

EFFICACITE D'UN SERVICE

DE

RESSOURCES HUMAINES

PAR

**THIERRY WILS
CHRISTIANE LABELLE**

MAI 1989

DOCUMENT 89-04

Le texte produit dans ce document de recherche n'engage que la responsabilité des auteurs. La diffusion de ce document est rendue possible grâce à une subvention du fonds FCAR dans le cadre de son programme "Rapports et mémoires de recherche".

EFFICACITE D'UN SERVICE DE RESSOURCES HUMAINES¹

Thierry Wils, Professeur invité, Université de Montréal et
Professeur régulier, Université du Québec à Hull.
Christiane Labelle, Candidate au doctorat, Université Cornell.

Congrès de l'ASAC
(Montréal, juin 1989)

¹ Ce document de recherche a obtenu le deuxième prix de la division "Personnel/ressources humaines" au congrès de l'ASAC. Les auteurs remercient M. Bérriault de son excellent travail d'assistant de recherche dans la collecte des données.

Résumé

Tsui (1987) a suggéré d'utiliser l'approche des "clients multiples" pour évaluer l'efficacité des services de ressources humaines. Contrairement aux résultats obtenus par Tsui et Milkovich (1987), notre enquête dans un hôpital canadien révèle que les perceptions de l'efficacité du service de ressources humaines varient peu selon les types de clients. Après avoir identifié plusieurs faiblesses conceptuelles et méthodologiques, cet article invite les chercheurs à ouvrir un débat sur le concept d'efficacité des services de ressources humaines.

* * *

Abstract

Tsui (1987) proposed to use a multiple constituency approach for evaluating human resource department effectiveness. Contrary to the results obtained by Tsui and Milkovich (1987), the results of the present survey in a Canadian hospital indicate that the perceptions of human resource department effectiveness by its clients show little variation. After having identified a number of conceptual and methodological weaknesses, the article suggests to open a debate on the concept of human resource department effectiveness.

* * *

Introduction

Comme toutes les autres fonctions de l'entreprise, la fonction personnel-ressources humaines doit être évaluée, car la direction générale s'attend à obtenir des résultats en contrepartie des ressources qu'elle alloue à cette fonction. Depuis quelques années, la nécessité de cette évaluation devient pressante, car la compétition entre les diverses fonctions pour s'approprier des ressources se fait plus vive. Pourtant, l'évaluation formelle n'est pas une pratique courante en gestion des ressources humaines (Janger, 1977). Certains systèmes, comme celui de planification des ressources humaines, ne sont pratiquement pas évalués (Guérin, 1984; Wils, 1987). Les services de ressources humaines ne l'ont guère été dans le passé (Petersen et Malone, 1975) et, encore aujourd'hui, l'évaluation formelle de cette composante administrative demeure modeste (Tsui, 1987). Dans ce dernier cas, on invoque souvent des difficultés inhérentes à l'évaluation d'un service fonctionnel pour justifier cette lacune (Fitz-Enz, 1980).

Pour les praticiens la difficulté principale consiste à trouver des méthodes d'évaluation appropriées qui fourniront une information utile à l'organisation (Saltonstall, 1952; Petersen et Malone, 1975; Fitz-Enz, 1980; Kuraitis, 1981; Hooper, 1984). Pour les théoriciens, l'absence d'un cadre théorique approprié est le principal problème à surmonter (Tsui, 1987). En effet, la complexité du sujet se reflète dans les nombreuses questions laissées sans réponse. Désire-t-on analyser l'efficacité d'une façon formelle (e.g., les documents) ou informelle (e.g., les perceptions, la réputation)? Cherche-t-on à analyser l'efficacité de la fonction ressources humaines en tant qu'activité spécialisée de

l'organisation (e.g., taux de roulement du personnel, suivi des politiques par les cadres hiérarchiques, etc.) ou le service de ressources humaines en tant qu'entité administrative (e.g., compétence des professionnels, qualité des services offerts, etc.)? Désire-t-on examiner le contenu des décisions ou le processus qui a mené à ces décisions? Afin de situer le lecteur, il convient de préciser que cet article ne porte que sur l'évaluation de l'entité administrative appelée "service de ressources humaines"²

