

L'IMPARTITION AU SEIN DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES: ACTIVITES VISEES, DETERMINANTS ET EFFICACITE

Anne MENARD

Tania SABA

Longtemps utilisée dans le but de réduire les coûts d'opérations (Harkins, Brown et Sullivan, 1996; Duff, 1997), l'impartition, communément appelé "*outsourcing*" est un phénomène en pleine expansion. Même si l'impartition est souvent définie comme étant *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), elle demeure un changement dans le design organisationnel qui implique des modifications dans la nature et dans les mécanismes de contrôle du travail (Aubert, 1992; Levers, 1997). L'impartition implique 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 (Levers, 1997).

Cette communication qui porte sur l'impartition au sein de la fonction ressources humaines traite de l'enjeu que peut constituer cette nouvelle forme d'organisation du travail qui attribue à des ressources externes à l'entreprise des responsabilités traditionnellement assumées à l'interne. L'impartition pose donc le problème de l'efficacité d'une telle mesure et de son impact sur les professionnels qui perdent le contrôle managérial sur certains aspects du travail.

CADRE CONCEPTUEL

Les théories à la base de l'impartition

Afin de mieux comprendre le phénomène de l'impartition en gestion des ressources humaines, il est essentiel de présenter les théories plus générales qui sont à la base de l'impartition organisationnelle. Or, une recension des écrits permet d'identifier trois courants théoriques qui sous-tendent l'impartition, à savoir la nécessité de réduire les coûts, l'importance de s'attarder aux compétences cruciales et le recours à des services d'experts que nous allons successivement examiner.

La recherche de la réduction des coûts demeure une assise théorique fondamentale dans l'explication de l'impartition et a été introduite par la théorie des coûts de transaction qui étudie les différents mécanismes utilisés par les parties pour décider de l'échange d'un bien ou d'un service (Williamson, 1979; 1981). Le principe de cette théorie repose sur le fait que lorsque les coûts implicites (coûts de structure pour produire un bien ou un service à l'interne) sont plus élevés que les coûts explicites (coûts pour se procurer un bien ou un service à l'externe), l'impartition devient une stratégie attrayante puisqu'elle permet de se procurer sur le marché un bien ou un service qui est à la fois plus économique et de qualité comparable (Williamson, 1979). Il faut comprendre que les coûts de production des fournisseurs sont plus réduits grâce à une économie d'échelle (Lacity et Hirschheim, 1993; Spee, 1995; Klein, 1990). Également, le produit ou le service transféré est de meilleure qualité puisque ce dernier devient alors une compétence cruciale pour le fournisseur à laquelle ce dernier accorde entièrement temps, ressources et investissements (Aubert, Rivard et Patry, 1993). Le transfert à un fournisseur ayant la capacité de mieux produire un bien ou un service offre aux organisations la possibilité de réduire leurs coûts de production (Quinn et Hilmer, 1994) et, par la même occasion, une certaine flexibilité puisqu'elles n'ont plus à se préoccuper des variations dans la demande pour le bien ou le service en question (Quinn et Hilmer, 1994; Laabs, 1995; Jacobs, 1994; Aubert, Ribard et Patry, 1993; Welch et Nayak, 1992; Quinn, Dorley et Paquette, 1990). Comme l'affirment Welch et Nayak (1992), l'impartition permet de convertir les coûts fixes en coûts variables tout en stabilisant les opérations et en libérant des fonds pour les investissements stratégiques (Jacobs, 1994).

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 et al., 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). Or, la décision d'impartir soulève fréquemment le problème de l'identification des compétences cruciales (Rumelt, 1974) et par conséquent, la détermination des activités pouvant mieux être exécutées à l'externe. Lorsque l'organisation réussit à déterminer ses compétences cruciales, le recours à l'impartition lui permet de maximiser l'utilisation de ses ressources et de ses énergies internes, et donc, de se consacrer à ce qu'elle fait de mieux (Quinn et Hilmer, 1994; Quinn et al, 1990; Lacity et Hirschheim, 1993). De l'avis de Quinn et Hilmer (1994), des compétences cruciales bien développées permettent aux organisations de mieux affronter les compétiteurs. Toujours dans le même ordre d'idées, Brenner (1996) justifie le recours à l'impartition en gestion des ressources humaines par la nouvelle vague de réingénierie qui incite les intervenants en gestion des ressources humaines à repenser leur processus de travail et à confier à des consultants les fonctions plus administratives et opérationnelles pour les libérer afin de mieux participer au processus décisionnel dans les entreprises et devenir des partenaires stratégiques (McConvil, 1995).

