pour vous prononcer en détail sur vos activités de rémunération :

Echelle A : degré de vérité	Echelle B : degré de nécessité
① Pas du tout vrai	① Pas du tout nécessaire
② En partie vrai	② Plutôt nécessaire
③ Tout à fait vrai	③ Absolument nécessaire
? Je ne sais pas	? Je ne sais pas

(encerclez votre réponse)

	A degré de vérité	B degré de nécessité
1- La rémunération est intégrée à la planification stratégique de l'organisation.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
2- Les résultats des analyses de postes sont utilisés dans le processus d'évaluation de postes.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
3- Le syndicat joue un rôle actif dans le processus d'évaluation des emplois et dans la détermination de la politique de rémunération de l'organisation.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
4- Nous gérons la rémunération dans le cadre législatif en vigueur.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
5- Les postes sont périodiquement réévalués.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
6- L'équité interne est d'une grande importance dans la détermination des échelles de salaires.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
7- L'équité externe est d'une grande importance dans la détermination des échelles de salaires.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
8- Notre organisation utilise les enquêtes salariales pour fixer le niveau de salaire, les structures salariales et le mode de rémunération.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
9- Les salaires donnés aux employés sont au moins équivalents à ceux donnés dans d'autres organisations de la région.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
10- La politique salariale est liée aux plans stratégiques des affaires.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
11- Il existe des politiques et des systèmes de rémunération différents pour les différentes divisions de l'organisation.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
12- Les politiques de rémunération de votre organisation sont communiquées aux salariés par le biais du guide de l'employé ou d'un document similaire.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
13- les employés comprennent comment leurs salaires sont établis.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
14- Les superviseurs participent aux processus d'évaluation des postes.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
15- Une comparaison périodique du niveau des salaires des mêmes emplois figurant au sein de votre organisation et d'autres organisations est effectuée.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
16- Les échelles de salaires des postes sont communiquées aux employés concernés.	1 2 3 ?	1 2 3 ?

Tableau II.14 : Rémunération au rendement**Rémunération au rendement (incitative et au mérite)**

Veillez utiliser les échelles suivantes pour vous prononcer en détail sur vos activités de rémunération au rendement:

Echelle A : degré de vérité

- ① Pas du tout vrai
- ② En partie vrai
- ③ Tout à fait vrai
- ? Je ne sais pas

Echelle B : degré de nécessité

- ① Pas du tout nécessaire
- ② Plutôt nécessaire
- ③ Absolument nécessaire
- ? Je ne sais pas

(encerclez votre réponse)

	A degré de vérité	B degré de nécessité
1- Les résultats de l'évaluation du rendement sont utilisés pour déterminer les augmentations des salaires.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
2- Les augmentations des salaires au mérite sont coordonnées et contrôlées par le département de GRH.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
3- Les superviseurs sont formés pour effectuer de bonnes évaluations du rendement des employés et pour donner les augmentations de salaire appropriées.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
4- Votre compagnie possède un programme de reconnaissance bien établi et compris.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
5- Les superviseurs appuient totalement vos programmes de reconnaissance.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
6- Les programmes de rémunération incitative sont compris par tous les employés concernés.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
7- Les superviseurs ont été formés pour l'administration de vos programmes de rémunération incitative.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
8- Votre organisation exprime une philosophie qui est d'un grand soutien pour la rémunération basée sur le rendement.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
9- Aucun obstacle à la conception et à l'utilisation des plans de rémunération basée sur le rendement n'existe dans votre compagnie.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
10- Les employés ont la chance de contrôler leurs augmentations de salaires basées sur leur productivité.	1 2 3 ?	1 2 3 ?

Tableau II.15 : Avantages sociaux

Avantages sociaux

Veillez utiliser les échelles suivantes pour vous prononcer en détail sur vos activités concernant les des avantages sociaux :

Echelle A : degré de vérité ① Pas du tout vrai ② En partie vrai ③ Tout à fait vrai ? Je ne sais pas	Echelle B : degré de nécessité ① Pas du tout nécessaire ② Plutôt nécessaire ③ Absolument nécessaire ? Je ne sais pas
--	---

(encerclez votre réponse)

	A degré de vérité	B degré de nécessité
1- Les employés connaissent les avantages sociaux offerts par l'entreprise.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
2- Les employés connaissent la valeur monétaire de leurs avantages sociaux.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
3- Des choix en avantages sociaux sont offerts pour les salariés.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
4- Les travailleurs participent à l'élaboration des régimes d'avantages sociaux.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
5- Les employés sont généralement satisfaits des avantages sociaux qui leurs sont offerts.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
6- Notre entreprise compare ses régimes d'avantages sociaux à ceux de ses concurrents.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
7- L'organisation offre des avantages sociaux intéressants afin d'attirer des candidats qualifiés.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
8- En l'absence d'avantages sociaux comparables à ceux offerts par d'autres employeurs du même secteur d'activité ou de la même région, l'organisation peut perdre des personnes qualifiées au bénéfice des autres.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
9- Votre entreprise tente à motiver les employés au travail par le biais des avantages sociaux.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
10- L'entreprise évalue les coûts et les bénéfices de ses régimes d'avantages sociaux.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
11- Vous essayez de réduire le coût de vos avantages sociaux alors que vous voulez conserver leur valeur pour les employés.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
12- Le service de GRH est au courant de toutes les législations en matière d'avantages sociaux.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
13- Les avantages sociaux sont considérés comme une partie intégrante de votre rémunération globale des employés et ils sont communiqués de la sorte.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
14- Les superviseurs participent à la formulation de votre politique d'avantages sociaux.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
15- Les sondages d'opinions contiennent plusieurs questions concernant les avantages sociaux.	1 2 3 ?	1 2 3 ?

Tableau II.16 :Santé et sécurité au travail**Santé & Sécurité au travail**

Veillez utiliser les échelles suivantes pour vous prononcer en détail sur vos activités de santé et sécurité au travail :

Echelle A : degré de vérité	Echelle B : degré de nécessité
① Pas du tout vrai	① Pas du tout nécessaire
② En partie vrai	② Plutôt nécessaire
③ Tout à fait vrai	③ Absolument nécessaire
? Je ne sais pas	? Je ne sais pas

(encerclez votre réponse)

	A degré de vérité	B degré de nécessité
1- La Direction réclame souvent des rapports sur les activités ou les progrès de la sécurité au travail dans l'organisation.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
2- La Direction reçoit régulièrement des rapports sur les maladies professionnelles et les programmes de prévention de maladies et des rapports sur le progrès d'autres activités reliées à la santé.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
3- Des enregistrements sur les types de maladies professionnelles ainsi que sur le nombre des jours de travail perdus suite à des maladies sont maintenus et revus.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
4- Des enregistrements sont maintenus sur le nombre d'accidents et les jours de travail perdus suite à des accidents de travail.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
5- La Direction approuve les programmes d'aide aux employés qui améliorent la condition physique et la santé des employés au travail.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
6- La politique organisationnelle de prévention concernant les maladies professionnelles est bien communiquée aux employés.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
7- La Direction croit que les employés ont le droit de connaître et doivent respecter les lois et les règlements en vigueur concernant la santé et la sécurité au travail.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
8- Les causes des accidents et des maladies professionnelles sont systématiquement analysées et cherchées.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
9- Les superviseurs ont reçu une formation sur l'importance des procédures de santé et de sécurité au travail.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
10- L'organisation est au courant de toutes les lois sur la santé et la sécurité au travail.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
11- Les politique de santé et de sécurité sont communiquées à tous les employés.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
12- Des comités de santé et de sécurité sont utilisés dans l'organisation.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
13- La santé et la sécurité sont vues comme la responsabilité de tous les employés, gestionnaires ou non gestionnaires.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
14- Les affiches et les règlements de santé et de sécurité au travail sont disposés de façon très visible.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
15- Les instructions de sécurité sont placées d'une manière visible sur chaque machine utilisée par les employés.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
16- Les superviseurs sont tenus responsables des accidents qui arrivent dans leurs départements.	1 2 3 ?	1 2 3 ?

Tableau II.17 :Santé et sécurité au travail (suite)

Echelle A : degré de vérité	Echelle B : degré de nécessité
① Pas du tout vrai	① Pas du tout nécessaire
② En partie vrai	② Plutôt nécessaire
③ Tout à fait vrai	③ Absolument nécessaire
? Je ne sais pas	? Je ne sais pas

(encerclez votre réponse)

	A degré de vérité	B degré de nécessité
17- Des politiques formelles existent concernant l'utilisation des équipements de sécurité.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
18- Les standards concernant les sorties de secours, les échelles, les poids limites, les escaliers, les surfaces des fenêtres et des portes sont bien respectés.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
19- La Direction met au point des programmes afin de réduire la probabilité d'accidents de travail dans le futur.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
20- Les programmes pour réduire les accidents de travail sont essayés d'une manière continue.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
21- Les dangers chimiques et autres dangers pour la santé sont clairement étiquetés. Des plaques contenant les instructions de sécurité et des labels des containers sont utilisés pour les produits chimiques dangereux.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
22- Les procédures et les équipements pour éviter les accidents sont bien connus et utilisés par tous les employés.	1 2 3 ?	1 2 3 ?

VI.3- Troisième partie du questionnaire

La partie trois présente des pratiques de gestion et de contrôle de quelques phénomènes sociaux tels que l'absentéisme, le roulement, les accidents de travail et les maladies professionnelles. Dans cette partie nous voulons tester l'existence de ces pratiques dans l'organisation. Pour ce faire, une grille de cinq colonnes et quatorze lignes est présentée (voir tableau II.18). Dans la première colonne nous énumérons quelques énoncés se rapportant à des pratiques " idéales " pour la gestion et le contrôle des dossiers de l'absentéisme, du roulement, des accidents de travail et des maladies professionnelles. Dans les quatre autres colonnes, le répondant aura l'occasion de se prononcer sur le degré d'existence de ces pratiques en utilisant des échelles à trois niveaux. L'échelle se présente comme suit : 1 : pas du tout vrai, 2 : vrai pour certaines catégories d'employés, 3 : vrai pour toutes les catégories d'employés et ? : je ne sais pas. Cette grille d'analyse est suivie de deux pages afin que les responsables des RH indiquent les indicateurs de mesure qu'ils utilisent pour chacun des phénomènes et qu'ils expliquent, dans la deuxième page, leurs démarches pour l'estimation des coûts engendrés par de tels événements.

Dans les pages qui suivent nous présentons cette troisième partie telle qu'elle figurait dans notre questionnaire d'audit de la GRH.

Tableau II. 18 : Les pratiques de gestion et de contrôle de quelques phénomènes sociaux

Dans cette partie nous nous intéressons à la gestion et au contrôle de plusieurs phénomènes sociaux tels que l'absentéisme, le roulement, les accidents de travail et les maladies professionnelles.

Pour chacun de ces phénomènes veuillez indiquer, en encerclant le chiffre approprié, si, d'après vous, la pratique telle qu'énoncée, existe dans votre organisation.

Echelle : degré d'existence

① Pas du tout vrai

② Vrai pour certaines catégories d'employés

③ Vrai pour toutes les catégories d'employés

? Je ne sais pas

	Absentéisme	Roulement	Accidents	Maladies
1- Nous utilisons des indicateurs pour mesurer le phénomène.	1 2 3 ?	1 2 3 ?	1 2 3 ?	1 2 3 ?
2- Nous identifions les caractéristiques de la population la plus concernée.	1 2 3 ?	1 2 3 ?	1 2 3 ?	1 2 3 ?
3- Il existe un fichier individuel/ formulaire indiquant diverses caractéristiques (ex : la catégorie professionnelle, le service d'appartenance, l'âge, l'ancienneté, le sexe, etc.), la durée de l'absence/la présence, le motif, les jours de présence/d'absence, qui permettront de dresser la statistique du nombre de cas et de leur durée.	1 2 3 ?	1 2 3 ?	1 2 3 ?	1 2 3 ?
4- Nous établissons des histogrammes afin d'illustrer le phénomène.	1 2 3 ?	1 2 3 ?	1 2 3 ?	1 2 3 ?
5- Nous estimons les coûts directs du phénomène.	1 2 3 ?	1 2 3 ?	1 2 3 ?	1 2 3 ?
6- Nous estimons les coûts indirects du phénomène.	1 2 3 ?	1 2 3 ?	1 2 3 ?	1 2 3 ?
7- Nous avons des formules établies pour estimer les coûts de ce phénomène pour l'organisation.	1 2 3 ?	1 2 3 ?	1 2 3 ?	1 2 3 ?
8- Nous avons une politique appropriée pour lutter contre le phénomène.	1 2 3 ?	1 2 3 ?	1 2 3 ?	1 2 3 ?
9- Nous analysons le phénomène sur une période supérieure à une année.	1 2 3 ?	1 2 3 ?	1 2 3 ?	1 2 3 ?
10- Pour diagnostiquer les causes et les relations entre elles, nous nous basons sur des modèles présentant les divers facteurs qui peuvent influencer la présence ou l'absence au travail.	1 2 3 ?	1 2 3 ?	1 2 3 ?	1 2 3 ?
11- La présentation des recommandations afin de réduire ce phénomène sera précédée d'une analyse de faisabilité.	1 2 3 ?	1 2 3 ?	1 2 3 ?	1 2 3 ?
12- Nous tenons compte de l'influence du syndicat lors de la mise en place de mesures de redressement.	1 2 3 ?	1 2 3 ?	1 2 3 ?	1 2 3 ?
13- Nous essayons de mettre en place des mesures incitatives pour lutter contre le phénomène.	1 2 3 ?	1 2 3 ?	1 2 3 ?	1 2 3 ?
14- Nous faisons le suivi pour chaque cas.	1 2 3 ?	1 2 3 ?	1 2 3 ?	1 2 3 ?

- Veuillez indiquer les indicateurs de mesure pour chacun des événements suivants : absentéisme, roulement, accidents et maladies, si elles existent. Par exemple : durée, fréquence, moyenne, etc.

Nos indicateurs de l'absentéisme sont les suivants :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Nos indicateurs du roulement sont les suivants :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Nos indicateurs des accidents de travail sont les suivants :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Nos indicateurs des maladies professionnelles sont les suivants :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- Veuillez nous expliquer vos démarches pour l'estimation des coûts engendrés par tels événements, si elles existent.

Notre démarche pour estimer les coûts de l'absentéisme est la suivante :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Notre démarche pour estimer les coûts du roulement est la suivante :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Notre démarche pour estimer les coûts des accidents de travail est la suivante :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Notre démarche pour estimer les coûts des maladies professionnelles est la suivante :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

VI.4- Quatrième partie du questionnaire

La partie IV, dernière partie du questionnaire, sert pour collecter quelques renseignements individuels. Nous avons prévu quatre questions standards. En effet, nous avons cherché à adapter le questionnaire à toutes les organisations et non pas à un organigramme d'une entreprise donnée. Ces quatre questions concernent : le titre du poste actuel du répondant, la vice-présidence à laquelle la personne est attachée : services des ressources humaines ou autre qu'il faut préciser, le niveau dans lequel la personne est amenée à oeuvrer le plus fréquemment : stratégique, gestion ou opérations et enfin le nombre d'années et de mois pendant lesquels la personne a travaillé pour son employeur actuel.

Ces informations peuvent nous servir pour distinguer entre les utilisateurs des services des RH et les responsables des RH. De plus, le fait de distinguer entre les trois niveaux : stratégique, gestion et opérations facilite l'analyse des opinions des répondants. Enfin, dans l'étape de la validation du questionnaire, ces informations nous indiquent facilement les coordonnées des répondants afin de faire le suivi.

Dans la page qui suit nous insérons cette quatrième partie telle qu'elle figurent dans notre questionnaire.

Tableau II.19 : Renseignements individuels

Afin de compléter cette recherche, nous avons besoin de quelques informations générales vous concernant. Veuillez s.v.p. répondre aux questions suivantes :

1- Quel est le titre de votre poste actuel

2- A quelle vice-présidence appartenez-vous ?

a) Services des ressources humaines.

b) Autre..... Précisez :

3- Dans lequel des niveaux d'activité suivants vos fonctions et tâches vous amènent-elles à œuvrer le plus fréquemment ? Veuillez cocher une seule catégorie :

a) Stratégique (i.e. choix des orientations, des stratégies et des objectifs de l'organisation).....

b) Gestion (i.e. développement des politiques et procédures pour implanter les orientations choisies).....

c) Opérations (i.e. exécution des politiques, procédures et activités).....

4- Depuis combien de temps travaillez-vous pour votre employeur actuel ? Veuillez indiquer le nombre d'années et de mois. Années..... Mois.....

Chapitre III: Résultats

Dans le présent chapitre nous allons expliquer, dans une première section, la démarche adoptée pour valider notre version préliminaire du questionnaire, puis dans une deuxième section, les ajustements qui ont été apportés pour enfin, dans une dernière section, présenter une façon d'analyser les résultats.