Même si on élimine la perspective de l'évaluation de la fonction ressources humaines en général, il reste difficile de préciser comment on devrait étudier l'efficacité du service de ressources humaines (McLaughlin, 1971). L'efficacité avec laquelle ce service intègre les divers rôles découlant de sa mission, comme l'avaient suggéré Petersen et Malone (1975), ne peut guère être étudiée à ce stade-ci puisqu'on connaît mal ces rôles (Labelle, 1989). De même, l'influence de certains facteurs explicatifs de cette efficacité (e.g., appui de la haute direction et des cadres hiérarchiques) doivent être délaissés étant donné qu'on en est encore à délimiter le domaine du service de ressources humaines (Tsui, 1987). En vérité, le service de ressources humaines est mal connu et il n'existe pas véritablement de cadre théorique pour comprendre ses tâches, ses rôles et l'efficacité avec laquelle il remplit son mandat. C'est pourquoi la plupart des études qui abordent l'évaluation du service de ressources humaines ne peuvent se concentrer que sur certains sujets particuliers, comme les perceptions des clients en tant qu'évaluateurs. Jusqu'à tout récemment, les études avaient tendance à se limiter à une (Leonard et Heneman, 1951; McAfee,

² Ceci inclut, bien entendu, les diverses appellations données à cette entité administrative comme "service du personnel", "service du personnel et des relations du travail", etc.

1980; Wils et Labelle, 1987) ou deux (Ruane, 1982) catégories d'évaluateurs. Dans le but d'enrichir ce courant de recherche, Tsui (1984,1987) a proposé une nouvelle approche, celle des "constituants multiples". Aussi, l'objet de cette étude est-il de poursuivre cet effort de recherche en utilisant la méthode des "constituants multiples" pour évaluer l'efficacité d'un service de ressources humaines.

Cadre théorique

L'approche des "constituants multiples" a été proposée comme nouveau cadre conceptuel pour analyser les activités et l'efficacité des services de ressources humaines (Tsui, 1984,1987). Dans le jargon de cette théorie, les "constituants" désignent les acteurs ou les clients avec lesquels le service de ressources humaines est en rapport. Il s'agit, par exemple, des cadres hiérarchiques, des professionnels ou des employés de soutien. Selon cette approche, les clients ont des besoins différents qui se traduisent par des attentes différentes envers le service de ressources humaines.

L'existence de différences dans les préférences des acteurs est au coeur de cette théorie. Les cadres hiérarchiques s'attendent à recevoir des conseils (interprétation de certaines clauses de conventions collectives) ou des services (annonces dans les journaux lors du recrutement). En revanche, les employés s'attendent à recevoir de l'aide ou de l'information (conseil en matière de carrière pour les professionnels, informations sur les avantages sociaux pour les employés de soutien, aide en cas de problèmes personnels pour tous les employés).

Dans la mesure où le service de ressources humaines répond aux attentes de ses clients, il est dit "efficace". L'efficacité du service de ressources humaines est donc déduite du niveau de satisfaction des clients, c'est-à-dire, de la différence entre ce que les clients veulent et ce qu'ils reçoivent (ou ce que le service de ressources humaines offre). Jusqu'à présent, la seule étude empirique portant sur l'évaluation de l'efficacité par plusieurs clients tend à confirmer l'existence de différences dans les préférences des acteurs au sujet de l'importance des activités de ressources humaines ou de leur efficacité (Tsui, 1987; Tsui et Milkovich, 1987).