Une autre perspective énonce que l'impartition offre l'opportunité d'accéder aux expertises disponibles sur le marché (Harrison, 1996; Quinn et Hilmer, 1994; Spee, 1994; 1995; McIntyre, 1996; Welch et Nayak, 1992). En effet, en impartissant partiellement ou entièrement les activités d'une fonction, les organisations bénéficient des divers *services d'experts*, ainsi que de l'accès aux technologies et aux progrès des fournisseurs qui seraient beaucoup trop coûteux ou impossibles à reproduire à l'interne (DeRose et McLaughlin, 1995; Lever, 1997). L'impartition permet d'accéder aux services spécialisés des fournisseurs à des prix compétitifs leur permettant ainsi d'accroître leur efficience (Lever, 1997; Harisson, 1996; Quinn et Hilmer, 1994; Jacobs, 1994; Winkleman et al., 1993).

Les contraintes de l'impartition

Malgré certains aspects très bénéfiques pour les organisations, l'impartition ne demeure pas sans risque. Certains auteurs dont Eckerson (1992) et Bettis, Bradley et Hamel (1992) expliquent qu'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 le fléchissement de la compétitivité des organisations américaines. En fait, l'impartition est assortie de différents types de contraintes dont certaines de nature organisationnelle et d'autres reliées aux effectifs qui occupent les postes qui font l'objet d'impartition.

Pour ce qui est des contraintes organisationnelles, on estime qu'il est parfois difficile de planifier avec exactitude les coûts, la quantité et la qualité des services actuels et futurs qui seront requis. La comparaison entre les avantages du développement des compétences à l'interne ou du recours à des services externes devient, à certains égards, bien difficile (Spee, 1995). Pour évaluer les avantages pécuniaires de l'impartition, l'analyse des coûts de production ne suffit pas. Certaines répercussions à plus long terme, tels que les coûts associés à l'aliénation des activités de recherche et de développement ou encore à la perte de contrôle sur certaines activités organisationnelles doivent également être prises en considération (Welch et Nayak, 1992). Assez fréquemment, les analyses financières encouragent l'impartition à mauvais escient (Davis, 1992; Aubert, Rivard et Patry, 1993). À cela, nous pouvons ajouter que l'impartition expose l'organisation au risque de perdre des compétences nécessaires à son développement (Quinn et Hilmer, 1994; Kaeter, 1995). L'impartition peut alors entraîner ou augmenter le déclin organisationnel en laissant les organisations démunies des compétences nécessaires pour demeurer compétitives (Bettis, 1992). De plus, l'impartition peut engendrer la décroissance du contrôle managérial sur certains aspects du travail (Laabs, 1993). Il ne faut pas oublier que l'impartition peut aussi être compromise par une piètre performance des fournisseurs. En faisant appel à des fournisseurs qui échappent à son contrôle direct, l'organisation s'expose au risque que ces derniers ne respectent pas leurs engagements. En effet, les fournisseurs peuvent ne pas satisfaire aux exigences, omettre de maintenir leurs connaissances et leur technologie à jour (Harrison, 1996), ou encore augmenter le prix de leur service (Williamson 1979). Il est alors difficile de rapatrier les activités imparies

puisque l'organisation s'est dépourvue de l'expertise à l'interne (Laabs, 1993). Une telle situation privera l'organisation de certaines activités essentielles à son développement (Winkleman et al., 1993).

