

**Université de Montréal**

**Impartition des activités de gestion des ressources humaines**

**par  
Anne Ménard  
École de relations industrielles  
Faculté des arts et des sciences**

**Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures  
en vue de l'obtention du grade de  
Maître ès sciences (M.Sc.)  
en relations industrielles**

**Février 1999**

**©Anne Ménard 1999**

**Université de Montréal  
Faculté des études supérieures**

**Ce mémoire intitulé:**

**L'impartition des activités de gestion des ressources humaines**

**présenté par:**

**Anne Ménard**

**a été évalué par un jury composé des personnes suivantes:**

Adnane Belout : Président-rapporteur

Tania Saba : Directeur de recherche

Frank White : Membre du jury

**Mémoire accepté le : 26 avril 1999**

**TABLE DES MATIÈRES**

Table des matières ..... page i  
 Liste des tableaux ..... page vi  
 Liste des figures ..... page viii  
 Remerciements ..... page ix

INTRODUCTION ..... page 1

**PARTIE I**  
**CONCEPTION ET OPERATIONNALISATION**  
**DE LA RECHERCHE**

**CHAPITRE 1**  
**CADRE THÉORIQUE** ..... page 5

    1.1 Définition de l'impartition ..... page 5

    1.2 Théories à la base de l'impartition ..... page 7

        1.2.1 réduction des coûts ..... page 7

        1.2.2 désir de s'attarder aux compétences cruciales ..... page 10

        1.2.3 accès aux services d'experts ..... page 11

    1.3 Contraintes de l'impartition ..... page 13

        1.3.1 contraintes organisationnelles ..... page 13

        1.3.2 contraintes liées aux fournisseurs ..... page 14

        1.3.3 contraintes pour la ressource humaine ..... page 16

    1.4 Impartition au sein des ressources humaines ..... page 17

        1.4.1 cadre théorique ..... page 17

        1.4.2 contraintes ..... page 18

<b>CHAPITRE 2</b>	
<b>PROBLÉMATIQUE ET MODÈLE DE RECHERCHE</b> .....	page 21
2.1 Importance de cette recherche .....	page 21
2.2 Objectif de la recherche .....	page 22
2.3 Question, modèle et hypothèses de recherche .....	page 24
2.3.1 question de recherche .....	page 24
2.3.2 modèle de recherche .....	page 25
2.3.3 conceptualisation .....	page 26
2.3.4 hypothèses de recherche .....	page 28
<b>CHAPITRE 3</b>	
<b>MÉTHODOLOGIE</b> .....	page 31
3.1 Population à l'étude .....	page 31
3.2 Stratégie de recherche .....	page 31
3.3 Instrument de mesure .....	page 32
3.4 Mesure des variables .....	page 35
3.4.1 variable dépendante .....	page 35
3.4.2 variables indépendantes .....	page 37
3.4.3 variables intervenantes .....	page 38
3.4.4 conséquences de l'impartition .....	page 39
3.5 Méthode d'analyse .....	page 40

## PARTIE II PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

<b>CHAPITRE 4 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS</b>	page 42
4.1 Analyses descriptives .....	page 42
4.1.1 collecte des données .....	page 43
4.1.2 profil des organisations .....	page 44
4.1.2.1 secteur d'activité .....	page 44
4.1.2.2 syndicalisation .....	page 45
4.1.2.3 taille de l'organisation .....	page 45
4.1.2.4 nombre d'employés au service de GRH .....	page 46
4.1.2.5 montants déboursés pour l'impartition .....	page 46
4.1.3 pourcentage d'impartition des activités RH .....	page 47
4.1.3.1 dotation .....	page 49
4.1.3.2 formation .....	page 49
4.1.3.3 rémunération .....	page 50
4.1.3.4 relations de travail .....	page 50
4.1.3.5 santé et sécurité au travail .....	page 51
4.1.3.6 autres motifs .....	page 51
4.1.4 motifs liés à l'impartition des activités RH .....	page 52
4.1.4.1 motifs liés à l'impartition de la dotation .....	page 52
4.1.4.2 motifs liés à l'impartition de la formation .....	page 53
4.1.4.3 motifs liés à l'impartition de la rémunération .....	page 53
4.1.4.4 motifs liés à l'impartition des relations de travail .....	page 54
4.1.4.5 motifs liés à l'impartition de la s.s.t .....	page 55
4.1.4.6 motifs liés à l'impartition des motifs généraux .....	page 56
4.1.5 rôles de la gestion des ressources humaines .....	page 58
4.1.6 conséquences de l'impartition .....	page 59

4.2 Analyses bivariées et multivariées .....	page 63
4.2.1 analyses bivariées .....	page 63
4.2.1.1 corrélation motifs généraux et impartition globale .....	page 63
4.2.1.2 corrélation activités et caractéristiques org. ....	page 65
4.2.2 analyses multivariées .....	page 67
4.2.2.1 régressions multiples VI et activités .....	page 67
4.2.2.2 régressions multiples hiérarchiques activités RH et caractéristiques organisationnelles .....	page 69
4.2.3 conséquences .....	page 76
4.2.3.1 corrélations activités et conséquences .....	page 76
4.2.3.2 corrélations taux d'impartition et conséquences .....	page 78
 <b>CHAPITRE 5</b> <b>DISCUSSION DES RÉSULTATS</b> .....	 page 80
5.1 Bilan de l'impartition .....	page 80
5.1.1 taux d'impartition .....	page 81
5.1.2 activités imparties .....	page 82
5.1.3 comparaison des résultats .....	page 83
5.2 Réponse à la question de recherche .....	page 85
5.2.1 les motifs à la base de la décision d'impartir .....	page 85
5.2.2 l'influence des variables intervenantes .....	page 89
5.3 Conséquences de l'impartition .....	page 91

**CHAPITRE 6**  
**CONCLUSION** ..... page 93

    Limites ..... page 95

    Recherches futures ..... page 96

**BIBLIOGRAPHIE** ..... page I

**ANNEXE I** ..... page V

## LISTE DES TABLEAUX

### PARTIE I CONCEPTION ET OPÉRATIONNALISATION DE LA RECHERCHE

#### CHAPITRE 3 MÉTHODOLOGIE

tableau III.1	Opérationnalisation - Variables dépendantes .....	page 36
tableau III.2	Opérationnalisation - Variables indépendantes .....	page 38
tableau III.3	Opérationnalisation - Variables intervenantes .....	page 39
tableau III.4	Opérationnalisation - Conséquences .....	page 40

### PARTIE II PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

#### CHAPITRE 4 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

tableau IV.13	Différents rôles attribués à la division des RH .....	page 58
tableau IV.19	Résultats de l'analyse factorielle permettant de regrouper les motifs d'impartition .....	page 64
tableau IV.20	Résultats des corrélations partielles entre activités et variables intervenantes .....	page 66
tableau IV.21	Régressions multiples et variables indépendantes .....	page 68
tableau IV.22	Régressions par groupes de variables sur l'impartition de la dotation .	page 70
tableau IV.23	Régressions par groupes de variables sur l'impartition de la formation	page 71
tableau IV.24	Régressions par groupes de variables sur l'impartition de la rémunération .....	page 72
tableau IV.25	Régressions par groupes de variables sur l'impartition des relations de travail .....	page 73
tableau IV.26	Régressions par groupes de variables sur l'impartition de la santé et sécurité au travail .....	page 74
tableau IV.27	Résultats des régressions hiérarchiques sur l'impartition globale des activités de GRH .....	page 75
tableau IV.28	Corrélations entre taux d'impartition des activités GRH et conséquences .....	page 78
tableau IV.29	Corrélations entre taux général d'impartition et conséquences .....	page 79



**CHAPITRE 5**  
**DISCUSSION DES RÉSULTATS**

tableau V.1	Pourcentage d'organisations impartissant les activités de GRH .....	page 84
tableau V.2	Impact de l'impartition sur les effectifs de RH .....	page 91

## LISTE DES FIGURES

### PARTIE I CONCEPTION ET OPÉRATIONNALISATION DE LA RECHERCHE

#### CHAPITRE 2 PROBLÉMATIQUE ET MODÈLE DE RECHERCHE

figure II.1	Modèle de recherche .....	page 26
figure II.2	Conceptualisation .....	page 27

### PARTIE II PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

#### CHAPITRE 4 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

figure IV.1	Secteur d'activité .....	page 44
figure IV.2	Taille de l'organisation .....	page 45
figure IV.3	Montants déboursés pour l'impartition .....	page 47
figure IV.4	Impartition globale des activités de ressources humaines .....	page 48
figure IV.5	Impartition des activités de ressources humaines .....	page 48
figure IV.6	Motifs de l'impartition de la dotation .....	page 52
figure IV.7	Motifs de l'impartition de la formation .....	page 53
figure IV.8	Motifs de l'impartition de la rémunération .....	page 54
figure IV.9	Motifs de l'impartition des relations de travail .....	page 55
figure IV.10	Motifs de l'impartition de la santé et sécurité au travail .....	page 55
figure IV.11	Motifs de l'impartition des activités de ressources humaines .....	page 56
figure IV.12	Autres motifs justifiant l'impartition des activités de RH .....	page 57
figure IV.14	Nature des activités imparties .....	page 59
figure IV.15	Impartition et efficacité du service de GRH ..	page 60
figure IV.16	Impartition et augmentation de la satisfaction des clients .....	page 61
figure IV.17	Satisfaction des clients .....	page 62
figure IV.18	Augmentation de l'impartition d'ici les 5 ans .....	page 62

## **REMERCIEMENTS**

Mes premiers remerciements vont à Tania Saba, ma directrice de recherche, pour ses précieux conseils et sa grande disponibilité. Je remercie ensuite Nicolas pour son unique présence et son inconditionnel soutien. Eric, pour nos nombreuses discussions et ses encouragements, sans quoi, ce travail n'aurait jamais été entamé. Je remercie aussi mes parents pour leur appui moral et financier.

## SOMMAIRE

Bien que l'impartition des ressources humaines gagne en popularité, peu de réflexions théoriques et de recherches empiriques se sont jusqu'à maintenant attardées à ce sujet. Eu égard à cette situation, il nous apparaissait opportun de s'arrêter à la compréhension des tenants et aboutissants de cette pratique organisationnelle. Notre étude a donc un double objectif. Tout d'abord, enrichir la compréhension théorique des rouages de l'impartition telle qu'utilisée en ressources humaines. Ensuite, documenter quantitativement les raisons évoquées par les gestionnaires (réduction des coûts, compétences cruciales et accès aux services d'experts) afin de justifier l'impartition des activités de ressources humaines ainsi que la satisfaction relative face à l'utilisation de cette dernière.

750 questionnaires ont donc été postés aux vice-présidents, directeurs ou responsables de la gestion des ressources humaines oeuvrant dans les organisations échantillonnées. 173 organisations ont répondu à l'appel et ont dûment complété le questionnaire, représentant un taux de réponse de 23,1%.

Nos résultats démontrent que l'impartition des activités de ressources humaines est un phénomène assez répandu puisqu'on constate que 21,7% des activités de ce service sont imparties. Principalement, c'est l'activité de la formation qui est de loin la plus impartie (43,6%). Quant aux autres activités, les pourcentages obtenus sont sensiblement similaires. En ordre décroissant, on retrouve la rémunération (17,1%), non loin derrière, la dotation (14,9%) et la santé et sécurité au travail (14,7%) et finalement, les relations de travail (12,2%).

Quels sont les motifs à l'origine de l'impartition de ces activités de ressources humaines? Le motif de l'accès aux services d'experts est celui qui incite le plus les gestionnaires à impartir. En effet, ce motif figure au premier rang pour chacune des cinq activités. Bien que le désir de s'attarder aux compétences cruciales et la réduction des coûts soient des motifs moins populaires, ils demeurent des facteurs explicatifs significatifs dans l'explication d'impartir des activités. L'influence de ces deux motifs est fort similaire et ceci pour l'ensemble des activités imparties.

En ce qui concerne la satisfaction issue de l'impartition, on constate que la grande majorité (96,6%) des gestionnaires interrogés s'accordent pour affirmer que l'impartition contribue à l'augmentation de l'efficacité du service de ressources humaines et qu'ils sont, en ce sens, fortement ou très fortement satisfaits (49,9%). De ceux-ci, 32.1% considèrent que l'impartition des activités permet significativement (fortement et très fortement) d'améliorer ou de maintenir la satisfaction des clients.

Somme toute, notre étude permet de dresser un premier portrait complet du phénomène d'impartition dans les organisations québécoises. Elle offre ainsi des balises permettant d'orienter les gestionnaires dans l'analyse de la planification stratégique des activités de ressources humaines.

## INTRODUCTION

L'impartition ne se veut pas un engouement ou simplement une conséquence éphémère du *downsizing* ou du juste-à-temps puisque les organisations l'utilisent depuis longtemps. En effet, depuis plusieurs décennies, les organisations mandatent des fournisseurs afin d'effectuer une variété de services. Autrefois très répandue pour répondre seulement à certains services spécialisés, dont l'informatique (Lacity et Hirschheim, 1993), la paie, la comptabilité, la gestion de la cafétéria, etc., (Winkleman, 1993) cette pratique n'est plus aussi restrictive. Ce sont plutôt l'ampleur de ce phénomène, les motifs poussant les organisations vers cette avenue, ainsi que la gamme des services maintenant impartis qui s'avèrent un nouveau phénomène (Winkleman, 1993; DeRose et McLaughlin, 1995).

Les pressions économiques, la globalisation des marchés, la compétitivité grandissante ainsi que les réorganisations obligent les entreprises à devenir plus efficaces. Afin de répondre à ces pressions et de demeurer compétitives, plusieurs fonctions organisationnelles (finance, marketing, production, etc.) considèrent qu'elles peuvent améliorer leur efficacité en impartissant certaines activités à des fournisseurs ayant la capacité d'effectuer ces tâches à prix moindre et sans affecter la qualité des produits ou des services (Quinn, Doohley et Paquette, 1990).

La gestion des ressources humaines figure parmi les fonctions organisationnelles sujet à l'impartition. Longtemps confinée ou étroitement associée à un rôle administratif, elle oeuvre maintenant dans un environnement de plus en plus complexe où elle doit démontrer son importance afin d'être reconnue comme partenaire stratégique et participer activement au déploiement de la stratégie organisationnelle (Spencer, 1995). Au cours des dernières décennies, la gestion des ressources humaines marquée par de profonds changements a fait l'objet d'un remaniement constant (Bélanger, 1993).

À partir des années '20 et jusqu'aux années '60, l'attention a été principalement centrée sur les activités permettant l'émergence de la notion de *gestion du personnel*. Inscrite dans le courant de l'organisation scientifique du travail, cette période se veut orientée vers des réalités techniques (ingénierie), juridiques (négociation collective) et psycho-sociologiques (relations humaines). Bien que l'arrivée des spécialistes du personnel fait jaillir une multitude d'activités et de programmes, la gestion du personnel se fait de façon circonstancielle, brimant ainsi une part de son efficacité.

Il faudra attendre la seconde période (1960-1980) de l'évolution de la gestion des ressources humaines pour voir apparaître la notion de synergie entre les activités. Dans cette vision de système, le terme "*gestion du personnel*" sera lentement substitué par celui de *gestion des ressources humaines* puisque les travailleurs représentent dès lors, une composante du système. Les activités et les pratiques deviendront interdépendantes afin de maximiser les investissements en matière de ressources humaines. Ainsi, loin d'être

réduite à la simple fonction de support aux opérations organisationnelles, la gestion des ressources humaines, se voit attribuer un rôle central (expertise et conseil) dans l'optimisation des ressources et l'atteinte des objectifs organisationnels.

Finalement, ce n'est que depuis les années 1980 et jusqu'à aujourd'hui que la gestion des ressources humaines fait face à une mission nouvelle. Partant de la conception des travailleurs comme étant une ressource et devant l'incertitude des mouvements économiques des années '80, la gestion des ressources humaines sera intégrée au processus stratégique de l'organisation. Conscients de l'apport compétitif qu'est la ressource humaine, les dirigeants feront appel à cette fonction afin de répondre à une compétition de plus en plus féroce renforcée par la mondialisation des marchés. La gestion stratégique des ressources humaines, contrairement à la gestion du personnel, permettra d'atteindre une synergie dans l'ensemble du système organisationnel (Guérin et Wils, 1992).

Dans cette visée de gestion stratégique, la gestion des ressources humaines se doit d'améliorer la qualité et l'efficacité de sa division (Harkins, Brown et Sullivan, 1996) et de délaissier progressivement les tâches à caractère opérationnel pour se consacrer davantage au développement de ses compétences cruciales. En ce sens, ce n'est que récemment que la gestion des ressources humaines emboîte le pas et impartit une gamme de services qui antérieurement étaient pourvus à l'interne, exception faite de la paie (Baker, 1996; Winkleman, 1993). Les quelques études s'intéressant à l'impartition des



services de ressources humaines, montrent, entre autres, que les organisations utilisent cette avenue dans le but de réduire leurs coûts, d'avoir accès aux services d'experts, d'économiser du temps (Laabs, 1993; Spee, 1994; Harkins, Brown et Sullivan, 1996) et de s'attarder aux compétences répondant à la vision stratégique.

Notre mémoire vise d'abord à définir les paramètres de l'impartition. Le premier chapitre vise à présenter les différentes théories à la base de l'impartition ainsi que le reflet de ces dernières dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Dans un second temps, nous présentons la problématique de recherche ainsi que modèle de recherche. Le troisième chapitre, d'ordre plus méthodologique, aborde la stratégie de recherche, la mesure des variables ainsi que la méthode d'analyse. Pour sa part, le quatrième chapitre présente les résultats de notre recherche. Finalement, le cinquième chapitre présente la discussion de nos résultats. En guise de conclusion, nous faisons état des limites de notre recherches et tentons d'identifier des pistes de recherches futures.

# CHAPITRE I

## CADRE THÉORIQUE

Le cadre théorique a été scindé en quatre sous-sections. En premier lieu, afin de bien comprendre l'ampleur de cette nouvelle pratique, les paramètres de l'impartition ainsi que son évolution sont définis. En ce qui a trait à la seconde section, elle vise quant à elle à introduire et à expliquer les différentes théories à la base de l'impartition. La troisième section du cadre théorique présente les multiples contraintes liées à l'impartition. Finalement, la quatrième section reprend les fondements théoriques de l'impartition des trois sous-sections et les associe à la gestion des ressources humaines.

### 1.1 DÉFINITION DE L'IMPARTITION

Longtemps utilisée dans le but de réduire les coûts d'opérations (Harkins, Brown et Sullivan, 1996) et de répondre à une surcharge de travail avec moins d'effectifs (Duff, 1997), l'impartition, communément appelé *outsourcing* prend aujourd'hui un autre tournant. Malgré qu'elle demeure *l'achat d'un bien ou d'un service qui antérieurement était pourvu à l'interne* (Lacity et Hirschheim, 1993; Harkins, Brown et Sullivan, 1995; Laabs, 1993; McIntyre, 1996; Spee, 1995), la cession d'une partie ou de la totalité des activités à un contractant externe (Aubert, 1992), elle est avant tout un changement dans le design organisationnel, dans la nature du travail ainsi que dans le contrôle de cette dernière (Levers, 1997). L'impartition signifie alors un remplacement, une substitution des habiletés, des connaissances et des activités organisationnelles traditionnellement

exécutées à l'interne maintenant pourvues via les services d'un fournisseur. C'est donc un transfert des responsabilités et du contrôle des opérations quotidiennes (Levers, 1997). En ce sens, l'impartition représente plus qu'un simple contrat pour acquérir un bien ou un service, c'est un outil pour répondre aux transformations organisationnelles.

On attribue à l'impartition une implication, une relation de longue durée et un rôle stratégique comparativement à la dimension plutôt ou strictement économique de la sous-traitance (Sunoo et Laabs, 1994). L'impartition se distingue de la sous-traitance par le type de relation entre l'employeur et le fournisseur. Puisqu'elle exige une implication significative de la part des fournisseurs dans les opérations courantes de l'organisation, certains auteurs parlent d'une forme de partenariat (Winkleman, 1993; Duff, 1997). Contrairement à cette dernière opinion, d'autres auteurs dont Lacity et Hirschheim (1993) et Henderson (1990), hésitent à qualifier cette relation de partenariat puisqu'il n'y a pas de partage des profits. Selon eux, le terme client est alors plus approprié puisque les fournisseurs tentent régulièrement d'augmenter leur part de profit en exigeant des frais supplémentaires pour fournir des services non-inclus dans les ententes contractuelles.

Dans les années 1990, l'impartition a continué à se développer pour devenir partie intégrante de la stratégie organisationnelle et permettre aux organisations de demeurer compétitives dans un environnement changeant et imprévisible (Harkins, Brown et Sullivan, 1996). Cette option n'est plus perçue comme une mode passagère ou comme une menace, mais plutôt comme un instrument offrant, entre autres, une plus grande flexibilité,

l'opportunité de réduire les coûts, l'accès aux services d'experts et l'avantage d'accorder une attention particulière aux compétences cruciales ayant une orientation stratégique.

Les multiples éléments faisant part de la définition de l'impartition sont le résultat de diverses explications théoriques. La partie suivante vise à traiter des théories qui sous-tendent l'impartition.

## **1.2 LES THÉORIES À LA BASE DE L'IMPARTITION**

Il est essentiel de présenter et d'expliquer les théories à la base de l'impartition ainsi que le reflet de ces dernières dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Il est alors question de distinguer trois explications théoriques de l'impartition, soit celle de la réduction des coûts, celle de l'importance de s'attarder aux compétences cruciales ainsi que celle du besoin d'utiliser les services d'experts. Bien qu'aucune théorie propre à l'impartition des activités de gestion des ressources humaines n'ait été développée à ce jour, nous nous inspirons des bases théoriques de l'impartition organisationnelle pour développer notre analyse. Nous appliquons ensuite les fondements théoriques de l'impartition organisationnelle aux activités de gestion de ressources humaines.

### **1.2.1 La réduction des coûts**

L'enthousiasme actuel pour l'impartition provient de ses nombreux avantages potentiels. Le motif primaire ayant depuis toujours le plus souvent poussé les organisations à impartir est sans aucun doute la possibilité de réduire les coûts (Lever,

1997; Welch et Nayak, 1992; Duff, 1997). Malgré le fait que de nombreux auteurs associent souvent à cette variable d'autres facteurs tous aussi intéressants, tels que l'amélioration de la qualité, la rapidité, l'utilisation des services d'experts, l'économie de temps (Spee, 1994; Harkins, Brown et Sullivan, 1995; Laabs, 1993), etc., elle demeure encore un facteur très important dans la décision d'impartir une activité. La tendance de minimiser les coûts persiste et les organisations tentent toujours de réduire leurs coûts en mandatant un fournisseur capable de produire le bien ou le service à moindre coût, leur évitant ainsi de créer ou de maintenir les compétences des employés, les moyens de production et les investissements financiers nécessaires au bon fonctionnement de cette activité à l'interne (Giffi et al., 1991; Krass, 1990).