I- Les trois étapes de la validation du questionnaire

Trois étapes nous ont permis de valider notre questionnaire : en premier lieu, nous avons soumis une copie de notre questionnaire au Directeur Ressources Humaines afin qu'il nous suggère les corrections qui lui semblaient nécessaires. Ensuite, nous avons déposé par l'intermédiaire du Directeur sept copies du questionnaire auprès des responsables désignés (spécialistes en GRH et utilisateurs internes des services RH) afin de le prétester empiriquement. En dernier lieu, nous nous sommes entretenus avec deux spécialistes du service de GRH, ayant rempli le questionnaire, pour obtenir leurs commentaires détaillés.

I.1- Le premier contact

Notre personne ressource fut le Directeur Ressources Humaines avec qui un premier contact fut établi le 24 avril 1997. Le but principal de cette rencontre était de lui présenter l'outil et de prendre connaissance de l'organisation en question. Le questionnaire a été soumis au directeur pour qu'il prenne connaissance de son contenu et nous soumette ses suggestions en ce qui concerne la clarté des énoncés, les termes techniques non utilisés dans son entreprise ou bien les énoncés non compris. De plus, nous avons demandé à ce que ce dernier nous indique le nombre des cadres qui formeront l'échantillon et de nous fixer la date de rencontre de groupe pour la validation du questionnaire.

Une semaine après cette première rencontre, le directeur nous a contactée et informée qu'il n'avait aucune suggestion à nous proposer. Nous avons envoyé sept copies du questionnaire et deux semaines après, nous avons reçu six questionnaires

remplis par le Directeur Ressources Humaines, deux conseillers principaux Ressources Humaines, le Président du syndicat, le coordinateur de la réingénierie des processus et le leader d'équipe sectoriel.

1.2- Le prétest empirique

Cette étape nous a permis d'interroger six personnes dont les postes ont été indiqués plus haut. Ces derniers ont été appelés à consacrer 45 minutes de leur temps afin de répondre à toutes les parties du questionnaire. Nous avons aussi demandé aux répondants de noter leurs commentaires ou d'ajouter des informations supplémentaires concernant les activités en question.

Les questionnaires remplis ont été retournés au chercheur. Notre mission, dans cette étape, était de noter, à partir des questionnaires remplis, des hésitations, des signes de non-compréhension de la part des informateurs, de façon à déceler certaines lacunes du questionnaire et nous préparer à l'entrevue avec les deux spécialistes RH.

Nous avons pu ainsi nous rendre compte de la manière dont les sujets remplissent le questionnaire et vérifier si l'ordre des questions ne pose pas de problème. Nous avons constaté, entre autre, qu'il y a des instructions auxquelles presque tous les sujets répondent de la même manière ce qui nous a permis de nous rendre compte d'un manque de détails et d'une maladresse de présentation des indications à suivre pour répondre aux questions. Nous avons dès lors rectifié la manière dont les instructions ont été posées.

1.3- L'entrevue semi-dirigée

Nous avons distingué deux phases dans notre entrevue avec le Directeur RH et un conseiller principal RH. La première porte sur chaque question considérée en elle-même, la seconde sur le questionnaire dans sa totalité et sur les conditions de sa passation.

1.3.1- Première phase de l'entrevue

Durant la première phase, nous avons posé les questions telles qu'elles sont formulées tout en leur demandant des réponses développées, commentées, et des remarques sur la signification que ces deux personnes attribuaient à la question.

En ce qui concerne aussi cette phase de l'entrevue nous nous sommes intéressé principalement à la formulation des énoncés et des réponses. D'ailleurs, nous avons proposé à nos interlocuteurs de se pencher en premier lieu sur la formulation des questions. Notre intention était de nous assurer que les sujets comprenaient bien la question, étaient capables de donner une réponse, acceptaient de la donner et que cette réponse était authentique.

Nous avons proposé au Directeur RH et au conseiller principal RH de nous indiquer, pour chaque question, si elle était claire, pertinente, neutre et si le taux de refus serait important.

A propos de la formulation des réponses nous avons demandé à nos interlocuteurs de voir si les catégories de réponses étaient exhaustives et mutuellement exclusives (dans ce sens nous avons prévu dans la liste des réponses une catégorie "ne sais pas"). Nous leur avons aussi demandé de nous dire si le nombre de catégories était suffisant pour obtenir des informations qualitatives en plus des quantitatives. En effet, plus les catégories sont nombreuses, plus nous pouvons obtenir de précision dans les réponses.

1.3.2-Deuxième phase de l'entrevue

La première phase nous a indiqué comment les questions et les réponses sont comprises, elle nous a permis d'éviter des erreurs de vocabulaire ou de formulation, de mettre en évidence des refus, des incompréhensions et des équivoques. Mais cela ne nous assure ni de l'acceptabilité du questionnaire dans son ensemble, ni de sa bonne adaptation au besoin de la recherche. La deuxième phase nous a permis de connaître les avis de ces responsables concernant le questionnaire dans son ensemble.

Nous nous sommes interrogé sur les points suivants :

- 1- Toutes les instructions et les énoncés sont-ils compris, sont-ils compris de la même manière par tous, et de la même manière prévue par le chercheur ?
- 2- Les listes des réponses proposées aux questions fermées recouvrent-elles toutes les réponses possibles ?
- 3- Toutes les réponses sont-elles acceptées par les sujets ? N'y en a-t-il pas qui susciteraient trop de refus inutilisables ?
- 4- N'y a-t-il pas des questions inutiles, soit parce qu'on manquera d'informations complémentaires pour interpréter les réponses, soit parce que la quasi-totalité des sujets donneront la même réponse ?
- 5- Comment les sujets réagissent-ils à l'ensemble du questionnaire ? Ne le trouvent-ils pas trop long, difficile, partial ?

II- Les ajustements apportés :

Dans cette partie nous présenterons les résultats de notre processus de validation empirique. Ceci en reportant les réponses données par nos interlocuteurs à toutes nos questions. De plus, nous indiquerons les quelques ajustements apportés à la formulation des réponses et à la formulation des questions. Nous commencerons par présenter les ajustements apportés aux catégories de réponses (en ce qui à trait aux échelles de mesures), puis ceux apportés aux définitions et aux appellations de quelques activités pour en finir avec les ajustements proposés par les deux responsables en ce qui concerne les énoncés des activités.

II.1- Les ajustements apportés aux directives et aux échelles de mesures

Dans ce qui suit nous expliquons, en premier lieu, comment nous nous sommes rendu compte de l'existence d'une faiblesse au niveau de la formulation des directives de la première et de la deuxième partie du questionnaire ainsi que les corrections apportées afin de les rendre claires pour tous les répondants. Ensuite, nous aurons à exposer les petits ajustements apportés aux échelles de mesure.

La phase du prétest empirique nous a permis d'ajuster les directives des différentes parties du questionnaire ainsi que les échelles de mesures de la première et de la deuxième partie. En effet, après la réception des six

questionnaires remplis, nous les avons examinés, ce qui nous a permis de noter quelques remarques en vue de nous préparer à l'entrevue.

En ce qui concerne la première partie nous avons constaté que quatre des six répondants ont bien saisi les directives ainsi que les échelles de mesure. Mais certains d'entre eux ont pris la peine de remplir les deux colonnes même si l'activité est implantée chez eux. Ceci nous a poussé à émettre l'hypothèse suivante : les répondants qui ont encerclé une réponse dans la colonne B (degré de nécessité) alors que l'activité existe déjà chez eux ont saisi " degré de nécessité " dans le sens large du terme et non pas dans le sens de degré de nécessité d'implanter l'activité qui n'existe pas. Cette hypothèse nous a été confirmée lors de l'entrevue. Nos interlocuteurs nous ont dit ne pas avoir eu de difficultés à répondre à cette première partie mais ils nous ont suggéré de bien préciser dans le descriptif de l'échelle de la colonne B " degré de nécessité d'implanter ". De notre côté, et en s'inspirant des remarques faites par nos deux interlocuteurs durant la rencontre, nous avons estimé qu'il serait plus intéressant d'ajouter une dimension qualitative à l'échelle B et ceci en complétant le descriptif de l'échelle de la manière suivante : « degré de nécessité d'implanter ou d'améliorer ». Cet ajout permet de voir si l'entreprise qui ne possède par l'activité veut bien l'implanter ou l'améliorer si elle est déjà implantée.

En ce qui concerne les échelles de mesure de la colonne A, l'un de nos interlocuteurs nous a proposé de compléter par une information qualitative. En d'autres termes, en encerclant une réponse parmi celles proposées pour l'échelle d'existence, nous aurons une simple indication quantitative en ce qui à trait au degré d'existence sans pour autant avoir de plus amples informations nous indiquant si l'activité qui existe dans l'entreprise est complète ou incomplète. C'est à dire même si l'activité existe déjà pour certaines catégories d'employés ou pour toutes les catégories d'employés il sera important de connaître le degré de sophistication de la mise en œuvre de cette activité. Pour ce faire l'échelle à trois fut remplacée par une autre à cinq niveaux :

Echelle A : degré d'existence de l'activité

- ① N'existe pas
- ② Existe pour certaines catégories d'employés mais incomplète
- ③ Existe pour certaines catégories d'employés et elle est complète
- ④ Existe pour toutes les catégories d'employés mais incomplète
- ⑤ Existe pour toutes les catégories d'employés et elle est complète
- ? Je ne sais pas

Les échelles de la deuxième et de la troisième parties n'ont pas été modifiées. Quelques changements ont été introduits au niveau des directives parce que certains répondants ont utilisé les échelles de la première partie pour répondre à la deuxième partie (cette hypothèse nous a été confirmée par un répondant au téléphone puis lors de la rencontre de groupe). D'ailleurs, à la lumière de ce que nous avons remarqué lorsque nous avons examiné les questionnaires remplis, nous avons ajouté d'autres détails afin que tous les répondants comprennent les instructions de la même manière. Il nous a semblé opportun de prévoir, dans ce cas, une page complète pour introduire chacune des trois parties, les instructions à suivre ainsi que les échelles de mesure et ceci à la place des trois paragraphes qui figuraient au début de chacune des parties.

II.2-Les ajustements apportés aux définitions et aux appellations des activités :

Nos interlocuteurs, ne voyant pas de différence entre l'activité de sélection et celle de placement, nous ont suggéré d'éliminer la définition portant sur le placement. De plus, dans la deuxième partie, ils ont traité la sélection et le placement ensemble. Nous avons donc éliminé la définition de l'activité de placement et nous avons remplacé " Sélection & placement " par " Sélection ".

En faisant le lien entre les définitions et les détails de chacune des activités qui figurent dans la deuxième partie du questionnaire, nos interlocuteurs ont trouvé que l'appellation " Droits des employés " ne concordait pas avec le détail de cette activité. En effet, ils ont plutôt suggéré l'appellation suivante : " Respect des droits des employés ". A Pétro-Canada cette activité est appelée " Développement d'un environnement permettant un rendement optimal ".

A la fin de la première partie du questionnaire nous avons différencié les régimes d'incitation de groupes des régimes d'incitation de l'organisation (7- Des régimes d'incitation de groupe. Exemple : régimes de partages des gains de productivité. 8- Des régimes d'incitation au niveau de l'organisation. Exemple : régimes de participation aux bénéfices.). Lors de l'entretien, les deux responsables nous ont expliqué que dans leur organisation, ils parlent de régime d'incitation sans différencier les deux. En s'inspirant de cette remarque nous avons jugé plus pertinent de laisser l'énoncé plus large en ne présentant pas le détail des régimes d'incitation. Nous avons donc inscrit : des régimes d'incitation.

II.3- Les ajustements apportés aux énoncés des activités

Bien que les questionnaires ne fussent pas, d'une façon générale, dûment remplis, nous avons compilé les résultats concernant chaque activité. Par exemple, pour chaque énoncé de la deuxième partie du questionnaire nous avons calculé le nombre de personnes ayant répondu 1, 2, 3 ou ?. Cette compilation des données nous a permis d'enrichir notre entretien avec les deux responsables et ceci en portant leur intérêt sur des résultats (en pourcentage) précis afin de susciter leur réaction et de nous indiquer quelques raisons qui pouvaient expliquer les réponses des six répondants. En effet, à partir des réactions de ces derniers nous avons pu changer, éliminer ou bien ajuster quelques énoncés.

La majorité des activités sont pratiquées à Pétro-Canada, nous avons pu ainsi avoir les réactions des deux responsables pour chaque énoncé, à l'exception de l'activité " Définition & analyse de postes " qui n'a pas été validée puisqu'on ne parle plus de description de postes à Pétro-Canada mais plutôt de description des rôles.

Voici les changements apportés aux différents énoncés des activités :

Pour l'activité de recrutement, les énoncés suivants ont été déplacés vers l'activité de sélection et placement :

4- Nous procédons d'une manière systématique à l'appariement des caractéristiques personnelles avec les besoins de l'organisation.

7- L'expérience professionnelle ainsi que les références sont établies pour chaque candidat.

10- Toutes les informations recueillies sur les candidats sont vérifiées.

L'énoncé numéro 5 a été ajusté. En effet, au lieu de dire : 5- L'organisation suscite l'intérêt des candidats en offrant des possibilités d'avancement et en facilitant le déménagement nous l'avons remplacé par : 4- L'organisation suscite l'intérêt des candidats en offrant des possibilités d'avancement et/ou en facilitant le déménagement.

L'énoncé numéro 14 - 14- nous lions nos activités et programmes de recrutement et de sélection -, a été éliminé puisqu'il n'apporte pas une nouvelle information mais confirme plutôt une évidence.

Quelques rectifications ont été apportées aux détails de l'activité de sélection et placement à part les énoncés qui lui ont été transférés à partir de l'activité de recrutement. Ces rectifications ont concerné les énoncés numéros 12 et 16. Les responsables ont considéré que l'estimation coût/bénéfice constitue une façon parmi d'autres de mesurer l'efficacité des tests de sélection ou bien des activités de placement. En suivant ces recommandations, nous avons ajusté ces deux énoncés en remplaçant : 12- Nous établissons des estimations coûts/bénéfices pour nos tests de sélection et nos autres moyens de prédiction afin de mesurer leur efficacité par 15- Nous établissons des mesures d'efficacité pour nos tests de sélection et nos autres moyens de prédiction et 16- Nous établissons des estimations coûts/bénéfices pour nos activités de placement dans le but de mesurer leur efficacité par 19- Nous établissons des mesures d'efficacité pour nos activités de placement.

Avec le changement d'appellation des "droits des employés" quelques modifications ont été portés aux détails de cette activités. Quelques énoncés ont été éliminé alors que d'autres ont été ajustés. Les énoncés numéro 1- Les superviseurs essaient de laisser plus de liberté aux employés quant à la manière d'exécuter leur travail et 13- Selon vous, le personnel trouve les procédures disciplinaires justes, ont été éliminés. Le premier a été éliminé parce qu'il réfère plus au climat du

travail qu'au respect des droits des employés alors que le deuxième n'apporte pas d'information pertinente. L'énoncé numéro 2- La Direction appuie les programmes d'amélioration de la qualité de vie au travail et de la productivité, a été remplacé par 1-La Direction appuie les programmes d'amélioration de l'environnement de travail afin de favoriser une meilleure performance. Dans ce cas les termes de qualité de vie au travail et de productivité ont été remplacés par l'environnement de travail afin de favoriser une meilleure performance et ceci parce qu'ils apportent plus d'informations en ce qui à trait au thème du respect des droits des employés.

Toujours pour la même activité, l'énoncé numéro 14- Les employés peuvent contester les décisions prises par leurs superviseurs comme les décisions concernant l'évaluation de la performance ou l'augmentation de la rémunération au mérite, a été ajusté et scindé en deux énoncés différents et ce afin qu'il soit plus clair et qu'il amène plus de données pertinentes: 12- Notre climat de travail permet aux gens d'exprimer ouvertement leur désaccord avec leurs superviseurs et 13- Nous possédons des processus d'appel/de plaintes pour régler les conflits.

Pour l'activité de communication et plus précisément concernant l'énoncé numéro 10, le terme enquête a été remplacé par le terme sondage. En effet, les sondages selon eux, sont planifiés alors que les enquêtes sont déclenchées suite à des événements.

En considérant les détails de l'activité "gestion des carrières" les deux responsables nous ont expliqué que les énoncés tendent à considérer les employés comme passifs. Ils nous ont alors conseillé d'ajouter un autre énoncé afin de savoir dès le départ si la gestion des carrières est du ressort de l'entreprise de l'employé lui-même. Nous avons donc ajouté tout au début l'énoncé suivant : 1- Il appartient à notre compagnie de gérer la carrière des employés. De plus pour rendre les employés en mode actif et à la lumière des conseils des deux interlocuteurs, nous avons ajusté l'énoncé numéro 3 : Les employés sont informés d'une façon claire des opportunités de carrières qui leur sont offertes, pour rendre l'employé en mode

actif nous avons considéré l'énoncé comme suit : 4-Les employés peuvent accéder à une information claire des opportunités de carrières qui leur sont offertes.