Une attention particulière doit être accordée à l'impact de l'impartition sur les ressources humaines. L'insécurité face aux emplois sujets à l'impartition engendre une attitude défavorable de la part des travailleurs et des syndicats ((Bettis, Bradley et Hamel, 1992; Winkleman et al., 1992; Harrison, 1996; Laabs, 1993). Les employés voyant leur emploi menacé par l'impartition manifestent naturellement une résistance face au changement, une baisse de productivité et une démotivation au travail (Kiely, 1992). Cette réflexion est toutefois contestée par les adeptes de l'impartition dont Winkleman et al. (1993) et Seeley (1992) qui 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 pour l'organisation (Spencer, 1997).

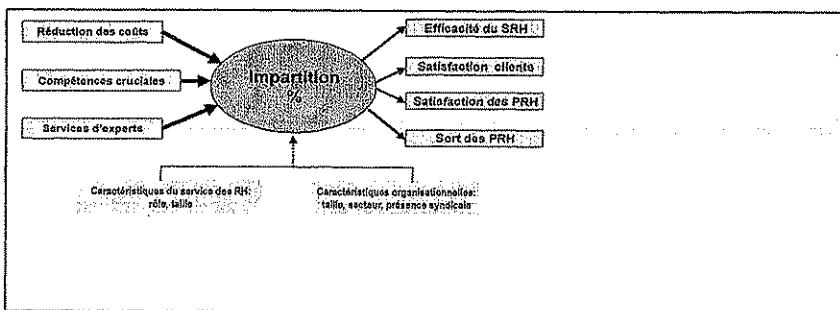
Problématique et question de recherche

Beaucoup d'écrits ont examiné l'impartition des activités de production et malheureusement, peu d'attention a été accordée à l'impartition au sein des activités de gestion des ressources humaines (Spee, 1994). Malgré la disponibilité de plusieurs articles sur l'impartition des activités de gestion des ressources humaines, ces derniers sont rarement à caractère académique, mais illustrent plutôt l'intérêt grandissant pour l'impartition des activités de gestion des ressources humaines tout en mettant en évidence le nombre restreint d'études théoriques et empiriques sur le sujet (Spee, 1994). Un article récent de St-Germain (1997) relate que la tendance à l'impartition est actuellement en croissance dans les organisations québécoises.

L'objectif de cette recherche est à la fois théorique et empirique. Il s'agit de préciser le cadre théorique qui explique la décision d'impartir des activités de gestion des ressources humaines. Le volet empirique vise à mesurer l'ampleur du phénomène dans les entreprises au Québec, d'identifier les motifs qui poussent les entreprises à utiliser davantage l'impartition et d'identifier quelques conséquences de l'impartition sur l'efficacité de la fonction ressources humaines.

Pour mieux illustrer la situation de l'impartition au sein de la fonction ressources humaines, notre modèle d'analyse comporte quatre composantes. D'abord, la **variable dépendante** est constituée à partir des pourcentages d'impartition des activités de gestion des ressources humaines. La deuxième composante regroupe les **variables indépendantes** qui sont les motifs d'impartition regroupés en trois dimensions, soit la réduction des coûts, le désir de se concentrer sur les compétences cruciales et l'accès à des services d'experts. Les **variables intervenantes**, troisième composante, sont constituées des variables organisationnelles dont les caractéristiques du service des ressources humaines (taille et rôle) et les caractéristiques organisationnelles d'ordre général (taille de l'organisation, secteur d'activités et présence syndicale). Quant à la quatrième composante, elle réfère aux **conséquences** engendrées par l'impartition, soit l'efficacité des activités de ressources humaines, la satisfaction des clients, la satisfaction générale des dirigeants de ressources humaines relativement aux activités imparties et le sort des professionnels en ressources humaines (figure 1).

FIGURE 1
LE MODELE D'ANALYSE



Dans cet article, nous tentons de répondre à deux questions de recherche: la première est d'identifier les déterminants de l'ampleur de l'impartition des activités de gestion des ressources humaines dans les organisations. La deuxième vise à déceler les répercussions de l'impartition sur la fonction ressources humaines.

Pour pouvoir répondre à ces questions, il faudra d'abord identifier les types d'activités de gestion des ressources humaines qui sont le plus souvent impartis et dans quelle mesure ils le sont. Dans un deuxième temps, les déterminants de l'ampleur du recours à l'impartition des activités de gestion des ressources humaines sont identifiés. Finalement, l'influence de l'impartition sur la qualité et l'efficacité des services de gestion des ressources humaines dans les organisations est étudiée.