La recherche de la réduction des coûts demeure une assise théorique primaire dans l'explication de l'impartition. Cette réduction est ancrée dans la logique sous-jacente à la théorie des coûts de la transaction (Williamson, 1975; 1979; 1981) qui étudie les différents mécanismes utilisés par les parties pour décider de l'échange d'un bien ou d'un service. En fait, les principes de cette théorie veulent que les arrangements entre l'organisation et les fournisseurs soient conçus de façon telle que les parties puissent atteindre une certaine efficacité économique après avoir réduit les coûts de transaction. La théorie propose que l'être humain agit avec une rationalité limitée puisqu'il est incapable d'analyser tous les enjeux de la transaction et à cause de son comportement opportuniste. Étant donné cette méfiance et l'impossibilité de connaître l'ensemble des contingentes futures de l'échange, les parties investissent du temps pour rassembler le plus

d'information possible sur le bien, le service et-ou le fournisseur, dans le but de se protéger. Les parties rédigent également des contrats précisant les modalités de l'entente et assortis de clauses protectionnistes en cas de changements futurs. Ces frais sont définis comme étant les coûts de transaction (Aubert, 1992).

La logique veut que les coûts implicites (coûts de structure pour produire un bien ou un service à l'interne, dont les coûts de transaction avec les travailleurs) sont plus élevés que les coûts explicites (coûts pour se procurer un bien ou un service à l'externe). Ceci expliquerait qu'en impartissant, on réduit les coûts par l'économie des coûts de transaction. Considérant qu'il faut livrer un bien ou un service dont la nature demeure constante, la possibilité de réaliser des économies est calculée à partir de la différence entre les coûts de transaction et les coûts de production (Williamson, 1985). Tout compte fait, les organisations préféreraient transiger d'une part avec des fournisseurs dans le but de réduire leurs coûts plutôt que d'avoir à maintenir les capacités nécessaires à l'interne pour produire un bien ou un service similaire, soit de niveau et de qualité identiques (Lever, 1997).

De plus, les organisations veulent demeurer compétitives en réduisant les coûts de transaction ainsi que leurs coûts de production. Comme le stipule la théorie, les coûts de production sont alors réduits par l'économie d'échelle des fournisseurs. En ce sens, la théorie établit que les fournisseurs spécialisés profitent des économies d'échelle, à cause de leur production de masse, et peuvent produire à moindre coût. Par le fait même, ces

derniers, font bénéficier à leurs clients des coûts de production moins élevés (Lacity et Hirschheim, 1993; Spee, 1995; Klein, 1995), faisant ainsi de l'impartition une stratégie attrayante. Welch et Nayak (1992) abondent dans le même sens en affirmant que l'impartition permet de convertir les coûts fixes en coûts variables tout en stabilisant les opérations et disposant de plus d'argent pour les investissements stratégiques (Jacobs, 1994). Le transfert à un fournisseur ayant la capacité de mieux produire un bien ou un service offre à l'organisation l'occasion de réduire ses coûts de production (Quinn et Hilmer, 1994) puisque le produit ou service transféré devient alors une compétence cruciale pour le fournisseur, à laquelle ce dernier accorde entièrement temps, ressources et investissements (Aubert, Rivard et Patry, 1993).

### **1.2.2 Le désir de s'attarder à des compétences cruciales**

Un second volet théorique, tout aussi important que la recherche de la réduction des coûts, précise que l'impartition offre à l'organisation la possibilité de centrer ses ressources et énergies sur les compétences dites cruciales pour l'organisation (*core competencies*) (Winkleman, 1993; Aubert, Rivard et Patry, 1993). Les compétences cruciales sont celles ayant une valeur-ajoutée (Welch et Nayak, 1992; Prahalad et Hamel, 1989; Teece et Pisano, 1992). Les principes de l'impartition soulèvent fréquemment l'importance de l'identification des compétences cruciales (Rumelt, 1974) et, par conséquent, posent le problème ou la question de déterminer les activités pouvant mieux être exécutées à l'extérieur. En impartissant, l'organisation peut ainsi maximiser ses ressources et ses énergies internes sur ce qu'elle fait de mieux (Quinn et Hilmer, 1994;

Quinn et al., 1990; Lacity et Hirschheim, 1993). Entre autres, Quinn et Hilmer (1994) affirment que des compétences cruciales bien développées forment de solides barrières contre les concurrents. En effet, lorsqu'impairées, les compétences périphériques offrent l'opportunité de consolider les capacités internes insuffisantes en utilisant des expertises et des technologies externes (Harrison, 1996; Quinn et Hilmer, 1994; Spee, 1994; 1995; McIntyre, 1996; Welch et Nayak, 1992). Cette expertise et cette connaissance seraient beaucoup trop coûteuses ou impossibles à développer à l'interne (Lever, 1997).

Au moment d'identifier les compétences cruciales, des éléments importants doivent être considérés. Les connaissances et les habiletés, plutôt que les produits, qui constituent des atouts concurrentiels doivent être déterminés. Les compétences flexibles qui permettent à l'organisation de s'adapter et d'évoluer doivent également être identifiées. De plus, on doit distinguer les compétences selon leur force unique, leur pouvoir de dominer ainsi que selon leur capacité de continuer à se développer dans les domaines compétitifs où se retrouveront les consommateurs. Cet exercice permettra, d'une part, de contrôler et de protéger les compétences et les activités qui offrent un avantage compétitif à long-terme et, d'autre part, de se départir des activités périphériques qui ne sont pas critiques sur le plan concurrentiel.

### **1.2.3 L'accès aux services d'experts**

Une autre perspective énonce que l'impairition offre l'opportunité d'accéder aux multiples expertises disponibles sur le marché (Harrison, 1996; Quinn et Hilmer, 1994;



Spee; 1994; 1995; McIntyre, 1996; Welch et Nayak, 1992). En effet, en impartissant une fonction partiellement ou entièrement, les organisations bénéficient des divers services d'experts, des récents développements et de la technologie des fournisseurs (Lever, 1997), lesquels seraient beaucoup trop coûteux ou difficiles à reproduire à l'interne. Par ailleurs, l'environnement de plus en plus complexe dans lequel les organisations oeuvrent, exige de ces dernières une efficacité accrue. Cela leur est alors possible grâce à l'impartition qui leur permet d'accéder, à prix compétitif, aux services spécialisés des fournisseurs.

Par ailleurs, dans une économie instable et devant une technologie progressant rapidement, l'impartition contribue à réduire les risques et limiter les incertitudes organisationnelles (Lever, 1997; Harisson, 1996; Quinn et Hilmer, 1994; Jacobs, 1994; Winkleman, 1993), tout en diminuant les investissements nécessaires afin de permettre aux organisations de demeurer compétitives et de répondre plus efficacement aux besoins des consommateurs (Spee, 1995; Harkins, Brown et Sullivan, 1995; Labbs, 1993; Molloy et Wilder, 1991). De plus, l'impartition offre aux organisations une certaine flexibilité puisqu'elles n'ont plus à se préoccuper des variations dans la demande ou à se soucier des surplus d'inventaires associés à l'activité impartie (Quinn et Hilmer, 1994; Laabs, 1995; Jacobs, 1994; Aubert, Ribard et Patry, 1993; Welch et Nayak, 1992; Quinn, Doorley et Paquette, 1990).

### **1.3 LES CONTRAINTES DE L'IMPARTITION**

Malgré ses nombreux avantages, l'impartition ne se veut quand même pas une panacée. Malgré des aspects très bénéfiques pour les organisations dans certaines circonstances, l'impartition ne demeure pas sans risque. Parfois l'obsession de la réduction des coûts amène les organisations à impartir plus de leur capacité stratégique qu'initialement désiré (Davis, 1992). Par ailleurs, le fait de centrer les décisions essentiellement sur la priorité des coûts sans égard aux impératifs stratégiques demeure un piège considérable auquel les organisations peuvent faire face. L'impartition est assortie de différents types de contraintes dont des contraintes organisationnelles, des contraintes engendrées par l'engagement de l'entreprise avec des fournisseurs ainsi que des contraintes générées par les ressources humaines

#### **1.3.1 Contraintes organisationnelles**

Pour ce qui est des contraintes organisationnelles, on soutend qu'il est parfois difficile de mesurer avec exactitude les coûts, la quantité et la qualité des services actuels et futurs, rendant ainsi l'analyse de la comparaison des services internes et externes difficile (Spee, 1995). Afin de bien évaluer les avantages pécuniaires de l'impartition, il ne faut pas se restreindre à évaluer les coûts de production mais aussi considérer les coûts engendrés par les facteurs s'y rattachant, tels que l'investissement en recherche et développement, les coûts de la transaction, etc. (Welch et Nayak, 1992). Il arrive fréquemment que la mesure des coûts de comparaison soit inappropriée et fait en sorte d'encourager l'impartition à mauvais escient (Davis, 1992; Aubert, Rivard et Patry, 1993).

En effet, l'impartition expose l'organisation au risque de perdre des compétences cruciales, des expertises (Kaeter, 1995) ou de simplement s'attarder au développement des mauvaises compétences cruciales (Quinn et Hilmer, 1994; Kaeter, 1995). En ce sens, l'impartition peut entraîner ou augmenter le déclin organisationnel en laissant les organisations sans compétences et connaissances nécessaires pour demeurer compétitives (Bettis, 1992).

De plus, l'impartition peut engendrer la décroissance du contrôle managérial face à une tierce partie (Laabs, 1993). Comme le souligne Quinn et Hilmer (1994), lorsque l'avantage compétitif ainsi que le niveau de vulnérabilité sont élevés, l'organisation doit maintenir un haut niveau de contrôle et il devient préférable de maintenir l'activité à l'interne. Malgré le fait qu'une organisation décide d'impartir une activité, selon le type de contrat établi et du degré de contrôle désiré, elle devra tout de même veiller à maintenir certaines connaissances et expertises à l'interne dans le but de vérifier l'évolution de l'activité impartie et la qualité des services du fournisseur (Harrison, 1996; Duff, 1997).

### **1.3.2 Contraintes liées aux fournisseurs**

Lorsqu'une organisation fait appel aux services d'un fournisseur, la probabilité que ce dernier ne respecte pas ses engagements est présente. En effet, le fournisseur peut ne pas satisfaire aux exigences, omettre de maintenir ses connaissances et sa technologie à jour (Harrison, 1996), ou encore apporter des changements dans le prix initialement exigé (Williamson 1979). Il est alors difficile de se départir du fournisseur puisque

l'organisation n'a plus l'expertise à l'interne ( Laabs, 1993). À cela, il faut ajouter qu'un bris de contrat affectera la qualité et la production (Winkleman, 1993) et laissera le client sans services. C'est pourquoi beaucoup d'auteurs soulèvent l'importance de maintenir un minimum de connaissances et d'expertises à l'interne afin de gérer de façon adéquate l'impartition et ainsi limiter la dépendance face aux fournisseurs.

De plus, en impartissant, on doit faire face à la gestion d'une deuxième (troisième et peut-être plus) culture organisationnelle ce qui peut être une tâche ardue étant donné les priorités discordantes entre l'organisation et le ou les fournisseur(s) (Winkleman, 1992; Quinn et Hilmer,1994). En effet, puisque l'organisation et le fournisseur ne sont pas réellement des partenaires stratégiques (puisque'il n'y a pas de partage de profits entre eux), les buts, les objectifs et les standards de performance peuvent être divergents et mener à des contestations (Lacity et Hirschheim, 1993; Spee, 1995). C'est pourquoi il est capital de rédiger des contrats explicites spécifiant bien le rôle de chaque partie tout en prenant soin d'y inclure des clauses de protection (Sunoo et Laabs, 1994). De plus, on dénote l'importance et la nécessité de développer une communication constante, efficace (Winkleman, 1993) et franche (Foxman, 1994).

Certains vont même jusqu'à soutenir que l'impartition ne diminue pas les coûts de main-d'oeuvre, ne réduit pas les coûts totaux et n'améliore pas la qualité des produits et services (Eckerson,1992). Bettis et al. (1992) exposent comment une mauvaise utilisation de l'impartition peut miner l'avenir d'une organisation. Ils vont même jusqu'à présenter

l'impartition comme un facteur important dans la chute de compétitivité des organisations américaines.

### **1.3.3 Contraintes pour la ressource humaine**

Une attention particulière doit être accordée à l'impact de l'impartition sur la ressource humaine. Par ailleurs, les employés voyant leur emploi menacé par l'impartition manifestent une résistance face aux changements, une baisse potentielle de la productivité et du moral (Kiely, 1992), de l'insécurité (Bettis, Bradley et Hamel, 1992) ainsi qu'une attitude défavorable de la part des travailleurs et des syndicats (Winkleman, 1992; Harrison, 1996; Laabs, 1993). De plus, on remarque que les avantages se veulent moins attrayants pour les individus touchés par cette pratique. Force est de constater que ces derniers se verront, dans la majorité des cas, infliger une rémunération inférieure et peut-être bien des avantages sociaux moins généreux. Par contre, certains auteurs, dont Winkleman (1993) et Seeley (1992), soutiennent qu'au contraire, les travailleurs touchés par cette pratique auront la chance de travailler pour un fournisseur, là où ils seront reconnus comme une compétence cruciale et où investissements et énergies sont rassemblés pour développer une expertise.

## **1.4 L'IMPARTITION AU SEIN DES SERVICES RESSOURCES HUMAINES**

### **1.4.1 Cadre théorique**

Comme précédemment mentionné, le service de gestion des ressources humaines n'est pas exempt des tenants et aboutissants de l'impartition. La pratique de l'impartition en gestion des ressources humaines est récente. Cependant, nombreux sont les auteurs qui pensent que cette pratique sera régulièrement utilisée dans le domaine de la gestion des ressources humaines dans les années à venir (Revue Commerce 1997).

En effet, puisque le service de gestion des ressources humaines oeuvre maintenant dans un environnement de plus en plus complexe, il doit démontrer son importance afin d'être reconnu comme partenaire stratégique et participer activement au déploiement de la stratégie organisationnelle (Spencer, 1995; Wils et Guérin, 1992; Dyer, 1994). Le service de ressources humaines se doit d'améliorer la qualité et l'efficacité de sa division (Harkins, Brown et Sullivan, 1996) et de délaissé (en impartissant) progressivement les tâches à caractère opérationnel pour se consacrer davantage au développement de ses compétences cruciales.

Les quelques études s'intéressant à l'impartition des activités de ressources humaines, démontrent que les dirigeants de cette division utilisent cette avenue généralement pour des motifs très similaires à ceux des autres divisions organisationnelles. Par ailleurs, le service de gestion des ressources humaines fait appel à l'impartition dans

le but de réduire ses coûts, d'avoir accès aux services d'experts, d'économiser du temps et de lui permettre de s'acclimater à la rationalisation des effectifs ainsi qu'aux coupures de budget (Laabs, 1993; Spee, 1994; Harkins, Brown et Sullivan, 1996; Harrison, 1996).

Par contre, en dépit du fait que l'on connaisse les multiples facteurs qui poussent le service de gestion des ressources humaines à impartir l'ensemble de ses activités, aucune base théorique propre à l'impartition de ces activités n'est encore disponible à ce jour. À cet effet, le service de gestion des ressources humaines se doit de puiser ses sources à la base de différentes explications théoriques traitant de l'impartition en général (Lever, 1997). Certains auteurs traitant de l'impartition des activités de ressources humaines, dont Lever (1997), Spee (1994), Harrison (1996) et Laabs (1993) mettent l'accent, entre autres, sur les deux théories prédominantes servant à expliquer les principes de l'impartition. Ces derniers font alors référence à la théorie de la réduction des coûts (Williamson; 1975; 1985) ainsi qu'à celle de l'importance des compétences cruciales (Quinn et Hilmer, 1994) que nous avons développée dans la section 1.2.

#### **1.4.2 Contraintes**

Comme on a pu le constater, le rôle actuel de la division des ressources humaines se voit largement différent de son mandat initial. Tirillé entre le pôle de "*service*" et celui de partenaire stratégique, la division de gestion des ressources humaines s'adapte progressivement aux nouvelles réalités du marché. Comme le défend Ulrich (1997), il est maintenant temps qu'elle s'articule davantage en terme d'éléments compétitifs plutôt que

d'être désignée comme source de réconfort pour les travailleurs, qu'elle se conçoive comme producteur de valeur-ajoutée et qu'elle agisse au lieu de réagir.

Non seulement la division de ressources humaines doit subir des transformations majeures dans le but de répondre aux nouvelles réalités du marché, elle doit en fait assurer son avenir. En effet, si on suit la logique des principes de l'impartition, dont celui de se défaire des compétences non-cruciales pour l'organisation, la gestion de ressources se verra menacée si elle ne parvient pas à prendre la place stratégique qui lui revient. Cette division sera tout simplement perçue comme un service ne faisant pas partie de l'orientation stratégique de l'organisation et pouvant facilement être procuré à l'externe.

Pour ce qui est des conséquences engendrées par l'impartition des activités de gestion des ressources humaines, elles demeurent à ce jour difficiles à évaluer puisque très peu d'auteurs se sont attardés à cette dimension. De plus, les rares auteurs s'y étant intéressés, dont Lever (1997), indiquent d'une part, une très faible corrélation entre la satisfaction des dirigeants de ressources humaines et les activités imparties. D'autre part, le lien entre l'efficacité des activités de ressources humaines et l'impartition de ces dernières n'a pu être significativement établi. Par contre, Lever (1997) affirme empiriquement que l'efficacité des activités et la satisfaction des dirigeants de ressources humaines face à l'impartition de leurs activités varient en fonction des activités imparties.



Comme le souligne plusieurs auteurs (Quinn et Hilmer, 1994; Spee, 1994; Venkatesan, 1992), tous ces inconvénients peuvent être minimisés ou même évités si une approche stratégique dans le choix des activités à impartir est adoptée. Ce qui confirme l'importance de prendre tous ces éléments en considération lorsque vient le moment d'impartir un ou plusieurs services d'une organisation. Avant de recourir à une telle pratique, une analyse sérieuse doit être entreprise notamment l'identification des compétences cruciales. L'impartition n'est pas une panacée mais plutôt un avantage compétitif lorsque cette dernière est utilisée de façon stratégique et adéquate.

## CHAPITRE II

### PROBLÉMATIQUE ET MODÈLE DE RECHERCHE

#### 2.1 L'IMPORTANCE DE CETTE RECHERCHE

Comme on a pu le constater dans la revue de la littérature, beaucoup d'écrits ont examiné l'impartition des activités de "*production*" et peu d'attention a été accordée à l'impartition au sein des activités de ressources humaines (Spee, 1994). Malgré le fait que l'on retrouve plusieurs articles sur l'impartition des activités de ressources humaines, ces derniers sont rarement à caractère académique, mais plutôt livrés sous forme de commentaires ou sont simplement le reflet de la vision des hauts dirigeants et des professionnels de la gestion des ressources humaines (Spee, 1994). Ces articles illustrent l'intérêt grandissant pour l'impartition des activités de ressources humaines tout en mettant en relief le nombre restreint d'études théoriques et empiriques sur le sujet.

Un article récent de St-Germain (1997) démontre que cette tendance sera de plus en plus utilisée dans les organisations québécoises. Il devient alors bénéfique pour le domaine académique ainsi que pour les professionnels en gestion des ressources humaines d'obtenir un portrait global de l'impartition pratiquée au sein des services de ressources humaines au Québec. L'objectif de cette recherche est de cerner l'ampleur du phénomène, d'identifier les activités les plus enclins à être imparties, et de mesurer l'influence de certains déterminants qui poussent les dirigeants à impartir partiellement ou entièrement certaines activités qui relèvent du service de ressources humaines.

Bien que l'impartition soit une pratique couramment utilisée en gestion, l'application de cette dernière dans un contexte de gestion des ressources humaines demeure encore un champ à explorer. Dans le but de contribuer aux connaissances qui sont actuellement à un stade plus théorique, des recherches empiriques sur l'impartition des activités de la gestion des ressources humaines s'avèrent nécessaires.

## **2.2 OBJECTIF DE LA RECHERCHE**

Bien que différentes études nous offrent une vue d'ensemble des multiples éléments ayant un impact sur l'impartition des activités de ressources humaines dans les organisations américaines, nous tentons dans notre recherche, par le biais de d'autres éléments de mesure, d'illustrer cette réalité dans les entreprises oeuvrant au Québec.

Tel que déjà présenté, plusieurs facteurs expliquent l'impartition. Dans ce mémoire, nous nous proposons d'abord d'évaluer l'ampleur actuelle du phénomène de l'impartition des différentes activités de gestion des ressources humaines dans les organisations au Québec et tentons de déterminer la tendance future, à savoir si les organisations ont l'intention de continuer dans cette voie ou au contraire de recentraliser les activités de ressources humaines. Dans un second temps, nous identifions le type d'activités imparties ainsi que les pratiques de gestion des ressources humaines s'y rattachant. Suite à cela, nous tentons de montrer l'influence de trois déterminants, soit l'importance accordée à la recherche de la réduction des coûts, le désir de s'attarder aux

compétences cruciales supportant l'orientation stratégique de l'organisation ainsi que le besoin d'accéder aux services d'experts sur l'impartition des activités de ressources humaines. En dernier lieu, nous visons à identifier les conséquences engendrées par l'impartition des activités de ressources humaines.

## **2.3 QUESTION, MODÈLE ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE**

### **2.3.1 Question de recherche**

Afin de mieux cerner la problématique de l'impartition au sein de la fonction des ressources humaines, nous avons choisi de diviser notre question de recherche en deux volets.

Le premier volet cerne les déterminants de l'impartition des activités de gestion des ressources humaines et est formulé de la manière suivante:

**Est-ce que la réduction des coûts, le désir de s'attarder aux compétences cruciales ainsi que l'accès aux services d'experts incitent les organisations à impartir certaines activités de gestion des ressources humaines?**

Nous avons jugé bon d'ajouter un deuxième volet qui nous aidera à identifier l'importance du phénomène de l'impartition ainsi que de son impact en mesurant les conséquences engendrées par l'impartition. Notre deuxième sous-question se formule ainsi:

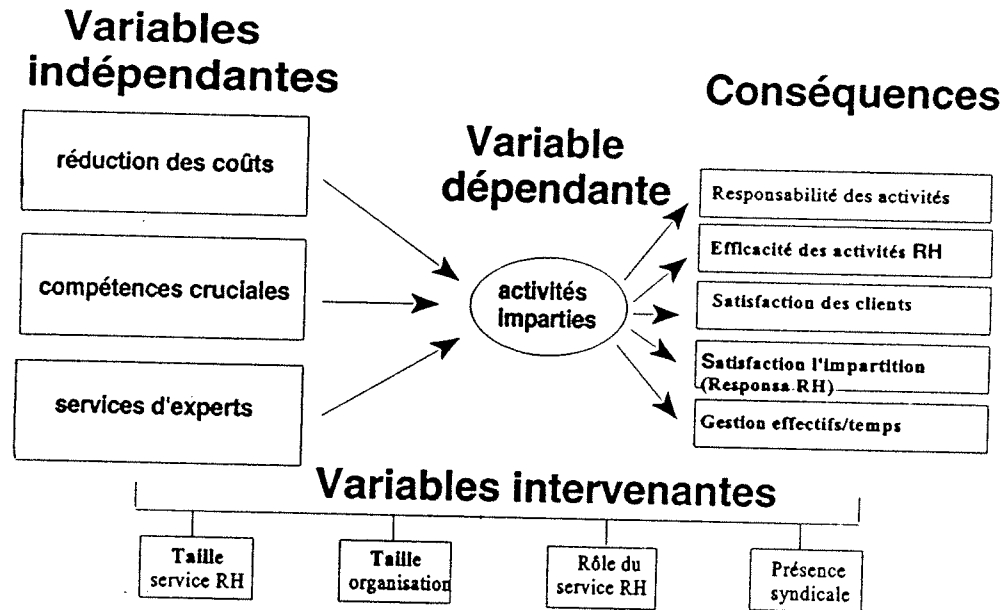
**Quelles sont les conséquences engendrées par l'impartition des activités de gestion des ressources humaines?**

### 2.3.2 Modèle de recherche

Notre modèle de recherche englobe quatre concepts-clés. D'abord, la **variable dépendante** qui est constituée des activités imparties. Cinq activités regroupant l'ensemble des pratiques de ressources humaines (Spee, 1994; Harkins, Brown et Sullivan, 1996; Lever, 1997) ont été retenues, la dotation, la formation, la rémunération, les relations de travail ainsi que la santé et sécurité au travail. Deuxièmement, notre modèle de recherche présente **les déterminants** (variables indépendantes), soient la réduction des coûts, le désir de s'attarder aux compétences cruciales ainsi que le besoin d'accéder aux services d'experts. Le troisièmement concept traite des **variables intervenantes**. D'abord, il s'agit de retenir les variables intervenantes qui sont présentes dans le cadre théorique, c'est-à-dire la taille de l'organisation et celle du service de ressources humaines ainsi que le secteur d'activité. Suite à cela, deux autres variables intervenantes de type exploratoire (n'apparaissant pas dans le cadre théorique) ont été ajoutées, les différents rôles s'y rattachant ainsi que la présence syndicale dans les organisations. Pour sa part, le quatrième concept est constitué des **conséquences** engendrées par l'impartition, soient l'efficacité des activités de ressources humaines, la satisfaction des clients et la satisfaction générale des dirigeants de ressources humaines. L'ensemble de ces éléments se retrouve dans le modèle de recherche suivant:

Figure II.1 Modèle de recherche

## Modèle de recherche



### 2.3.3 Conceptualisation

Notre modèle de recherche présente deux volets. Un premier volet met en relation trois variables indépendantes, à savoir la recherche de la réduction des coûts, le désir de s'attarder aux compétences cruciales et le besoin d'utiliser les services d'experts. Ces dernières sont mesurées par la variable dépendante constituée des activités imparties, c'est-à-dire, la dotation, la formation, la rémunération, les relations de travail ainsi que la santé et la sécurité au travail. De plus, quatre variables intervenantes sont utilisées pour les fins de cette étude, soit la taille de l'organisation et du service de gestion des

ressources humaines, le secteur d'activité, les rôles du service de ressources humaines ainsi que la présence syndicale.