Méthodologie

Les données de cette enquête ont été collectées dans un établissement hospitalier public au Canada. Bien que cette organisation soit de petite taille (256 lits), elle dispense quand même une gamme variée de services. Les principaux services offerts ont trait à la médecine, la chirurgie, l'obstétrique, la radiologie, la biologie médicale et la psychiatrie. Pour assurer ces services, l'hôpital emploie 427 personnes à temps complet et 367, à temps partiel. Parmi ces employés, les infirmières et les employés de soutien sont syndiqués.

Historiquement, le service du personnel de cette organisation jouait un rôle secondaire (paperasse). En 1982, la direction générale a décidé de se doter d'un "véritable" service du personnel en rapatriant d'autres services tels que celui de la formation et de la santé des employés. Avec cette restructuration, le nouveau service du personnel a pu accéder au rang de direction et a obtenu officiellement autorité sur les différentes activités de personnel (recrute-

ment, rémunération, relations du travail, formation et santé des employés). Il faut cependant souligner que le service de la paie est resté rattaché au service des finances. Au total, le nouveau service du personnel emploie cinq personnes: le directeur des ressources humaines, son adjoint, un agent de personnel ainsi que deux chefs de services (formation et santé des employés). La restructuration n'a apporté que peu de sang neuf dans le service du personnel.

Le questionnaire de Tsui a été envoyé à quatre types de clients de ce service du personnel: les cadres, les superviseurs, les professionnels et les employés de soutien. Les cadres regroupent les directeurs, les chefs de services et leurs adjoints. Les superviseurs désignent les personnes qui ne sont pas dans la catégorie précédente, mais qui supervisent du personnel (coordinateurs, infirmières en chef). Les professionnels regroupent les infirmières, les techniciens et leurs assistants. Enfin, les employés de soutien désignent principalement les commis. Au total, 100 questionnaires ont été envoyés. De ceux-ci, 80 ont été retournés dont 78 sont utilisables. Les caractéristiques des répondants sont les suivantes: âge moyen de 38,8 années; ancienneté moyenne de 9,9; niveau moyen de scolarité de 15,2; majorité de femmes (84%). Parmi les 64 répondants qui ont indiqué leur catégorie d'emploi, on dénombre 21 cadres (33%), 16 superviseurs (25%), 11 professionnels (17%) et 16 employés de soutien (25%).

Résultats

D'après la théorie des constituants multiples, des différences de perception entre les clients devraient exister au sujet de (1) l'importance des activités

que doit faire un service de ressources humaines, (2) l'efficacité du service de ressources humaines lors de l'exécution de ces activités et (3) la pertinence des critères d'évaluation à utiliser pour évaluer ce service. Pour chacun de ces trois aspects, nous reprendrons la même méthodologie que celle adoptée par Tsui (1987) ainsi que Tsui et Milkovich (1987).

Importance des activités de ressources humaines

Chaque répondant devait évaluer sur une échelle de Likert (allant de 1 à 5) jusqu'à quel point il est important qu'un service de ressources humaines accomplisse chacune des 101 activités inventoriées. A l'aide d'une analyse factorielle de ces activités, Tsui et Milkovich ont identifié huit facteurs: (1) dotation/planification (16 activités), (2) formation/développement (13 activités), (3) rémunération (12 activités), (4) relation avec les employés (9 activités), (5) aspects juridiques (7 activités), (6) relations du travail (5 activités), (7) respect des politiques (5 activités) et (8) services administratifs (6 activités). Après avoir regroupé les activités de cette façon, nous avons calculé un score moyen pour chaque facteur. Nous avons ensuite réalisé une analyse de variance simple avec le score moyen de chaque facteur comme variable dépendante et les catégories d'employés (cadres, superviseurs, professionnels et employés de soutien) comme variable indépendante. Comme le montre le Tableau 1, des différences significatives de perception n'existent que pour le facteur relatif au respect des politiques. Les cadres et les superviseurs accordent plus d'importance à ce facteur que les professionnels et les employés de soutien.