METHODOLOGIE

Population

La collecte a été effectuée par un questionnaire auto-administré acheminé, en janvier 1998, aux directeurs ou aux responsables de la gestion des ressources humaines dans les 750 entreprises les plus importantes au Québec en termes de nombre d'employés (telles que répertoriées dans le journal *Les Affaires*). Le questionnaire de sept pages est majoritairement composé de questions fermées. Un pré-test, effectué auprès de six professionnels de ressources humaines, a permis d'améliorer la formulation de certaines questions et d'éliminer les problèmes d'interprétation.

Cent soixante-dix entreprises ont répondu à l'enquête, soit un taux de 23%. Parmi celles-ci, 90 entreprises impartissent des activités de gestion des ressources humaines et donc font l'objet de notre étude. Parmi les entreprises répondantes qui impartissent des activités de gestion des ressources humaines, 61,4% ont 400 employés et moins. Les PME sont donc fortement représentées dans notre population. Ces entreprises appartiennent aux secteurs de la finance (11,1%), du commerce (14,4%), manufacturier (34,4%). Les organisations qui impartissent ont un service de ressources humaines qui dans la grande majorité des cas (55,8%) emploie trois personnes ou moins. Les syndicats sont présents dans 56,7% des cas.

Mesure des variables

L'ampleur du recours à l'impartition, notre variable dépendante, est mesurée par un indice calculé à partir des pourcentages d'impartition des cinq activités de gestion des ressources humaines mentionnées dans les écrits comme étant les plus fréquemment imparties, à savoir la dotation, la formation, la rémunération, les relations de travail ainsi que la gestion de la santé et sécurité au travail.

Les trois variables indépendantes qui expliquent la décision d'impartir sont mesurées à partir d'échelles élaborées et testées dans les écrits sur l'impartition. La réduction des coûts est mesurée par cinq indicateurs qui reflètent l'économie pécuniaire, d'effectifs, de

temps et la réduction de la surcharge de travail (Lever, 1997; Harrison, 1996). Le deuxième déterminant, soit le désir de s'attarder aux compétences cruciales, est mesuré par deux indicateurs. Le premier indicateur fait référence à la concentration sur les compétences cruciales (Winkelman et al. 1993) et le deuxième indicateur a trait au recours à un processus de réingénierie (Brenner, 1995). L'utilisation des services d'experts, troisième déterminant, est mesurée au moyen de cinq indicateurs dont deux qui mesurent la disponibilité des services d'experts sur le marché, deux autres qui mesurent leur efficacité et un indicateur qui reflète la qualité des services offerts (Laabs, 1993; Harrison, 1996; Lever, 1997). Les répondants devaient se prononcer sur une échelle de type Likert de 5 points dans quelle mesure ils étaient en accord que chacun des indicateurs pouvait constituer un motif d'impartition.

Les variables intervenantes sont divisées en deux groupes. D'abord, les caractéristiques du service des ressources humaines sont mesurées par la taille du service et son rôle à partir des dimensions d'Ulrich (1997). Ensuite, les caractéristiques de l'organisation sont mesurées par des questions formulées objectivement qui portent sur la taille de l'entreprise, son secteur d'activité et la présence syndicale.

Les conséquences de l'impartition sont mesurées par l'entremise de sept variables et de leurs indicateurs respectifs. L'efficacité du service de gestion des ressources humaines, la satisfaction des clients, la satisfaction des responsables de la fonction ressources humaines sont mesurées par des questions formulées objectivement accompagnées d'une échelle de type Likert de 5 points (Lever, 1997; Harrison, 1996). Les répondants devaient également répondre à des questions formulées objectivement accompagnées d'échelle de type Likert de 5 points qui portent sur leur intention de reprendre à leur charge des activités impartiées, sur la tendance à impartir dans l'avenir et sur le nombre des professionnels en ressources humaines à recruter dans les prochaines années. Finalement, les répondants devaient indiquer ce qui advient des professionnels des ressources humaines dont les postes ont été abolis.