Dans un deuxième volet, notre modèle de recherche traite des conséquences engendrées par l'impartition des activités de ressources humaines. En ce sens, nous tentons de mesurer l'influence de cette pratique sur l'efficacité des activités de gestion de ressources humaines, la satisfaction des clients et la satisfaction globale des résultats de l'impartition.. La figure II.2 synthétise ces informations.

**Figure II.2 Conceptualisation**

Variables	Concepts	Dimensions
Variables dépendantes	activités imparties	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dotation</li> <li>- formation</li> <li>- rémunération</li> <li>- relations de travail</li> <li>- santé et sécurité au travail</li> </ul>
Variables indépendantes	déterminants	<ul style="list-style-type: none"> <li>- réduction des coûts</li> <li>- compétences cruciales</li> <li>- services d'experts</li> </ul>
Variables intervenantes	caractéristiques organisationnelles	<ul style="list-style-type: none"> <li>- taille de l'organisation et du service de RH</li> <li>- secteur d'activités</li> <li>- rôles du service de RH</li> <li>- présence syndicale</li> </ul>
Conséquences	conséquences de l'impartition	<ul style="list-style-type: none"> <li>- efficacité du service RH</li> <li>- satisfaction des clients</li> <li>- satisfaction des dirigeants</li> </ul>



### 2.3.4 Hypothèses de recherche

#### 1<sup>ère</sup> variable indépendante: réduction des coûts:

La propension au *downsizing*, l'avènement de la réingénierie, la compétitivité grandissante, ainsi que la recherche des moindres coûts, tout en maintenant la qualité des services offerts (Harrison, 1996), captent l'attention des hauts dirigeants de la gestion des ressources humaines (Harkins, Brown et Sullivan, 1995; Noble, 1994; Schuler, 1990) et fait en sorte qu'on délaisse, élimine, automatise, ou impartit progressivement certaines tâches de ce service (généralement celles à caractère administratif) (Schuler, 1990; Towers Perrin, 1992; Ulrich, 1993; 1994; 1996). En effet, la recherche constante de la réduction des coûts est un des facteurs le plus souvent soulevé dans la décision d'impartir. Le domaine de la gestion des ressources humaines n'y fait pas exception. En transigeant avec des firmes d'experts, les organisations tentent de réduire leurs coûts par la réduction des coûts de transaction tout en profitant des économies d'échelle des fournisseurs. En ce sens, l'impartition leur évite de maintenir les compétences nécessaires pour produire le service à l'interne et réduit le nombre d'employés requis (Duff, 1997).

La question des coûts mène donc à la première hypothèse:

$H_1 =$  La réduction des coûts incite les organisations à impartir certaines activités de gestion des ressources humaines.

### **2<sup>ème</sup> variable indépendante: s'attarder aux compétences cruciales:**

Considérant les nombreux atouts de l'impartition et réalisant que le service de la gestion des ressources humaines tente de s'aligner davantage sur la stratégie organisationnelle (Walker, 1994), on doit trouver des méthodes afin de consacrer plus de temps à l'orientation stratégique de cette dernière. Entre autres, une étude menée par Ulrich et al. (1995), démontre qu'en 1988, les services de gestion de ressources humaines les plus compétitifs s'attardaient équitablement à définir l'orientation stratégique et les tâches administratives, alors qu'en 1991 ils délaissaient les fonctions plus bureaucratiques dans le but de s'attarder davantage à l'orientation stratégique des ressources humaines. En ce sens, il semblerait que les organisations impartissent certaines tâches plus administratives des ressources humaines leur permettant ainsi de s'attarder davantage sur les compétences cruciales. Les compétences cruciales sont celles ayant une valeur-ajoutée, qui en d'autres termes, offrent la possibilité d'obtenir un avantage compétitif.

L'hypothèse développée pour cette variable stipule que:

**H<sub>2=</sub>** Le désir de s'attarder aux compétences cruciales incite les organisations à impartir certaines activités de gestion des ressources humaines.

### **3<sup>ème</sup> variable indépendante: bénéficier des services d'experts:**

En plus du fait que l'impartition permet de s'attarder aux compétences cruciales ou à l'orientation stratégique des activités de la gestion des ressources humaines, elle offre également l'occasion de profiter des services d'experts. La diversité des activités ainsi que

les multiples conformités légales complexifient les tâches de la gestion des ressources humaines. À cet effet, les organisations impartissent certaines activités afin de compléter ou remplacer les connaissances internes et de maximiser leur rendement (Burzawa, 1994).

L'hypothèse s'y rattachant stipule que:

**H<sub>3</sub>** = L'accès aux services d'experts incite les organisations à impartir certaines activités de gestion des ressources humaines.

## **CHAPITRE III**

### **MÉTHODOLOGIE**

#### **3.1 POPULATION À L'ÉTUDE**

L'unité d'analyse choisie pour notre étude est le service de ressources humaines. La population que nous utilisons est constituée d'entreprises oeuvrant au Québec. Plus particulièrement, notre échantillon, établi par choix raisonné (non-probabiliste), est composé de 760 entreprises. Les 760 entreprises ont été choisies à partir des deux éditions du journal Les Affaires, la première rapportant les 575 entreprises les plus importantes en terme d'effectifs et la deuxième, un recensement des 300 plus grosses PME. Cette liste est constituée de petites, moyennes et grandes entreprises (allant approximativement de 115 à 46 000 employés) réparties dans différents secteurs d'activité. Il faut noter que parmi les 300 PME, seules celles ayant un directeur ou un responsable de gestion des ressources humaines ont été retenues.

#### **3.2 STRATÉGIE DE RECHERCHE**

La stratégie de recherche choisie dans ce travail se veut à la fois de type descriptif, explicatif exploratoire et inductif. Descriptif puisque nous tentons, dans un premier temps, de présenter l'état de l'impartition des activités de ressources humaines au Québec. De plus, cette recherche est explicative car elle vise à examiner l'influence de certaines variables, dont la recherche de la réduction des coûts, le désir de s'attarder aux compétences cruciales ainsi que le besoin d'utiliser les services d'experts, sur l'impartition

des activités de gestion des ressources humaines. Finalement, c'est une recherche exploratoire inductive puisqu'elle tente de reconstituer un modèle pouvant expliquer les causes et les conséquences de l'impartition au sein du service de gestion des ressources humaines. Les variables indépendantes ont été dûment choisies en fonction de l'importance que leur accordent les écrits touchant l'impartition des activités de la gestion des ressources humaines. En effet, la réduction des coûts ainsi que l'accès aux services d'experts figurent parmi les éléments les plus fréquemment retenus. Quant au facteur des compétences cruciales, il a été ajouté étant donné l'importance que lui accorde la revue de la littérature ainsi que le courant théorique de l'impartition (Quinn et Hilmer, 1994; Lacity et Hirschheim, 1993).

### **3.3 INSTRUMENT DE MESURE**

La collecte des données est faite par observation indirecte, c'est-à-dire par l'entremise d'un questionnaire auto-administré qui est acheminé aux directeurs ou aux responsables de la gestion de ressources humaines dans chacune des organisations faisant partie de notre échantillon. Malgré certaines limites, dont la subjectivité, cette technique de cueillette de données demeure néanmoins très appréciable, adéquate et fort utilisée. Lors de l'élaboration de l'instrument de mesure, les questions ont été formulées afin de répondre directement aux indicateurs cernés dans le modèle d'analyse. Ce questionnaire de sept pages est majoritairement composé de questions fermées. Par contre, le questionnaire contient quelques questions ouvertes permettant d'accumuler certaines données non retraçables dans les questions fermées et de laisser un peu plus de liberté aux

répondants afin d'exprimer leurs opinions. Notons que les diverses questions ont été élaborées à partir de la revue de la littérature ou recueillies parmi des questionnaires déjà existants traitant de l'impartition des activités de gestion des ressources humaines (Spee, 1994; Harrison, 1996; Harkins, Brown et Sullivan, 1996; Lever, 1997).

De plus, afin d'assurer la qualité de la formulation (clarté, pertinence, neutralité) ainsi que de la structure (longueur, chronologie), un pré-test a été effectué auprès de six professionnels de ressources humaines. Les divers commentaires se sont avérés dans l'ensemble très constructifs. Afin d'améliorer la clarté du questionnaire, certaines questions ont dû être reformulées en tenant compte des commentaires reçus.

En ce sens, quelques répondants ont noté que les sous-questions 14c, 15c, 16c, 17c, 18c, 19c (deuxième partie) relatives aux objectifs visés par l'impartition, portaient à confusion. Ces questions avaient été formulées de façon telle que les répondants devaient indiquer par ordre d'importance, en classant de 1 à 4 (0 si l'objectif ne s'applique pas) le ou les objectif(s) spécifique(s) visé(s) par l'impartition de l'activité concernée. Le terme "*par ordre d'importance*" a été remplacé par "*ordre de priorité*" puisque la classification des choix était nébuleuse. Le terme priorité vient alors limiter toute possibilité de confusion. La nouvelle formulation indique clairement aux répondants que l'ordre d'importance des objectifs est décroissant.

De plus, on dénote que les choix de réponses suggérés à la question 36 concernant le montant annuellement déboursé pour l'impartition des services de ressources humaines étaient quelques peu élevés. L'échelle proposée dans le pré-test provenait d'une étude américaine dont l'échantillon était majoritairement composé de grandes et de très grandes entreprises (Harkins, Brown et Sullivan; 1995). Suite à ce commentaire, nous avons considérablement réduit les montants suggérés afin qu'ils reflètent mieux la réalité de notre échantillon. L'échelle est maintenant construite à partir d'un minimum de 25 000\$ (précédemment de 100 000\$) à un maximum de 100 000\$ et plus (précédemment de 1 000 000\$ et plus).

Une autre faiblesse soulevée concerne la question 31 de la cinquième partie. La question traitant de l'impartition dans les années à venir demandait aux répondants d'indiquer quelle serait la tendance de l'impartition des activités de ressources humaines d'ici les dix prochaines années. On nous a plutôt suggéré d'indiquer au cours des cinq prochaines années puisque les changements surviennent très rapidement et qu'une période de dix ans s'avère trop lointaine et donc difficile à prévoir.

Les sous-questions 14a, 15a, 16a, 17a, 18a et 19a, de la deuxième partie ont nécessité une certaine réflexion. Selon un répondant au pré-test, le terme "*pourcentage des activités imparties*" porte à confusion puisque ce dernier peut-être perçu de différentes façons, c'est-à-dire en fonction des coûts, des effectifs ou encore du temps. Nous convenons que cette annotation s'avère importante et se doit d'être prise en

considération. Il est vrai qu'à prime abord, il semble y avoir ambiguïté, par contre, nous ne croyons pas nécessaire de définir les composantes du taux d'impartition puisque notre étude vise à mesurer un pourcentage général et approximatif des activités imparties plutôt qu'un indice fragmenté. De plus, en se référant à d'autres études similaires traitant de l'impartition des activités de ressources humaines, dont Lever (1997), Spee (1994), Laabs (1993), Harkins, Brown et Sullivan (1996) nous constatons qu'ils réfèrent à un pourcentage d'impartition et qu'aucun d'entre-eux ne définit les composantes du pourcentage des activités imparties. Soulignons qu'aucun autre répondant n'a soulevé un commentaire de ce genre et même après vérification, tous ont affirmé être en mesure de répondre à cette question sans difficulté.

### **3.4 MESURE DES VARIABLES**

#### **3.4.1 Variables dépendantes**

En ce qui a trait aux activités imparties, soit la dotation, la formation, la rémunération, les relations de travail et la santé et la sécurité, elles sont mesurées en pourcentage d'impartition, en fonction des pratiques spécifiques imparties. Le pourcentage d'impartition des activités est d'abord mesuré par les questions semi-ouvertes 14a, 15a, 16a, 17a, 18a. Suite à cela, à l'aide de deux questions à quatre items, la dernière catégorie étant libre au répondant, il est possible de déterminer quelles sont les pratiques imparties ainsi que les objectifs visés pour chacune des activités énumérées (questions 14b, 14c,



15b, 15c, 16b, 16c, 17b, 17c, 18b, 18c). De plus, dans le but d'accumuler certaines données non-retraçables dans les questions précédentes, une question ouverte (19a, 19b, 19c, 19d) permet aux répondants d'indiquer une activité impartie supplémentaire. Finalement, nous tentons d'anticiper l'utilisation ultérieure de cette pratique en demandant aux répondants, à l'aide d'une question ouverte, d'indiquer le pourcentage additionnel d'impartition pour chacune des cinq activités au cours des deux prochaines années (14d,

15d, 16d, 17d, 18d). Ces informations se retrouvent dans le tableau III.1

**Tableau III.1 Opérationnalisation - Variables dépendantes**

	<b>Variables</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Type</b>	<b># Q.</b>
<b>activités imparties</b>	- ensemble des activités	- %	- continue	- 38
	- dotation	- %	- continue	- 14a
		- pratiques (dotation)	- nominale	- 14b
		- objectifs	- ordinale	- 14c
		- % additionnel	- continue	- 14d
	- formation	- %	- continue	- 15a
		- pratiques (formation)	- nominale	- 15b
		- objectifs	- ordinale	- 15c
- % additionnel		- continue	- 15d	
- rémunération	- %	- continue	- 16a	
	- pratiques (rémunération)	- nominale	- 16b	
	- objectifs	- ordinale	- 16c	
	- % additionnel	- continue	- 16d	
- rel. de travail	- %	- continue	- 17a	
	- pratiques (rel. de travail)	- nominale	- 17b	
	- objectifs	- ordinale	- 17c	
	- % additionnel	- continue	- 17d	
- S.S.T.	- %	- continue	- 18a	
	- pratiques (SST)	- nominale	- 18b	
	- objectifs	- ordinale	- 18c	
	- % additionnel	- continue	- 18d	
- autre(s) activité(s)	- %	- continue	- 19a	
	- pratiques (autre)	- nominale	- 19b	
	- objectifs	- ordinale	- 19c	
	- % additionnel	- continue	- 19d	

### 3.4.2 Variables indépendantes

Le déterminant de la réduction des coûts est mesuré en termes pécuniaires, d'effectifs et de temps. D'abord les questions 1 et 9 dont la réponse est basée sur une échelle de type Likert, ainsi que les questions 14c, 15c, 16c, 17c, 18c (questions à quatre items, la dernière catégorie étant résiduelle) s'intéressent à la dimension pécuniaire. De plus, la question 20 (question fermée) et 21 (question à quatre items, la dernière catégorie étant résiduelle) nous permet de déterminer les facteurs de comparaison utilisés afin d'estimer la réduction des coûts. Pour ce qui est de la mesure de la recherche de la réduction en terme d'effectif, nous utilisons deux questions, soit 5 et 8 dont la réponse est basée sur une échelle de type Likert. Quant à la mesure de l'indicateur de réduction de temps, les questions 3 et 6 (échelle de type Likert) nous permettent d'y répondre.

En ce qui a trait au deuxième déterminant, soit le désir de s'attarder aux compétences cruciales, il est mesuré par un indicateur. Les compétences cruciales réfèrent à la question 4 (échelle de type Likert) ainsi qu'aux questions 14c, 15c, 16c, 17c et 18c (questions à quatre items, la dernière catégorie étant résiduelle).

L'utilisation des services d'experts, troisième variable indépendante, est mesurée au moyen de cinq indicateurs différents. Il s'agit des services d'experts, de l'efficacité des services offerts, de la qualité des services de ressources humaines, de la qualité des services des fournisseurs ainsi que du nombre de fournisseurs disponibles. Les questions 2 (échelle de type Likert), 14c, 15c, 16c, 17c et 18c (questions à quatre items, la dernière

catégorie étant résiduelle) sont utilisées afin de saisir l'ampleur de l'indicateur des services d'experts. Quant aux indicateurs suivants, ils sont mesurés chronologiquement, par les questions 7, 10, 11 et 12, dont les réponses sont basées sur une échelle de type Likert. Ces informations se retrouvent dans le tableau III.2

**Tableau III.2 Opérationnalisation - Variables indépendantes**

	<b>Variables</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Type</b>	<b># Q.</b>
<b>déterminants</b>	- réduction coûts	- temps	- ordinale	- 6, 3
		- effectif	- ordinale	- 5, 8
		- pécuniaire	- ordinale	- 1, 9,
			- nominale	- 20, 21
	- compétences cruciales	- compétences cruciales	- ordinale	- 4
- utilisation d'experts	- services d'experts	- ordinale	- 2	
	- efficacité	- ordinale	- 7	
	- qualité services RH	- ordinale	- 10	
	- qualité services fournisseurs	- ordinale	- 11	
- autre(s) motif(s)	- nombre fournisseurs	- ordinale	- 12	
	- motif(s)	- nominale	- 13	

### 3.4.3 Variables intervenantes

Quatre variables intervenantes sont utilisées pour les fins de cette étude: la taille de l'organisation et celle du service de gestion des ressources humaines, le secteur d'activité, les rôle du service de GRH et la présence syndicale. La taille de l'organisation est mesurée en fonction du nombre d'employés (question ouverte 34). La taille du service de gestion des ressources humaines est mesurée par le nombre d'employés oeuvrant au sein de cette division (question ouverte 35). Quant à la variable concernant le secteur

d'activité, cette dernière est mesurée par la question 32. Pour ce qui est des rôles du service de gestion des ressources humaines, cette variable est mesurée par l'entremise de quatre indicateurs. Le premier indicateur identifie le rôle du service (question 22 à cinq items, la dernière catégorie étant résiduelle). Le deuxième indicateur fait référence à la participation stratégique du service de ressources humaines (question fermée 23). Le troisième indicateur note l'importance du service de gestion des ressources humaines (question 24, basée sur une échelle de type Likert). Finalement une variable mesure, à l'aide d'un indicateur, si l'entreprise est syndiquée (question 33). Ces informations se retrouvent dans le tableau III.3.

**Tableau III.3 Opérationnalisation - Variables intervenantes**

	<b>Variables</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Type</b>	<b># Q.</b>
<b>profil org.</b>	- taille	- # employés Québec - # employés RH Québec	- continue - continue	- 34 - 35
	- secteur d'activité	- type de secteur	- nominale	- 32
	- rôles SGRH	- rôles du service - participation stratégique - importance fonction	- ordinale - nominale - ordinale	- 22 - 23 - 24
	- syndicalisation	- présence syndicale	- nominale	- 33

#### **3.4.4 Conséquences de l'impartition**

Les conséquences de l'impartition sont mesurées par l'entremise de trois variables et de leurs indicateurs respectifs. La première, le service de gestion des ressources humaines, est mesurée en terme d'efficacité des activités par la question 26 (échelle de

type Likert). En ce qui concerne la variable des clients, elle est mesurée en terme de satisfaction par la question 27 (échelle de type Likert). Pour sa part, la variable des résultats de l'impartition est mesurée selon la satisfaction des dirigeants de ressources humaines (question 28, échelle de type Likert). Ces informations se retrouvent dans le tableau III.4.

**Tableau III.4 Opérationnalisation - Conséquences**

	<b>Variables</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Type</b>	<b># Q.</b>
conséquences	- SGRH	- efficacité	- ordinale	- 26
	- clients	- satisfaction	- ordinale	- 27
	- résultats	- satisfaction dirigeants RH	- ordinale	- 28

### 3.5 MÉTHODE D'ANALYSE

Les données recueillies par le questionnaire sont analysées par l'entremise d'une méthode quantitative (analyse statistique). Pour ce faire, nous avons utilisé le logiciel statistique SPSS, qui se veut un outil fort appréciable pour le traitement des données et leur présentation sous différentes formes. D'abord, un traitement univarié est effectué afin de présenter les résultats des analyses descriptives. L'ensemble des indices univariés, le mode, la moyenne, la médiane, l'écart type et les indices de normalités (*skewness et kurtosis*) est utilisé afin de saisir la nature empirique des données descriptives. Ensuite,

des analyses bivariées et multivariées sont effectuées afin de déceler l'influence des variables indépendantes sur la variable dépendante.

Enfin, des analyses multivariées nous permettront de mesurer l'influence des variables indépendantes sur l'impartition des activités de gestion des ressources humaines en contrôlant l'effet des variables intervenantes.

## **CHAPITRE IV**

### **PRÉSENTATION DES RÉSULTATS**

Ce chapitre vise à présenter les résultats de notre recherche. Dans un premier temps, nous faisons état de la cueillette des données et introduisons les résultats des analyses descriptives relatives à l'impartition des activités des ressources humaines. Nous rapportons ensuite les résultats des analyses bivariées et des analyses multivariées.

#### **4.1 ANALYSES DESCRIPTIVES**

Dans cette section, nous examinons les résultats des analyses descriptives qui nous permettent de présenter un portrait global de l'impartition des activités de la gestion des ressources humaines. Étant donné que cette recherche est de type exploratoire, l'analyse descriptive se veut d'autant plus importante puisqu'elle permet de faire un bilan de la situation.

L'analyse descriptive détaille, dans un premier temps, le profil des répondants. Suite à cela, le pourcentage d'impartition des activités de ressources humaines ainsi que les motifs poussant à impartir (motifs généraux et motifs reliés à chacune des activités) sont présentés. La dernière partie des analyses descriptives traite des conséquences de l'impartition des activités des ressources humaines.