La dernière rectification suggérée par les deux responsables RH de Pétro-Canada concerne l'activité de santé & sécurité au travail. L'énoncé numéro 16 : Les superviseurs sont tenus responsables des accidents qui arrivent dans leurs départements, a été ajusté afin d'être plus pratique. Cela donne : Les superviseurs sont tenus responsables de l'amélioration de la santé et la sécurité dans leurs départements.

III- L'analyse des résultats du questionnaire d'audit :

Tout au long de cette partie nous essayerons d'aller au delà de la simple présentation de notre outil d'audit pour ainsi indiquer aux lecteurs comment utiliser et analyser les résultats de ce questionnaire. Nous passerons en revue chacune des deux premières parties du questionnaire tout en expliquant comment interpréter les résultats de chacune d'elles. Nous rappelons que ce questionnaire est destiné à des spécialistes RH et à des utilisateurs des services RH, et que les informations que l'auditeur peut avoir sont pour la grande majorité quantitatives.

III.1- L'interprétation des résultats de la première partie :

La première partie du questionnaire comporte les définitions des activités qui seront traitées plus en détail dans la seconde partie. Pour répondre à la première partie les répondants sont appelés à indiquer le degré d'existence de l'activité telle que définie ainsi que le degré de nécessité d'implanter l'activité qui n'existe pas ou d'améliorer celle qui existe déjà. En analysant leurs réponses nous pourrions constater, à priori, le degré de sophistication du système de GRH de l'organisation audité. En effet, ce rapide survole des activités en place nous donnera une idée générale de l'existant et des priorités d'actions futures.

En termes plus pratiques, lorsque nous procédons à une combinaison entre le degré d'existence et le degré de nécessité d'implanter/d'améliorer telle ou telle activité, c'est à dire lorsque nous faisons le lien entre les réponses pour les deux

degrés : existence et nécessité d'implanter ou d'améliorer l'activité, nous obtenons 24 possibilités ou combinaisons, nous pouvons déceler les premières six activités et les six autres qui viennent en seconde position en terme de priorité d'action. En effet, en ce qui concerne le degré d'existence (échelle A) nous avons six choix de réponses : n'existe pas, existe pour certaines catégories mais incomplète, existe pour certaines catégories et elle est complète, existe pour toutes les catégories d'employés mais incomplète, existe pour toutes les catégories d'employés et elle est complète et une dernière réponse : je ne sais pas. Pour l'échelle B, degré de nécessité d'implanter/d'améliorer l'activité, le répondant aura à faire un choix parmi les quatre suivants : pas du tout nécessaire, nécessaire mais pas urgent, absolument nécessaire et je ne sais pas. Les vingt-quatre combinaisons que nous pouvons obtenir se présentent comme suit :

Tableau III.1 : Les 24 combinaisons de réponses possibles

➡L'activité n'existe pas,	1- pas du tout nécessaire de l'implanter. 2- nécessaire de l'implanter mais pas urgent.3- absolument nécessaire de l'implanter. 4- je ne sais pas.
➡L'activité existe pour certaines catégories mais incomplète,	5- pas du tout nécessaire de l'implanter/de l'améliorer.6- nécessaire de l'implanter/de l'améliorer mais pas urgent. 7-absolument nécessaire de l'implanter/de l'améliorer. 8- je ne sais pas.
➡L'activité existe pour certaines catégories et elle est complète,	9- pas du tout nécessaire de l'implanter/de l'améliorer. 10- nécessaire de l'implanter/de l'améliorer mais pas urgent. 11- absolument nécessaire de l'implanter/de l'améliorer. 12- je ne sais pas.
➡L'activité existe pour toutes les catégories d'employés mais incomplète,	13- pas du tout nécessaire de l'améliorer. 14- nécessaire de l'améliorer mais pas urgent. 15- absolument nécessaire de l'améliorer. 16- je ne sais pas.
➡L'activité existe pour toutes les catégories d'employés et elle est complète,	17- pas du tout nécessaire de l'améliorer. 18- nécessaire de l'améliorer mais pas urgent. 19- absolument nécessaire de l'améliorer. 20- je ne sais pas.
➡Je ne sais pas,	21- pas du tout nécessaire de l'implanter/de l'améliorer. 22- nécessaire de l'implanter/de l'améliorer mais pas urgent. 23- absolument nécessaire de l'implanter/de l'améliorer. 24- je ne sais pas.

Les combinaisons 3, 7, 11, 15, 19 et 23 soulignent la nécessité d'une action afin d'implanter l'activité qui n'existe pas ou bien d'améliorer celle qui existe déjà. En effet, si l'auditeur note la présence d'une de ces combinaisons en terme de pourcentage (qui doit être supérieur ou égal à 50%) et ceci après avoir compiler toutes les réponses des questionnaires remplis concernant l'activité en question, il peut émettre l'hypothèse que ses efforts postérieurs doivent être mis sur cette activité. Cette hypothèse lui permet aussi de définir sa mission d'audit en profondeur. Par ailleurs, les combinaisons 2, 6, 10, 14, 18, et 22 prennent la seconde position en terme de priorité d'action. En effet, ces dernières sont nécessaires mais non urgentes. L'auditeur peut classer les activités qui présenteront un pourcentage supérieur ou égal à 50% parmi ses priorités secondaires.

Cette première étape de l'analyse nous permet d'obtenir une vue très globale des systèmes de GRH. Cette étape s'achève avec l'émission des hypothèses sur les priorités d'action en ce qui concerne l'implantation de l'activité qui n'existe pas ou l'amélioration de celle qui existe. Cependant, ces hypothèses ne sont pas définitives puisqu'elles vont être vérifiées par la compilation des résultats de la deuxième partie du questionnaire. Ainsi, nous sommes en train de suivre un processus itératif. En effet, nous procédons par émission et vérification d'hypothèses et ceci en passant d'une étape à la suivante.

III.2- L'interprétation des résultats de la deuxième partie :

Nous savons maintenant que les hypothèses émises tout au long de la première étape ne sont que préliminaires. En effet, en abordant l'activité avec plus de détails, dans la deuxième partie du questionnaire, le répondant pourra juger du degré de sophistication de l'activité mise en place dans son organisation. Dans cette deuxième partie défilent plusieurs énoncés qui aident à dresser un portrait approximatif de la mise en œuvre d'une activité donnée.

Pour analyser les données de cette partie l'auditeur aura à compiler les réponses des personnes qui ont participé à l'administration des questionnaires. Il doit procéder en deux étapes pour l'analyse de cette étape. D'une part il doit y

avoir une compilation des réponses de chacun des énoncés séparément (analyse horizontale) et d'autre part, une compilation de toutes les réponses concernant le degré de vérité (analyse verticale). Les résultats de ces deux analyses, que nous allons aborder dans ce qui suit, vont nous aider à confirmer ou à affirmer les hypothèses émises après l'analyse des données de la première partie du questionnaire.

Dans l'analyse horizontale, nous procédons de la même façon que la première partie. Nous trouvons les 16 combinaisons suivantes pour chacun des énoncés :

Tableau III.2 : Les 16 combinaisons de réponses possibles

•→Pas du tout vrai,	1. Pas du tout nécessaire. 2. Plutôt nécessaire. 3. Absolument nécessaire. 4. Je ne sais pas.
•→En partie vrai,	5. Pas du tout nécessaire. 6. Plutôt nécessaire. 7. Absolument nécessaire. 8. Je ne sais pas.
•→Tout à fait vrai,	9. Pas du tout nécessaire. 10. Plutôt nécessaire. 11. Absolument nécessaire. 12. Je ne sais pas.
•→Je ne sais pas,	13. Pas du tout nécessaire. 14. Plutôt nécessaire. 15. Absolument nécessaire. 16. Je ne sais pas.

L'analyse consiste à parcourir le détail de l'activité énoncé par énoncé, et voir si l'entreprise applique plus ou moins l'énoncé pour mettre en œuvre l'activité en question. L'idée est de connaître la perception des spécialistes de GRH ainsi que les utilisateurs RH en ce qui à trait aux détails de la mise en œuvre des activités étudiées. En effet, nous pourrons savoir, suite à cette analyse, si l'énoncé s'applique ou non et, s'il s'applique dans l'entreprise, s'il s'applique dans sa totalité ou bien en partie. De plus, nous pouvons détecter si cet énoncé est nécessaire pour opérer ou si l'organisation peut s'en passer.

Si l'entreprise applique l'énoncé à la lettre, par exemple, et qu'il n'est pas du tout nécessaire pour opérer alors ceci apparaît comme un dysfonctionnement,

c'est en quelque sorte une perte de temps puisque les spécialistes et les utilisateurs RH ne perçoivent pas sa nécessité pour opérer. Ceci nous amène à conclure qu'il vaut mieux éliminer une telle étape dans la mise en œuvre de l'activité en question. Si, par contre, l'entreprise ne l'applique et qu'il est absolument nécessaire pour opérer alors nous pourrions conclure que cette étape doit être prise en considération dans la mise en œuvre de l'activité.

Dans l'analyse verticale, nous allons nous contenter des données de la colonne A : degré de vérité. La compilation des données se fait comme suit : nous procéderons ligne par ligne en commençant le compte à partir de la première ligne. Nous comptons alors le nombre de répondants qui ont répondu 1 pour chacun des énoncés et nous le divisons par l'effectif total de l'échantillon, puis le nombre de ceux qui ont choisi 2 et ainsi de suite pour 3 et ?. En divisant, par exemple le nombre de répondants qui ont choisi 1 pour chaque énoncé par l'effectif total nous obtiendrons le pourcentage de répondants pour qui les énoncés qui présentent les détails de l'activité en question ne sont pas du tout vrais dans leur organisation.

Ainsi, si nous obtenons un pourcentage de 50% ou plus pour l'une des réponses de l'échelle de mesure nous pourrions dès lors faire le lien entre le résultat que nous avons obtenu pour cette même activité en analysant la première partie du questionnaire et par la suite décider si telle ou telle activité nécessite une intervention d'une manière plus approfondie pour déceler les véritables dysfonctionnements et proposer ainsi des suggestions pour les corriger.

Par exemple, si nous avons constaté, en analysant la première partie du questionnaire, que l'activité de planification des ressources humaines existe pour certaines catégories et qu'il est nécessaire de l'améliorer, nous pourrions alors, sachant ce résultat, émettre une hypothèse à priori que cette activité présente un point faible pour les systèmes de GRH et qu'il sera important de procéder à un audit en profondeur pour déceler les forces et les faiblesses de cette activité et ainsi pouvoir suggérer des recommandations pour l'organisation. Dans la deuxième étape de l'analyse et suite à la compilation des données de la deuxième partie nous

obtiendrons que 50% ou plus des répondants ont choisi la réponse 1- pas du tout vrai, c'est à ce moment que nous pourrons confirmer notre hypothèse et nous entamerons l'étape qui suit, c'est à dire : la mission d'audit en profondeur.

CONCLUSION GÉNÉRALE

I- Les résultats de la recherche

L'élaboration d'un questionnaire d'audit de la GRH et sa première validation sont les deux objectifs que nous avons poursuivis tout au long de cette recherche.

Dans notre questionnaire, nous avons proposé une liste de politiques et de pratiques « idéales » de la gestion des ressources humaines, et ceci en nous basant sur le guide de Biles et Schuler (1986), la théorie et la pratique touchant de près les quatorze activités étudiées. Puisque notre outil se veut pratique nous l'avons validé auprès de professionnels en GRH.

En fait, ce dernier se présente comme un guide pour mener à bien une mission d'audit appliquée au domaine de la GRH. D'une part, il permettra à ses utilisateurs d'évaluer l'état de santé du système des ressources humaines en termes de fonctions, services et pratiques aux trois niveaux : stratégique, gestion et opérations. D'autre part, il donnera la possibilité de déceler les priorités d'action futures pour améliorer l'efficacité des activités de GRH. Les résultats de cette " étape préliminaire " de l'audit permettront de cerner une ou plusieurs activités qui nécessiteront des changements et de développer des missions d'audit en profondeur afin de déceler les dysfonctionnements sociaux ainsi que leurs origines, pour ensuite proposer des recommandations afin de les corriger.

II- Les contributions de la recherche

Cette recherche permet d'ajouter à la liste des techniques d'audit de la GRH un outil de pré-audit en français, qui couvre la majorité des activités de GRH en considérant plusieurs combinaisons entre les objets (fonctions, services et pratiques) et les niveaux (stratégique, gestion et opérations), et qui permet de dresser un constat rapide sur la qualité du système de GRH et de déceler les besoins de changement.

Par ailleurs, sur le plan personnel, cette étude nous a permis de passer à travers toutes les étapes de la recherche scientifique. Ce parcours nous a permis d'exercer notre esprit critique, notre patience et de découvrir un domaine qui exige de la rigueur et de la discipline.

III- Les limites de notre travail

La première limite est relative à la longueur du questionnaire : les spécialistes que nous avons rencontrés ont été tous les deux d'accord sur le fait que notre questionnaire est long et un peu théorique. Ils ont consacré un peu plus des 45 minutes prévues pour le remplir. Ceci avait un impact négatif sur la validation, puisqu'ils n'ont pas eu le temps nécessaire pour répondre à la troisième partie du questionnaire. D'ailleurs, nous avons constaté que la qualité des réponses a diminué vers la fin.

La deuxième limite a trait au fait qu'une activité importante ne figure pas dans notre questionnaire. En effet, à part le fait qu'il soit long et un peu théorique, notre questionnaire ne couvre pas une activité que les spécialistes rencontrés ont considéré comme étant importante, surtout ici au Canada : les relations du travail (les relations employés- employeurs, patronats- syndicats etc..). Cette limite est due au profil universel que nous avons voulu donner à notre questionnaire.

IV. Les voix futures de recherche

Notre travail de recherche s'arrête au niveau de l'élaboration et de l'amélioration d'un questionnaire d'audit social. Dans ce qui, suit nous proposons quelques idées qui peuvent faire l'objet de recherches futures.

L'idée la plus simple est de pré-tester notre questionnaire d'audit auprès d'autres entreprises dans d'autres secteurs d'activités. Ce second pré-test permet de perfectionner notre questionnaire afin d'accroître sa validité et le rendre plus pratique, et ceci en introduisant d'autres suggestions des praticiens dans le domaine de la GRH. Le questionnaire pourrait être administré auprès des spécialistes RH et utilisateurs des services RH de l'organisation où le

questionnaire aurait été pré-testé. Il faudrait enfin analyser les données collectées en utilisant la méthode proposée dans le chapitre III.

De plus, nous suggérons aux chercheurs qui s'intéressent à l'audit social d'entamer une mission d'audit au complet. En d'autres termes, la personne intéressée pourra utiliser notre questionnaire pour détecter en premier lieu l'activité qui demande un audit en profondeur puis préparer sa mission d'audit et continuer son investigation en poursuivant toutes les étapes de l'audit telles que présentées dans notre revue de la littérature.

Afin de remédier à la première limite de notre questionnaire qui est relative à sa longueur, nous proposons aux futurs chercheurs d'utiliser juste la première et la deuxième partie du questionnaire et de vérifier si ces deux parties répondent bien aux objectifs poursuivis.

Par ailleurs, nous suggérons aux futurs utilisateurs de cet outil d'être présents durant les 45 minutes réservées aux répondants. Ceci permettra, d'une part, de minimiser le taux de non-réponse et, d'autre part, d'augmenter la motivation des répondants. Ce qui permet au chercheur de collecter le plus d'informations et de suggestions possibles concernant la pertinence des énoncés et leur représentativité.

Enfin, nous proposons de reprendre un des objectifs de Biles et Schuler (1986) dans le cadre de l'élaboration de leur guide d'audit. Biles et Schuler (1986) proposaient aux utilisateurs de leur guide d'envoyer leurs scores à l'ASPA (American Society for Personnel Administration) afin de construire «une banque de scores». Une fois collectés et compilés, ces scores seront classés par secteur et selon la taille de l'entreprise afin de servir de base pour effectuer des comparaisons. Des scores moyens seront disponibles pour les utilisateurs afin de positionner chacune de leurs activités de GRH par rapport à la moyenne des scores disponibles. Il sera donc fort intéressant pour les futurs chercheurs de construire une banque de données, et ceci à partir des scores des entreprises participantes.