Tableau 1

Importance des activités de ressources humaines

| ACTIVITES DE RESSOURCES HUMAINES | EVALUATEURS | | | | F | Pr≥F |
|-------------------------------------|-------------|-------------------|---------------------|----------------------|------|------|
| | Cadres | Super- viseurs | Profes- sionnels | Employés /soutien | | |
| 1. Dotation/planification | 4.25 | 4.39 | 4.06 | 3.96 | .95 | NS |
| 2. Formation/développement | 4.11 | 4.26 | 3.85 | 3.96 | 1.02 | NS |
| 3. Rémunération | 4.54 | 4.35 | 4.12 | 4.39 | 1.38 | NS |
| 4. Relation avec les employés | 4.26 | 4.24 | 4.06 | 4.12 | .29 | NS |
| 5. Aspects légaux (EEO) | 4.24 | 3.97 | 3.76 | 3.87 | .87 | NS |
| 6. Relations du travail | 4.46 | 4.25 | 3.76 | 3.66 | 2.42 | NS |
| 7. Respect des politiques | 4.50 | 4.45 | 3.92 | 4.02 | 3.42 | .03 |
| 8. Services administratifs | 4.50 | 4.32 | 4.01 | 4.25 | 2.01 | NS |

Efficacité dans l'exécution des activités inventoriées

Chaque répondant devait évaluer, toujours sur une échelle de Likert (1-5), jusqu'à quel point son propre service de ressources humaines était efficace dans l'accomplissement de chacune des 101 activités inventoriées. Pour chacun des huit facteurs, nous avons calculé un score moyen et avons fait une analyse de variance simple. Tel qu'indiqué dans le Tableau 2, aucune différence significative n'a été trouvée. Plutôt que de mesurer l'efficacité uniquement par facteur, nous avons également utilisé une mesure globale d'efficacité (5 questions). On demandait, par exemple, dans quelle mesure le répondant était satisfait de son service de ressources humaines. Ici encore, l'analyse de variance simple n'a donné aucune différence significative.

Tableau 2

Efficacité dans l'exécution des activités de ressources humaines

| ACTIVITES DE RESSOURCES HUMAINES | EVALUATEURS | | | | F | Pr≥F |
|-------------------------------------|-------------|-------------------|---------------------|----------------------|------|------|
| | Cadres | Super- viseurs | Profes- sionnels | Employés /soutien | | |
| 1. Dotation/planification | 2.59 | 2.98 | 2.71 | 3.31 | 1.29 | NS |
| 2. Formation/développement | 2.60 | 2.35 | 2.74 | 2.98 | .84 | NS |
| 3. Rémunération | 2.86 | 2.83 | 3.11 | 2.93 | .15 | NS |
| 4. Relation avec les employés | 3.15 | 3.06 | 3.25 | 3.65 | 1.01 | NS |
| 5. Aspects légaux (EEO) | 2.73 | 2.93 | 3.20 | 3.00 | .28 | NS |
| 6. Relations du travail | 3.77 | 3.26 | 3.48 | 3.46 | .64 | NS |
| 7. Respect des politiques | 3.14 | 3.40 | 3.26 | 3.40 | .32 | NS |
| 8. Services administratifs | 3.78 | 3.55 | 3.61 | 3.59 | .18 | NS |
| Mesure globale d'efficacité | 3.95 | 4.15 | 3.97 | 4.00 | .24 | NS |

Pertinence des critères d'évaluation à utiliser

Chaque répondant devait évaluer sur une échelle de Likert (1-5) dans quelle mesure chacun des 60 critères était pertinent pour évaluer l'efficacité d'un service de ressources humaines. D'après Tsui, l'analyse factorielle de ces critères a permis d'identifier cinq facteurs: (1) approche marketing (17 critères), (2) gestion des coûts (13 critères), (3) anticipation et innovation (12 critères), (4) formation (4 critères) et (5) action positive (4 critères). Un score moyen par facteur a été calculé et soumis à une analyse de variance simple. Comme le démontre le Tableau 3, des différences significatives n'ont été observées que sur deux facteurs, soit (1) l'anticipation et l'innovation et (2) l'action positive.