#### **4.1.1 Collecte des données**

Suite à l'envoi de 750 questionnaires aux vice-présidents, directeurs ou responsables de la gestion des ressources humaines oeuvrant dans les organisations échantillonnées, 173 questionnaires nous ont été retournés, représentant un taux de réponse de 23,1%. De ce nombre, 93 répondants ont dûment complétés le questionnaire puisqu'ils impartissaient, dévoilant ainsi un portrait de l'impartition des activités des ressources humaines dans leur organisation. Alors que 70 répondants ont simplement retourné l'outil de mesure en précisant qu'aucune activité n'était impartie dans leur organisation. De plus, il est à noter que 10 questionnaires nous ont été retournés indiquant une mauvaise adresse ou un déménagement.

#### **4.1.2 Profil des organisations**

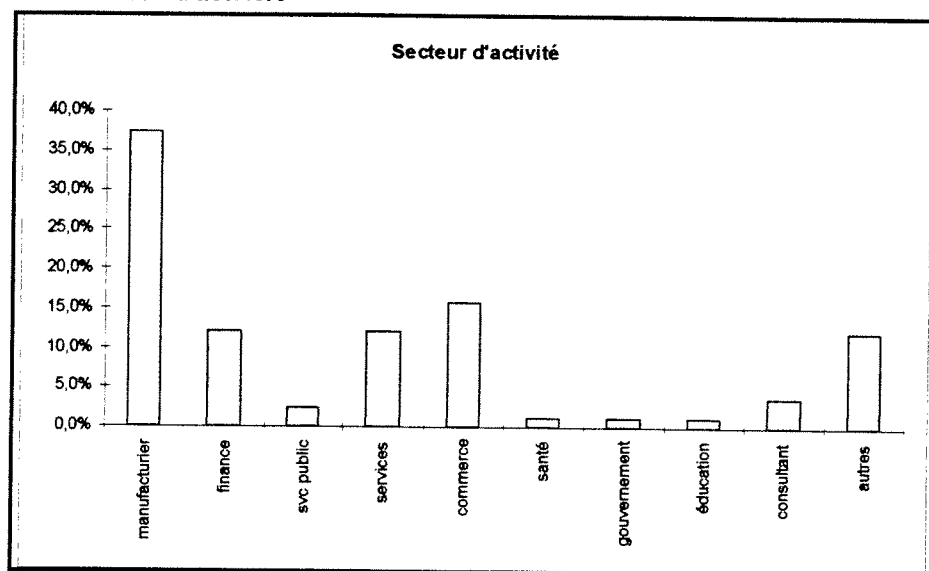
Cette section vise dans un premier temps à dresser le profil des organisations ayant participé à notre étude. Il s'agit alors d'identifier les secteurs d'activité, le taux de syndicalisation, la taille des organisations ainsi que celle du service de gestion des ressources humaines. En second lieu, un sommaire des montants déboursés pour l'impartition des activités de gestion de ressources humaines est présenté. Afin de faciliter la compréhension, plusieurs tableaux et figures synthétisent les analyses statistiques effectuées.



#### 4.1.2.1 Secteur d'activité

Parmi les répondants, 37,3 % proviennent du secteur manufacturier, 15,7% du domaine du commerce de détail, 12,0% du secteur de la finance, 12,0% des services, 3,6% du domaine de la consultation, 2,4% des services publics, distributeurs et grossistes, 1,2% du domaine de la santé, 1,2% du secteur gouvernemental ou militaire et 1,2% du milieu de l'éducation. Le codage a posteriori des autres secteurs d'activités mentionnés dans les questionnaires nous a permis de déterminer que 12,0% des organisations proviennent du secteur de l'informatique, de la haute technologie, du transport, de la construction, du domaine minier et des arts (Figure IV.1). Par ailleurs, étant donné le nombre de secteurs d'activité, nous avons jugé bon de former deux grandes catégories. La première représente le domaine manufacturier (37,3%) et la deuxième est un regroupement du secteur des services (62,3%). Ce regroupement s'avère nécessaire afin d'identifier des groupes qu'il sera possible d'introduire dans les analyses bivariées et multivariées.

Figure IV.1 Secteur d'activité



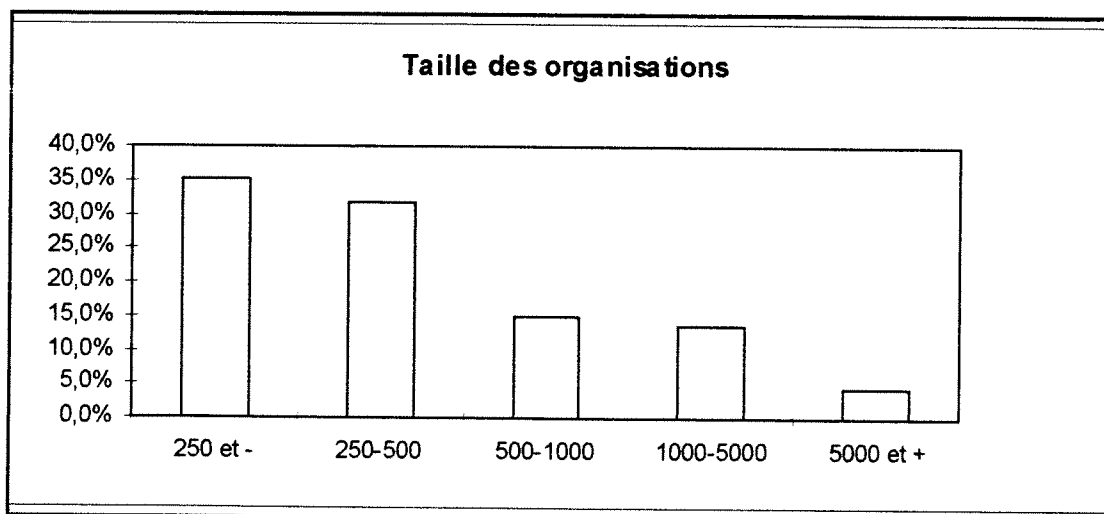
#### 4.1.2.2 Syndicalisation

En ce qui concerne le taux de syndicalisation, 56,7% des organisations qui impartissent des activités de gestion des ressources humaines oeuvrent dans un milieu syndiqué ou partiellement syndiqué. Ce haut niveau de syndicalisation s'explique sans doute par le nombre élevé de répondants provenant du secteur manufacturier, domaine généralement fortement syndiqué.

#### 4.1.2.3 Taille de l'organisation

Quant à la taille des organisations, ces dernières sont majoritairement de petites et moyennes entreprises. En effet, 35,2% comptent 250 employés et moins, 31,8% entre 250 et 500 employés, 14,8% entre 500 et 1000 employés, 13,7% entre 1000 et 5000 et seulement de 4,5% embauchent 5000 employés et plus. Ces données ne nous semblent pas très surprenantes puisque nous avons utilisé, entre autres, la liste des 300 PME du Québec. La figure IV.2 synthétise les données ci-haut mentionnées.

**Figure IV.2** Taille des organisations

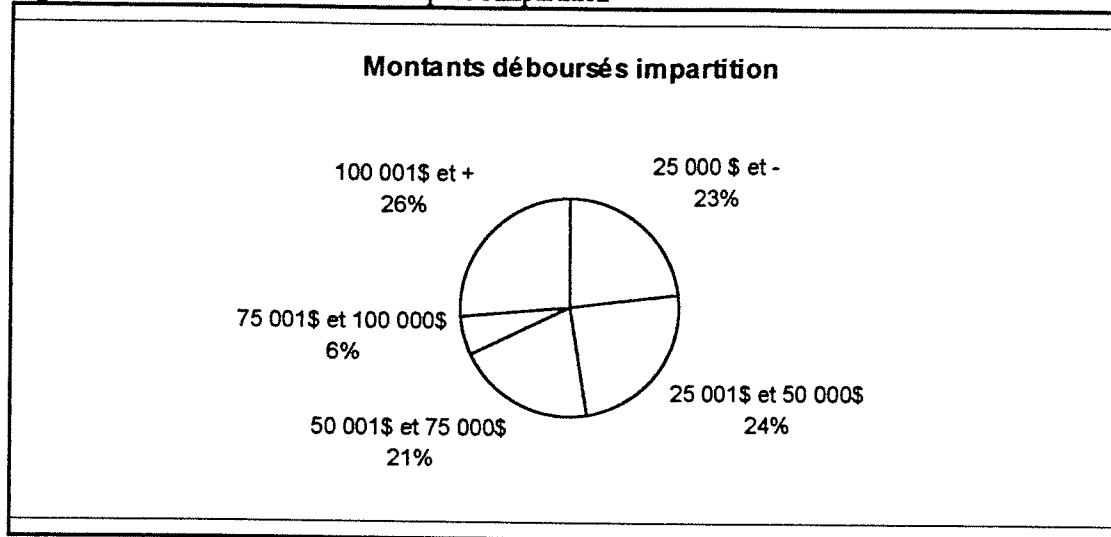


#### **4.1.2.4 Nombre d'employés au service de GRH actuel et prévu**

Pour ce qui est des effectifs en gestion des ressources humaines, 83,7% des organisations ont moins de 10 employés. On retrouve 10,5% des organisations ayant entre 10 et 20 employés, 4,6% entre 20 et 50, et finalement seulement 3,5 % des organisations ont 50 travailleurs et plus au sein de leur division de RH. Plus de la moitié des répondants (55,2%) affirment que le nombre d'employés en gestion des ressources humaines demeurera le même au cours des deux prochaines années. Par contre, 37,9% considèrent que ce nombre augmentera (5,6% augmentation légère et 2,3% augmentation significative) et 6,8% des répondants soulignent au contraire que le nombre d'effectif en RH diminuera (1,1% pour une diminution significative et 5,7% pour une diminution légère).

#### **4.1.2.5 Montants déboursés pour l'impartition**

Au niveau des montants alloués annuellement à l'impartition des activités de ressources humaines, il est intéressant de constater que le pourcentage le plus élevé (26,4%) provient de la catégorie des montants de 100 000\$ et plus. Suite à cela, 23,0% des répondants déboursent moins de 25 000\$ par année, 24,1% entre 25 001\$ et 50 000\$, 20,7% entre 50 001\$ et 75 000\$, et 5,7% entre 75 001\$ et 100 000\$. La figure IV.3 illustre ces données.

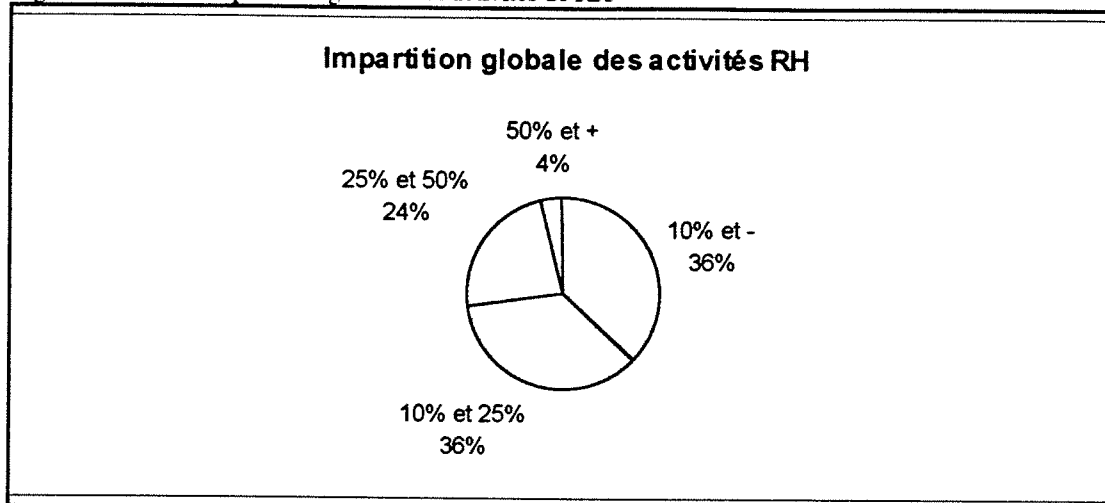
**Figure IV.3** Montants déboursés pour l'impartition

#### 4.1.3 Pourcentage d'impartition des activités RH

Dans un premier temps, nous présentons le taux d'impartition des activités de ressources humaines dans son ensemble. En second lieu, nous examinons tour à tour le pourcentage d'impartition de chacune des cinq activités recensées, c'est-à-dire, la dotation, la formation, la rémunération, les relations de travail ainsi que la santé et la sécurité au travail.

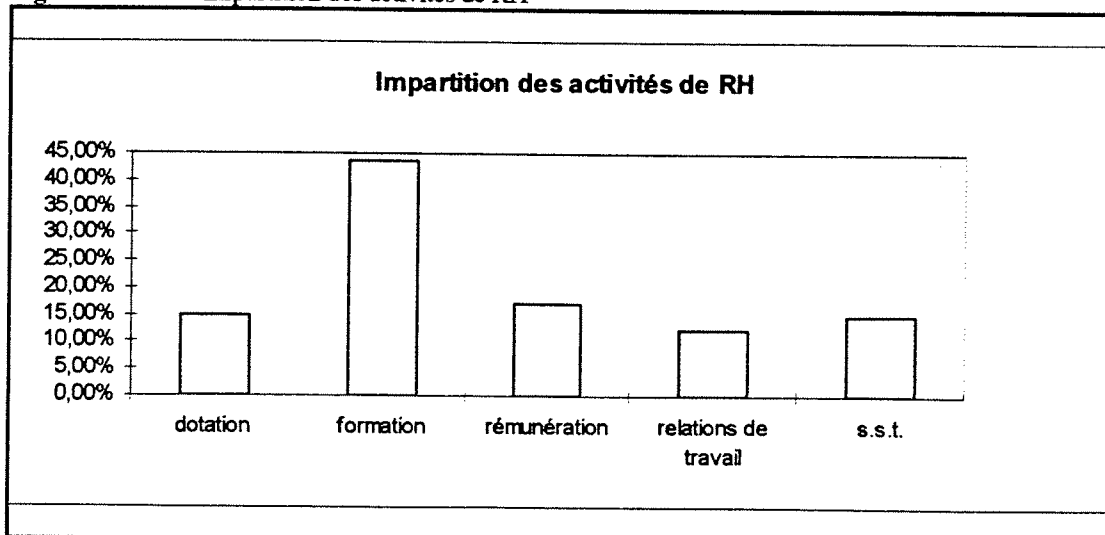
Dans l'ensemble, les répondants affirment impartir en moyenne 21,7% des activités de ressources humaines. Plus particulièrement, 36,9% des organisations impartissent moins de 10% des activités de la gestion des ressources humaines, 35,7% impartissent entre 10 et 25% de leurs activités, 23,8% en impartissent entre 25 et 50% alors que seulement 3,6% impartissent plus de 50% de leurs activités de GRH (Figure IV.4).

**Figure IV.4** Impartition globale des activités de RH



Dans l'ensemble, l'activité de formation est en moyenne celle qui est la plus impartie (43,6%). Ensuite, on retrouve la rémunération à 17,1%, la dotation à 14,9%, la santé et la sécurité à 14,7% et finalement, les relations de travail à 12,2%. Les données relatives à chacune des activités imparties sont présentées à l'intérieur de la figure IV.5. Le type de pratiques imparties dans chacune des activités de gestion des ressources humaines est annoncé dans les sous-sections suivantes.

**Figure IV.5** Impartition des activités de RH



#### **4.1.3.1 Dotation**

En ce qui concerne la dotation, 93,3% des répondants se disent responsables de cette activité. De ce nombre, 64,0% affirment impartir une ou plusieurs pratique(s), illustrant une impartition moyenne de 14,9% de l'activité. Plus précisément, on impartit en moyenne 59,6% du recrutement, 29,2% de la sélection, 22,5% la réaffectation (*outplacement*), 4,5% de la planification de ressources humaines et 2,3% d'autres pratiques se rattachant à la dotation. De plus, 32,0% des répondants prévoient impartir davantage cette activité dans les deux prochaines années. L'impartition de la dotation risque de s'accroître de 5 à 40%.

#### **4.1.3.2 Formation**

En ce qui a trait à la formation, 97,8% des répondants affirment être responsables de cette activité et 90,9% de ce nombre disent l'impartir. En moyenne, on impartit 43,6% des pratiques de la formation. Entre autres, on constate qu'un nombre élevé (89,9%) d'organisations impartissent les cours de formation. Dans une proportion moins élevée, on retrouve une impartition moyenne de 19,1% pour l'évaluation des besoins de formation et de 11,2% pour l'évaluation des programmes de formation (efficacité et pertinence). L'impartition de cette activité aura tendance à augmenter dans les deux prochaines années puisque 47,0% des répondants affirment vouloir impartir de 2 à 50% de plus de ce qui est actuellement fait.

#### **4.1.3.3 Rémunération**

Quant à l'activité de rémunération, 84,4% des répondants disent être responsables de cette activité et 55,2% d'entre-eux l'impartissent partiellement. En moyenne, 17,1% des pratiques de rémunération sont imparties, dont 37,1% pour l'administration de la paie (traitement de la paie), 21,3% pour la gestion des avantages sociaux, 20,2% pour l'analyse de postes (évaluation des emplois, détermination de l'échelle salariale) et 10,1% pour la gestion du système informatique des ressources humaines. Parmi les autres activités mentionnées, 11,2% des organisations impartissent l'équité salariale, la gestion du régime de retraite et les enquêtes salariales/actuariat. De plus, 34,4% des répondants affirment vouloir impartir davantage cette activité, une augmentation allant de 5 à 50% lors des deux prochaines années.

#### **4.1.3.4 Relations de travail**

Pour sa part, les relations de travail sont à 87,5% sous la responsabilité de la GRH. On constate que 54,0% des répondants impartissent cette activité et qu'en moyenne 12,2% des activités de relations de travail sont imparties. Quant aux diverses pratiques imparties, une proportion importante (47,7%) est attribuée à la représentation légale, alors que les négociations collectives et la résolution de conflits représentent des proportions respectives de 20,9% et 18,6%. Quant à l'augmentation de l'impartition dans les deux prochaines années, 27,7% des répondants soulèvent vouloir impartir d'avantage, soit entre 1% et 25 %.

#### **4.1.3.5 Santé et sécurité au travail**

La santé et la sécurité au travail se situe dans le champ de responsabilité de la gestion des ressources humaines dans 88,8% des cas. La moitié (50,0%) des répondants impartissent la gestion de la santé et la sécurité au travail, soit en moyenne 14,7% de l'activité. Entre autres, on retrouve 20,9% pour l'impartition des programmes d'information et de prévention, 18,6% pour l'analyse des problèmes ergonomiques et 16,3% pour les enquêtes et analyses d'accidents. De plus, il est intéressant de remarquer que 22,0% est associé à d'autres motifs, dont la représentation légale, les études spécifiques, les services médicaux, la gestion des dossiers et l'administration financière. Au cours des deux prochaines années, 31,1% des répondants indiquent vouloir impartir davantage soit entre 5% et 40% de plus.

#### **4.1.3.6 Autres motifs**

Au delà des cinq activités pré-identifiées, une question ouverte laisse libre cours aux répondants désirant énumérer d'autres activités imparties. Cette catégorie ouverte nous a permis d'identifier cinq activités de RH non préalablement ciblées. Ainsi la communication interne, les programmes de contrôle de qualité (ISO), la relocalisation et les demandes de permis de travail sont autant d'activités qui ont été soulevées par les répondants. Néanmoins, puisque ces dernières représentent seulement 2,2% de l'ensemble des activités de gestion des ressources humaines aucune analyse statistique supplémentaire n'est effectuée.



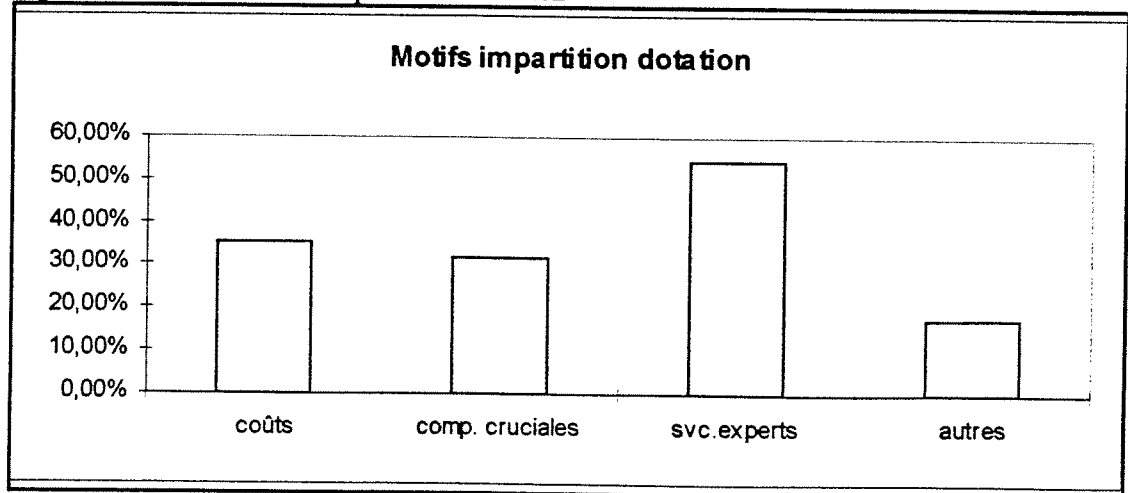
#### 4.1.4 Motifs liés à l'impartition des activités de ressources humaines

Cette section présente les motifs poussant les gestionnaires à impartir (réduire les coûts, s'attarder aux compétences cruciales et utiliser les services d'experts) et le pourcentage additionnel d'impartition prévu pour les deux prochaines années sont aussi examinés.

##### 4.1.4.1 Motifs liés à l'impartition de la dotation

Le motif principal poussant les responsables de la gestion des ressources humaines à impartir l'activité de dotation est l'utilisation des services d'experts (54,9%). De plus, on soutient impartir l'activité de dotation dans le but de réduire les coûts dans une proportion de 35,2% et 31,8% pour s'attarder davantage aux compétences cruciales. Nous avons recueilli et codé a posteriori les motifs supplémentaires invoqués. À cet effet, 17,4% est attribué à la réduction des délais de recrutement et de sélection, à la réduction de la surcharge de travail et au maintien de la confidentialité. Figure IV.6

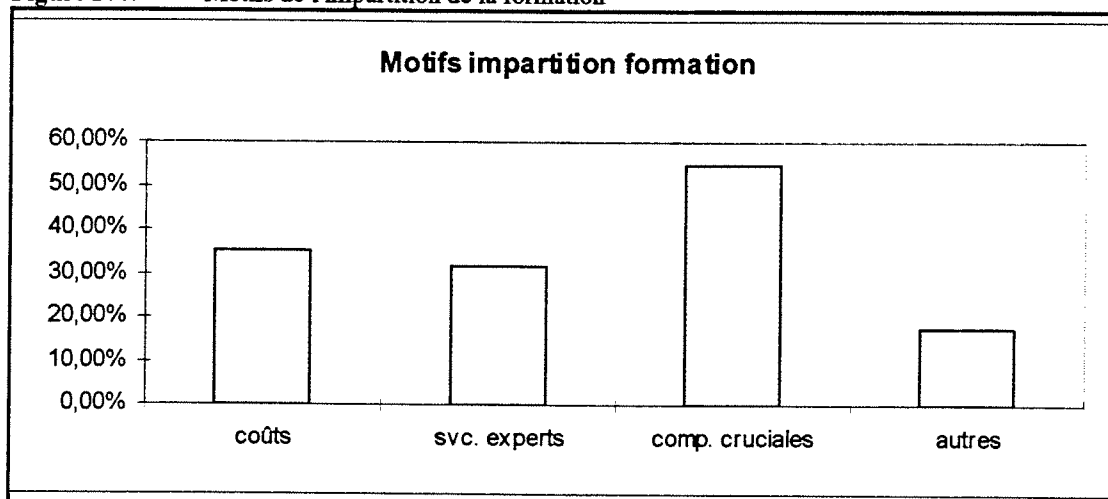
**Figure IV.6** Motifs de l'impartition de dotation



#### 4.1.4.2 Motifs liés à l'impartition de la formation

La formation est majoritairement impartie dans le but d'accéder aux services d'experts puisqu'en moyenne 88,8% des répondants ont choisi ce motif. Non loin derrière, on retrouve les compétences cruciales à 74,5%. Seuls 42,6% des répondants impartissent la formation dans le but de réduire les coûts. Le codage des autres motifs, indique que 8,8% des répondants impartissent pour augmenter la rapidité des services, diminuer la surcharge de travail et combler le manque de ressources (Figure IV.7).