V. Les leçons tirées de notre expérience

Nous sommes partie d'un modèle normatif d'audit de GRH qui suggère de collecter, analyser et synthétiser des informations en vue d'émettre des recommandations pertinentes. La théorie nous apprend aussi que la qualité de l'audit dépend d'une manière très étroite de la qualité des informations collectées, des documents consultés ainsi que des méthodes utilisées. La méthode que nous avons choisie pour recueillir les informations est le questionnaire de l'audit.

La principale leçon que nous tirons de notre expérience est que la méthode de collecte d'informations elle-même ainsi que la nature humaine limitent la qualité des résultats.

V.1- La méthode de collecte des informations

Le questionnaire de pré-diagnostic comporte certains avantages : il permet de collecter des informations d'une manière systématique, rapide et formalisée. Les questions sont généralement rassemblées par thème dans un questionnaire ayant une structure adaptée au travail d'audit, préparé avant le début de la mission. Mais nous pensons que l'interprétation des résultats est difficile en raison du caractère quantitatif de l'information. Afin d'obtenir des informations plus approfondies, nous en arrivons à la conclusion qu'il faut utiliser plusieurs méthodes, plusieurs sources d'information (spécialistes de ressources humaines et chefs hiérarchiques) et qu'il faut reprendre l'opération périodiquement.

V.2- La nature humaine

La collaboration des répondants est l'une des clés du succès de la mission. La confiance établie entre l'auditeur et les membres de l'équipe choisie (cadres de l'entreprise auditée) est à la base de cette collaboration. Cette confiance ne s'est établie qu'après que nous ayons exposé clairement notre objectif, notre méthodologie et nos attentes vis à vis de chacun des intervenants.

Nous avons rencontré des réticences de la part de certains d'entre eux, que nous attribuons en partie à la peur d'être jugé. Le degré de collaboration est peut

être moins élevé du fait qu'il s'agit d'une recherche académique : le chercheur dérange d'une certaine manière. De plus, les responsables peuvent craindre que certaines informations seront divulguées à leurs concurrents ou à des consultants sans leur accord.

De plus, nous nous sommes rendue compte de l'importance des mots utilisés dans les énoncés. Certains énoncés sont peut-être mal compris à cause de termes techniques non utilisés au sein de l'entreprise. Pour cette raison, nous suggérons de toujours soumettre le questionnaire à une personne de l'entreprise intéressée à proposer les ajustements nécessaires pour que le langage utilisé dans le questionnaire soit familier pour tous les intervenants.

De plus, pour maximiser les chances d'avoir des questionnaires rigoureusement remplis, nous pensons qu'il est primordial que l'auditeur soit présent lors de l'administration des questionnaires. Ainsi, il aura l'occasion de répondre à quelques questions et à inciter les répondants à remplir toutes les parties du questionnaires. Sa présence peut aussi lui permettre d'observer les réactions des répondants à quelques énoncés ou même à quelques parties du questionnaire et de noter leurs commentaires afin de l'améliorer.

BIBLIOGRAPHIE

- BEAUSOLEIL, L. (1990), *Une étude de cas des pratiques de contrôle en gestion des ressources humaines*, Mémoire de maîtrise, HEC, 346p.
- BILES, G.E. (1986), « Auditing HRM Practices », *Personnel Administration*, décembre, pp. 89-93.
- BILES, G. et SCHULER, R. (1986), *Audit Handbook of Human Resource Practices : Auditing The Effectiveness of the Human Resource Functions*, Alexandria, The American Society of Personnel Administration, 254p.
- BLAIS, A. (1993), «le sondage », chap. 15 dans : *Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données*, sous la direction de GAUTHIER, B., Sainte-Foy, Les Presses de l'Université du Québec, pp. 362-398
- CANDAU, P. (1982), «Diagnostic et évaluation de l'efficacité : l'audit de département de personnel », Institut d'administration des entreprises, Centre d'étude et de recherche sur les organisations et la gestion, Recherche # 237, Aix-en-Provence, janvier, 27p.
- CANDAU, P. (1985a), «L'audit social : un nouveau domaine pour les auditeurs internes ? », Institut d'administration des entreprises, Centre d'étude et de recherche sur les organisations et la gestion, Recherche # 318, Aix-en-Provence, janvier, 15p.
- CANDAU, P. (1985b), *Audit social*, Paris, édition Vuibert, 277p.
- CASCIO, W.F. (1991), *Costing Human Resources : The Financial Impact of Behavior in Organisation*, Boston, PWS-Kent Publishing Company, 3^{ième} éd., 322p.
- COLLINS, L. et VALIN, G. (1979), *Audit et contrôle interne : principes, objectifs et pratiques*, Dalloz Gestion Finances, 2^{ième} édition, 415p.

- COURET, A. et IGALENS, J. (1988), *L'audit social*, Paris, Presses Universitaires de France (Que Sais-Je ?, 2399), 1^{ière} éd., 127p.
- DOLAN, S.L., SCHULER, R.S. et CHRETIEN, L. (1988), *Gestion des Ressources Humaines*, Ottawa, les éditions Reynald Goulet Inc., 453p.
- DOLAN, S.L., SCHULER, R.S. (1994), *La Gestion des Ressources Humaines au seuil de l'an 2000*, Québec, Edition du Renouveau Pédagogique, 747p.
- FITZ-ENZ, J. (1984), *How to Measure Human Ressources Management*, New York : McGraw-Hill, 237p.
- GHIGLIONE, R. et MATALON, B. (1978), «Comment interroger ? Les entretiens », chap. 3, «Comment interroger ? Les questionnaires », chap.4 dans *les enquêtes sociologiques : Théories et pratiques*, Paris, Armand Collin, pp. 57-138
- GOMEZ-MEJIA, L.R. (1985), « Dimensions and Correlates of the Personnel Audit as an Organizational Assessment Tool », *Personnel Psychology*, 38, pp. 293-308
- GUIDE SUNLIFE D'EMPLOI JEUNESSE, (1994) «L'embauche faites-en bon emploi », Montréal, Édition Emploi-Jeunesse, 157p.
- KEENE, C.M. (1976), « Personnel Management Reviews in a Multicampus State University », *Public Personnel Management*, mars-avril, pp.120-131
- MAHLER, W. R. (1979), « Auditing PAIR », dans Yord, D. et HENEMAN, H, *ASPA Handbook of Personnel and Industrial Relations*, Vol. IV : Planning and Auditing PAIR, Washington, Bureau of National Affairs, pp. 2. 91- 2. 107
- MILKOVICH, G.T. et GLUECK, W.F. (1985), *Personnel/Human Resource Management : A Diagnostic Approach*, Plano, Texas : Business Publication Inc., 4 ième éd., 722p.

- LAPOINTE, J. R. (1983), « Human Resource Performance Indexes », *Personnel Journal*, juillet, pp. 545-553
- LE LOUARN, J.Y. (1995) *Notes du cours «La mesure des résultats en GRH »*, donné dans le cadre du programme de maîtrise, option GRH, (06-325-93)
- OUELLET, D. (1990), *L'analyse de la satisfaction des clients d'un service des ressources humaines : la fiducie Desjardins*. Travail dirigé, HEC, 153p.
- PERETTI, J.M. (1981), *Gestion du personnel*, Paris, Vuibert Gestion, 505p.
- PERETTI, J.M. (1985), *Audit social*, Paris, les éditions d'organisation, 231p.
- PERETTI, J.M. (1990), *Fonction personnel et management des ressources humaines*, Paris, Librairie Vuibert, 573p.
- PETIT, A., BÉLANGER, L., BENABOU, C. et autres (1993), «L'évaluation de Gestion des Ressources Humaines », chap. 15 dans *Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines*, sous la direction de BÉLANGER, L., Québec, gaëtan morin éditeur, pp. 703-737
- PHILLIPS, J.J (1983), *Handbook of Training Evaluation and Measurement Methods*, Houston, TX : Gulf/San Diego.
- PHILLIPS, J.J et SEERS, A. (1989), « Twelve Ways to Evaluate HR Management », *Personnel Administrator*, avril, pp. 54-58.
- SAMKOCWA, R. (1996), *Conception et validation d'un outil de mesure de l'efficacité du département des ressources humaines*, Mémoire de maîtrise, HEC, 111p.
- SAWYER, L.B. (1981), *The Practice of Modern Internal Auditing*, Florida, The Istitute of Internal Auditors, 882p.

- TSUI, A.S. et GOMEZ-MEJIA, L.R. (1987), «Evaluating the Human Resource Effectiveness», dans DYER, L. (éd.), *Human Resource Evolving Roles and Responsibilities*. ASPA/BNA Handbook of Human Resource Management, vol. I, Washington (D.C), pp. 187-227.
- TSUI, A. S. et MILKOVICH, G. T. (1988), «Personnel Human Resource Effectiveness», dans DYER, L., *Human Resource Management : Evolving Roles and Responsibilities*, Washington (D.C.), The Bureau of National Affairs, pp. 187-227
- TZINER, A., JEANRIE, C. et CUSSON, C. (1993), «Concepts de base en sélection», chap.2 dans *La sélection du personnel : Concepts et applications*, Ottawa, Éditions Agence d'Arc, pp. 55-129
- VATIER, R. (1980), "L'audit Social, un instrument utile au pilotage des entreprises et des organisations", *Enseignement et Gestion*, n^o 16, p.25.
- VATIER, R. (1980), «L'audit social, une tentative pour un suivi plus rationnel de la gestion du travail humain», *Analyse financière*, 4 ième trimestre, pp. 45-50
- VATIER, R. (1983), «L'audit social : Un regard plus lucide sur le pilotage social de l'entreprise», *Personnel*, n^o 248, pp. 10-18
- VATIER, R. (1988), *Audit de la Gestion Sociale*, Paris, les éditions d'organisation, 257p.
- VATIER, R. (1992), «L'audit : Qu'est-ce que c'est ?», *Personnel*, n^o 332, mai, pp.6-11
- WILS, T. et LABELLE, C. (1989), «Efficacité d'un service de ressources humaines», Actes du congrès annuel de l'ASAC, vol. 10, section 9, Montréal, juin, pp. 188-197.

ANNEXE 1 :
VERSION FINALE DU QUESTIONNAIRE

Écoles des Hautes Études Commerciales

Affiliée à l'Université de Montréal

Étude sur la qualité des systèmes de Gestion des Ressources Humaines dans les entreprises.

Ce questionnaire s'inscrit dans le cadre d'une recherche académique de nature exploratoire ayant pour objectif de dresser un portrait des activités de GRH de votre entreprise.

Afin de nous aider à atteindre cet objectif veuillez répondre au meilleur de votre connaissance en encerclant votre réponse pour chaque énoncé sans tenir compte des autres énoncés. Ceci ne vous prendra qu'environ 45 minutes de votre temps.

En aucun cas les réponses d'une personne ne seront étudiées séparément; nous communiquerons uniquement des résultats globaux et pouvons vous assurer que les réponses de chaque individu restent strictement confidentielles.

Nous vous rappelons que votre opinion est importante. La qualité des résultats et des conclusions qui pourront en être tirés dépendra de votre participation

Si vous avez des informations supplémentaires ou des commentaires à ajouter à propos de vos activités de GRH, n'hésitez pas à nous les soumettre. Vous pouvez les noter à côté de vos réponses ou bien au verso.

Merci à l'avance de votre collaboration.

Jean-Yves Le Louarn, Ph.D.,
Professeur agrégé, HEC

Dorsaf Fliss, Étudiante M.Sc., HEC

Plan du questionnaire

Partie I : Les activités de Gestion des Ressources Humaines (GRH) de votre entreprise.....	2
Partie II : Les activités de GRH de votre entreprise en détail.....	5
Planification des ressources humaines.....	6
Définition & Analyse de postes	7
Recrutement.....	8
Sélection & placement.....	9
Orientation des nouveaux employés	10
Respect des droits des employés	11
Communication	12
Evaluation du rendement des employés.....	13
Formation & développement.....	14
Gestion des carrières.....	15
Rémunération.....	16
Rémunération au rendement (incitative et au mérite).....	17
Avantages sociaux	18
Santé & Sécurité au travail.....	19
Partie III : Les pratiques de gestion et de contrôle de quelques phénomènes sociaux	21
Partie IV : Renseignements individuels	25

Partie I :

Les activités de Gestion des Ressources Humaines (GRH) de votre entreprise

Dans cette partie nous vous demanderons de nous faire part du degré d'existence de quelques activités de GRH dans votre entreprise ainsi que du degré de nécessité d'améliorer l'activité partiellement ou totalement existante ou d'implanter celle qui n'existe pas.

Pour ce faire, vous serez tenu de nous indiquer si, d'après vous :

- dans la colonne A, l'activité de GRH, telle que définie, se pratique chez vous.
- dans la colonne B, :
 - l'activité de GRH qui n'existe pas devrait être implantée dans votre entreprise.
 - l'activité de GRH qui existe pour certaines catégories d'employés ou pour toutes les catégories devrait être améliorée.

Pour répondre, vous allez utiliser les échelles suivantes :

Echelle A : degré d'existence de l'activité

- ① N'existe pas
- ② Existe pour certaines catégories d'employés mais incomplète
- ③ Existe pour certaines catégories d'employés et elle est complète
- ④ Existe pour toutes les catégories d'employés mais incomplète
- ⑤ Existe pour toutes les catégories d'employés et elle est complète
- ? Je ne sais pas

Echelle B : degré de nécessité d'implanter/d'améliorer l'activité

- ① Pas du tout nécessaire
- ② Nécessaire mais pas urgent
- ③ Absolument nécessaire
- ? Je ne sais pas

Partie I : Les activités de Gestion des Ressources Humaines (GRH) de votre entreprise

Dans cette partie nous vous présenterons une liste d'activités de GRH. Pour répondre, veuillez utiliser les échelles suivantes :

Echelle A : degré d'existence

de l'activité

- ① N'existe pas
- ② Existe pour certaines catégories d'employés mais incomplète
- ③ Existe pour certaines catégories d'employés et elle est complète
- ④ Existe pour toutes les catégories d'employés mais incomplète
- ⑤ Existe pour toutes les catégories d'employés et elle est complète
- ? Je ne sais pas

Echelle B : degré de nécessité d'implanter / d'améliorer l'activité

- ① Pas du tout nécessaire
- ② Nécessaire mais pas urgent
- ③ Absolument nécessaire
- ? Je ne sais pas

(encerclez votre réponse)

	A	B
1- Planification des ressources humaines. « appelée aussi gestion prévisionnelle du personnel recouvre les politiques systèmes et procédures, qui ont pour but de s'assurer que le nombre approprié de personnes, ayant les qualifications et spécifications dont l'entreprise a besoin pour réaliser ses objectifs, à court et long terme, sera disponible en temps utile et aux lieux voulus ».	1 2 3 4 5 ?	1 2 3 ?
2- Recrutement. « Le recrutement est l'ensemble des moyens utilisés par l'entreprise pour attirer les candidats possédant les compétences et aptitudes voulues pour combler le poste vacant ».	1 2 3 4 5 ?	1 2 3 ?
3- Sélection et Placement. « C'est le processus par lequel on évalue l'ensemble des candidatures reçues afin de choisir celle qui répond le mieux aux exigences de l'emploi et de la culture de l'entreprise ».	1 2 3 4 5 ?	1 2 3 ?
4- Orientation des nouveaux employés. « L'orientation des nouveaux employés est l'ensemble des ressources mises en place par l'entreprise pour permettre au nouvel employé d'accomplir adéquatement ses fonctions actuelles et futures et cela, dans les meilleurs délais possible ».	1 2 3 4 5 ?	1 2 3 ?
5- Evaluation du rendement des employés. « L'évaluation du rendement des employés est un ensemble d'activités visant à observer, mesurer et influencer le rendement de l'employé, c'est-à-dire sa contribution aux objectifs de l'organisation ».	1 2 3 4 5 ?	1 2 3 ?
6- Formation et développement. « Les activités de formation et de développement réfèrent aux programmes mis en œuvre par les employeurs pour améliorer le rendement actuel ou futur des employés, habituellement en orientant l'apprentissage sur les habiletés, les connaissances et les attitudes ».	1 2 3 4 5 ?	1 2 3 ?
7- Gestion des carrières. « Gérer les carrières, c'est prendre en compte à la fois pour le présent et le futur, les besoins de l'entreprise et les besoins exprimés par chaque salarié dans les domaines de l'affectation à un poste, de la place au sein de la pyramide hiérarchique ».	1 2 3 4 5 ?	1 2 3 ?
8- Rémunération. « La rémunération est l'activité consistant à évaluer la contribution des employés à l'organisation afin de déterminer leur rétribution monétaire et non monétaire, directe et indirecte, en accord avec la législation existante et la capacité financière de l'entreprise ».	1 2 3 4 5 ?	1 2 3 ?