Tableau 3
Pertinence des critères d'évaluation

| CRITERES D'EVALUATION | EVALUATEURS | | | | F | Pr≥F |
|-------------------------------|-------------|-------------------|---------------------|----------------------|------|------|
| | Cadres | Super- viseurs | Profes- sionnels | Employés /soutien | | |
| 1. Approche marketing | 4.28 | 4.07 | 3.70 | 4.01 | 1.19 | NS |
| 2. Gestion des coûts | 3.56 | 3.76 | 2.97 | 3.43 | 1.70 | NS |
| 3. Anticipation et innovation | 4.13 | 3.72 | 3.19 | 3.59 | 3.18 | .03 |
| 4. Formation | 4.13 | 4.14 | 3.62 | 3.50 | 1.95 | NS |
| 5. Action positive | 3.54 | 2.97 | 2.97 | 2.41 | 3.16 | .03 |

Discussion et conclusion

L'approche des clients multiples a été utilisée pour évaluer l'efficacité d'un service de ressources humaines. Les résultats de cette étude indiquent qu'il existe peu de différences significatives dans les préférences des clients. Etant donné que ces résultats sont en contradiction avec ceux de Tsui, plusieurs commentaires s'imposent.

Premièrement, Tsui a analysé la relation entre l'importance des activités de ressources humaines et les catégories de clients sans contrôler le type de service de ressources humaines. En fait, son étude repose sur l'hypothèse d'une homogénéité de ces services. Dans son questionnaire par exemple, chaque répondant devait évaluer dans quelle mesure il est important qu'un service de ressources humaines accomplisse chacune des 101 activités de ressources humaines recensées. Partant, Tsui suppose soit l'existence d'un seul type (idéal?), de service de ressources humaines, soit l'existence d'une certaine homogénéité parmi la centaine de services de ressources humaines inclus dans sa recherche.

Dans les deux cas, ce genre d'hypothèse est périlleux, car des recherches récentes (Baird et Meshoulam, 1984; Tyson et Fell, 1986; Andrews, 1986; Labelle 1989) indiquent qu'il n'existe pas un, mais au contraire plusieurs types de services de ressources humaines. Par exemple, Tyson et Fell (1986) ont identifié trois types: l'exécutant, le gérant de contrats et l'architecte. On peut donc douter que les répondants aient pu répondre au questionnaire de Tsui sans faire référence à l'un ou à l'autre de ces types. De plus, il est fort plausible que la perception des répondants quant à ce qui devrait exister (importance accordée aux activités faites par un service de ressources humaines) soit contaminée par ce qui existe (les activités réellement effectuées par leur service de ressources humaines).

Un peu plus loin dans le questionnaire, chaque répondant devait **évaluer l'efficacité de son propre service de ressources humaines**. Tsui a analysé les données sans contrôler la diversité de ces services. Ici encore, l'hypothèse d'une homogénéité prévaut. Selon nous, l'hypothèse d'une homogénéité des services de ressources humaines n'est pas vérifiée et le fait de ne pas avoir contrôlé la diversité des services peut avoir biaisé ses résultats. Autrement dit, la relation entre l'importance des activités (ou l'efficacité d'un service) et les catégories de clients peut ne plus exister lorsque l'on contrôle une troisième variable importante, soit la diversité des types de services de ressources humaines. Dans notre étude, nous avons contrôlé cette dernière variable puisqu'un seul service de ressources humaines a été étudié. Les études futures devraient se pencher sur ce problème, soit en examinant un autre type de service, soit en contrôlant les différents types si plusieurs services sont considérés. Jusqu'à présent, seulement deux études ont été réalisées sur

ce sujet et la contradiction dans leurs conclusions signifie que d'autres recherches sont requises avant de pouvoir généraliser tout résultat.