Analyse des données

Les données recueillies par le questionnaire ont été analysées par le logiciel statistique SPSS. L'analyse statistique s'est effectuée en trois temps. Dans un premier temps, une analyse descriptive a servi à identifier les caractéristiques de l'impartition dans les entreprises étudiées et les activités de gestion des ressources humaines touchées par l'impartition ainsi que le pourcentage global d'impartition des activités de ressources humaines. En second lieu, une analyse multivariée de type régression hiérarchique a examiné les motifs qui expliquent l'ampleur du recours à l'impartition avant et après contrôle par les variables organisationnelles. Finalement, des analyses bivariées ont examiné les relations entre l'impartition et l'efficacité des services rendus par la fonction gestion des ressources humaines.

RESULTATS

Caractéristiques de l'impartition des activités de gestion des ressources humaines

Les résultats, fournis par le tableau 1, montrent assez clairement que, les organisations étudiées impartissent en moyenne 22% des activités de gestion des ressources humaines. Une grande majorité des organisations impartissent jusqu'à 20% des activités de gestion des ressources humaines et 23,3% impartissent jusqu'à 40% des activités. Reste que très peu d'organisations impartissent plus de 60% des activités.

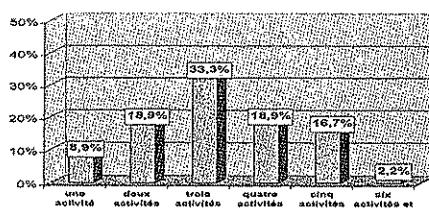
Parmi les activités impartiées, la formation est de loin l'activité qui semble être le plus souvent pourvue à l'externe (dans 43,6% des cas). Elle est suivie des activités reliées à la rémunération dans une proportion nettement inférieure. L'impartition des activités de dotation et de la gestion de la santé et sécurité se situe à environ 15% et celle des activités reliées à la gestion des relations du travail à 12,4%.

TABLEAU 1
L'AMPLEUR DU RECOURS A L'IMPARTITION EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Pourcentage d'impartition	Dotation	Formation	Rémunération	Relations de travail	Santé et sécurité	Autres activités	Impartition totale
0%	31 (34,4%)	8 (8,8%)	39 (43,3%)	40 (44,4%)	45 (50,0%)	78 (86,6%)	-
1% à 20%	40 (44,4%)	23 (25,5%)	27 (30,0%)	33 (36,6%)	26 (28,8%)	3 (3,3%)	53 (58,8%)
21% à 40%	8 (8,8%)	11 (12,2%)	9 (10,0%)	4 (4,4%)	8 (8,8%)	1 (1,1%)	21 (23,3%)
41% à 60%	1 (1,1%)	20 (22,2%)	5 (5,5%)	7 (7,1%)	3 (3,3%)	3 (3,3%)	8 (8,8%)
61% à 80%	1 (1,1%)	19 (21,1%)	4 (4,4%)	2 (2,2%)	5 (5,5%)	1 (1,1%)	1 (1,1%)
81% à 100%	5 (5,5%)	7 (7,1%)	3 (3,3%)	1 (1,1%)	3 (3,3%)	3 (3,3%)	1 (1,1%)
Moyenne	14,9%	43,6%	17,1%	12,4%	14,8%	7,4%	21,8%

Il nous a paru important de vérifier si les entreprises qui impartissent des activités de gestion des ressources humaines se limitent à en impartir une seule ou en impartissent plusieurs (figure 2).

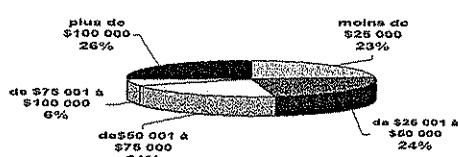
FIGURE 2
ENTREPRISES QUI IMPARTISSENT PLUS D'UNE ACTIVITE GRH



À cet égard, on constate que peu d'entreprises (8,9%) n'impartissent que des responsabilités afférents à une seule activité et 18,9% à deux activités. Parmi les entreprises étudiées, plus de 70% impartissent des responsabilités relatives à au moins trois activités de gestion des ressources humaines.