Echelle A : degré d'existence de l'activité

- ① N'existe pas
- ② Existe pour certaines catégories d'employés mais incomplète
- ③ Existe pour certaines catégories d'employés et elle est complète
- ④ Existe pour toutes les catégories d'employés mais incomplète
- ⑤ Existe pour toutes les catégories d'employés et elle est complète
- ? Je ne sais pas

Echelle B : degré de nécessité d'implanter / d'améliorer l'activité

- ① Pas du tout nécessaire
- ② Nécessaire mais pas urgent
- ③ Absolument nécessaire
- ? Je ne sais pas

(encerclez votre réponse)

	A	B
9- Rémunération au rendement. « La rémunération au rendement établit un lien direct entre la rémunération et le rendement. Ce système de rémunération vise à inciter les employés à améliorer leur rendement ».	1 2 3 4 5 ?	1 2 3 ?
10- Avantages sociaux. « Les avantages sociaux sont définis comme étant un ensemble de traitements (ajoutés au salaire immédiat ou différé) et d'autres biens ou services offerts par une organisation à une partie ou à l'ensemble de son personnel ».	1 2 3 4 5 ?	1 2 3 ?
11- Respect des droits des employés. « Les droits des employés sont définis comme les droits dont les employés désirent jouir en ce qui a trait à la sécurité d'emploi (ex : congédiement justifié, etc.) et aux conditions de leur travail (ex : confidentialité, traitement juste et équitable, etc.), sans égard au fait que ces droits sont ou ne sont pas présentement reconnus par des lois et des conventions collectives ».	1 2 3 4 5 ?	1 2 3 ?
12- Communication. « Les deux aspects fondamentaux de la communication sont d'une part, l'information par laquelle le personnel est tenu au courant de la vie et du devenir de l'entreprise (information descendante) et de l'autre, l'expression par laquelle il fait part de ses besoins, aspirations et points de vue (information ascendante) ».	1 2 3 4 5 ?	1 2 3 ?
13- Santé et sécurité au travail. « La santé et sécurité au travail réfèrent à l'environnement physiologique, physique et psychologique du travail dans une organisation ».	1 2 3 4 5 ?	1 2 3 ?

Dans ce qui suit nous vous demandons de nous indiquer, selon vous, le degré d'existence ainsi que le degré de nécessité des énoncés suivants :

Veuillez utiliser les mêmes échelles :

	A	B
1- Un plan stratégique des affaires qui va au delà de l'année en cours.	1 2 3 4 5 ?	1 2 3 ?
2- Un plan des ressources humaines intégré au plan stratégique des affaires.	1 2 3 4 5 ?	1 2 3 ?
3- Un système d'information ressources humaines (SIRH).	1 2 3 4 5 ?	1 2 3 ?
4- Une description de poste pour chaque poste.	1 2 3 4 5 ?	1 2 3 ?
5- Un formulaire d'évaluation du rendement du personnel.	1 2 3 4 5 ?	1 2 3 ?
6- Des régimes de rémunération au mérite basés sur le jugement des superviseurs.	1 2 3 4 5 ?	1 2 3 ?
7- Des régimes d'incitation.	1 2 3 4 5 ?	1 2 3 ?

Partie II :

Les activités de GRH de votre entreprise en détail

Dans cette partie, nous vous demanderons de vous prononcer en détail sur chacune des activités de GRH apparaissant dans la première partie. Nous nous attendons à ce que vous indiquiez, selon vous, le degré de vérité ainsi que celui de nécessité des différents énoncés qui vous seront présentés tout au long des quatorze activités de GRH.

Pour les activités qui n'existent pas du tout chez vous (exemple : planification des ressources humaines, gestion de carrière, etc.), contentez-vous de répondre à la colonne B (degré de nécessité). Pour celles qui n'existent que partiellement ou entièrement, veuillez encercler une réponse dans chaque colonne (A et B).

Vous serez tenu d'indiquer en encerclant le chiffre approprié :

- dans la colonne A, dans quelle mesure l'énoncé est vrai dans votre entreprise maintenant.
- dans la colonne B, dans quelle mesure l'énoncé est nécessaire pour opérer.

Pour répondre, vous allez utiliser les échelles suivantes :

Echelle A : degré de vérité

- ① Pas du tout vrai
- ② En partie vrai
- ③ Tout à fait vrai
- ? Je ne sais pas

Echelle B : degré de nécessité pour opérer

- ① Pas du tout nécessaire
- ② Plutôt nécessaire
- ③ Absolument nécessaire
- ? Je ne sais pas

Planification des ressources humaines

Veillez utiliser les échelles suivantes pour vous prononcer en détail sur vos activités de planification des ressources humaines :

Echelle A : degré de vérité

- ① Pas du tout vrai
- ② En partie vrai
- ③ Tout à fait vrai
- ? Je ne sais pas

Echelle B : degré de nécessité pour opérer.

- ① Pas du tout nécessaire
- ② Plutôt nécessaire
- ③ Absolument nécessaire
- ? Je ne sais pas

(encerclez votre réponse)

	A	B
1- On analyse l'environnement économique et social pour déterminer dans quelle mesure il peut influencer notre politique de planification des RH.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
2- La planification stratégique des affaires est menée tout en considérant son impact sur les ressources humaines de l'entreprise.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
3- Nous établissons des prévisions de besoins de RH à court terme (moins d'une année).	1 2 3 ?	1 2 3 ?
4- Nous établissons des prévisions de besoins de RH à moyen terme (entre un et trois ans).	1 2 3 ?	1 2 3 ?
5- Nous établissons des prévisions de besoins de RH à long terme (plus de trois ans).	1 2 3 ?	1 2 3 ?
6- Les gestionnaires sont sollicités pour exprimer leurs estimations des besoins en RH.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
7- Nous utilisons le système d'information ressources humaines (SIRH) pour élaborer nos plans ressources humaines.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
8- Les effectifs sont définis, en totalité ou par catégorie selon un certain nombre de critères (ex : âge, sexe, ancienneté...), type de contrat, localisation, catégorie professionnelle, qualification, etc. et regroupés dans une base de données qui est mise à jour d'une manière systématique.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
9- Nous suivons l'évolution des effectifs à partir de cette base de données.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
10- Cette étude quantitative des effectifs est complétée par une étude portant sur les compétences, les motivations et les potentiels des individus composant le personnel.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
11- Nous utilisons des organigrammes de remplacement pour la planification de la relève.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
12- Nous avons un plan de succession très bien développé que nous utilisons dans tous nos efforts de planification des RH.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
13- Les superviseurs participent au développement des plans de succession dans leurs départements.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
14- Le plan de ressources humaines est utilisé pour développer nos plans de recrutement et de gestion de carrière.	1 2 3 ?	1 2 3 ?

Définition & Analyse de postes

Veillez utiliser les échelles suivantes pour vous prononcer en détail sur vos activités de définition et d'analyse de postes :

Echelle A : degré de vérité

- ① Pas du tout vrai
- ② En partie vrai
- ③ Tout à fait vrai
- ? Je ne sais pas

Echelle B : degré de nécessité pour opérer.

- ① Pas du tout nécessaire
- ② Plutôt nécessaire
- ③ Absolument nécessaire
- ? Je ne sais pas

(encerclez votre réponse)

	A	B
1- La définition des postes reflète à la fois la technologie utilisée, les objectifs de l'entreprise ainsi que la planification des RH.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
2- Nous définissons/redéfinissons les postes afin d'accroître la motivation des employés.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
3- Nous définissons/redéfinissons les postes dans le but d'accroître la productivité ou la qualité de vie au travail.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
4- Les postes sont définis/redéfinis pour accommoder les candidats ou les employés possédant un handicap physique.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
5- Pour définir/redéfinir un poste il faut avoir l'accord du syndicat.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
6- Les objectifs, les tâches et les responsabilités ainsi que les aptitudes, connaissances et habiletés nécessaires pour occuper un poste de travail sont systématiquement analysés.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
7- Tous les postes possèdent une description du poste et de ses spécifications.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
8- Les descriptions de postes fournissent des données utilisées pour le recrutement, la sélection, l'évaluation, la rémunération et la formation.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
9- L'analyse de postes sert à déterminer la valeur des emplois afin de maintenir une rémunération interne et externe équitable.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
10- L'analyse de postes aide le superviseur et l'employé à préciser les tâches et les responsabilités de chacun.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
11- L'analyse de postes nous aide dans l'élaboration de plans de carrières pour les employés.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
12- Les descriptions de postes sont tenues à jour régulièrement.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
13- Les employés, les superviseurs et le service de GRH sont impliqués dans l'analyse de postes de travail.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
14- Les employés et les superviseurs participent à la définition de leurs postes de travail.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
15- La manière dont les postes de travail sont définis préoccupe beaucoup la Direction.	1 2 3 ?	1 2 3 ?

Recrutement

Veillez utiliser les échelles suivantes pour vous prononcer en détail sur vos activités de recrutement :

<p>Echelle A : degré de vérité</p> <p>① Pas du tout vrai ② En partie vrai ③ Tout à fait vrai ? Je ne sais pas</p>	<p>Echelle B : degré de nécessité pour opérer.</p> <p>① Pas du tout nécessaire ② Plutôt nécessaire ③ Absolument nécessaire ? Je ne sais pas</p>
---	---

(encerclez votre réponse)

	A	B
1- Nos plans de recrutement sont étroitement liés à la planification des ressources humaines, à l'analyse de postes et à la formation et développement.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
2- Nous recrutons à court terme tout en tenant compte des intérêts de l'entreprise à long terme.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
3- Dans nos offres d'emploi nous décrivons avec soin et précision le poste à combler, les qualifications recherchées chez les candidats ainsi qu'un aperçu des conditions de travail.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
4- L'organisation suscite l'intérêt des candidats en offrant des possibilités d'avancement et / ou en facilitant le déménagement.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
5- Nous disposons d'un formulaire de demande d'emploi conçu selon les besoins du poste à combler afin de faciliter le traitement des données lors de l'évaluation des candidats et de garantir l'uniformité de l'information.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
6- Nous sommes en train d'élargir notre bassin de candidats pour avoir plus de femmes, de jeunes et d'handicapés.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
7- Les superviseurs sont très impliqués dans le processus de recrutement.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
8- Tous nos employés connaissent et ont accès à toutes les possibilités de promotion et de transfert.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
9- Toutes nos activités de recrutement sont conformes à la législation en vigueur.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
10- Nos activités et programmes de recrutement sont régulièrement évalués selon des critères d'évaluation pour déterminer leur degré d'efficacité. Par exemple : le calcul du ratio coûts/bénéfices de ces programmes.	1 2 3 ?	1 2 3 ?

Sélection & placement

Veuillez utiliser les échelles suivantes pour vous prononcer en détail sur vos activités de sélection et de placement :

Echelle A : degré de vérité

- ① Pas du tout vrai
- ② En partie vrai
- ③ Tout à fait vrai
- ? Je ne sais pas

Echelle B : degré de nécessité pour opérer.

- ① Pas du tout nécessaire
- ② Plutôt nécessaire
- ③ Absolument nécessaire
- ? Je ne sais pas

(encerclez votre réponse)

	A	B
1- A l'étape de pré-sélection nous définissons, le plus précisément possible, les critères de sélection sur lesquels reposera l'évaluation des candidatures.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
2- Nous effectuons le tri des candidatures reçues afin de sélectionner les candidats qui seront reçus en entrevue.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
3- Au cours des entrevues de sélection nous évaluons le potentiel des candidats et nous vérifions leur intérêt, leurs compétences et leurs aptitudes à répondre aux exigences du poste à combler.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
4- Dans nos entrevues de sélection, nous tenons à être le plus réaliste possible pour décrire les aspects positifs et négatifs du poste et de l'organisation en général.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
5- Le choix du candidat dans le processus de sélection est déterminé par la nature du poste ouvert.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
6- Nous procédant d'une manière systématique à l'appariement des caractéristiques personnelles avec les besoins de l'organisation.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
7- l'expérience professionnelle ainsi que les références sont établies pour chaque candidat.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
8- Toutes les informations recueillies sur les candidats sont vérifiées.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
9- Nos programmes de sélection sont étroitement liés à nos programmes de formation et de développement.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
10- On sait clairement qui prend les décisions de sélection.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
11- Les superviseurs sont activement impliqués dans le processus de sélection (la pré-sélection et l'entrevue).	1 2 3 ?	1 2 3 ?
12- Les politiques et les pratiques de sélection et de placement sont mises à jour.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
13- Les tests et les autres moyens de prédiction de la performance future des candidats sont reliés au poste de travail.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
14- Les personnes qui administrent les tests de sélection ont reçu une formation pour la réalisation de cette tâche.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
15- Nous établissons des mesures d'efficacité pour nos tests de sélection et nos autres moyens de prédiction.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
16- Une aide pour déménagement est fournie aux nouveaux employés ou aux employés mutés.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
17- Nous informons le candidat de la décision prise à la fin du processus de sélection.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
18- Un suivi est généralement établi pour s'assurer que le candidat accepte le poste.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
19- Nous établissons des mesures d'efficacité pour nos activités de placement .	1 2 3 ?	1 2 3 ?

Orientation des nouveaux employés

Veillez utiliser les échelles suivantes pour vous prononcer en détail sur vos activités d'orientation des nouveaux employés :

Echelle A : degré de vérité

- ① Pas du tout vrai
- ② En partie vrai
- ③ Tout à fait vrai
- ? Je ne sais pas

Echelle B : degré de nécessité pour opérer.

- ① Pas du tout nécessaire
- ② Plutôt nécessaire
- ③ Absolument nécessaire
- ? Je ne sais pas

(encerclez votre réponse)

	A	B
1- L'organisation a clairement défini les valeurs et la philosophie de l'entreprise dans un document d'accueil	1 2 3 ?	1 2 3 ?
2- Un programme formel d'orientation, en accord avec les valeurs de l'entreprise, est en usage.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
3- L'intégration d'un nouvel employé est conditionnelle à une période d'essai pendant laquelle il sera possible de vérifier le rendement fourni et de juger ses aptitudes à accomplir la tâche.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
4- Une personne/un service a spécialement la charge d'orienter les nouveaux employés dès la première journée de travail.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
5- La période d'essai est accompagnée d'un plan d'entraînement écrit qui détermine ce que l'employé doit apprendre, comment et à quel rythme il sera initié à ses tâches.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
6- Le programme d'intégration est très bien coordonné entre le département des RH et les autres départements de l'organisation.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
7- Les superviseurs sont formés pour mener à bien les procédures d'orientation.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
8- Le programme d'orientation est adapté aux besoins spécifiques des nouveaux employés.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
9- Les superviseurs jouent un rôle important dans la conception et la distribution des activités d'orientation.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
10- L'évaluation des activités d'orientation est faite d'une manière régulière par les employés, les superviseurs et le personnel de la GRH.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
11- La performance du nouvel employé est contrôlée et évaluée pendant la période d'essai.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
12- Le guide de l'employé est toujours mis à jour et complété.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
13- Le programme d'orientation est contrôlé, révisé et amélioré d'une façon continue ou périodique.	1 2 3 ?	1 2 3 ?

Respect des droits des employés

Veillez utiliser les échelles suivantes pour vous prononcer en détail sur vos activités concernant les droits des employés:

Echelle A : degré de vérité

- ① Pas du tout vrai
- ② En partie vrai
- ③ Tout à fait vrai
- ? Je ne sais pas

Echelle B : degré de nécessité pour opérer.

- ① Pas du tout nécessaire
- ② Plutôt nécessaire
- ③ Absolument nécessaire
- ? Je ne sais pas

(encerclez votre réponse)

	A	B
1- La Direction appuie les programmes d'amélioration de l'environnement de travail afin de favoriser une meilleure performance.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
2- Les procédures disciplinaires de l'organisation sont très bien comprises par le personnel.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
3- Les politiques et les pratiques de GRH sont perçues comme équitables par les employés.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
4- Les superviseurs et le département de GRH sont tous les deux concernés par l'application des processus disciplinaires auprès des employés.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
5- L'organisation possède un programme d'aide aux employés.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
6- Les superviseurs ont reçu une formation pour appliquer des procédures de congédiement.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
7- Il existe des politiques internes et des programmes de formation adéquats pour faire connaître à tous les gestionnaires les mesures à prendre pour respecter les droits des employés.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
8- Les superviseurs sont au courant des lois de travail.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
9- Les employés peuvent accéder à leur propre dossier.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
10- Les individus qui veulent avoir accès aux dossiers des employés sont obligés de s'identifier et doivent justifier leur démarche.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
11- Les superviseurs ne possèdent pas un libre accès aux dossiers des employés.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
12- Notre climat de travail permet aux gens d'exprimer ouvertement leur désaccord avec leurs superviseurs.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
13- Nous possédons des processus d'appel/de plaintes pour régler les conflits.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
14- La Direction s'engage à assurer la sécurité des établissements et d'en contrôler l'accès quand nécessaire.	1 2 3 ?	1 2 3 ?