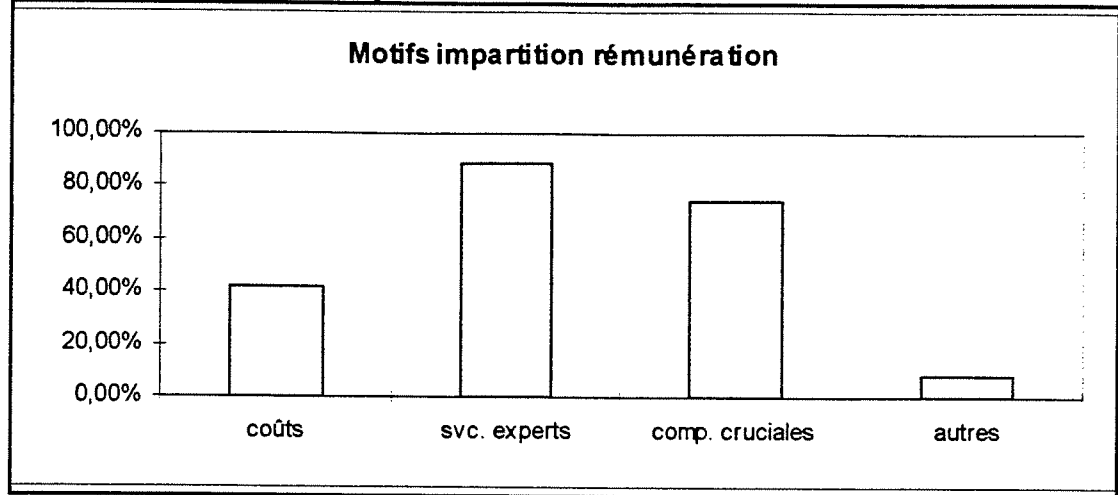
**Figure IV.7** Motifs de l'impartition de la formation



#### 4.1.4.3 Motifs liés à l'impartition de la rémunération

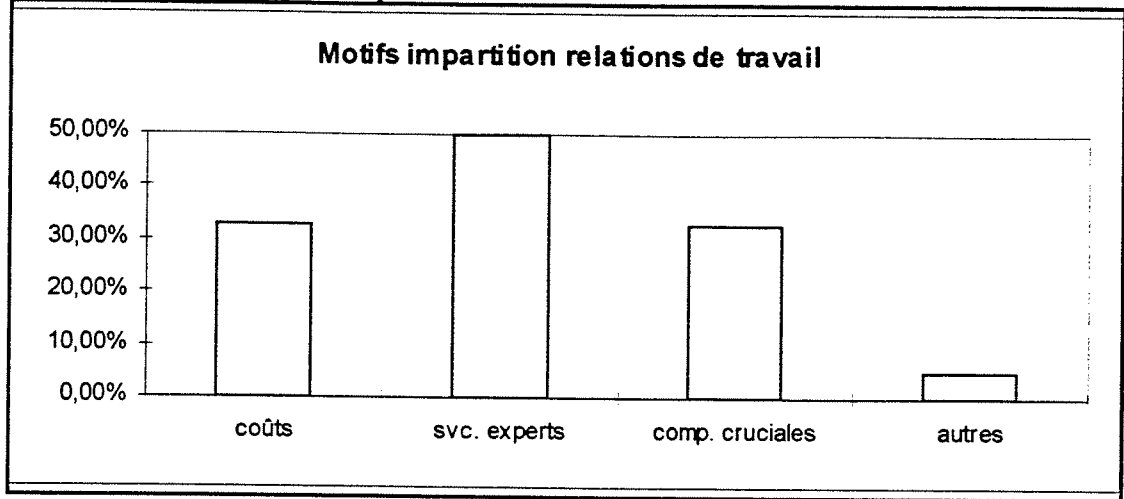
Le motif majoritairement retenu pour l'impartition de l'activité de rémunération est l'utilisation des services d'experts (50,0%). Quant à la réduction des coûts et le besoin de s'attarder aux compétences cruciales, ces derniers représentent chacun 32,6% de l'impartition de l'activité de rémunération. D'autres motifs (4,8%) ont aussi été codés dont la réduction de la charge de travail et l'économie de temps (Figure IV.8).

**Figure IV.8** Motifs pour l'impartition de la rémunération



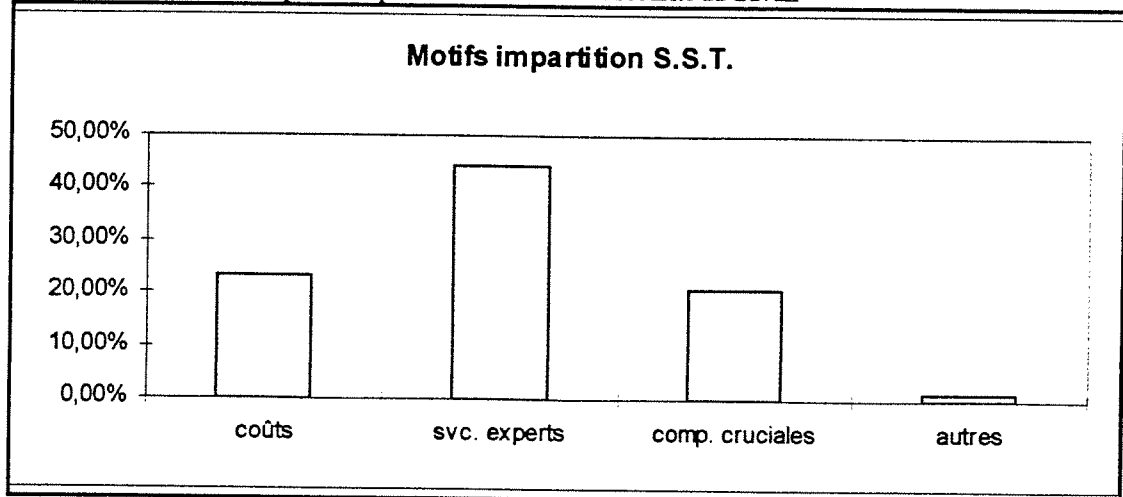
#### 4.1.4.4 Motifs liés à l'impartition des relations de travail

En ce qui concerne les motifs poussant les gestionnaires à impartir les relations de travail, plus de la moitié (52,3%) affirment impartir dans le but de faire appel aux services d'experts. 24,4% l'utilisent pour s'attarder davantage aux compétences cruciales et seulement 18,6% indiquent impartir dans le but de réduire leurs coûts. Suite au codage des autres motifs, on remarque que 4,7% est attribué, entre autres, à l'augmentation de l'efficacité et à une meilleure gestion du temps (Figure IV.9).

**Figure IV.9** Motifs pour l'impartition des relations de travail

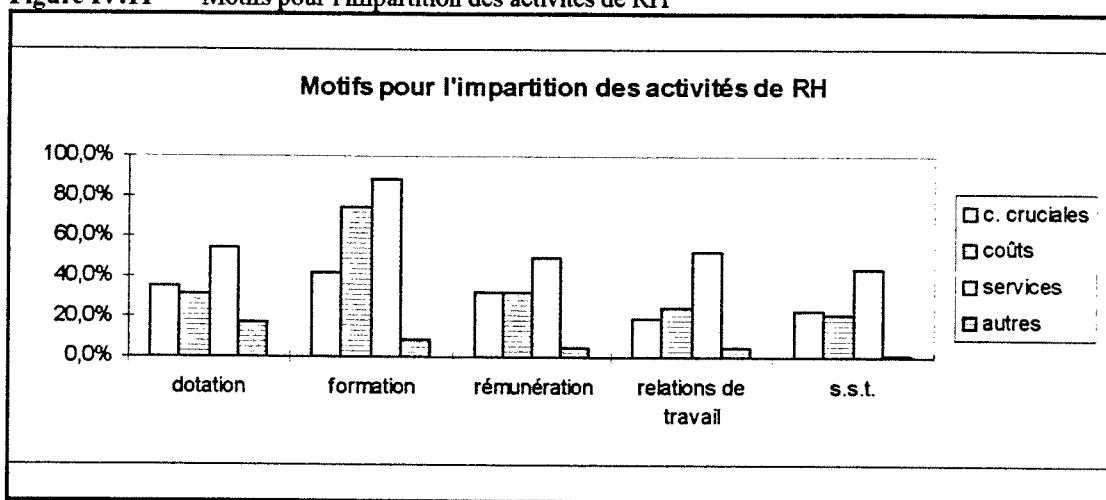
#### 4.1.4.5 Motifs liés à l'impartition de la santé et la sécurité au travail

Les relations de travail sont en majorité imparties dans le but de faire appel aux divers services d'experts (44,2%). La réduction des coûts (23,3%) et le besoin de s'attarder aux compétences cruciales (20,9%), constituent les deux facteurs prépondérants. Lors du codage des autres motifs, on retrouve seulement 1,2% des organisations qui impartissent en raison du manque de temps (Figure IV.10).

**Figure IV.10** Motifs pour l'impartition de la santé et sécurité au travail

Les diverses informations ci-haut mentionnées se retrouvent dans la figure IV.11. Cette figure permet de bien visualiser le pourcentage attribué à chacun des motifs (soit la réduction des coûts, le désir de s'attarder aux compétences cruciales, l'utilisation des services d'experts et autres motifs ne faisant pas partie de nos variables indépendantes) associés à chacune des activités.

**Figure IV.11** Motifs pour l'impartition des activités de RH

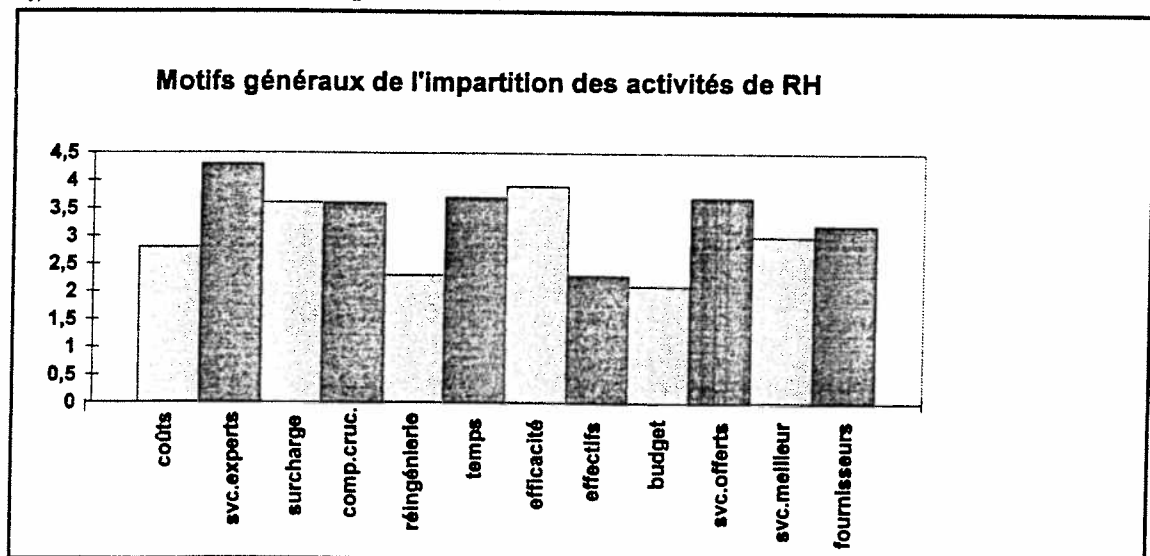


#### 4.1.4.6 Motifs généraux

Mis à part les motifs présentés par nos trois variables indépendantes (réduire les coûts, s'attarder aux compétences cruciales et utiliser les services d'experts), d'autres éléments motivent les responsables de la gestion des ressources humaines à impartir certaines activités de leur division. Ces éléments (au nombre de 12) ont été recueillis dans la première partie du questionnaire. Malgré que certains d'entre-eux rejoignent nos trois variables indépendantes, il n'en demeure pas moins qu'ils permettent d'identifier d'autres motifs poussant à impartir (motifs 1 à 12) et ce, sans égard à une activité précise. Ces motifs sont évalués sur une échelle de 1 à 5 (1 étant très en désaccord, 5 très en accord)

et se classent ainsi: l'impartition des activités de ressources humaines est faite en fonction de la réduction des coûts (motif 1), de l'utilisation des services d'experts (motif 2), de la réduction de la surcharge de travail (motif 3), du besoin de s'attarder aux compétences cruciales (motif 4), suite à un processus de réingénierie (motif 5), afin d'économiser du temps (motif 6), afin d'augmenter l'efficacité des services offerts (motif 7), suite à une réduction des effectifs (motif 8), suite à des coupures de budget (motif 9), afin d'améliorer la qualité des services offerts (motif 10), puisque la qualité des services offerts sur le marché est meilleure (motif 11), puisqu'un grand nombre de fournisseurs de ces mêmes services est disponible sur le marché (motif 12) et finalement, la dernière catégorie laissait libre choix aux répondants d'indiquer les motifs justifiant l'utilisation de l'impartition (motif 13). Afin d'alléger le texte, nous avons regroupé les divers motifs à l'intérieur de la figure IV.12 en prenant soin d'indiquer la moyenne (1 à 5) des résultats correspondant à chacun des motifs. Une analyse différente de ces motifs est présentée dans la section des analyses bivariées et multivariées.

Figure IV. 12 Autres motifs justifiant l'impartition



#### 4.1.5 Rôles de la gestion des ressources humaines

Nous avons tenu à mesurer le rôle ou plutôt la perception du rôle du service de la gestion des ressources humaines afin de cerner son influence sur l'impartition des activités. Plusieurs éléments ont été mesurés, soit le rôle de la division de ressources humaines, sa participation aux décisions organisationnelles ainsi que la nature des activités imparties.

En ce qui a trait aux différents rôles de cette division, on dénote que l'importance accordée aux quatre rôles suggérés est similaire. Les répondants accordent plus d'attention au rôle de partenaire stratégique (58,9%). Ensuite, le rôle d'expert administratif et d'agent de changement obtiennent chacun 52,2%. Non loin derrière, on retrouve le rôle de soutien pour les travailleurs (51,2%). Le tableau IV.13 présente les différents ordres accordés aux rôles de gestion des ressources humaines.

**Tableau IV.13** Différents rôles attribués à la division des RH

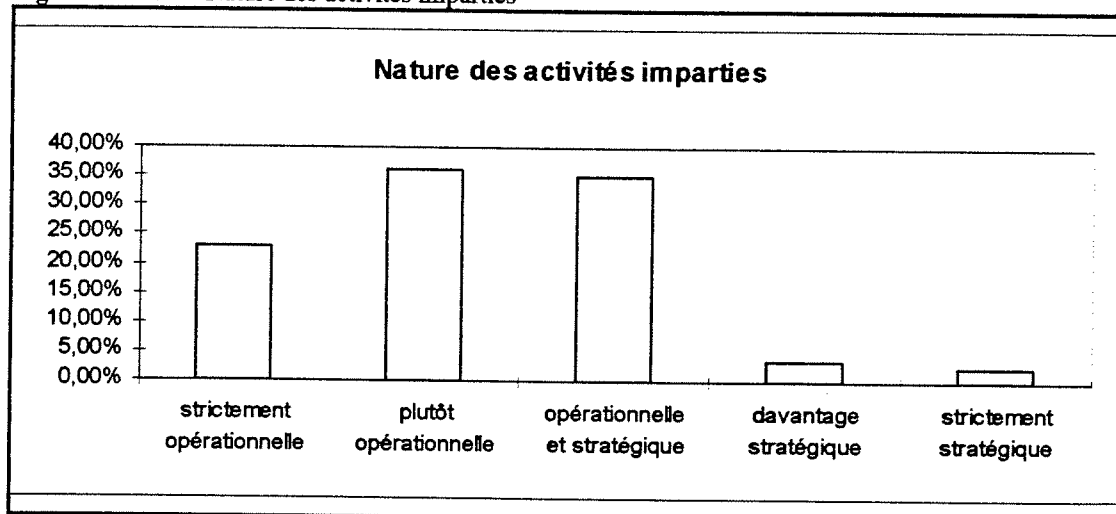
Rôles	premier ordre (1-2)	moyen ordre (3)	demier ordre (4-5)
rôle de partenaire stratégique	58,9	14,4	16,6
rôle d'expert administratif	52,2	20,9	20,0
rôle de soutien pour les travailleurs	51,2	21,1	20,0
rôle d'agent de changement	52,2	20,0	16,7

De plus, le rôle du service de la gestion des ressources humaines se mesure par sa participation aux décisions stratégiques. En effet, 80,2% des répondants croient que cette division participe activement aux décisions stratégiques organisationnelles. Ceci dit, comparativement à d'autres services (finance, marketing, recherche et développement,

etc.), le service de ressources humaines a une importance moyenne (47,9%), assez forte (32,4%) et très forte importance (11,3%) dans l'orientation stratégique de l'organisation. Seulement 8,5% affirment que ce service a une faible importance.

Quant à la nature des activités imparties, 36,1% des organisations impartissent davantage les activités plutôt opérationnelles alors que 34,9% impartissent à la fois des activités de gestion des ressources humaines à caractère opérationnelles et stratégiques. Ensuite, on retrouve 22,9% des organisations impartissant strictement les activités opérationnelles, 3,6% pour les activités davantage stratégiques et seulement 2,4% impartissent les activités strictement stratégiques. Figure IV. 14

**Figure IV. 14** Nature des activités imparties



#### 4.1.6 Conséquences de l'impartition

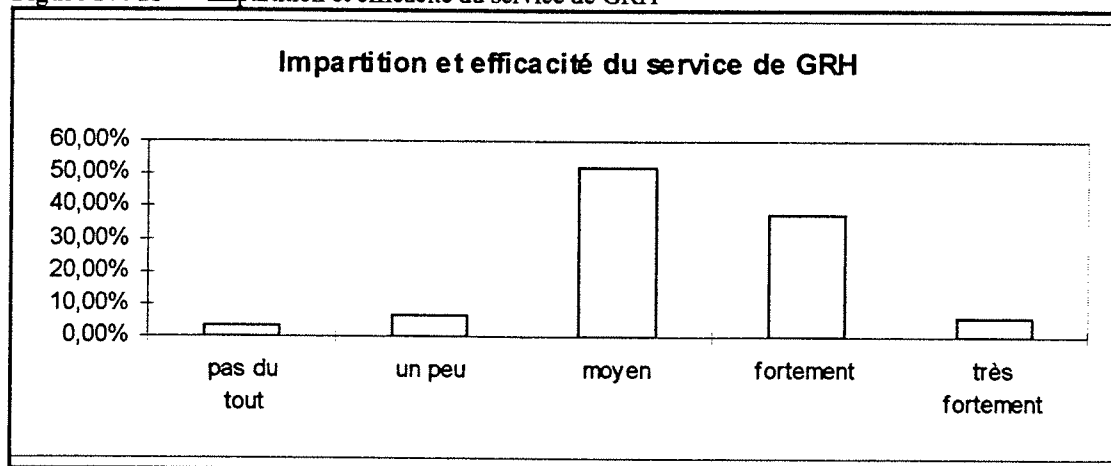
Les conséquences de l'impartition font partie du deuxième bloc de notre modèle de recherche. Nous avons donc tenté de mesurer les effets de l'impartition selon l'efficacité du service de GRH, la satisfaction des clients internes, la satisfaction dans son ensemble,



la reprise de la responsabilité des activités imparties et la situation de l'impartition des activités de ressources humaines dans les cinq prochaines années.

La quasi totalité (96,6%) des répondants affirment que l'impartition des activités de ressources humaines contribue à l'augmentation de l'efficacité du service. Ceci dit, 52,3% constatent que l'impartition augmente moyennement l'efficacité du service RH, 31,8% soutiennent qu'elle permet de l'augmenter fortement, 6,8% qu'elle l'augmente un peu et 5,7% jugent qu'elle offre une très forte augmentation de l'efficacité du service (Figure IV.15).

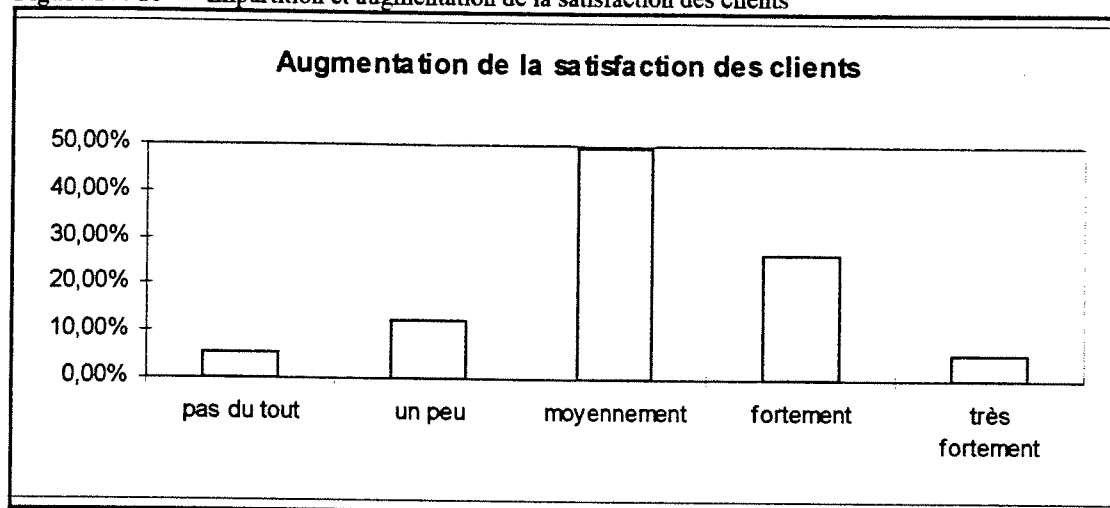
**Figure IV. 15** Impartition et efficacité du service de GRH



En ce qui concerne la satisfaction des clients, une large proportion des répondants (94,4%) croient que l'impartition des activités de ressources humaines permet de l'améliorer. Ainsi, 49,4% sont d'accords pour affirmer que l'impartition a permis une augmentation moyenne de la satisfaction des clients, 26,4% observent une forte augmentation, 12,6% considèrent que l'impartition a un peu contribué à augmenter la

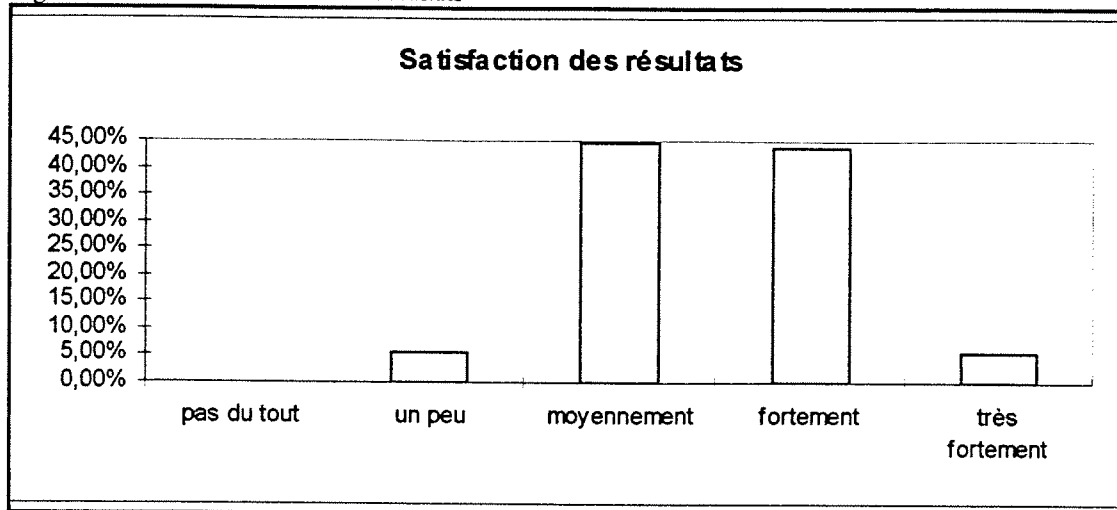
satisfaction alors que 5,7% jugent qu'elle a très fortement participé à cette augmentation (Figure IV.16).