Deuxièmement, nos résultats démontrent qu'il existe peu de différence entre les divers clients quant à l'évaluation globale de l'efficacité de leur service de ressources humaines. D'après l'étude de Ruane (1982), les clients jugent un service de ressources humaines efficace si ce dernier agit conformément au rôle qu'il devrait jouer et vice-versa. L'absence de différence importante quant à l'évaluation globale de l'efficacité du service de ressources humaines dans notre recherche pourrait s'expliquer par un consensus³ au sujet du rôle que ce service devrait jouer. De plus, il est possible qu'un consensus soit plus facile à obtenir lorsqu'il s'agit d'un service de ressources humaines de type "sapeur-pompier" comme celui de cette étude. Il s'agit d'un service à vocation opérationnelle, qui "éteint des feux" à la demande des cadres hiérarchiques et qui ne jouit pas d'un statut élevé. Tous les clients semblent le percevoir de cette façon et le trouvent efficace parce qu'il répond à leurs attentes. Dans le cas présent, ces attentes sont peu élevées parce que ce service n'est pas perçu comme étant critique pour le succès de l'organisation. Le paradoxe avec l'approche des clients multiples est que ce service risquerait d'être perçu comme inefficace par les clients s'il essayait de jouer un rôle différent et même un rôle plus important afin de mieux contribuer au succès organisationnel. Ce service ne saurait être perçu efficace sans qu'il y ait auparavant la création d'un consensus dans toute l'organisation au sujet de ce nouveau rôle (Ruane, 1982). Dans un autre ordre d'idée, un service est peut-être efficace

³ Toutefois, ceci doit être interprété avec réserve, car le questionnaire ne mesurait pas la perception du rôle du service du personnel comme l'avait fait Ruane (1982).

s'il arrive à allouer ses ressources à quelques clients-clés plutôt qu'à les saupoudrer à part égale entre les divers clients. Dans un cas comme dans l'autre, certains clients risquent d'être insatisfaits, mais cela ne veut aucunement dire que, globalement, le service est inefficace! En soulevant ce paradoxe, on retombe dans un vieux débat, à savoir la définition de l'efficacité.

Troisièmement, on peut critiquer les diverses études sur les clients en tant qu'évaluateurs des services de ressources humaines pour le manque de rigueur théorique, car on parle sans cesse du **concept de clients** ainsi que d'un **rôle de marketing** sans se référer à un cadre théorique approprié. Bien que Tsui (1984, 1987) reconnaisse le rôle de marketing, elle ne fait aucune référence aux théories de marketing, domaine au coeur duquel se trouve le concept de "clients". En effet, comme l'affirment un certain nombre d'auteurs (Bartels, 1968; Kotler et Lévy, 1969; Enis, 1973), c'est la relation de service avec le client beaucoup plus que la relation économique qui est l'essence même du marketing. L'évaluation de l'efficacité des services de ressources humaines par les clients repose sur une description précise de ce rôle pour pouvoir identifier les critères appropriés, ce qui n'a pas été fait jusqu'ici. Pourtant, ce rôle de marketing ne semble être contesté ni par les praticiens⁴ qui font eux-même référence à leurs clients ni par les auteurs en marketing et en gestion des ressources humaines qui s'accordent pour reconnaître l'utilité d'appliquer certains concepts de marketing à la gestion des ressources humaines (Odiorne, 1967; Kotler et Lévy, 1969; Kortge, 1979; Kotler, 1980; Ruane, 1982; Bowen et Greiner, 1986; Fitz-Enz, 1986; Collins, 1987) . Les principes de marketing

⁴ Les différentes revues sur l'activité de formation, comme Training et Training and Development Journal au cours des dernières années montrent que le rôle de marketing fait partie du langage courant des praticiens en formation.