Communication

Veillez utiliser les échelles suivantes pour vous prononcer en détail sur vos activités de communication :

<p>Echelle A : degré de vérité</p> <p>① Pas du tout vrai ② En partie vrai ③ Tout à fait vrai ? Je ne sais pas</p>	<p>Echelle B : degré de nécessité pour opérer.</p> <p>① Pas du tout nécessaire ② Plutôt nécessaire ③ Absolument nécessaire ? Je ne sais pas</p>
---	---

(encerclez votre réponse)

	A	B
1- Il existe une politique écrite portant sur les communications internes.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
2- La Direction a clairement établi une politique de communication ouverte à propos des plans, des politiques et des pratiques de l'organisation.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
3- Les superviseurs sont formés à la communication et au feed-back.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
4- Des tableaux d'affichages sont utilisés pour diffuser l'information au sein de l'entreprise.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
5- Les suggestions des employés sont formellement reconnues et récompensées par l'organisation.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
6- Un bulletin organisationnel (ou un autre moyen de communication) est utilisé pour mettre les employés au courant des activités organisationnelles.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
7- Les initiatives des employés sont toujours soutenues par les gestionnaires.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
8- On effectue régulièrement un sondage d'opinion auprès du personnel.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
9- L'anonymat des informations données par les employés lors de l'administration des questionnaires est garantie.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
10- Les sondages sur les employés sont planifiées, et non pas entreprises suite à certains événements.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
11- La fiabilité et la validité des enquêtes déjà conduites auprès des employés ont été démontrées.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
12- Les superviseurs sont impliqués dans la conception et l'administration des enquêtes.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
13- Un feed-back des résultats des sondages d'attitudes est donné aux employés.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
14- Les résultats des enquêtes sont utilisés pour évaluer ce qui se passe dans l'organisation afin d'améliorer la productivité et les conditions de vie au travail.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
15- Les employés sont tenus au courant de tout ce qui se passe dans l'organisation.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
16- Les superviseurs appuient les efforts de participation des employés.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
17- Les idées et les suggestions pour améliorer les produits et services sont recherchées auprès des employés d'une manière régulière.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
18- La Direction a clairement établi une philosophie selon laquelle les employés doivent être impliqués le plus possible dans les décisions qui affectent leur travail.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
19- La Direction accorde une grande importance à la communication bilatérale avec les employés.	1 2 3 ?	1 2 3 ?

Evaluation du rendement des employés

Veillez utiliser les échelles suivantes pour vous prononcer en détail sur vos activités d'évaluation du rendement des employés :

Echelle A : degré de vérité

- ① Pas du tout vrai
- ② En partie vrai
- ③ Tout à fait vrai
- ? Je ne sais pas

Echelle B : degré de nécessité pour opérer.

- ① Pas du tout nécessaire
- ② Plutôt nécessaire
- ③ Absolument nécessaire
- ? Je ne sais pas

(encerclez votre réponse)

	A	B
1- Nos formulaires d'évaluation sont étroitement liés aux exigences spécifiques de chaque poste de travail.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
2- Des standards de performance existent pour chaque poste de travail de telle sorte que tous les employés sont en mesure de juger leur rendement au travail.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
3- Le système d'évaluation permet d'expliquer clairement aux employés comment ils vont être évalués.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
4- Les résultats de l'évaluation du rendement sont utilisés pour valider nos tests et autres techniques de sélection.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
5- Les enregistrements des rendements passés sont utiles pour prendre de bonnes décisions concernant la paie, les promotions et les transferts.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
6- L'évaluation du rendement est utile pour guider le développement de carrière des employés.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
7- Nous évaluons la fiabilité et la validité des méthodes utilisées pour l'évaluation du rendement des employés.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
8- Il existe des procédures permettant aux employés d'évaluer leur rendement au travail.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
9- Les employés peuvent évaluer le rendement de leurs superviseurs et de leurs pairs.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
10- Les résultats de l'évaluation du rendement sont communiqués aux employés d'une manière rapide, régulière et fidèle.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
11- Les employés contribuent à la correction des faibles performances.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
12- Les superviseurs sont impliqués dans les changements portés au système d'évaluation du rendement.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
13- Les superviseurs ont reçu une formation sur les différents aspects de l'évaluation du rendement des employés.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
14- Les superviseurs sont évalués sur la manière dont ils supervisent leurs subordonnés.	1 2 3 ?	1 2 3 ?

Formation & développement

Veillez utiliser les échelles suivantes pour vous prononcer en détail sur vos activités de formation et développement :

Echelle A : degré de vérité

- ① Pas du tout vrai
- ② En partie vrai
- ③ Tout à fait vrai
- ? Je ne sais pas

Echelle B : degré de nécessité pour opérer.

- ① Pas du tout nécessaire
- ② Plutôt nécessaire
- ③ Absolument nécessaire
- ? Je ne sais pas

(encerclez votre réponse)

	A	B
1- Les superviseurs se servent des systèmes d'évaluation de la performance des employés afin de déceler les besoins de formation de leurs subordonnés.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
2- Le contenu des programmes de formation et de développement organisationnels dépend des candidats sélectionnés pour le poste de travail.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
3- Les programmes de formation et de développement sont offerts aux employés d'une manière continue.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
4- les superviseurs sont formés d'une façon continue sur tous les règlements relatifs à leur fonction.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
5- L'organisation possède un programme de formation dans le but de prévenir le remplacement des employés dans le cas où les connaissances techniques de ces derniers deviennent obsolètes.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
6- L'organisation offre une large variété de programmes de formation s'adressant à différents niveaux de travailleurs.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
7- Les résultats des programmes de formation sont régulièrement évalués.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
8- Les programmes de formation changent systématiquement quand ceci est jugé approprié pour accroître leur efficacité.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
9- Les employés participent à la conception des programmes de formation offerts.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
10- Les superviseurs animent les séances de formation.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
11- Les superviseurs prennent l'initiative de faire les demandes afin de mettre en place des programmes de formation.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
12- La Direction croit que les responsabilités de formation et de développement des employés pour un superviseur sont aussi importantes que les autres responsabilités pour le succès de l'organisation.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
13- La Direction fournit les ressources suffisantes pour des programmes de formation et de développement efficaces.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
14- Les superviseurs sont évalués sur la façon dont ils développent leurs subordonnés.	1 2 3 ?	1 2 3 ?

Gestion des carrières

Veillez utiliser les échelles suivantes pour vous prononcer en détail sur vos activités de gestion des carrières :

Echelle A : degré de vérité

- ① Pas du tout vrai
- ② En partie vrai
- ③ Tout à fait vrai
- ? Je ne sais pas

Echelle B : degré de nécessité pour opérer.

- ① Pas du tout nécessaire
- ② Plutôt nécessaire
- ③ Absolument nécessaire
- ? Je ne sais pas

(encerclez votre réponse)

	A	B
1- Il appartient à notre compagnie de gérer la carrière des employés.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
2- Les pratiques de gestion des carrières sont directement liées aux activités de planification des RH. Exemple : les planifications des successions et des organigrammes de remplacement.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
3- Les dirigeants ont une attitude positive envers les activités de développement de carrières.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
4- Les employés peuvent accéder à une information claire des opportunités de carrières qui leur sont offertes.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
5- Notre organisation offre aux employés l'opportunité de remplir une auto-évaluation de carrière.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
6- Il existe plusieurs instruments pour une auto-évaluation de carrière.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
7- Notre organisation met à la disposition des employés des conseillers d'orientation professionnelle.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
8- Notre entreprise encourage les employés à s'autoformer.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
9- Les bénéfices des activités de développement de carrière sont évalués d'une manière régulière.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
10- Les superviseurs sont formellement évalués sur la manière dont ils aident leurs subordonnés dans leurs besoins de développement de carrière.	1 2 3 ?	1 2 3 ?

Rémunération

Veuillez utiliser les échelles suivantes pour vous prononcer en détail sur vos activités de rémunération :

Echelle A : degré de vérité

- ① Pas du tout vrai
- ② En partie vrai
- ③ Tout à fait vrai
- ? Je ne sais pas

Echelle B : degré de nécessité pour opérer.

- ① Pas du tout nécessaire
- ② Plutôt nécessaire
- ③ Absolument nécessaire
- ? Je ne sais pas

(encerclez votre réponse)

	A	B
1- La rémunération est intégrée à la planification stratégique de l'organisation.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
2- Les résultats des analyses de postes sont utilisés dans le processus d'évaluation de postes.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
3- Le syndicat joue un rôle actif dans le processus d'évaluation des emplois et dans la détermination de la politique de rémunération de l'organisation.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
4- Les postes sont périodiquement réévalués.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
5- L'équité interne est d'une grande importance dans la détermination des échelles de salaires.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
6- L'équité externe est d'une grande importance dans la détermination des échelles de salaires.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
7- Notre organisation utilise les enquêtes salariales pour fixer le niveau de salaire, les structures salariales et le mode de rémunération.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
8- Les salaires donnés aux employés sont au moins équivalents à ceux donnés dans d'autres organisations de la région.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
9- La politique salariale est liée aux plans stratégiques des affaires.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
10- Il existe des politiques et des systèmes de rémunération différents pour les différentes divisions de l'organisation.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
11- Les politiques de rémunération de votre organisation sont communiquées aux salariés par le biais du guide de l'employé ou d'un document similaire.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
12- les employés comprennent comment leurs salaires sont établis.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
13- Les superviseurs participent aux processus d'évaluation des postes.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
14- Une comparaison périodique du niveau des salaires des mêmes emplois figurant au sein de votre organisation et d'autres organisations est effectuée.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
15- Les échelles de salaires des postes sont communiquées aux employés concernés.	1 2 3 ?	1 2 3 ?

Rémunération au rendement (incitative et au mérite)

Veillez utiliser les échelles suivantes pour vous prononcer en détail sur vos activités de rémunération au rendement:

Echelle A : degré de vérité

- ① Pas du tout vrai
- ② En partie vrai
- ③ Tout à fait vrai
- ? Je ne sais pas

Echelle B : degré de nécessité pour opérer.

- ① Pas du tout nécessaire
- ② Plutôt nécessaire
- ③ Absolument nécessaire
- ? Je ne sais pas

(encerclez votre réponse)

	A	B
1- Les résultats de l'évaluation du rendement sont utilisés pour déterminer les augmentations des salaires.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
2- Les augmentations des salaires au mérite sont coordonnées et contrôlées par le département de GRH.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
3- Les superviseurs sont formés pour effectuer de bonnes évaluations du rendement des employés et pour donner les augmentations de salaire appropriées.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
4- Votre compagnie possède un programme de reconnaissance bien établi et compris.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
5- Les superviseurs appuient totalement vos programmes de reconnaissance.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
6- Les programmes de rémunération incitative sont compris par tous les employés concernés.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
7- Les superviseurs ont été formés pour l'administration de vos programmes de rémunération incitative.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
8- Votre organisation exprime une philosophie qui est d'un grand soutien pour la rémunération basée sur le rendement.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
9- Aucun obstacle à la conception et à l'utilisation des plans de rémunération basée sur le rendement n'existe dans votre compagnie.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
10- Les employés ont la chance de contrôler leurs augmentations de salaires basées sur leur productivité.	1 2 3 ?	1 2 3 ?

Avantages sociaux

Veillez utiliser les échelles suivantes pour vous prononcer en détail sur vos activités concernant les des avantages sociaux :

Echelle A : degré de vérité

- ① Pas du tout vrai
- ② En partie vrai
- ③ Tout à fait vrai
- ? Je ne sais pas

Echelle B : degré de nécessité pour opérer.

- ① Pas du tout nécessaire
- ② Plutôt nécessaire
- ③ Absolument nécessaire
- ? Je ne sais pas

(encerclez votre réponse)

	A	B
1- Les employés connaissent les avantages sociaux offerts par l'entreprise.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
2- Les employés connaissent la valeur monétaire de leurs avantages sociaux.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
3- Des choix en avantages sociaux sont offerts pour les salariés.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
4- Les travailleurs participent à l'élaboration des régimes d'avantages sociaux.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
5- Les employés sont généralement satisfaits des avantages sociaux qui leurs sont offerts.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
6- Notre entreprise compare ses régimes d'avantages sociaux à ceux de ses concurrents.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
7- L'organisation offre des avantages sociaux intéressants afin d'attirer des candidats qualifiés.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
8- En l'absence d'avantages sociaux comparables à ceux offerts par d'autres employeurs du même secteur d'activité ou de la même région, l'organisation peut perdre des personnes qualifiées au bénéfice des autres.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
9- Votre entreprise tente à motiver les employés au travail par le biais des avantages sociaux.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
10- L'entreprise évalue les coûts et les bénéfices de ses régimes d'avantages sociaux.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
11- Vous essayez de réduire le coût de vos avantages sociaux alors que vous voulez conserver leur valeur pour les employés.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
12- Le service de GRH est au courant de toutes les législations en matière d'avantages sociaux.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
13- Les avantages sociaux sont considérés comme une partie intégrante de votre rémunération globale des employés et ils sont communiqués de la sorte.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
14- Les superviseurs participent à la formulation de votre politique d'avantages sociaux.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
15- Les sondages d'opinions contiennent plusieurs questions concernant les avantages sociaux.	1 2 3 ?	1 2 3 ?

Santé & Sécurité au travail

Veuillez utiliser les échelles suivantes pour vous prononcer en détail sur vos activités de santé et sécurité au travail :

Echelle A : degré de vérité

- ① Pas du tout vrai
- ② En partie vrai
- ③ Tout à fait vrai
- ? Je ne sais pas

Echelle B : degré de nécessité pour opérer.

- ① Pas du tout nécessaire
- ② Plutôt nécessaire
- ③ Absolument nécessaire
- ? Je ne sais pas

(encerclez votre réponse)

	A	B
1- La Direction réclame souvent des rapports sur les activités ou les progrès de la sécurité au travail dans l'organisation.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
2- La Direction reçoit régulièrement des rapports sur les maladies professionnelles et les programmes de prévention de maladies et des rapports sur le progrès d'autres activités reliées à la santé.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
3- Des enregistrements sur les types de maladies professionnelles ainsi que sur le nombre des jours de travail perdus suite à des maladies sont maintenus et revus.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
4- Des enregistrements sont maintenus sur le nombre d'accidents et les jours de travail perdus suite à des accidents de travail.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
5- La Direction approuve les programmes d'aide aux employés qui améliorent la condition physique et la santé des employés au travail.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
6- La politique organisationnelle de prévention concernant les maladies professionnelles est bien communiquée aux employés.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
7- La Direction croit que les employés ont le droit de connaître et doivent respecter les lois et les règlements en vigueur concernant la santé et la sécurité au travail.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
8- Les causes des accidents et des maladies professionnelles sont systématiquement analysées et cherchées.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
9- Les superviseurs ont reçu une formation sur l'importance des procédures de santé et de sécurité au travail.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
10- L'organisation est au courant de toutes les lois sur la santé et la sécurité au travail.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
11- Les politique de santé et de sécurité sont communiquées à tous les employés.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
12- Des comités de santé et de sécurité sont utilisés dans l'organisation.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
13- La santé et la sécurité sont vues comme la responsabilité de tous les employés, gestionnaires ou non gestionnaires.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
14- Les affiches et les règlements de santé et de sécurité au travail sont disposés de façon très visible.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
15- Les instructions de sécurité sont placées d'une manière visible sur chaque machine utilisée par les employés.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
16- Les superviseurs sont tenus responsables de l'amélioration de la santé et la sécurité dans leurs départements.	1 2 3 ?	1 2 3 ?

Echelle A : degré de vérité

- ① Pas du tout vrai
- ② En partie vrai
- ③ Tout à fait vrai
- ? Je ne sais pas

Echelle B : degré de nécessité pour opérer.

- ① Pas du tout nécessaire
- ② Plutôt nécessaire
- ③ Absolument nécessaire
- ? Je ne sais pas

(encerclez votre réponse)

	A	B
17- Des politiques formelles existent concernant l'utilisation des équipements de sécurité.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
18- Les standards concernant les sorties de secours, les échelles, les poids limites, les escaliers, les surfaces des fenêtres et des portes sont bien respectés.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
19- La Direction met au point des programmes afin de réduire la probabilité d'accidents de travail dans le futur.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
20- Les programmes pour réduire les accidents de travail sont essayés d'une manière continue.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
21- Les dangers chimiques et autres dangers pour la santé sont clairement étiquetés. Des plaques contenant les instructions de sécurité et des labels des containers sont utilisés pour les produits chimiques dangereux.	1 2 3 ?	1 2 3 ?
22- Les procédures et les équipements pour éviter les accidents sont bien connus et utilisés par tous les employés.	1 2 3 ?	1 2 3 ?