Quant aux montants alloués à l'impartition, 47% des entreprises y consacrent 50 000 dollars canadiens et moins, 26% dépensent entre 50 000 et 100 000 dollars en services externes. Par ailleurs 26% des entreprises dépensent plus de 100 000 dollars pour faire exécuter des activités de gestion des ressources humaines à l'extérieur de l'entreprise (figure 3).

FIGURE 3
CLASSIFICATION DES ENTREPRISES EN FONCTION DES MONTANTS ALLOUÉS A L'IMPARTITION



Motifs qui justifient l'ampleur du recours à l'impartition

Afin de vérifier les raisons qui sous-tendent l'ampleur du recours à l'impartition dans les organisations étudiées, deux séries d'analyses ont été effectuées. Une première vise à expliquer pourquoi certaines entreprises, plus que d'autres, impartissent des activités de gestion des ressources humaines. Une deuxième série d'analyses a comme objectif de confirmer si les mêmes raisons évoquées dans la première série tiennent toujours après

avoir contrôlé l'ampleur du recours à l'impartition par des variables organisationnelles. Une telle analyse permet d'interpréter, avec plus de rigueur, les raisons pour lesquelles les organisations sont portées à impartir davantage des activités de gestion des ressources humaines.

Avant contrôle par les variables organisationnelles. Les résultats de la régression entre les motifs justifiant l'impartition et les pourcentages d'impartition (tableau 2) montrent clairement que les entreprises impartissent des activités de gestion des ressources humaines dans une plus large mesure lorsque les répondants perçoivent que la qualité des services offerts sur le marché est meilleure et lorsqu'un grand nombre de fournisseurs du même service est disponible sur le marché. Les répondants dans les entreprises qui impartissent davantage le font convaincus de la possibilité d'améliorer la qualité et l'efficacité des services offerts.

Contrairement à ce qu'on aurait pu croire, les entreprises qui impartissent dans le but de réduire leurs effectifs ou d'effectuer des coupures budgétaires impartissent moins que celles qui sont en meilleure posture financière.

TABLEAU 2

RESULTATS DES ANALYSES DE CORRELATIONS ENTRE LES MOTIFS JUSTIFIANT L'IMPARTITION ET L'AMPLEUR DU RECOURS A L'IMPARTITION

	Dimensions des motifs justifiant l'impartition	coefficient	R _c (Pearson)	alpha (Cronbach)
Contrôle des coûts				
CC1	afin de réduire les coûts	--	NS	
CC2	dans le but de réduire la surcharge de travail	.877	NS	0,72
	afin d'économiser du temps	.870	NS	
CC3	suite à une réduction des effectifs	.931	-0,180*	0,88
	suite à des coupures de budget	.929	-0,203*	
Concentration sur les compétences cruciales				
CCC4	dans le but de s'attarder aux compétences cruciales	--	NS	
CCCS	suite à un processus de réingénierie	--	NS	
Recours à des services d'experts				
RSE6	dans le but d'utiliser des services d'experts	--	NS	
RSE7	parce que la qualité des services offerts sur le marché est meilleure	.925	0,175*	0,69
	parce qu'un grand nombre de fournisseurs de ce même service est disponible sur le marché	.742	NS	
RSE8	afin d'améliorer la qualité des services offerts	.885	0,195*	0,77
	afin d'augmenter l'efficacité des services offerts	.869	0,235*	

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

Après contrôle par les variables organisationnelles. En examinant les résultats rapportés dans le tableau 3, le recours à l'impartition est plus important lorsque le service assume un rôle stratégique. Le fait que le service des ressources humaines joue un rôle opérationnel, de soutien des employés ou d'agent de changement n'a aucune influence sur l'ampleur du recours à l'impartition. La taille du service n'influence pas la tendance à impartir plus d'activités de gestion des ressources humaines. Les caractéristiques du service des ressources humaines expliquent seulement 4% de la variance.

En ce qui a trait aux caractéristiques organisationnelles, le recours à l'impartition est positivement associée à une présence syndicale dans l'entreprise. Les entreprises syndiquées ont donc plus recours à l'impartition. Les entreprises qui appartiennent au secteur des finances ont plus tendance à à impartir des activités de gestion des ressources humaines. La taille de l'organisation et les autres secteurs n'exercent pas d'influence sur l'ampleur du recours à l'impartition. Les caractéristiques organisationnelles expliquent la plus grande part de variance soit de 11%.