peuvent d'ailleurs être appliqués à divers niveaux (Kotler et Lévy, 1969; Enis, 1973; Zemke et Albrecht, 1985). Par exemple, Kortge, (1979) les a appliqués au niveau micro ou de l'individu (e.g., application du concept de vie du produit à la courbe d'apprentissage). Par contre, aucune étude empirique n'existe au niveau macro, c'est-à-dire, celui de la fonction ressources humaines et celui du service de ressources humaines. Collins (1987) ainsi que Bowen et Greiner (1986) ont pourtant proposé d'utiliser des principes de marketing au niveau des activités de ressources humaines tandis que Fitz-Enz (1986) l'a suggéré au niveau du service de ressources humaines. Bien que ces écrits présentent un intérêt certain, ils n'en demeurent pas moins spéculatifs. Les recherches devraient donc être entreprises pour décrire le rôle de marketing exercé par un service de ressources humaines, car, comme le suggère Ruane (1982) si ce rôle est réellement joué, les clients le percevront comme tel et s'entendront pour reconnaître dans quelle mesure il est bien joué. Il est à noter qu'à la suite de la recherche de Ruane, les modifications effectuées au service de ressources humaines étudié consistaient justement à jouer davantage un rôle de marketing (e.g., changement de structures pour être plus près des clients, amélioration des communications pour être davantage à leur écoute, etc.). Les recherches devraient permettre de clarifier le rôle de marketing, les clients et leurs préférences et les critères d'efficacité.

Quatrièmement, les recherches ne devraient pas s'arrêter là. En fait, on sait qu'il existe différents types de services de ressources humaines (Petersen et Malone, 1975; Baird et Meshoulam, 1986; Andrews, 1986; Tyson et Fell, 1986, Labelle, 1989) possédant différentes caractéristiques et mettant l'accent sur des rôles différents. La façon dont un service de ressources humaines intègre

les divers rôles permet d'établir son degré d'efficacité (Petersen et Malone, 1975). Les études devraient donc se poursuivre pour mieux connaître les services de ressources humaines, ce qui ouvrira la voie à d'autres types de recherches sur l'efficacité. Il faudrait d'abord clarifier les concepts d'efficacité (1) de la fonction ressources humaines et (2) du service de ressources humaines. En particulier, on peut douter de l'utilisation des mêmes critères pour évaluer ces deux niveaux, pratique qui nous paraît conceptuellement inappropriée et qui d'ailleurs ne peut que nourrir les craintes des praticiens à l'égard de l'évaluation. Ensuite, étant donné qu'il existe un lien entre les rôles et les types de services de ressources humaines, les recherches devraient viser à clarifier chacun d'eux et analyser le concept d'efficacité sous-jacent. Ceci signifie que les travaux devraient se poursuivre à la fois par des études de cas (sur un ou plusieurs rôles) et des enquêtes (e.g. sur le degré d'efficacité de types semblables) auprès d'organisations de divers secteurs industriels. Ces efforts devraient permettre d'enrichir les connaissances sur l'efficacité des services de ressources humaines, domaine qui demeure jusqu'à présent peu connu.