**Figure IV. 16** Impartition et augmentation de la satisfaction des clients



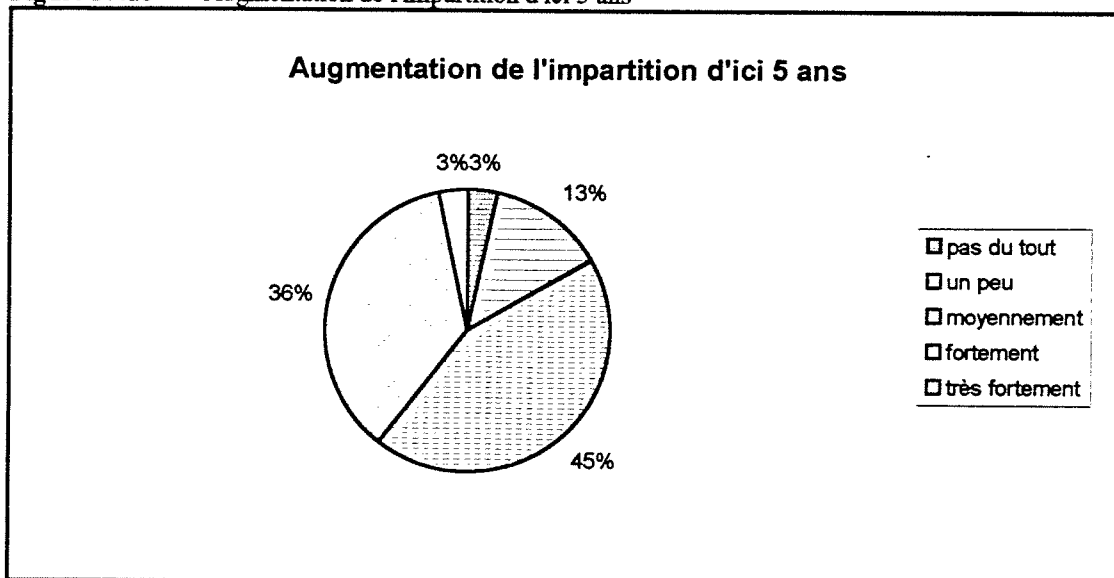
Dans l'ensemble, on dénote que les répondants se disent satisfaits des résultats de l'impartition. En effet, 50,5% affirment être un peu (5,7%) et moyennement (44,8%) satisfaits alors que 49,4% se disent fortement (43,7%) et très fortement (5,7%) satisfaits. Notons qu'aucun de nos répondants n'a indiqué qu'il était pas du tout satisfait des résultats de l'impartition. Cette forte satisfaction explique que seulement 28,4% d'entre-eux prévoient reprendre la totalité ou en partie les responsabilités des activités qui ont été imparties (Figure IV.17).

Figure IV. 17 Satisfaction des résultats



D'ici les cinq prochaines années, la quasi totalité des répondants conçoivent que dans l'ensemble les organisations impartiront davantage les activités de la gestion des ressources humaines. Parmi les répondants, 96,7% considèrent que l'impartition augmentera (un peu, moyennement, fortement et très fortement). Seulement 3,3% des répondants ne croient pas du tout que l'impartition des activités de RH augmentera d'ici les cinq prochaines années. La figure IV.18 illustre ces données.

Figure IV.18 Augmentation de l'impartition d'ici 5 ans



## **4.2 ANALYSES BIVARIÉES ET MULTIVARIÉES**

Les analyses subséquentes s'intéressent aux relations bivariées et multivariées unissant nos variables. En ce sens, plusieurs types d'analyses sont effectués, notamment des corrélations, des corrélations partielles, des analyses factorielles et des régressions multiples. Le premier volet examine d'abord les liens entre les trois variables indépendantes mesurées et la variable dépendante. Ensuite l'impact des variables indépendantes sur la variable dépendante est examiné en tenant compte des variables intervenantes. Quant au deuxième volet, il traite des conséquences engendrées par l'impartition des activités de ressources humaines.

### **4.2.1 Analyses bivariées**

Dans le premier volet, les analyses bivariées nous permettent de montrer l'influence des motifs généraux, regroupés dans la première partie du questionnaire, sur le taux d'impartition global. Le deuxième bloc vise à présenter les résultats des corrélations partielles entre les activités et les variables intervenantes.

#### **4.2.1.1 Corrélation entre les motifs généraux et le taux d'impartition global**

Afin de cibler les facteurs poussant les responsables de la gestion des ressources humaines à impartir leurs activités, une corrélation est effectuée entre les motifs généraux et le taux d'impartition global. Il s'agit donc au préalable, de regrouper à l'aide d'une analyse factorielle les douze questions présentes dans l'échelle des motifs justifiant

l'impartition (partie 1 du questionnaire). L'analyse factorielle effectuée à partir des douze indicateurs mesurant les motifs pour impartir des activités de gestion des ressources humaines a servi à identifier cinq facteurs: l'amélioration des services (1), la réduction des coûts (2), l'économie de temps (3), les caractéristiques des fournisseurs (4) et les compétences cruciales (5). Tableau IV.19.

**Tableau IV.19** Résultats de l'analyse factorielle permettant de regrouper les motifs d'impartition

Factorielle	coeff.	$\alpha$ (alpha de Cronbach)	corrélation (R pearson)
<b>motif 1: amélioration des services</b>			
qualité des services offerts sur le marché (Q.11)	,869	,692	,117
augmentation de l'efficacité des services offerts (Q.7)	,811		
utilisation des services d'experts (Q.2)	,582		
<b>motif 2: réduction des coûts</b>			
coups de budget (Q.9)	,932	,885	,030
réduction des effectifs (Q.8)	,908		
<b>motif 3: économie de temps</b>			
économie de temps (Q.6)	,887	,716	,008
réduction de la surcharge de travail (Q.3)	,838		
<b>motif 4: caractéristiques des fournisseurs</b>			
disponibilité des fournisseurs (Q. 12)	,921	,687	,106
qualité des services des fournisseurs (Q. 11)	,673		
<b>motif 5: compétences cruciales</b>			
s'attarder aux compétences cruciales (Q. 4)	,926	,454	,094
suite à un processus de réingénierie (Q. 5)	,487		
afin de réduire les coûts (Q. 1)	,329		

\*p >0,1 \*\*p >0,01 \*\*\* p>0,001

En regard à ces motifs, et en fonction d'une analyse corrélationnelle, on constate qu'ils ont peu d'influence sur la fluctuation du taux global d'impartition des activités des ressources humaines puisque ces derniers ne sont pas significatifs ( $p=,10$ ). La corrélation entre le premier motif, soit l'intérêt pour l'amélioration des services, est de  $r=,12$  avec un

$p=,29$  et nous indique que l'amélioration des services n'est pas une raison prédisposant les entreprises à impartir leurs activités de ressources humaines. Dans le même sens, la corrélation entre la réduction des coûts (deuxième motif) et l'impartition n'est pas significative en fonction de notre seuil de signification ( $r=,03$ ;  $p=,78$ ). En ce qui concerne, la relation unissant l'économie de temps et l'impartition, la relation est également non significative ( $r=,01$ ;  $p=,94$ ). La situation n'est guère différente pour le quatrième et cinquième motif. Ainsi la corrélation entre les caractéristiques des fournisseurs et le taux global d'impartition a un  $r=,11$  et un  $p=,34$ , alors que la corrélation entre le fait de s'attarder aux compétences cruciales et le taux d'impartition est de  $r=,09$  et un  $p=,40$ . Ceci démontre évidemment, que dans l'ensemble, ces motifs ne sont pas des facteurs influençant significativement les organisations à impartir leurs activités de ressources humaines.

#### **4.2.1.2 Corrélations entre les activités imparties et caractéristiques**

##### **organisationnelles**

Des corrélations partielles entre les activités imparties et les caractéristiques organisationnelles ont été effectuées afin de cerner leur influence. Ceci dit, il appert que lorsque le service de gestion des ressources humaines joue le rôle d'expert administratif, les activités de gestion avec les relations de travail sont davantage imparties ( $r=,20$  et  $p=,10$ ). De plus, on observe une corrélation négative et significative entre le rôle de soutien pour les travailleurs, assumé par le service de gestion des ressources humaines, et l'impartition de la santé et la sécurité au travail ( $r=-,21$  et  $p=,08$ ). En d'autres termes,

lorsque le service de gestion des ressources humaines a un rôle de soutien pour les travailleurs, cela a un effet négatif sur l'impartition de la santé et la sécurité au travail. Plus le service de gestion des ressources humaines assume un rôle de partenaire stratégique, plus on a tendance à impartir les activités de dotation ( $r=,19$  et  $p=,10$ ) et de rémunération ( $r=,26$  et  $p=,02$ ). La variable intervenante du secteur d'activité manufacturier a une corrélation négative et significative avec la santé et la sécurité au travail ( $r=-,22$  et  $p=,05$ ). Comme on aurait pu s'y attendre, le fait d'être syndiqué est significativement associé à l'impartition des relations de travail ( $r=,35$  et  $p=,003$ ). Tableau IV.20

**Tableau IV.20** Résultats des corrélations partielles entre activités et variables intervenantes

<b>Activités</b>	<b>corrélation</b>	<b>sig</b>
<b><i>Dotation</i></b>		
rôle de partenaire stratégique	,198	,102
<b><i>Formation</i></b>		
	-	-
<b><i>Rémunération</i></b>		
rôle de partenaire stratégique	,264	,028
<b><i>Relations de travail</i></b>		
rôle d'expert administratif	,195	,107
syndicalisation	,357	,003
<b><i>Santé et sécurité au travail</i></b>		
rôle de soutien	-,211	,081
secteur d'activités (manufacturier)	-,229	,058

#### **4.2.2 Analyses multivariées**

En se basant sur notre modèle de recherche, rappelons que notre objectif premier est de vérifier l'influence de nos trois hypothèses de recherche stipulant que la réduction des coûts (1), le désir de s'attarder aux compétences cruciales (2) et l'accès aux services d'experts (3) incitent les organisations à impartir certaines activités de gestion des ressources humaines. Une première série d'analyses permet de vérifier l'effet de ces trois variables indépendantes sur le taux d'impartition de chacune des activités et sur le taux global d'impartition. Ensuite, une deuxième série d'analyses permet d'effectuer des régression multiples hiérarchiques dans le but d'identifier dans quelle mesure les variables indépendantes influencent l'impartition des activités mais cette fois-ci, en tenant compte des variables intervenantes.

##### **4.2.2.1 Régressions multiples entre les variables indépendantes et les activités**

Dans le but de vérifier l'influence relative des variables indépendantes (réduction des coûts, le besoin de s'attarder aux compétences cruciales et l'utilisation des services d'experts) sur la variable dépendante (taux d'impartition), cinq régressions multiples ont été effectuées pour chacune des cinq activités de gestion des ressources humaines menées dans notre questionnaire. Le tableau IV.21 résume les résultats des régressions.

En ce qui concerne la dotation, c'est le besoin d'utiliser les compétences cruciales qui s'est avéré la seule variable significative dans la décision d'impartir cette activité. En effet, 31% de la variance du taux d'impartition de la dotation est expliquée par cette



variable indépendante. Dans le cas de la formation, c'est la réduction des coûts qui explique davantage (6% de la variance) le choix d'impartir. Il faut cependant noter la faiblesse de cette explication. Quant à l'impartition de la rémunération, elle est principalement influencée par le besoin de s'attarder aux compétences cruciales et par l'utilisation des services d'experts. Ces deux motifs expliquent 38% de la variance. En ce qui concerne l'impartition des relations de travail, les trois variables indépendantes influencent la décision d'impartir cette activité. Ces dernières expliquent une variation de 40,6%. Pour sa part, l'impartition des activités de santé et de sécurité au travail est plutôt influencée par le désir de s'attarder aux compétences cruciales ainsi que l'utilisation des services d'experts (31,4%). Tableau IV.21.

**Tableau IV.21** Régressions multiples et variables indépendantes

Activités	beta	sig t	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> adj.	F	sig f
<b>Dotation</b>						
compétences cruciales	,568	,000	,322	,314	39,943	,000
<b>Formation</b>						
réduction des coûts	,252	,017	,063	,053	5,871	,017
<b>Rémunération</b>						
compétences cruciales	,318	,001	,398	,383	27,125	,000
services d'experts	,409	,000	,398	,383	27,125	,000
<b>Relations de travail</b>						
réduction des coûts	,261	,015	,427	,406	20,398	,000
compétences cruciales	,217	,036	,427	,406	20,398	,000
services d'experts	,314	,003	,427	,406	20,398	,000
<b>Santé et sécurité au travail</b>						
compétences cruciales	,437	,000	,330	,314	20,970	,000
services d'experts	,194	,083	,330	,314	20,970	,000

#### **4.2.2.2 Régressions multiples hiérarchiques entre le taux d'impartition des cinq activités de GRH et les caractéristiques organisationnelles**

Suite aux régressions multiples entre le taux d'impartition de chacune des activités et les trois variables indépendantes reliées à ces dernières, d'autres régressions s'avèrent nécessaires afin de contrôler les variables intervenantes et d'expliquer leur influence. Pour ce faire, nous avons contrôlé l'influence de la taille de l'organisation, celle du service de ressources humaines, le secteur d'activité (manufacturier ou services), les différents rôles du service de RH (rôle de partenaire stratégique, rôle d'expert administratif, rôle de soutien pour les travailleurs, rôle d'agent de changement) et le fait d'être syndiqué. Ces régressions linéaires hiérarchiques servent à mesurer l'influence de nos variables indépendantes sur l'impartition en contrôlant l'influence potentielle de certaines variables intervenantes.

Pour ce qui est de l'impartition de la dotation, la régression démontre que notre bloc de variables intervenantes n'a que peu d'influence sur notre variable dépendante. En effet, on constate que les variables intervenantes expliquent 4,8% de la variance alors que nos trois variables indépendantes ajoutent 22,8% de la variance. Il est intéressant de constater que seul le rôle de partenaire stratégique est significatif parmi les variables intervenantes. Parmi les variables indépendantes, le motif des compétences cruciales demeure significatif pour expliquer l'impartition de la dotation. Ces résultats corroborent ceux obtenus précédemment puisque la variable des "compétences cruciales" était la plus influente pour expliquer la décision d'impartir la dotation. Tableau IV.22.

Tableau IV.22 Régressions par groupes de variable sur l'impartition de la dotation

Impartition de la dotation	Beta	Sig.
<b>Variables intervenantes</b>		
taille de l'entreprise		
taille service de GRH		
rôle partenaire stratégique	,220	,053
rôle d'expert administratif		
rôle de soutien pour les travailleurs		
rôle d'agent de changement		
syndicalisation		
secteur d'activité (manufacturier)		
secteur d'activité (services)		
	$\Delta R^2$	,048
<b>Variables indépendantes</b>		
réduction des coûts		
compétences cruciales	,459	,000
services d'experts		
	$\Delta R^2$	,228
	Total R <sup>2</sup>	,276
	Total F	13,517**

\*p < 0,1 \*\*p < 0,01 \*\*\*p < 0,001

En ce qui a trait à la formation, on constate que les variables intervenantes ont une influence considérable puisqu'elles expliquent une variance presque aussi importante que les variables indépendantes. En effet, les résultats de la régression montrent que le secteur d'activité des services expliquent 7,0% de la variance. Alors que la variable indépendante de la réduction des coûts vient ajouter que 9,0% d'explication de la variance. De plus, comme l'avait indiqué l'analyse de la régression précédente (section 4.2.2.1), c'est bien la réduction des coûts qui influence le plus le choix d'impartir l'activité de formation.

Tableau IV.23

**Tableau IV.23 Régressions par groupes de variable sur l'impartition de la formation**

Impartition de la formation	Beta	Sig
<b>Variables intervenantes</b>		
taille de l'entreprise		
taille service de GRH		
rôles partenaire stratégique		
rôle d'expert administratif		
rôle de soutien pour les travailleurs		
rôle d'agent de changement		
syndicalisation		
secteur d'activité (manufacturier)		
secteur d'activité (services)	,265	,018
$\Delta R^2$	,070**	
<b>Variables indépendantes</b>		
réduction des coûts	,252*	,025
compétences cruciales		
services d'experts		
$\Delta R^2$	,090**	
<b>Total R<sup>2</sup></b>	<b>,160</b>	
<b>Total F</b>	<b>3,731**</b>	

\*p <0,1    \*\*p<0,01    \*\*\*p <0,001

Dans le tableau IV.24, deux variables intervenantes expliquent l'impartition de la rémunération (8,4% de la variance). Plus spécifiquement, le rôle de partenaire stratégique est positivement significatif alors que la variable du secteur d'activité manufacturier l'est négativement. Une fois l'influence des variables intervenantes contrôlée, les deux variables "s'attarder aux compétences cruciales" et "recourir aux services d'experts" ajoutent une explication de 37,0 % de la variance.

**Tableau IV.24** Régressions par groupes de variable sur l'impartition de la rémunération

Impartition de la rémunération	Beta	Sig.
<b>Variables intervenantes</b>		
taille de l'entreprise		
taille service de GRH		
rôles partenaire stratégique	,253	,027
rôle d'expert administratif		
rôle de soutien pour les travailleurs		
rôle d'agent de changement		
syndicalisation		
secteur d'activité (manufacturier)	-,200	,079
secteur d'activité (services)		
	$\Delta R^2$	,084*
<b>Variables indépendantes</b>		
réduction des coûts		
compétences cruciales	,293	,005
services d'experts	,418	,0001
	$\Delta R^2$	,370***
	Total R <sup>2</sup>	,454
	Total F	16,036***

\*p <0,1 \*\*p<0,01 \*\*\*p<0,001

En ce qui concerne les relations de travail, la régression hiérarchique démontre que l'ensemble des variables intervenantes influence considérablement l'impartition des activités qui ont trait aux relations de travail. Il appert que les variables intervenantes expliquent 21,3% de la variance, soit un taux d'explication quasi équivalent à celui des variables indépendantes (22,3%). Le rôle d'expert administratif et le fait d'être syndiqué sont les variables intervenantes qui influencent l'impartition des activités reliées aux relations de travail. Pour les variables indépendantes, le fait de vouloir recourir à des services d'experts s'affiche comme pouvant expliquer l'impartition des activités ayant trait aux relations de travail. On remarquera que, comparativement aux analyses effectuées dans la section 4.2.2.1, les variables de la "réduction des coûts" et des "compétences

cruciales" n'ont plus une influence significative sur l'impartition des relations de travail.

Tableau IV.25.

Tableau IV.25 Régressions par groupes de variable sur l'impartition des relations de travail

Impartition des relations de travail	Beta	Sig
<b>Variables intervenantes</b>		
taille de l'entreprise		
taille service de GRH		
rôles partenaire stratégique		
rôle d'expert administratif	,180	,088
rôle de soutien pour les travailleurs		
rôle d'agent de changement		
syndicalisation	,369	,001
secteur d'activité (manufacturier)		
secteur d'activité (services)		
$\Delta R^2$	,213***	
<b>Variables indépendantes</b>		
réduction des coûts		
compétences cruciales		
services d'experts	,754	,039
$\Delta R^2$	,221**	
<b>Total R<sup>2</sup></b>	<b>,434</b>	
<b>Total F</b>	<b>9,600***</b>	

\*p <0,1 \*\*p<0,01 \*\*\*p <0,001

On peut noter à partir des analyses de régression effectuées pour expliquer l'impartition des activités de santé et de sécurité que les variables intervenantes n'affichent qu'une faible influence (Tableau IV.26). En effet, les variables intervenantes n'expliquent que 7,4% de la variance alors que les variables indépendantes sont à même d'expliquer 26,2%. Notons que, parmi les variables intervenantes, la taille de l'entreprise et celle du service de gestion des ressources humaines expliquent le taux d'impartition des activités de santé et de sécurité au travail. Parmi les variables indépendantes, les variables "s'attardent aux compétences cruciales" et "recourir aux services d'experts" sont significatives et incitent les organisations à impartir des activités de santé et de sécurité

au travail. Cette analyse confirme les résultats de la régression précédemment faite concernant l'impartition de la santé et la sécurité au travail.

**Tableau IV.26** Régressions par groupes de variable sur l'impartition de la santé et sécurité au travail

Impartition de la santé et sécurité au travail	Béta	Sig
<b>Variables intervenantes</b>		
taille de l'entreprise	,391	0,702
taille service de GRH	-,355	0,959
rôles partenaire stratégique		
rôle d'expert administratif		
rôle de soutien pour les travailleurs		
rôle d'agent de changement		
syndicalisation		
secteur d'activité (manufacturier)		
secteur d'activité (services)		
$\Delta R^2$	,074	
<b>Variables indépendantes</b>		
réduction des coûts		
compétences cruciales	,473	,002
services d'experts	,208	,078
$\Delta R^2$	,262	
<b>Total R<sup>2</sup></b>	<b>,336</b>	
<b>Total F</b>	<b>13,032***</b>	

\*p <0,1 \*\*p <0,01 \*\*\*p <0,001

Les résultats des régressions effectuées pour expliquer l'impartition globale des activités de gestion des ressources humaines montrent l'importance accordée aux variables intervenantes. En effet, les variables expliquent 16% de la variance, ne laissant que 1,0% d'explication de la variance attribuable aux variables indépendantes qui correspondent aux dimensions identifiées dans l'analyse factorielle précédemment effectuée. Parmi les variables intervenantes, le rôle d'expert administratif et le rôle de soutien pour les travailleurs sont significatifs (malgré que le rôle de soutien le soit négativement). Ces résultats ne sont pas surprenants puisqu'ils corroborent les résultats obtenus

préalablement. En effet, rappelons qu'aucun des motifs n'était significativement corrélé à l'impartition globale des activités de gestion des ressources humaines. Tableau IV.27

**Tableau IV.27 Résultats des régressions hiérarchiques sur l'impartition globale des activités de GRH**

<b>Impartition globale:</b>	<b>Beta</b>	<b>Sig</b>
<b>Variables Intervenantes</b>		
taille de l'entreprise		
taille service de GRH		
rôles partenaire stratégique		
rôle d'expert administratif	,329	,003
rôle de soutien pour les travailleurs	-,211	,057
rôle d'agent de changement		
syndicalisation		
secteur d'activité (manufacturier)		
secteur d'activité (services)		
$\Delta R^2$	,165**	
<b>Variables Indépendantes</b>		
amélioration des services	n/s	
réduction des coûts	n/s	
économie de temps	n/s	
caractéristiques fournisseurs	n/s	
compétences cruciales	n/s	
$\Delta R^2$	,014**	
Total R <sup>2</sup>	,179	
Total F	13,032***	

\*p <0,1    \*\*p<0,01    \*\*\*p <0,001



### **4.2.3 Les conséquences**

Le deuxième volet d'analyse traite des différentes conséquences engendrées par l'impartition des activités de ressources humaines. Les conséquences ont été regroupées comme suit: efficacité du service de GRH, la satisfaction des clients et les résultats de l'impartition dans son ensemble. Afin de déceler les conséquences de l'impartition, des corrélations ont été effectuées d'une part, entre le taux d'impartition de chacune des cinq activités étudiées et les conséquences, à savoir, l'efficacité du service de gestion des ressources humaines, la satisfaction des clients et les résultats de l'impartition dans son ensemble (tableau IV.28 page 78). D'autre part, afin de dresser un portrait plus global de la situation, des corrélations ont été effectuées entre le taux d'impartition global et les différentes conséquences étudiées (tableau IV.29 page 79).