Partie III :

Les pratiques de gestion et de contrôle de quelques phénomènes sociaux

Dans cette partie nous nous intéressons à la gestion et au contrôle de plusieurs phénomènes sociaux tels que l'absentéisme, le roulement, les accidents de travail et les maladies professionnelles.

Pour chacun de ces phénomènes nous vous demanderons d'indiquer, dans un premier temps, le degré de vérité de quelques pratiques de gestion et de contrôle de ces phénomènes. Dans un deuxième temps, nous vous demanderons d'inscrire vos indicateurs de mesure et vos démarches pour l'estimation des coûts de ces phénomènes.

Pour vous prononcer sur le degré de vérité des quelques pratiques de gestion ou de contrôle de ces quatre phénomènes sociaux, vous allez utiliser les échelles suivantes :

Echelle : degré de vérité

- ① Pas du tout vrai
- ② Vrai pour certaines catégories d'employés
- ③ Vrai pour toutes les catégories d'employés
- ? Je ne sais pas

Partie III : Les pratiques de gestion et de contrôle de quelques phénomènes sociaux

Pour chacun de ces phénomènes veuillez indiquer, en encerclant le chiffre approprié, le degré de vérité de l'énoncé dans votre organisation.

Echelle : degré de vérité

- ① Pas du tout vrai
- ② Vrai pour certaines catégories d'employés
- ③ Vrai pour toutes les catégories d'employés
- ? Je ne sais pas

	Absentéisme	Roulement	Accidents	Maladies
1- Nous utilisons des indicateurs pour mesurer le phénomène.	1 2 3 ?	1 2 3 ?	1 2 3 ?	1 2 3 ?
2- Nous identifions les caractéristiques de la population la plus concernée.	1 2 3 ?	1 2 3 ?	1 2 3 ?	1 2 3 ?
3- Il existe un fichier individuel/ formulaire indiquant diverses caractéristiques (ex : la catégorie professionnelle, le service d'appartenance, l'âge, l'ancienneté, le sexe, etc.), la durée de l'absence/la présence, le motif, les jours de présence/d'absence, qui permettront de dresser la statistique du nombre de cas et de leur durée.	1 2 3 ?	1 2 3 ?	1 2 3 ?	1 2 3 ?
4- Nous établissons des histogrammes afin d'illustrer le phénomène.	1 2 3 ?	1 2 3 ?	1 2 3 ?	1 2 3 ?
5- Nous estimons les coûts directs du phénomène.	1 2 3 ?	1 2 3 ?	1 2 3 ?	1 2 3 ?
6- Nous estimons les coûts indirects du phénomène.	1 2 3 ?	1 2 3 ?	1 2 3 ?	1 2 3 ?
7- Nous avons des formules établies pour estimer les coûts de ce phénomène pour l'organisation.	1 2 3 ?	1 2 3 ?	1 2 3 ?	1 2 3 ?
8- Nous avons une politique appropriée pour lutter contre le phénomène.	1 2 3 ?	1 2 3 ?	1 2 3 ?	1 2 3 ?
9- Nous analysons le phénomène sur une période supérieure à une année.	1 2 3 ?	1 2 3 ?	1 2 3 ?	1 2 3 ?
10- Pour diagnostiquer les causes et les relations entre elles, nous nous basons sur des modèles présentant les divers facteurs qui peuvent influencer la présence ou l'absence au travail.	1 2 3 ?	1 2 3 ?	1 2 3 ?	1 2 3 ?
11- La présentation des recommandations afin de réduire ce phénomène sera précédée d'une analyse de faisabilité.	1 2 3 ?	1 2 3 ?	1 2 3 ?	1 2 3 ?
12- Nous tenons compte de l'influence du syndicat lors de la mise en place de mesures de redressement.	1 2 3 ?	1 2 3 ?	1 2 3 ?	1 2 3 ?
13- Nous essayons de mettre en place des mesures incitatives pour lutter contre le phénomène.	1 2 3 ?	1 2 3 ?	1 2 3 ?	1 2 3 ?
14- Nous faisons le suivi pour chaque cas.	1 2 3 ?	1 2 3 ?	1 2 3 ?	1 2 3 ?

- Veuillez indiquer les indicateurs de mesure pour chacun des événements suivants : absentéisme, roulement, accidents et maladies, si elles existent. Par exemple : durée, fréquence, moyenne, etc.

Nos indicateurs de l'absentéisme sont les suivants :

.....

.....

.....

.....

.....

Nos indicateurs du roulement sont les suivants :

.....

.....

.....

.....

.....

Nos indicateurs des accidents de travail sont les suivants :

.....

.....

.....

.....

.....

Nos indicateurs des maladies professionnelles sont les suivants :

.....

.....

.....

.....

.....

- Veuillez nous expliquer vos démarches pour l'estimation des coûts engendrés par tels événements, si elles existent.

Notre démarche pour estimer les coûts de l'absentéisme est la suivante :

.....

.....

.....

.....

.....

Notre démarche pour estimer les coûts du roulement est la suivante :

.....

.....

.....

.....

.....

Notre démarche pour estimer les coûts des accidents de travail est la suivante :

.....

.....

.....

.....

.....

Notre démarche pour estimer les coûts des maladies professionnelles est la suivante :

.....

.....

.....

.....

.....

Partie IV : Renseignements individuels

Afin de compléter cette recherche, nous avons besoin de quelques informations générales vous concernant. Veuillez s.v.p. répondre aux questions suivantes :

1- Quel est le titre de votre poste actuel ?.....

2- A quelle vice-présidence appartenez-vous ?

a) Services des ressources humaines....

b) Autre..... .Précisez :

3- Dans lequel des niveaux d'activité suivants vos fonctions et tâches vous amènent-elles à oeuvrer le plus fréquemment ? Veuillez cocher une seule catégorie :

a) Stratégique (i.e. choix des orientations, des stratégies et des objectifs de l'organisation).....

b) Gestion (i.e. développement des politiques et procédures pour implanter les orientations choisies).....

c) Opérations (i.e. exécution des politiques, procédures et activités)

4- Depuis combien de temps travaillez-vous pour votre employeur actuel ? Veuillez indiquer le nombre d'années et de mois. Années.....Mois.....

Merci de votre collaboration.

ANNEXE 2:
EXTRAIT DU QUESTIONNAIRE ORIGINAL DE
BILES ET SCHULER
(1986)

Auditing Statements for Human Resource Planning

The following statements describe various aspects of your HRP practices.

For each statement you are asked to give two ratings.

For column A, rate how true the statement is *Now*:

Definitely Not true

1 2 3 4 5

Extremely true

For column B, rate the desirability of the condition described:

It would be *undesirable* if this
Statement were true

1 2 3 4 5

It would be extremely *desirable*
if the statement were true

	A	B
	How true?	How desirable?
1. We have a formally prepared strategic business plan that covers more than the current year.	_____	_____
2. The strategic business planning we do is conducted with consideration for its impact on the organization's human resource needs.	_____	_____
3. The human resource plans we have are used as input for our recruitment planning and career development planning.	_____	_____
4. We do human resource forecasting for the near term (up to one year), midterm (from one to three years), and for the long term more than three years into the future).	_____	_____
5. We have a human resource information system (HRIS) that is used to support our human resource planning.	_____	_____
6. Line managers are asked to provide estimates of their human resource needs.	_____	_____
7. Changing trends in the regional labor force are monitored.	_____	_____
8. The social, legal, economic and political environments are monitored to determine how they might influence human resource utilization in our organization.	_____	_____
9. Concrete demographic data about the organization's work force characteristics are gathered on a regular systematic basis.	_____	_____
10. se replacement charts for our employee planning.	_____	_____
11. We have a well-developed succession plan that we use in our overall employee planning efforts.	_____	_____
12. Line managers are permitted extensive input into the succession planning for their departments.	_____	_____

Auditing Statements for Job Design and Analysis

The following statements describe various aspects of your job design and job analysis practices.

For each statement you are asked to give two ratings.

For column A, rate how true the statement is *Now*:

Definitely Not true

1 2 3 4 5

Extremely true

For column B, rate the desirability of the condition described:

It would be *undesirable* if this
statement were true

1 2 3 4 5

It would be extremely *desirable*
if the statement were true

	A	B
	How true?	How desirable?
1. Jobs are designed based on human resource planning needs.	_____	_____
2. Technology determines the way jobs are designed.	_____	_____
3. The purposes, characteristics, and duties of jobs are systematically analyzed.	_____	_____
4. All jobs have a written job description and job specification.	_____	_____
5. Job analysis provides the data for recruitment, selection, appraisal, compensation and training practices.	_____	_____
6. Job specifications are written so that necessary employee SKAs can be determined.	_____	_____
7. Job specifications are written to include employee preferences, interests and personality (PIPs).	_____	_____
8. Employees understand what is expected of them.	_____	_____
9. Job descriptions are kept up to date. They are current and updated at least every three years or upon the job becoming vacant.	_____	_____
10. Employees, line managers and the HRM department are involved in doing job analysis.	_____	_____
11. Employees and line managers have the opportunity to design their own jobs.	_____	_____
12. How jobs are designed is of major concern to top management.	_____	_____
13. The HRM department experiments with different ways to design jobs.	_____	_____
14. Employee SKAs and PIPs are taken into account when designing or redesigning jobs.	_____	_____
15. Appropriate jobs are designed to accommodate a job applicant's or employee's physical disabilities.	_____	_____

Auditing Statements for Employee Rights

The following statements describe various aspects of your employee rights practices.

For each statement you are asked to give two ratings.

For column A, rate how true the statement is *Now*:

Definitely Not true

1 2 3 4 5

Extremely true

For column B, rate the desirability of the condition described:

It would be *undesirable* if this statement were true

1 2 3 4 5

It would be extremely *desirable* if the statement were true

	A	B
	How true ?	How desirable ?
1. Top management has made known its strong position against sexual harassment.	_____	_____
2. Human resource planning and strategic business planning are closely linked together.	_____	_____
3. Job security is an important aspect of human resource and strategic business planning.	_____	_____
4. A clearly defined employee grievance process exists.	_____	_____
5. Based on feedback, your organization's disciplinary procedures are well understood by employees.	_____	_____
6. Surveys reveal that employees regard the disciplinary process as fair.	_____	_____
7. Both line managers and the HRM department are involved in disciplining employees.	_____	_____
8. Line managers are trained in employee termination procedures.	_____	_____
9. Line managers and all employees receive training in preventing sexual harassment.	_____	_____
10. A well defined layoff procedure exists.	_____	_____
11. Employee discipline, termination and layoff are made without regard to race, color, religion, sex, age or national origin.	_____	_____
12. Your organization has very specific policies that limit those who have access to employee personnel files.	_____	_____
13. Employees have access to their own personnel files.	_____	_____
14. Lines of communication between the community and the organization seem to be good.	_____	_____

Auditing Statements

The following statements describe various aspects of your communication practices.

For each statement you are asked to give two ratings.
For column A, rate how true the statement is *Now*:

Definitely Not true 1 2 3 4 5 Extremely true

For column B, rate the desirability of the condition described:

It would be *undesirable* if this statement were true 1 2 3 4 5 It would be extremely *desirable* if the statement were true

	A	B
	How true ?	How desirable ?
1. A written policy exists stating your organization has an open communications philosophy.	_____	_____
2. Line managers are trained in two-way communication skills and giving feedback.	_____	_____
3. Bulletin boards are used to disseminate information throughout the organization.	_____	_____
4. Employee suggestions are formally recognized and rewarded by the organization.	_____	_____
5. An organizational newsletter (or other house organ) is used to keep employees up to date about organizational activities.	_____	_____
6. Activities initiated by employees and communicated upward to management are usually supported.	_____	_____
7. Surveys of employee attitudes and feelings are made regularly.	_____	_____
8. Feedback about the results of such attitude surveys is given to employees.	_____	_____
9. Employees are kept apprised of what is going on in the organization.	_____	_____
10. Ideas and suggestions for product improvement are sought from employees on a regular basis.	_____	_____
11. Top management believes strongly in the importance of two-way communication with employees.	_____	_____

Auditing Statements

The following statements describe various aspects of your performance appraisal practices.

For each statement you are asked to give two ratings.

For column A, rate how true the statement is *Now*:

Definitely Not true 1 2 3 4 5 Extremely true

For column B, rate the desirability of the condition described:

It would be *undesirable* if this statement were true 1 2 3 4 5 It would be extremely *desirable* if the statement were true

	A	B
	How true ?	How desirable ?
1. Our performance appraisal forms are closely tied to the requirements of specific jobs.	_____	_____
2. Performance appraisal data are used in validating selection tests and practices.	_____	_____
3. Standards exist for all jobs so employees can judge how they are doing.	_____	_____
4. The appraisal system used is helpful in clearly communicating to employees how they will be evaluated.	_____	_____
5. Past performance records are helpful in making effective decisions regarding pay, promotion and transfers.	_____	_____
6. Performance appraisal is helpful in guiding the career development progress of employees.	_____	_____
7. Top management is concerned about quality of work.	_____	_____
8. Our performance appraisal is seen as a total system.	_____	_____
9. Employees have a right to appeal performance appraisal decisions.	_____	_____
10. Procedures exist for employees to appraise their own performance.	_____	_____
11. Employees are able to appraise the performance of their supervisors.	_____	_____
12. Performance appraisal results are quickly, regularly and accurately provided to employees.	_____	_____
13. Employees always know what their promotion opportunities are.	_____	_____
14. Employees are aided in correcting poor performance.	_____	_____
15. Line managers are trained in giving feedback.	_____	_____
16. Our organization has a clearly stated policy on absenteeism.	_____	_____
17. The organization has a well-publicized employee assistance program.	_____	_____
18. Line managers are involved in changes made in the performance appraisal system.	_____	_____
19. Line managers are trained in the various aspects of the performance appraisal system.	_____	_____
20. Line managers are evaluated on how well they handle their subordinates.	_____	_____

Auditing Statements

The following statements describe various aspects of your training and development practices. See the "Audit Worksheet" for instructions on completing and scoring this survey.

	A	B
	How true ?	How desirable ?
1. Line managers use the performance appraisal system to help spot training needs for their subordinates.	_____	_____
2. The content of organizational training and development programs varies depending on the applicants selected for employment.	_____	_____
3. Training and development programs are offered to employees on a continuous basis.	_____	_____
4. Line managers are continually trained in new federal, state and local regulations related to their jobs.	_____	_____
5. The organization has a training program to help prevent employee displacement as technical skills become obsolete.	_____	_____
6. The organization offers a wide variety of training programs targeted to differing levels of employees.	_____	_____
7. The success of training programs is regularly evaluated.	_____	_____
8. Training programs are systematically changed when deemed appropriate in order to increase their effectiveness.	_____	_____
9. Employees assist in designing the training programs offered.	_____	_____
10. Line managers conduct training programs.	_____	_____
11. There is a high degree of transfer of learning from the training programs to the jobs of the participants.	_____	_____
12. Line managers initiate requests for training and development programs.	_____	_____
13. Top management believes the training and development responsibilities of line managers is as important to the organization's success as sales and finance.	_____	_____
14. Top management provides sufficient resources for conducting an effective training and development program.	_____	_____
15. Line managers are appraised for how well they develop their employees.	_____	_____

Auditing Statements for Career Development

The following statements describe various aspects of your career development practices. See the "Audit Worksheet" for instructions on completing and scoring this survey.

	A How true ?	B How desirable ?
1. Career development practices are directly linked to human resource planning activities such as job succession planning and replacement charts.	_____	_____
2. Top management is very supportive of career development activities.	_____	_____
3. Employees are clearly told what career opportunities are available to them.	_____	_____
4. Employees can nominate themselves for career development activities such as assessment centers.	_____	_____
5. Our organization offers employees an opportunity to perform career self-assessment. Various self-assessment instruments are made available to employees for this purpose.	_____	_____
6. Our organization provides career counseling to employees.	_____	_____
7. Stress management programs are offered to employees.	_____	_____
8. Your organization assumes that work activities are stressful. The organization attempts to do something about stress such as providing "burnout" workshops and stress reduction workshops.	_____	_____
9. Job redesign and work schedule changes are made to accommodate the personal needs of employees.	_____	_____
10. The benefits of career development activities are regularly evaluated.	_____	_____
11. Line managers are formally evaluated on how well they help subordinates with their career development needs.	_____	_____
12. Line managers are involved in the design and running of such activities as the organization's stress management program.	_____	_____

Auditing Statements

The following statements describe various aspects of your organizational development practices. See the "Audit Worksheet" for instructions on completing and scoring this survey.