* * *

Références

- Andrews, J. R., "Is There a Crisis in the Personnel Department's Identity", Personnel Journal, vol. 65 (6), 1986, 86-93.
- Baird, L. et Meshoulam, I., "The HRS Matrix: Managing the Human Resource Function Strategically", Human Resource Planning, vol. 7 (1), 1984, 1-21.
- Bartels, R., "The General Theory of Marketing", Journal of Marketing, vol. 32 (1), 1968, 29-33.
- Bowen, D. E. et Greiner, L. E., "Moving from Production to Service in Human Resources Management", Organizational Dynamics, été 1986, 35-40, 49-53.
- Collins, B. A., "Marketing HRM: A Management Opportunity", Human Resource Management Australia, vol. 25 (1), mars 1987, 28-41.
- Enis, B. M., "Deepening the Concept of Marketing", Journal of Marketing, vol. 37, octobre, 1973, 57-62.
- Fitz-Enz, J., "How to Market the HR Departments", Personnel, 63, 1986, 16-24.
- Fitz-Enz, J., "Quantifying the Human Resource Function", Personnel, vol. 57 (2), mars-avril, 1980, 41-52.
- Guérin, G., "Organisation des activités de planification des ressources humaines dans les grandes entreprises québécoises", Gestion, 9, 1984, Partie I: 28-36 et Partie II: 36-43.
- Hooper, J. A., "A Strategy for Increasing the Human Resource Department's Effectiveness", Personnel Administrator, vol. 29 (6), 1984, 141-148.
- Janger, A. R., The Personnel Function: Changing Objectives and Organization, New-York: The Conference Board, 1977.
- Kotler, P., Marketing Management, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1980.
- Kotler, P. et Levy, S. J., "Broadening the Concept of Marketing", Journal of Marketing, vol. 33 (1), 1969, 10-15.
- Kortge, G. D., The Application of Marketing Concepts to Personnel Management, Michigan State University: Thèse de doctorat (Ph. D.), 1979.
- Kuraitis, V. P., "The Personnel Audit", Personnel Administrator, novembre 1981, 29-34.
- Labelle, C. M., A Taxonomy of Human Resource Departments Among Private American Businesses, Thèse de doctorat (en préparation), Cornell University, 1989.

- Leonard, D. A. et Heneman, H. G., Jr., "A Scale for Supervisory Evaluation of Personnel Departments", Personnel, vol. 28 (3), novembre 1951, 229-235.
- McAfee, B. R., "Evaluating the Personnel Department's Internal Functioning", Personnel, vol. 57 (3), 1980, 56-62.
- McLaughlin, D., "Roadblocks to Personnel Department Effectiveness", Personnel Journal, vol. 50 (1), 1971, 46-50, 79.
- Odiorne, G. S., "Yardsticks for Measuring Personnel Departments." Personnel Administrator, juillet-août 1967, vol. 12 (4), 1-6.
- Petersen, D. J. et Malone, R. L., "The Personnel Effectiveness Grid (PEG): A New Tool for Estimating Personnel Department Effectiveness", Human Resource Management, hiver 1975, vol. 14 (4), 10-21.
- Ruane, B., "A Quantitative Evaluation of an Employee Relations Function", The Career Development Bulletin, vol. 3 (2), 1982, 6-11.
- Saltonstall, R., "Evaluating Personnel Administration", Harvard Business Review, vol. 30 (6), novembre-décembre 1952, 93-104.
- Tsui, A. S., "Defining the Activities and Effectiveness of the Human Resource Department: A Multiple Constituency Approach", Human Resource Management, 26 (1), 1987, 35-69.
- Tsui, A. S. et Milkovich, G. T., "Personnel Department Activities: Constituency Perspectives and Preferences", Personnel Psychology, 40 (3), 1987, 519-537.
- Tsui, A. S., "Personnel Department Effectiveness: A Tripartite Approach", Industrial Relations, Vol. 23, (Spring 1984), 184-197.
- Tyson, S. et Fell, A., Evaluating the Personnel Function. Londres: Hutchinson, 1986.
- Wils, T., "Evaluation des systèmes de planification des ressources humaines." Rapport annuel du 24e congrès de l'ACRI, Jain (Ed.), Hamilton (Ontario), juin 1987, 563-572.
- Wils, T. et Labelle, C., "Stratégie du service de personnel/ressources humaines et stratégies compétitives", Conférence, 24e congrès de l'ACRI, Hamilton (Ontario), juin 1987, 1-9.
- Zemke R. et Albrecht, K., "Service Management: A New Game Plan for the Post-Industrial Era", Training, vol. 22 (2), 1985, 54-59, 62.