#### **4.2.3.1 Corrélation entre activités et conséquences de l'impartition**

Des corrélations ont été calculées entre l'impartition des activités de gestion des ressources humaines et les conséquences de l'impartition. Aucun lien statistique significatif n'existe entre l'impartition de la dotation et les conséquences de l'impartition. L'impartition n'a donc pas d'impact significatif sur l'efficacité du service RH, la satisfaction des clients ainsi que les résultats de l'impartition dans son ensemble.

Quant aux relations entre l'impartition des activités de la formation et les conséquences engendrées, les résultats montrent que l'impartition des activités de

formation influence l'efficacité du service de GRH ( $r=,22$  et  $p=,04$ ). Quoique cette corrélation soit significative, l'explication de la variance demeure très faible.

Pour ce qui est des conséquences de l'impartition de la rémunération, l'augmentation de l'efficacité des services de gestion des ressources humaines est positivement et significativement associée à l'impartition de la rémunération ( $r=,24$  et  $p=,03$ ). Tandis qu'aucun lien statistique significatif existe entre l'impartition de la rémunération et les variables intervenantes "augmentation de la satisfaction des clients vis à vis les services de la gestion des ressources humaines" ( $r=,17$  et  $p=,12$ ) et "la satisfaction des résultats dans son ensemble" ( $r=,10$  et  $p=,38$ ).

On note, en ce qui concerne les conséquences de l'impartition des activités relatives aux relations de travail que l'augmentation de l'efficacité du service de gestion des ressources humaines ( $r=,29$  et  $p=,007$ ) et l'augmentation de la satisfaction des clients vis à vis les services de gestion des ressources humaines ( $r=,22$  et  $p=,05$ ) sont positivement et significativement corrélées aux activités de relations de travail.

Pour sa part, l'impartition des activités de la gestion de la santé et la sécurité au travail a une influence positive et significative sur la satisfaction des clients vis à vis les services de gestion des ressources humaines ( $r=,22$  et  $p=,04$ ) et sur l'augmentation de l'efficacité du service de gestion des ressources humaines ( $r=,19$  et  $p=,08$ ). Par contre, l'impartition de l'activité de la gestion de la santé et la sécurité au travail n'a aucune

influence sur la satisfaction de l'impartition dans son ensemble ( $r=-,04$  et  $p=,69$ ). Tableau IV.28

**Tableau IV.28** Corrélations entre taux d'impartition des activités GRH et conséquences

Activités	coefficient (r)	sig t
<b>Dotation</b>		
efficacité du service de GRH	,046	,674
satisfaction des clients	-,010	,925
résultats de l'impartition dans son ensemble	-,157	,150
<b>Formation</b>		
efficacité du service de GRH	,222	,037
satisfaction des clients	,172	,110
résultats de l'impartition dans son ensemble	,118	,273
<b>Rémunération</b>		
efficacité du service de GRH	,235	,028
satisfaction des clients	,169	,119
résultats de l'impartition dans son ensemble	,095	,383
<b>Relations de travail</b>		
efficacité du service de GRH	,289	,007
satisfaction des clients	,217	,045
résultats de l'impartition dans son ensemble	,174	,108
<b>Santé et sécurité au travail</b>		
efficacité du service de GRH	,185	,081
satisfaction des clients	,223	,035
résultats de l'impartition dans son ensemble	-,042	,692

#### 4.2.3.2 Corrélation entre le taux général d'impartition et les conséquences

En examinant la corrélation entre le taux d'impartition global et les conséquences de l'impartition, on constate que l'efficacité du service de gestion des ressources humaines est positivement et significativement associée au taux d'impartition dans son ensemble ( $r=,35$ ;  $p=0,001$ ). Le taux d'impartition dans son ensemble explique donc 12% de l'efficacité du service de la gestion des ressources humaines. En second lieu, on retrouve une corrélation positive et significative entre le taux d'impartition globale et la satisfaction des clients vis-à-vis les services de gestion des ressources humaines ( $r=,25$  et  $p=0,02$ ). Le

taux d'impartition global n'a aucune influence sur la satisfaction des résultats de l'impartition. Tableau IV.29

**Tableau IV.29** Corrélation entre taux général d'impartition et conséquences

<b>Corrélation entre le taux général d'impartition et conséquences</b>	<b>coefficient</b>	<b>Sig</b>
efficacité du service de GRH	,347	,001
satisfaction des clients	,251	,022
résultats de l'impartition dans son ensemble	,079	,480

## **CHAPITRE V**

### **DISCUSSION DES RÉSULTATS**

Dans un premier temps, ce chapitre de discussion expose l'ampleur du phénomène de l'impartition dans les entreprises québécoises. Ce bilan reprend les grandes lignes de l'analyse descriptive et ajoute une analyse plus critique de ces données. Parmi ces données, on revoie les activités et les pratiques de la gestion des ressources humaines qui sont les plus enclins à être imparties. Dans un deuxième temps, cette section examine la pertinence du modèle théorique et répond aux hypothèses de recherche. Cette deuxième section présente aussi la contribution des variables intervenantes dans l'explication de l'impartition des activités de gestion des ressources humaines. La troisième et dernière section vise à rappeler les conséquences les plus marquées de l'impartition.

#### **5.1 BILAN DE L'IMPARTITION**

Dans cette section, les résultats de l'analyse descriptive sont résumés et commentés. Les activités imparties sont énumérées selon l'importance d'impartition. Finalement, afin d'obtenir une meilleure vue d'ensemble de l'impartition des activités de gestion des ressources humaines, les résultats de notre étude sont comparés avec ceux d'études similaires.

### **5.1.1. Taux d'impartition**

Cette recherche nous a permis d'identifier le taux d'impartition des activités de ressources humaines au Québec. Il est intéressant de constater que 23% de l'échantillon a répondu au questionnaire, ce qui représente un taux de réponse légèrement supérieur à ce qui a été observé dans d'autres recherches (20% pour Lever, 1997; 7% pour Brown et al.). Parmi les répondants de notre échantillon, composé d'organisations de toutes tailles (petites, moyennes, grandes et très grandes), ce sont les PME qui ont majoritairement répondu à l'appel (67% ont moins de 500 employés). Nous croyons que ces dernières sont peut-être plus intéressées à l'impartition puisqu'elles ont sans doute moins de ressources internes et doivent se tourner vers une nouvelle alternative de gestion afin de répondre à leurs besoins.

Des 173 questionnaires obtenus par le biais de notre enquête, 40% (n=70) n'impartissent aucune activité de gestion des ressources humaines mais se disent vivement intéressés par le sujet. En effet, la majorité des organisations n'impartissant aucune activité de gestion des ressources humaines mais ayant participées à l'étude désirent recevoir un sommaire des résultats. Ces constatations nous permettent de relever deux faits importants. D'abord, en plus de quantifier le nombre d'organisations qui impartissent, on cerne le pourcentage d'organisations qui n'utilisent pas cette alternative de gestion. Deuxièmement, il nous est possible de constater un vif intérêt pour le sujet.

### 5.1.2 Activités imparties

L'impartition des activités de RH est un phénomène assez répandu puisqu'on constate qu'en moyenne 21,7% des activités de cette division sont imparties. Cette recherche nous a permis, par le biais des organisations qui impartissent, d'identifier quelles étaient les activités de ressources humaines les plus enclins à être imparties. On observe donc que c'est l'activité de la formation qui est de loin la plus impartie. Quant aux autres activités, les pourcentages obtenus sont sensiblement similaires. En ordre décroissant, on retrouve la rémunération, non loin derrière, la dotation et la santé et la sécurité au travail et finalement les relations de travail.

En plus de dévoiler les taux d'impartition des activités imparties, notre étude a aussi questionné sur les pratiques s'y rattachant. Lors de la revue de la littérature, nous avons constaté que peu de recherches s'étaient attardées précisément à décortiquer les pratiques liées à chacune des activités de ressources humaines. Cette particularité de notre recherche fait en sorte d'enrichir la connaissance reliée aux pratiques étant comprises dans les activités ressources humaines. Parmi les pratiques reliées à la dotation, c'est l'impartition du recrutement qui se démarque largement des autres pratiques. Au niveau de la formation, ce sont les cours de formation qui se voient davantage impartis. En ce qui a trait à la rémunération, c'est l'administration de la paie qui est davantage confiée à l'externe. Les négociations collectives représentent la pratique la plus impartie pour les relations de travail. Pour ce qui est de la gestion de la santé et la sécurité au travail, aucune pratique ne se démarque des autres; les programmes d'information et de

prévention, les analyses des problèmes ergonomiques et les enquêtes et analyses d'accidents se voient tous accordés un pourcentage similaire. Il n'est pas très étonnant d'observer de tels résultats puisque les pratiques étant les plus imparties sont en principe, les pratiques prédominantes pour chacune des activités.

De plus, les résultats de notre étude montrent que l'accroissement de l'impartition d'une activité semble augmenter le désir de l'impartir davantage. En comparant le taux d'impartition actuel au taux d'impartition d'ici les cinq années d'une même activité, on observe une croissance linéaire. Nous croyons que cela s'explique en partie par la satisfaction soutenue pour l'impartition. En effet, les données montrent une grande satisfaction des répondants envers cette avenue. Ceci dit, il nous apparaît prévisible que l'on envisage une augmentation de l'impartition des activités de gestion des ressources humaines.

### **5.1.3. Comparaison des résultats**

En comparant notre étude à des études menées aux États-Unis (Lever, 1997; Brown, Harkins, Sullivan; 1995; Spee, 1994), on observe des convergences et des divergences. Les similitudes se concentrent davantage au niveau des populations sondées. En effet, la population étudiée, c'est à dire l'unité d'analyse, le type d'entreprise (manufacturière et de service) et la taille des organisations (quoique l'échantillon américain soit composé d'un nombre un peu plus élevé de grandes organisations), est similaire.



Quant aux différences, elles se situent au niveau des résultats obtenus. Sur le plan méthodologique, certaines études exposent le pourcentage d'impartition de chacune des activités (ou pratiques) alors que d'autres le font en terme de pourcentage d'organisations qui utilisent l'impartition. De plus, les activités et les pratiques retenues diffèrent d'une étude à l'autre. Il est alors difficile de faire une comparaison exacte des pourcentages d'impartition de chaque activité. Dans cet optique, nous avons donc basé notre comparaison en terme de pourcentage d'organisations qui impartissent plutôt qu'en pourcentage d'impartition des activités. Notre recherche affiche dans l'ensemble un pourcentage d'organisation impartissant plus élevé que ceux retenus par les études américaines. Nous croyons que cela peut s'expliquer par le fait que nos répondants oeuvrent dans de plus petites organisations et sont peut être plus enclins à impartir considérant leurs ressources internes limitées. Tableau V.1.

**Tableau V. 1** Pourcentage d'organisations impartissant les activités de GRH

Activités	Études			
	U de M	Spee	Brown et al.	Lever
dotation	64%	-	34%*	50%
formation	91%	-	23%*	65%
rémunération	55%	-	16%*	46%*
relations de travail	54%	-	-	-
santé et sécurité au travail	50%	-	12*	-

\* % obtenu par l'addition de pratiques afin d'obtenir un pourcentage global pour l'activité

## **5.2 RÉPONSE À LA QUESTION DE RECHERCHE**

Dans cette section, les résultats des analyses bivariées et multivariées sont présentés et commentés. Ces éléments permettent d'évaluer la pertinence du modèle et de répondre à nos hypothèses de recherche. Pour répondre à notre question de recherche, nous passons en revue les motifs qui sont susceptibles d'inciter les organisations à impartir certaines activités de gestion des ressources humaines. Ensuite, nous procédons à la vérification des hypothèses. Des explications tirées à partir des bases théoriques sont présentées pour chacune des hypothèses retenues.

### **5.2.1 Les motifs à la base de la décision d'impartir**

Quels sont les motifs poussant les responsables de la gestion des ressources humaines à impartir certaines activités de ressources humaines? Est-ce que la réduction des coûts, le désir de s'attarder aux compétences cruciales et l'accès aux services d'experts incitent les organisations à impartir certaines activités de ressources humaines? Les trois hypothèses relatives à ces questions sont confirmées par les données empiriques.

Lors des analyses descriptives, nous avons montré que c'est l'accès aux services d'experts qui incite le plus à impartir. En effet, ce motif figure au premier rang pour chacune des cinq activités. Comparativement à la revue de la littérature traitant de l'impartition en générale, les données descriptives de cette recherche accordent une bien plus grande signification à l'utilisation des services d'experts. Dans la revue de la

littérature ce motif est souvent apparu comme un facteur d'incitation secondaire à l'impartition. Il est utilisé, entre autres, comme un outil servant à compléter les services organisationnels, à réduire les risques et limiter les incertitudes ainsi qu'à répondre plus efficacement aux besoins des consommateurs ou clients.

Nous croyons que la grande utilisation des services d'experts dans le domaine de la gestion des ressources humaines peut être expliquée par une moins grande importance généralement accordée à cette division, comparativement à d'autres activités organisationnelles. Puisque cette activité est souvent perçue comme une compétence non-cruciale, les répondants jugent probablement plus favorable de s'approvisionner ces services à l'externe.

De plus, contrairement à l'énoncé précédent, l'utilisation des services d'experts pourrait aussi s'expliquer par la participation stratégique de plus en plus prononcée du service de gestion des ressources humaines. Cette explication est significative pour l'impartition de la rémunération. Comme il sera davantage expliqué dans les paragraphes suivants, on procède à l'impartition des activités de la gestion des ressources humaines afin de s'attarder davantage aux compétences cruciales. Ceci dit, les activités non-cruciales sont donc transférées à un fournisseur externe et font en sorte de rendre ce motif plus populaire. Nous croyons cependant que cette deuxième explication est relativement moins importante que la première.

En ce qui concerne l'influence de l'utilisation des services d'experts dans l'explication de l'impartition, elle est considérable et permet d'expliquer une partie de l'impartition de l'activité de rémunération, des relations de travail et de la santé et la sécurité au travail. Ceci signifie que le besoin d'utiliser les services d'experts fait fluctuer le pourcentage d'impartition de ces activités et vient donc confirmer l'hypothèse de recherche stipulant que l'accès aux services d'experts incite les organisations à impartir certaines activités de gestion des ressources humaines.

Malgré que le désir de s'attarder aux compétences cruciales ainsi que la réduction des coûts soient des motifs jugés moins fondamentaux par les responsables (analyses univariées), ces deux facteurs demeurent aussi importants et leur apport dans l'explication de la variance de l'impartition est essentielle. L'importance accordée aux compétences cruciales et à la réduction des coûts ainsi que leur influence dans la décision d'impartir une activité est en général fort similaire.

Par contre, comme il a été indiqué dans les analyses multivariées de la section 4.2.2.1, le fait de vouloir s'attarder aux compétences cruciales expliquent un plus grand pourcentage de la variance expliquée, dont celle de la dotation, de la rémunération, des relations de travail ainsi que de la santé et la sécurité au travail. L'hypothèse de recherche stipulant que le désir de s'attarder aux compétences cruciales incitent les organisations à impartir certaines activités est donc confirmée pour les activités ci-haut mentionnées et infirmée pour l'activité de la formation.

Les résultats obtenus pour la variable du désir de s'attarder aux compétences cruciales vont au delà de nos attentes. D'abord, le cadre théorique expliquant l'impartition dans une visée de compétences cruciales est davantage relié au domaine de la production que des services. Deuxièmement, la contribution de la variable des compétences cruciales aux décisions stratégiques de la gestion des ressources humaines demeure, malheureusement, encore un champs à explorer. L'importance accordée aux compétences cruciales confirme donc que la gestion des ressources humaines centre ses ressources et énergies sur ses compétences cruciales, c'est-à-dire les activités ayant une valeur-ajoutée. En effet, longtemps confinée ou étroitement associée à un rôle administratif, cette division oeuvre maintenant dans un environnement de plus en plus complexe où elle doit démontrer son importance afin d'être reconnue comme faisant partie des éléments stratégiques. Rejoignant les nouvelles tendances de la gestion stratégique, la fonction de la gestion des ressources humaines a compris qu'elle pouvait améliorer la qualité et l'efficacité de ses services en impartissant progressivement les tâches à caractère opérationnel pour se consacrer davantage au développement de ses compétences cruciales. De plus, ces résultats sont très révélateurs puisqu'ils nous permettent de déduire que même les PME se penchent vers une gestion stratégique, alors qu'on croyait que ce type gestion était plutôt réservé aux grandes organisations.

Pour ce qui est de la variable de la réduction des coûts, le courant théorique lui accorde une place prédominante en stipulant qu'il y a réduction des coûts de transaction et que les coûts de production sont réduits via l'économie d'échelle des fournisseurs.

Contrairement au courant théorique, les données de notre recherche n'accordent pas une place aussi capitale à la réduction des coûts et ce motif explique seulement une partie de la variance de l'impartition de la formation et des relations de travail. L'hypothèse de la réduction des coûts est donc confirmée pour ces activités et infirmée pour la dotation, la rémunération et la santé et la sécurité au travail.

Nous croyons que cela s'explique sans doute par l'évolution de cette pratique qui a maintenant des objectifs outrepassant la simple réduction des coûts. De plus, les montants impliqués expliquent certainement la moindre influence de la réduction des coûts. Comparativement à d'autres fonctions organisationnelles (recherche et développement, production, informatique, etc), les montants engagés par la gestion des ressources humaines sont moindres et l'impartition des activités de gestion des ressources humaines n'est pas perçue comme générant des économies considérables.

### **5.2.2 L'influence des variables intervenantes**

L'impartition des activités des ressources humaines peut aussi s'expliquer, en partie, par d'autres éléments que ceux représentés par nos trois variables indépendantes. Parmi ces éléments, on retrouve les variables intervenantes. Malgré que leur pourcentage d'explication demeure inférieur dans la plupart des équations, comparativement aux variables indépendantes, leur contribution mérite d'être mentionnée. De plus, mise à part la taille de l'entreprise et le secteur d'activité, peu d'études se sont intéressées à mesurer

la taille du service de la gestion des ressources humaines, les différents rôles de la gestion des ressources humaines et la syndicalisation.

Plusieurs variables intervenantes affectent significativement l'impartition des activités de ressources humaines. Parmi les neuf variables incluses dans notre modèle, sept sont ressorties comme pouvant influencer une part de l'impartition des activités de ressources humaines. Seuls le rôle de soutien pour les travailleurs et celui d'agent de changement ne sont pas significatifs. On constate qu'aucune des variables intervenantes ne se démarque considérablement des autres, c'est-à-dire, influençant l'ensemble des activités. Par contre, on se doit de noter que la variance du taux d'impartition de la dotation et des relations de travail sont largement expliquées par les variables intervenantes. Pour ce qui est de la dotation, presque la moitié de la variance est expliquée par la variable du rôle stratégique du service de ressources humaines. Quant aux relations de travail, il appert que le rôle d'experts administratifs du service de RH et la syndicalisation expliquent une variance quasi équivalente à celle des variables indépendantes.

### 5.3 CONSÉQUENCES DE L'IMPARTITION

Cette section fait ressortir les résultats des analyses univariées et multivariées traitant des conséquences de l'impartition. Elle vise à rappeler les conséquences les plus marquées.

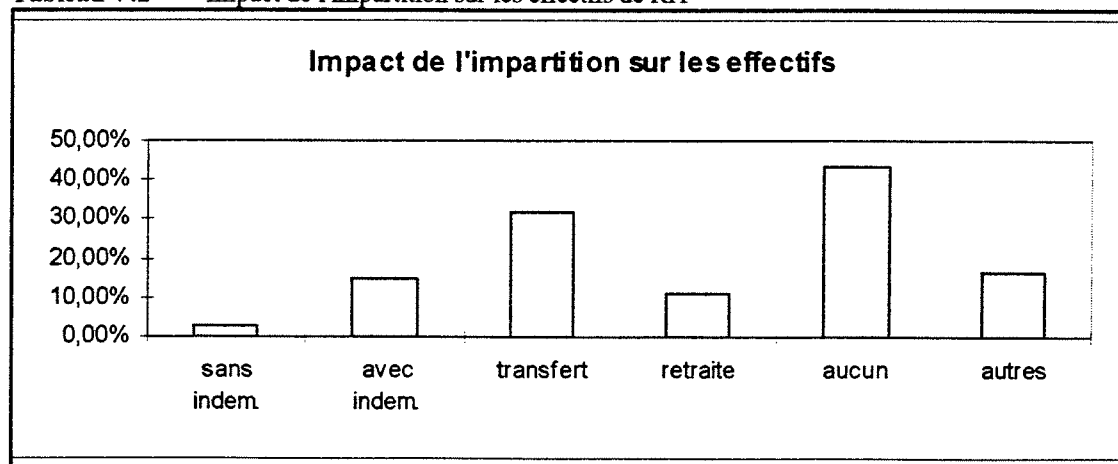
Les résultats des analyses univariées démontrent nettement la satisfaction des répondants face aux résultats de l'impartition. Il apparaît que l'impartition des activités de ressources humaines contribue à augmenter significativement l'efficacité du service de ressources humaines et la satisfaction des clients. Étant donné qu'on impartit principalement dans le but d'utiliser les services d'experts, il semble logique que l'impartition permette en effet d'augmenter l'efficacité des services et la satisfaction des clients puisque les services d'experts viennent compléter ou améliorer les services offerts par les ressources internes. Dans un même ordre d'idée, il n'est pas surprenant de constater que très peu de répondants prévoient reprendre les activités imparties et considèrent plutôt augmenter leur taux d'impartition dans les cinq prochaines années.

Plus particulièrement, nos données bivariées et multivariées nous permettent d'observer que le taux d'impartition de la formation, de la rémunération, des relations de travail et de la santé et sécurité au travail influencent significativement l'efficacité du service de gestion des ressources humaines. En ce qui concerne la satisfaction des clients face aux services de la GRH, celle-ci est significativement reliée à la proportion de l'impartition des relations de travail et de la santé et sécurité au travail.