	A How true ?	B How desirable ?
1. Organizational development activities are closely tied to other HRM activities such as HRP.	_____	_____
2. The HRM department is a catalyst for operating departments to experiment with new ways to improve productivity and QWL.	_____	_____
3. Organizational restructuring, as required, is given high priority by top management.	_____	_____
4. Organizational development plans are closely tied to strategic business plans.	_____	_____
5. The organization emphasizes employee involvement and participation in programs.	_____	_____
6. Organizational surveys are conducted regularly, results are analyzed, and data are used to effect change within the organization.	_____	_____
7. Communication and information about how the organization is doing and where the organization is going is regularly published.	_____	_____
8. Major changes, such as bringing in office automation, are well planned.	_____	_____
9. Employees are involved in planning and implementing changes within the organization.	_____	_____
10. A spirit of teamwork, voluntarism and cooperation is promoted by top management.	_____	_____
11. Increasingly, employees have been given more say in how to do their jobs.	_____	_____
12. The organization stresses quality in developing its products/services and managing its people.	_____	_____

Auditing Statements for Direct Compensation

The following statements describe various aspects of direct compensation practices. See the "Audit Worksheet" for instructions on completing and scoring this survey.

	A	B
	How true ?	How desirable ?
1. Job analysis results which are unbiased, objective, and nondiscriminatory are used in the job evaluation process.	_____	_____
2. Jobs and job descriptions are periodically reevaluated to ensure they are current and nondiscriminatory.	_____	_____
3. Internal equity is a major concern in setting wage rates.	_____	_____
4. External equity is a major concern in setting wage rates.	_____	_____
5. Compensation policies that are in compliance with federal and state wage and hour laws that cover such issues as compensatory time, regular and overtime rates, etc. are up to date and practical.	_____	_____
6. Pay provisions in the various federal minimum wage and overtime requirements are understood and adhered to by all personnel and line managers.	_____	_____
7. Employees are generally satisfied with their pay.	_____	_____
8. Pay policies are linked to strategic business plans.	_____	_____
9. There are different pay policies and systems for different divisions of the organization.	_____	_____
10. Compensation policies of your organization are communicated to employees in an employee handbook or a similar document.	_____	_____
11. Employees understand how their wages are determined.	_____	_____
12. Line managers provide input for the job evaluation process.	_____	_____
13. What other organizations pay for jobs comparable to yours is periodically reviewed.	_____	_____
14. Salary ranges for jobs are communicated to employees filling those jobs.	_____	_____
15. Salary ranges for all jobs in a department or division are communicated to departments or divisions.	_____	_____
16. Line managers can request job reevaluation studies.	_____	_____

Auditing Statements

The following statements describe various aspects of your performance-based pay practices. A knowledge of these statements is essential to an audit of your practices. See the "Audit Worksheet" for instructions on completing and scoring this survey.

	A	B
	How true ?	How desirable ?
1. A written merit plan policy is available for all employees.	_____	_____
2. The results of performance appraisals are used to determine pay increases.	_____	_____
3. Merit pay increases are coordinated and monitored by the HRM department.	_____	_____
4. Line managers have been trained in appraising performance realistically and in giving appropriate salary increases.	_____	_____
5. Your company has an established and understood recognition program.	_____	_____
6. Line managers fully support your recognition programs.	_____	_____
7. Pay ranges for jobs are communicated to all employees filling those jobs.	_____	_____
8. Your incentive pay programs are understood by all employees covered.	_____	_____
9. Line managers have been trained in the administration of your incentive pay programs.	_____	_____
10. Your organization expresses a supportive philosophy for pay-for-performance.	_____	_____
11. Employees can perform more productively if they try.	_____	_____
12. Obstacles in designing and using performance based pay plans do not exist in your company.	_____	_____
13. Employees have the chance to control their salary increases based on their productivity.	_____	_____

Auditing Statements

The following statements describe aspects of your indirect compensation practices. See the "Audit Worksheet" for instructions on completing and scoring this survey.

	A	B
	How true ?	How desirable ?
1. Employees know the dollar value of their benefits.	_____	_____
2. Choices in benefits are offered to employees.	_____	_____
3. Employees are generally satisfied with the benefit provided to them.	_____	_____
4. Line managers are familiar with the federal, state and local regulations regarding benefits such as worker's compensation.	_____	_____
5. Your worker compensation rating is among the lowest in your area.	_____	_____
6. Your qualified pension plan meets the federal standard set by ERISA, as amended by TEFRA (1982) and DEFRA (1984). <i>(Employee Retirement Income Security Act (1974), Tax Equity and Fiscal Responsibility Act (1982), Deficit Reduction Act(1984).)</i>	_____	_____
7. You know the dollar cost of your health and life insurance programs.	_____	_____
8. You are trying to reduce the cost of your indirect benefits while still retaining their value to the employee.	_____	_____
9. The HRM department keeps up to date on legislation affecting indirect compensation.	_____	_____
10. You have changed or added to your benefit program in the last five years.	_____	_____
11. Top management is committed to trimming the costs of indirect compensation.	_____	_____
12. Indirect compensation is considered an integral part of an employee's total compensation package and is communicated as such.	_____	_____
13. Line managers have input in shaping your indirect compensation package.	_____	_____
14. Line managers know the value of indirect compensation you are offering.	_____	_____

Auditing Statements for Employer-Employee Relations

The following statements describe various aspects of employer-employee practices. See the "Audit Worksheet" for instructions on completing and scoring this survey.

	A How true ?	B How desirable ?
1. Top management has clearly stated the importance of productivity and QWL improvement programs.	_____	_____
2. Supervisors who are well trained in effective employee relations are valued in the organization.	_____	_____
3. HRM policies and practices are regarded by employees as equitable.	_____	_____
4. HRM policies and practices are administered fairly and consistently by supervisors.	_____	_____
5. Employees participate in their own performance appraisals.	_____	_____
6. Line managers try to give employees freedom in deciding how to do their job.	_____	_____
7. Employees can appeal decisions made by their supervisors such as performance appraisal or merit increase decisions.	_____	_____
8. The compensation paid to our employees is at least equivalent to those of other organizations in the area.	_____	_____
9. Employees believe their jobs are safe so long as they perform up to standard.	_____	_____
10. We regularly survey our employees regarding their feelings and attitudes.	_____	_____
11. Someone is responsible for being aware of all relevant federal, state and local labor laws.	_____	_____
12. Line managers are regularly updated on labor laws and labor relations and arbitration decisions.	_____	_____
13. Line managers are knowledgeable about what they should do in the event of a union organizing campaign.	_____	_____
14. One individual is assigned responsibility for union activities in the event of an organizing campaign.	_____	_____
15. Top management has clearly stated a policy of open communications about organizational plans, policies and procedures.	_____	_____

Auditing Statements for Safety

The following statements describe various aspects of your safety practices. See the "Audit Worksheet" for instructions on completing and scoring this survey.

	A How true ?	B How desirable ?
1. Top management does not require regular reports on safety activities and progress in the organization.	_____	_____
2. Comprehensive records are maintained on the number of accidents and days of work lost due to accidents.	_____	_____
3. The causes of accidents are systematically analyzed.	_____	_____
4. Line managers have been trained in the importance of safety and health procedures.	_____	_____
5. There is a statement of policy signed by a top management person.	_____	_____
6. The safety policy is communicated to all employees.	_____	_____
7. Safety committees are used in the organization.	_____	_____
8. Safety is viewed as the responsibility of every worker, manager and non manager.	_____	_____
9. Safety posters are prominently displayed.	_____	_____
10. Recognition programs exist for outstanding individual plant safety performance.	_____	_____
11. Safety instructions are clearly posted for each machine used by employees.	_____	_____
12. Line managers are held accountable for accidents in their departments.	_____	_____
13. Written policies exist regarding use of protective equipment.	_____	_____
14. OSHA standards regarding exits, ladders, load limits, stairways, doors and floor surfaces are observed.	_____	_____
15. Safety statistics of similar plants with similar conditions are monitored and known to top management.	_____	_____
16. Management plans for ways to reduce the likelihood of accidents in the future.	_____	_____
17. Programs to reduce accidents are continually tried.	_____	_____
18. Procedures and facilities for handling accidents are well developed and known to all employees.	_____	_____

Auditing Statements for Health

The following statements describe various aspects of your health practices. See the "Audit Worksheet" for instructions on completing and scoring this survey.

	A	B
	How true ?	How desirable ?
1. Top management regularly receives reports on organizational "wellness" and disease prevention programs as well as progress reports on other health-related activities.	_____	_____
2. Records are maintained and reviewed on the incidence and types of diseases and the number of days of work lost due to diseases.	_____	_____
3. The causes of diseases are systematically analyzed and investigated.	_____	_____
4. Line managers have been trained in the importance of wellness in the workplace.	_____	_____
5. Top management approves of proactive wellness programs that improve the physical fitness and health of employees.	_____	_____
6. An organizational health, wellness, and disease prevention policy is communicated to all employees.	_____	_____
7. Health is viewed as the responsibility of every individual in the organization.	_____	_____
8. Health is viewed as the responsibility of every individual in the organization.	_____	_____
9. Health regulations are prominently played.	_____	_____
10. Chemicals and other health hazards are clearly labelled Material Safety Data Sheets (MSDS) and containment labels are used for chemicals determined to be hazardous.	_____	_____
11. Top management believes that employees have a right to know and is careful to comply fully with state and local right-to-know laws.	_____	_____
12. OSHA standards regarding chemical and other toxic substances are adhered to.	_____	_____
13. One office or individual is designated as responsible for monitoring levels of chemicals and toxic substances in the work place.	_____	_____
14. The organization is up to date on all existing federal, state and local health laws.	_____	_____
15. Management is committed to seeking ways to reduce worker exposure to chemicals and toxic substances.	_____	_____
16. Procedures and facilities to handle and dispose of chemicals and toxic substances exist, are disseminated and are understood.	_____	_____

Auditing Statements for Security of Facilities, Employee Records and Human Resource Information Systems

The following statements describe various aspects of your organizational security practices. See the "Audit Worksheet" for instructions on completing and scoring this survey.

	A	B
	How true ?	How desirable ?
1. Top management is committed to ensuring security of facilities and to controlling access, where appropriate.	_____	_____
2. Physical security needs are considered when planning for and opening new facilities.	_____	_____
3. One individual or department has been specifically designated as responsible for plant and office security.	_____	_____
4. Background and reference checks of job applicants are done thoroughly and systematically where jobs call for such checks.	_____	_____
5. Individuals seeking access to employee records are required to display proper identification and have a need to know.	_____	_____
6. The storage area for employee records is secure.	_____	_____
7. Employee records security systems are regularly evaluated and upgraded.	_____	_____
8. Outdated employee records are destroyed in a secure and systematic way.	_____	_____
9. Employee records are purged regularly.	_____	_____
10. Employees have access to their own records.	_____	_____
11. There is a policy on what types of information employees can see in their own records.	_____	_____
12. All security procedures are in compliance with legal regulations.	_____	_____
13. Line managers are knowledgeable about records security procedures.	_____	_____
14. Line managers do not have open access to employee records.	_____	_____
15. Policies and procedures for dealing with illegal employee behavior such as theft and embezzlement have been disseminated by top management.	_____	_____
16. Employees whose behavior is contrary to organizational policies or is illegal are dealt with swiftly and fairly.	_____	_____
17. Line managers have been trained to deal with illegal employee behavior.	_____	_____
18. Computers and magnetic storage devices are located in a place inaccessible to job applicants, visitors and other unauthorized persons.	_____	_____

A
How true ?

B
How desirable ?

19. Computers and magnetic storage devices are housed in rooms with doors and windows that are locked and with smoke detectors.

20. Appropriate policies and effective procedures exist that control who has access to the HR data base.

21. Policies and procedures exist that limit the numbers of people who can enter data into the HRM data base to trained and trusted people.

22. An electrical survey has been made of the computer power supply to ensure data will not be lost or scrambled by unforeseen power fluctuations or interruptions.

23. New data entered into the HRM data base are backed up on a regular basis at the end of each work day.

ANNEXE 3 :
LETTRES DE PRÉSENTATION

Maîtrise
ès sciences
de la gestion
M.Sc.

HEC

École des
Hautes Études
Commerciales

Affiliée à
l'Université de Montréal

Le 27 mars 1997

Monsieur Michel Charbonneau
Vice-président principal - Région de l'Est
Produits PETRO-canada
1501 McGill College
Montréal (Québec) H3A 3N1

Monsieur,

Cette lettre a pour but de solliciter la participation de la direction des ressources humaines de votre entreprise à une recherche sur la qualité des systèmes de gestion des ressources humaines dans les entreprises.

À l'issue de cette recherche de nature exploratoire, vous aurez entre les mains un portrait des activités de GRH qui vous sera peut-être utile pour déterminer les priorités d'action de votre direction. Voilà ce que nous pouvons vous offrir si vous acceptez de participer à notre recherche.

Permettez-nous de préciser en quoi consistera votre participation si vous acceptez :

1. Remplir et faire remplir le questionnaire par l'ensemble des cadres et professionnels de la direction des ressources humaines.
2. Participer à une rencontre avec l'étudiante signataire de cette lettre afin de valider les réponses apportées au questionnaire (il pourrait s'agir d'une seule rencontre regroupant toute la direction des ressources humaines, ou plusieurs rencontres de groupe, ou des rencontres individuelles ; à déterminer).
3. Fournir de la documentation et des renseignements verbaux utiles à la compréhension de la gestion des ressources humaines de votre entreprise.

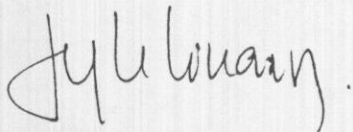
Une fois la recherche terminée, nous nous engageons à vous montrer le texte final pour approbation, à ne pas divulguer le nom de votre entreprise si vous le souhaitez, à vous avertir si nous utilisons les résultats en public (en congrès scientifique, par exemple) et à vous transmettre un exemplaire du rapport de recherche. Si vous souhaitez que nous présentions les résultats devant le personnel de la direction des ressources humaines ou tout autre groupe au sein de votre entreprise, nous le ferons avec plaisir.



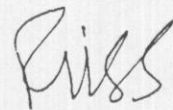
Nous joignons un exemplaire du questionnaire afin que vous en preniez connaissance et que vous nous fassiez vos commentaires si vous le souhaitez. Nous prendrons contact avec vous prochainement pour savoir si vous acceptez notre proposition et pour fixer un rendez vous, étant bien conscients que vous êtes très occupés.

Nous apprécions d'avance l'intérêt que vous porterez à notre projet et vous en remercions infiniment.

Veillez recevoir, Monsieur, l'expression de nos sentiments respectueux.



Jean-Yves Le Louarn, Ph.D.
Professeur de GRH



Dorsaf Fliss
Étudiante de maîtrise en
GRH

N.B. : cette recherche constitue le mémoire de maîtrise de l'étudiante ci-dessus. Ce mémoire fait partie des exigences pour l'obtention de la maîtrise ès sciences de la gestion, option gestion des ressources humaines, de l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal.

Par Télécopieur / Fax transmission

Projet: PROGENER	Date: Le 8 avril 1997
A/To: M. Michel Charbonneau Vice-président principal - Région est Petro-Canada	De/From: Martine Paquin Project Officer Téléphone: (514) 340-6183
Ville et pays/City and country: Montréal	Numéro de télécopieur/Fax number: (514) 340-6177
Numéro de télécopieur/Fax number: (514) 350-2121	Nombre de pages à suivre/ Number of pages to follow:

Monsieur,



Nous aimerions recevoir l'appui dans votre entreprise pour la réalisation d'une enquête sur les politiques de gestion des ressources humaines au sein de votre entreprise. Cette enquête s'insère dans le cadre du projet de maîtrise de Mme Dorsaf Fliss et est supervisée par M. Jean-Yves Le Louarn, professeur agrégé de notre institution et directeur du programme de maîtrise ès sciences. Cette étude est également fortement appuyée par le CETAI, puisqu'elle se situe dans le domaine de la gestion d'une entreprise pétrolière et nous permet d'enrichir le contenu de notre Programme international en gestion dans le secteur de l'énergie (PROGENER). Elle servira également à valider le questionnaire que cette étudiante a développé pour réaliser l'évaluation des politiques des ressources humaines d'une entreprise.

Tel que mentionnée dans la lettre ci-jointe, cette étude vous fournira un portrait de l'ensemble des activités du Groupe Ressources Humaines de votre entreprise, représentant un outil de référence intéressant dans la définition de vos priorités d'action. Elle ne requiert toutefois qu'environ qu'une heure et demie du temps de vos cadres et professionnels de la direction des ressources humaines, soit environ 45 minutes pour répondre à un questionnaire et un autre 45 minutes d'entretien, selon leur disponibilité, pour clarifier et valider les réponses.

En espérant que vous trouverez ce projet intéressant, nous vous prions de croire, Monsieur, à l'expression de nos sentiments les meilleurs.

Martine Paquin
Chargée des projets internationaux, CETAI