Nous avons mesuré les conséquences de l'impartition sur la composition quantitative du service de ressources humaines. Il est intéressant de constater que l'impartition des activités de ressources humaines semble avoir un impact plutôt indirect sur les effectifs de cette division. Cela s'explique sans doute par le fait que l'impartition est majoritairement utilisée dans le but d'utiliser les services d'experts afin de compléter ou d'améliorer les services internes. Si le motif primaire avait été la réduction des coûts, il est probable que l'impact sur les effectifs de ressources humaines aurait été plus marqué. La plupart des répondants affirment donc que l'impartition n'a eu aucun impact sur les effectifs. D'autres mentionnent qu'il y a eu des transferts dans d'autres unités, des mises à pied (avec ou sans indemnités), des retraites anticipées et des réajustements de tâches. Cependant, il faut souligner que certains répondants prétendent que l'impartition peut avoir une influence négative sur la croissance des effectifs en ressources humaines.

**Tableau V.2** Impact de l'impartition sur les effectifs de RH



## CHAPITRE VI

### CONCLUSION

Bien que l'impartition soit chose courante, peu de recherches théoriques et encore moins de recherches empiriques s'étaient jusqu'à maintenant attardées à ce sujet. Il était alors bénéfique, tant pour le domaine académique que pour le domaine professionnel d'obtenir, un portrait global de l'impartition. Notre recherche tentait de contribuer à l'élaboration du contexte théorique propre à l'impartition des activités de gestion des ressources humaines et à refléter empiriquement ces mêmes activités dans les organisations québécoises.

Ainsi, l'apport théorique de cette recherche est important puisqu'elle offre une revue de la littérature qui pourrait servir de base théorique pour des recherches futures. Entre autres, il a été question de distinguer trois explications théoriques de l'impartition organisationnelle, soit celle de la réduction des coûts, celle de l'importance de s'attarder aux compétences cruciales ainsi que celle du besoin d'utiliser les services d'experts et de les appliquer au contexte de la gestion des ressources humaines. Le modèle de recherche qui a été proposé a donc tenté de contribuer au développement des connaissances théoriques de l'impartition des activités de gestion des ressources humaines, encore incomplètes à ce jour.

Quant aux analyses empiriques, ces dernières offrent aux professionnels de la gestion des ressources humaines une image détaillée de l'impartition dans les organisations au Québec. Entre autres, ces données leur permettent maintenant de connaître le taux d'impartition des activités de gestion des ressources humaines et les pratiques s'y rattachant, les motifs poussant à impartir ainsi que les conséquences engendrées par cette pratique. Enfin, nos résultats pourraient même guider les gestionnaires dans la priorité qui devrait être accordée aux activités à impartir, en fonction des résultats recherchés.

Au delà des connaissances descriptives, la recherche expose dans quelle proportion les hypothèses reliées à la réduction des coûts, au désir de s'attarder aux compétences cruciales ainsi qu'au besoin d'utiliser les services d'experts influencent les gestionnaires à impartir certaines activités de la gestion des ressources humaines. Malgré que ces trois hypothèses soient confirmées par les données empiriques, il nous a été possible de constater un enthousiasme particulier pour les services externes. Pour ce qui est de la réduction des coûts et du désir de s'attarder aux compétences cruciales, même si ces derniers se voient accordés moins d'importance que le prétendait le courant théorique, leur influence dans la décision d'impartir les activités RH demeure importante.

Pour ce qui est des activités de gestion des ressources humaines, il a été clairement identifié que l'activité de la formation et sa dimension apprentissage sont largement confiées aux services externes, suivies par ordre d'importance, de la rémunération, de la dotation, de la santé et sécurité au travail et finalement des relations de travail. Enfin, on

dénote que l'impartition semble avoir des conséquences positives sur l'efficacité du service de ressources humaines ainsi que sur la satisfaction des clients.

### **LIMITES:**

Comme toute recherche empirique, cette étude est sujette à certaines limites. Bien que la recherche ait respecté la rigueur scientifique requise pour ce genre d'exercice, il demeure qu'aucune recherche n'est exempte de faiblesse.

On retrouve d'abord les limites inhérentes à l'instrument de mesure. Malgré la rigueur méthodologique qui a été suivie (choix des indicateurs, pré-test, choix de la population) l'analyse statistique de cette étude repose sur les perceptions de professionnels de la gestion des ressources humaines à qui l'on a demandé de se prononcées sur les opérations de leur propre division, entre autres, le rôle de la gestion des ressources humaines ainsi que son apport stratégique. L'enquête n'a pas tenu compte de l'opinion de la haute direction (autre que la GRH) et aucune vérification à cet effet n'a été effectuée. Néanmoins, en ce qui nous concerne et en fonction des études similaires, il semble opportun de croire que les observations recueillies sont réalistes et reflètent la situation existante dans les organisations échantillonnées.

Également, les taux d'impartition pour chacune des activités ont été recueillis à partir des perceptions des répondants et le cadre de l'étude ne nous a pas permis d'aller sur le terrain pour vérifier ces perceptions par une recherche documentaire.

Une autre limite de notre étude est que ses résultats ont été mesurés en terme de pourcentage et qu'elle se veut donc une approximation de la réalité. Il aurait peut-être souhaitable d'y ajouter quelques études de cas d'étoffer davantage ces données.

### **RECHERCHES FUTURES:**

La recherche que nous avons proposée nous a permis de cerner un portrait de l'impartition dans 90 organisations au Québec. Nous estimons qu'il serait intéressant de tester le modèle auprès d'organisations provenant de milieux différents, dont des entreprises de grande taille et/ou dans des organisations oeuvrant hors Québec. En fait, des études comparatives entre de grandes organisations, des provinces ou encore des pays pourraient être entreprises.

En s'inspirant des limites de cette recherche, il nous apparaîtrait intéressant que des recherches, qui tiendraient compte aussi des perceptions du rôle de la gestion des ressources humaines de dirigeants de d'autres divisions, puissent être amorcées.

Nous croyons que les activités et les pratiques de gestion des ressources humaines ont été suffisamment développées. Par contre, comme notre modèle de recherche est basé sur les grands courants théoriques existants, il n'est pas surprenant que beaucoup d'emphase soit à priori mis sur la réduction des coûts, les compétences cruciales et l'utilisation des services d'experts. Des études sous forme d'analyse de cas permettraient d'obtenir de l'information supplémentaire concernant les autres motifs poussant à impartir.

De plus, maintenant que l'on connaît l'importance des services d'experts dans le choix d'impartir, des recherches ultérieures traitant de cette dimension pourraient s'avérer très instructives afin de mieux cerner ce concept et d'en décèler les multiples facettes.

Enfin, maintenant que l'on a élargi les connaissances théoriques et empiriques sur le sujet, il serait très profitable pour le domaine professionnel de produire une forme de guide pratique qui décrirait les étapes à suivre dans l'amorce d'une démarche d'impartition des activités de gestions des ressources humaines.

## VII. BIBLIOGRAPHIE

Aubert, B.A., Rivard, S., Patry, M., A Transactional Costs Approach To Outsourcing: Evidence From Case Studies, GReSI, Montréal, 1993, 15 pages.

Aubert, B.A., Analyse transactionnelle du phénomène de l'impartition, GReSI, Montréal, 1992, 12 pages.

Baker, D., "Are You Throwing Money Away By Outsourcing?", *Personnel Journal*, November 1996, pages 105-107.

Bash Scott, J. "Outsourcing Affords Employers Improved Administration, Benefits", *Employee Benefits Plan Review*, November 1994, pages 44-45.

Bettis, R.A., Bradley, S.P., Hamel, G., "Outsourcing And Industrial Decline", *Academy of Management Executive*, 1992, Vol. 6 (1), pages 7-22.

Burzana, S., "Benefits Outsourcing Evolves To Meet Human Resources Challenges And Changes", *Employee Benefits Plan Review*, July 1994, pages 36-37.

Conner, J., Ulrich, D., "Human Resource Roles: Creating Value, Not Rhetoric", *Human Resource Planning*, 1995, pages 38-49.

Davis, E.W., "Global Outsourcing: Have U.S. Managers Thrown The Baby Out With The Bath Water?", *Business Horizon*, July-August 1992, pages 58-65.

DeRose, G.J., McLaughlin J., "Outsourcing Through Partnership", *Training & Development*, October 1995, pages 51-55.

Duff, A., Outsourcing Information Technology, IRC Press, Industrial Relations Centre, Queen's University, 1997, 15 pages.

Eckerson, W., "CEOs Eagerly Embracing Open Systems, Survey Finds", *Network World*, March 1992, pages 27-28.

Foxman, N., "Succeeding In Outsourcing", *Information Systems Management*, Winter 1994, pages 77-80.

Gauthier, B., Recherche Sociale: de la problématique à la collecte des données, Presses de l'Université du Québec, Québec, 1992, 533 pages.

Guérin, G., Wils, T., Gestion des ressources humaines: du modèle traditionnel au modèle renouvelé, Les presses de l'Université de Montréal, Montréal, 1992, 276 pages.

Harkins, J.H., Brown, S.M., Sullivan, R., Outsourcing And Human Resources: Trends, Models, And Guidelines, LER Press, Massachusetts, 1996, 167 pages.

\_\_\_\_\_ "Shinning new light on a growing trend", HRMagazine, December 1995, pages 75-79.

Harrison, S., Outsourcing And The 'New' Human Resource Management, Kingston, IRC Press, Industrial Relations Centre, Queen's University, 1996, 26 pages.

Henderson, J., "Plugging Into Strategic Partnerships: The Critical IS Connexion", Sloan Management Review, Spring 1990, pages 7-18.

Jacobs, A., "The Invisible Workforce: How To Align Contract And Temporary Workers With Core Organizational Goals", National Productivity Review, Spring 1994, pages 169-182.

Kaeter, M., "An Outsourcing", Training & Development, November 1995, pages 20-25.

Kass, E., Caldwell, B., "Outsource Ins, Outs," Information Week, March 1990, page 14.

Kiely, T., "Systems On A Shoestring", CIO, Vol.5, no.8, March 1992, pages 66-72.

Klein, M.M., "Questions To Ask Before You Sharpen The Budget Knife", Bottomline, Vol. 7, no. 3, 1990, pages 32-37.

Laabs, J., "Why Is HR Turning To Outsourcing?", Personnel Journal 72(9), 1993, pages 92-101.

\_\_\_\_\_ "Successful Outsourcing Depends On Critical Factors", Personnel Journal, October 1993, pages 51-60.

Labelle, C.M., A Role-Based Taxonomy Of Human Resource Organizations, Thèse de doctorat, Cornell University, ITHACA.

Lacity, M.C., Hirschheim, R., "The Information Systems Outsourcing Bandwagon", Sloan Management Review, Autumn 1993, pages 73-86.

Lever, S., "An Analysis Of Managerial Motivations Behind Outsourcing Practices In Human Resources", Human Resource Planning, Vol 20, No. 2, 1997, 37-47 pages.

McIntyre, D., "Getting The Most From Your Training Dollar", The Conference Board of Canada, 1996, pages 1-12.



Molloy, M., "User Feedback Essential In Retaining Customer Loyalty", Network World, Vol. 8, no.30, 1991, pages 19-27.

O'Connell, S.E., "Outsourcing: A Technology-Based Decision", HRMagazine, February 1995, pages 35-39.

Peisch, R., "When Outsourcing Goes Awry", Harvard Business Review, May-June 1995, 24-37 pages.

Petit, A., Bélanger, L., Benabou, C., Foucher, R., Bergeron, J.L., Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines, Gaïtan Morin, Boucherville, 1993.

Prahalad, C.K., Hamel, G., "The Core Competency Of The Corporation", Harvard Business Review, Vol. 67, no.3, May-June, pages 79-91.

Quinn, J.B., Dorley, T.L., Paquette, P.C., "Beyond Products: Services-Based Strategy", Harvard Business Review, March-April 1990, pages 58-67.

Quinn, J.B., Hilmer, F.G., "Strategic Outsourcing", Sloan Management Review, Summer 1994, pages 43-55.

Quivy, R., Van Campenhout, L.V., Manuel de recherche en sciences sociales, Dunod, 1995, deuxième édition.

Rumelt, R., "Strategy, Structure And Economic Performance", Harvard Business Review Press, Massachusetts, 1974.

Schuler, R.S., "Repositioning The Human Resource Function: Transformation Or Demise?", Academy of Management Executive, Vol.4, no.3, 1990, pages 49-60.

Secrétariat du Conseil du Trésor, Faire plus avec l'argent des contribuables: faire ou faire faire, Conseil du trésor du Canada secrétariat, Janvier 1995, 17 pages.

Seeley, R.S., "HR Redesigns To Optimize Effectiveness", HRMagazine, November 1992, pages 44-46.

St-Germain, G., "L'impartition", Revue Commerce, mars 1997, 59-71 pages.

Spee, J.C., Restructuring Corporate Staff Functions Through Outsourcing, Thèse de doctorat, U.M.I., Michigan, 1994, 211 pages.

\_\_\_\_\_ "Addition By Subtraction: Outsourcing Strengthens Business Focus", HRMagazine, March 1995, pages 38-43.

Spencer, L., Reengineering Human Resources, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1995, 217 pages.

Sunoo, B.P., Laabs, J.J., "Winning Strategies For Outsourcing Contracts", *Personal Journal*, March 1994, pages 69-79.

Ulrich, D., Human Resources Champions, Harvard Business School Press, Massachuset, 1997, 281 pages.

Towers Perrin, Priorities For Competitive Advantage: A Worldwide Human Resource Strategy, Towers Perrin, 1992.

Venkatesan, R., "Strategic Sourcing: To Make Or Not To Make", *Harvard Business Review*, November-December 1992, pages 98-107.

Walker, J.W., "Integrating The Human Resource Function With The Business", *Human Resource Planning*, Vol. 17, no. 2, 1994, pages 59-76.

Welch, J.A., Nayak, R.P., "Strategic Sourcing: A Progressive Approach To The Make-Or-Buy Decision", *Academy of Management Executive*, 1992, Vol.6, no1, pages 23-31.

Williamson, O.E., "Transactions-Cost Economics: The Governance Of Contractual Relations", *The Journal of Law and Economics*, Vol. 19, 1979, pages 233-261.

\_\_\_\_\_, The Economics Of Organization: The Transaction Cost Approach, *American Journal of Sociology*, Vol.87, 1981, pages 548-577.

\_\_\_\_\_, Les institutions de l'économie, InterEditions, Paris, 1994, 404 pages.

Winkleman, M., "The Outsourcing Source Book", *Journal of Business Strategy*, Vol.14, May-June, 1993, 52-56 pages.

**ANNEXE 1**

**QUESTIONNAIRE SUR L'IMPARTITION DES ACTIVITÉS  
DE GESTIONS DES RESSOURCES HUMAINES**



# Questionnaire

sur l'impartition des activités de  
gestion des ressources  
humaines

---

*L'équipe de recherche*

Anne Ménard, Étudiante de maîtrise, ERI, Université de Montréal  
Tania Saba, Professeure, ERI, Université de Montréal

## DÉFINITION:

L'impartition, communément appelée "outsourcing" se définit comme étant le recours aux services d'un fournisseur pour remplacer une ou plusieurs activité(s) organisationnelle(s).

## QUESTION PRÉLIMINAIRE

Est-ce que vous impartissez une ou plusieurs activité(s) (ex: formation, recrutement, rémunération, etc.) de la gestion des ressources humaines (GRH)?

oui

non

Si vous avez répondu **oui**, veuillez s'il vous plaît, compléter ce questionnaire.

**Si vous avez répondu NON, c'est-à-dire que vous n'impartissez aucune activité de gestion des ressources humaines, veuillez s'il vous plaît simplement retourner le questionnaire à l'adresse indiquée.**

## PARTIE I: MOTIFS JUSTIFIANT L'IMPARTITION

En encerclant le chiffre approprié, veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes en accord ou en désaccord avec chacun des énoncés suivants:  
**Vous impartissez entièrement ou partiellement une ou plusieurs activité(s) de GRH .....**

1. très en désaccord  
2. assez en désaccord  
3. ni en accord ni en désaccord  
4. assez en accord  
5. très en accord

1. afin de réduire les coûts.	1	2	3	4	5
2. dans le but d'utiliser les services d'experts.	1	2	3	4	5
3. dans le but de réduire la surcharge de travail.	1	2	3	4	5
4. dans le but de vous attarder aux compétences cruciales ( <i>cores competencies</i> ), c'est-à-dire les activités qui supportent la stratégie organisationnelle.	1	2	3	4	5
5. suite à un processus de réingénierie (c'est-à-dire suite à une redéfinition et une reformulation des processus organisationnels).	1	2	3	4	5
6. afin d'économiser du temps.	1	2	3	4	5
7. afin d'augmenter l'efficacité des services offerts.	1	2	3	4	5
8. suite à une réduction des effectifs ( <i>downsizing</i> ).	1	2	3	4	5
9. suite à des coupures de budget.	1	2	3	4	5
10. afin d'améliorer la qualité des services offerts.	1	2	3	4	5
11. parce que la qualité des services offerts sur le marché est meilleure	1	2	3	4	5
12. parce qu'un grand nombre de fournisseurs de ces mêmes services est disponible sur le marché.	1	2	3	4	5
13. pour d'autre(s) motif(s), veuillez préciser:					

- 16) *Le service des ressources humaines est-il responsable de la rémunération?*  oui  non  
(veuillez passer à l'activité suivante)
- a) *Si oui, quel % de cette activité impartissez-vous? \_\_\_\_\_ %*
- b) *Plus particulièrement, quelles sont les pratiques de cette activité que vous impartissez?*
- l'administration de la paie (traitement de la paie)
  - l'analyse de postes (évaluation des emplois, détermination de l'échelle salariale)
  - la gestion des avantages sociaux
  - la gestion du système informatique des ressources humaines (HRIS) ?
  - autre pratique (veuillez préciser) \_\_\_\_\_
- c) *Indiquez par ordre de priorité, en classant de 1 à 4 (0 si l'objectif ne s'applique pas), le ou les objectif(s) spécifique(s) visé(s) par l'impartition de cette activité?*
- \_\_\_ réduire les coûts
  - \_\_\_ développer les compétences cruciales
  - \_\_\_ accéder aux services d'experts
  - \_\_\_ autre objectif (veuillez préciser) \_\_\_\_\_
- d) *Quel pourcentage additionnel de cette activité prévoyez-vous impartir d'ici les deux prochaines années? \_\_\_\_\_ %*

- 17) *Le service des ressources humaines est-il responsable de la gestion des relations de travail?*  oui  non  
(veuillez passer à l'activité suivante)
- a) *Si oui, quel % de cette activité impartissez-vous? \_\_\_\_\_ %*
- b) *Plus particulièrement, quelles sont les pratiques de cette activité que vous impartissez?*
- négociations collectives
  - résolutions de conflits (ex: griefs, plaintes)
  - représentation légale
  - autre pratique (veuillez préciser) \_\_\_\_\_
- c) *Indiquez par ordre de priorité, en classant de 1 à 4 (0 si l'objectif ne s'applique pas), le ou les objectif(s) spécifique(s) visé(s) par l'impartition de cette activité?*
- \_\_\_ réduire les coûts
  - \_\_\_ développer les compétences cruciales
  - \_\_\_ accéder aux services d'experts
  - \_\_\_ autre objectif (veuillez préciser) \_\_\_\_\_
- d) *Quel pourcentage additionnel de cette activité prévoyez-vous impartir d'ici les deux prochaines années? \_\_\_\_\_ %*

### PARTIE III: RÉDUCTION DES COÛTS VISÉE PAR L'IMPARTITION

Ces questions visent à identifier les différents facteurs de comparaison dans l'analyse des coûts de l'impartition.

- 20) Lorsque vous décidez d'impartir une activité, est-ce que vous effectuez une analyse des coûts?
- oui  non (veuillez passer à la question 22)
- 21) Si oui, quels sont les facteurs de comparaison dont vous tenez compte afin de calculer la proportion effective de réduction des coûts suite à l'impartition?
- a) coûts liés au personnel  salaires  
 avantages sociaux  
 formation  
 autre(s) indemnité(s) (veuillez préciser) \_\_\_\_\_
- b) coûts de fonctionnement  matériel et fournitures  
 entretien et réparations  
 loyers, services publics  
 autre(s) (veuillez préciser) \_\_\_\_\_
- c) coûts généraux  services intégrés et administratifs  
 autre(s) (veuillez préciser) \_\_\_\_\_

### PARTIE IV: RÔLES DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Les questions suivantes cherchent à identifier le rôle de la gestion des ressources humaines.

- 22) Indiquez par ordre de priorité, en classant de 1 à 5 (0 si le rôle ne s'applique pas), le ou les rôle(s) du service de la gestion des ressources humaines?
- \_\_\_ rôle de partenaire stratégique  
\_\_\_ rôle d'expert administratif  
\_\_\_ rôle de soutien pour les travailleurs (répondre à leurs besoins et inquiétudes)  
\_\_\_ rôle d'agent de changement (permet à l'organisation de s'adapter aux changements)  
\_\_\_ autre (veuillez préciser) \_\_\_\_\_
- 23) Est-ce que le service de RH participe activement aux décisions stratégiques organisationnelles?
- oui  non
- 24) Si oui, comparativement à d'autres services (i.e. finance, marketing, recherche et développement, etc.) quelle est l'importance du service de GRH dans l'orientation stratégique de l'organisation?
- | très faible importance | faible importance | moyenne importance | assez forte importance | très forte importance |
|------------------------|-------------------|--------------------|------------------------|-----------------------|
| 1                      | 2                 | 3                  | 4                      | 5                     |
- 25) Quelle est la nature des activités que vous impartissez?
- | strictement opérationnelle | plutôt opérationnelle | opérationnelle et stratégique | davantage stratégique | strictement stratégique |
|----------------------------|-----------------------|-------------------------------|-----------------------|-------------------------|
| 1                          | 2                     | 3                             | 4                     | 5                       |

## PARTIE VI: PROFIL DE L'ORGANISATION

Cette section concerne le profil de votre organisation.

32) Dans quel type de secteur œuvrez-vous?

- manufacturier
- finance/assurance
- services publics
- services
- commerce de détail, distributeur, grossiste
- santé (ou relié)
- gouvernement/militaire
- éducation
- consultation
- autres (spécifiez) \_\_\_\_\_

33) Œuvrez-vous dans un milieu syndiqué?

- oui  non

34) Combien y-a-t-il d'employés au QUÉBEC dans votre organisation? \_\_\_\_\_ employés

35) Combien y-a-t-il d'employés au QUÉBEC dans le service de ressources humaines? \_\_\_\_\_ employés

36) Quel est le montant approximatif annuellement déboursé pour l'impartition des services de RH?

- moins de 25 000\$
- 25 001\$ et 50 000\$
- 50 001\$ et 75 000\$
- 75 001\$ et 100 000\$
- 100 001\$ et plus

37) Dans quelle mesure le nombre d'employés en gestion des ressources humaines variera dans les deux prochaines années?

- diminuera significativement
- diminuera légèrement
- demeurera le même
- augmentera légèrement
- augmentera significativement

38) Dans l'ensemble, quel pourcentage des activités de gestion des ressources humaines impartissez-vous?  
\_\_\_\_\_ %

Merci d'avoir pris le temps de remplir ce questionnaire.  
Veuillez nous le retourner dans l'enveloppe pré-affranchie ci-jointe.

**N'oubliez pas de joindre votre carte d'affaires pour recevoir une copie du rapport sommaire**



7

7