Une fois les variables organisationnelles contrôlées, il est important de constater que ce sont les mêmes motifs décelés à partir des analyses bivariées qui demeurent significatives pour expliquer le recours à l'impartition. Les coupures budgétaires influencent négativement le recours à l'impartition. Par ailleurs, le recours à des services d'experts pour leur qualité et leur efficacité demeure positivement significatif pour expliquer l'intensité de l'impartition dans les organisations étudiées. Les motifs ajoutent 10% d'explication de la variance de l'ampleur de l'impartition.

TABLEAU 3
RESULTATS DES ANALYSES DE REGRESSIONS PAR BLOC DE VARIABLES

		Beta	OR ²	
<i>Variables intervenantes</i>				
<i>Variables organisationnelles</i>				
Bloc 1	<i>Caractéristiques du service des ressources humaines</i>		0,04*	
	Partenaire stratégique	0,232*		
	Opérationnel	--		
	Soutien pour les travailleurs	--		
	Agent de changement	--		
Bloc 2	<i>Caractéristiques organisationnelles</i>		0,11**	
	Secteur manufacturier	--		
	Secteur du commerce	--		
	Secteur des services (autres)	--		
	Entreprise syndiquée	0,313**		
	Taille de l'entreprise	--		
Bloc 3	<i>Variables indépendantes</i>		0,10**	
	<i>Motifs d'impartition</i>			
	CC2	Contrôle des coûts - économie de temps		
	CC3	Contrôle des coûts - coupures budgétaires	-0,204*	
	CCC4	Concentration sur les compétences cruciales - orientation RH	--	
	CCC5	Concentration sur les compétences cruciales - réingénierie	--	
	RSE6	Recours à des services d'experts - utilisation	--	
	RSE7	Recours à des services d'experts - disponibilité sur le marché	--	
	RSE8	Recours à des services d'experts - efficience	0,251*	
R ²		0,04		
F		4,410**		

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

Conséquences de l'impartition

Plus les organisations impartissent, plus la fonction ressources humaines est perçue comme efficace et plus les clients internes sont satisfaits. Les organisations qui impartissent davantage sont celles qui annoncent qu'elles continueront à le faire dans l'avenir.

Il est important de noter que la relation entre l'ampleur du recours à l'impartition d'une part et la satisfaction des responsables de la fonction ressources humaines d'autre part, n'est pas significative. Également à noter est le fait que, selon les répondants, les activités imparties ne seront pas reprises par les organisations. Ajoutons qu'au chapitre des répercussions de l'impartition, on se serait attendu à une relation négative entre l'impartition et l'augmentation du nombre de professionnels en ressources humaines dans les entreprises. Tel n'est pas le cas. Finalement, en ce qui concerne le sort des professionnels en ressources humaines dans les entreprises qui connaissent une plus grande impartition des activités de gestion des ressources humaines, nos résultats montrent que l'intensité de l'impartition est positivement associée à des mises à pied qui visent les professionnels en ressources humaines. Les mises à pied sont accompagnées d'indemnisation. Les professionnels ne sont donc pas transférés dans d'autres unités et ne se font pas offrir des retraites anticipées (tableau 4).

TABLEAU 4

RESULTATS DES ANALYSES DE CORRELATIONS ENTRE LES CONSEQUENCES DE L'IMPARTITION

et le pourcentage d'impartition des activités de gestion des ressources humaines

	Mesures d'efficacité	R (Pearson)
Efficacité de la fonction ressources humaines	0,286**	
Satisfaction des clients	0,230*	
Satisfaction des responsables de la fonction ressources humaines	NS	
Intention de reprendre à l'intérieur la responsabilité de certaines activités	NS	
Tendance à impartir de plus en plus des activités GRH	0,184*	
Nombre de professionnels en GRH devra augmenter	NS	
Sort des professionnels en GRH lors des impartitions:		
Mise à pied	NS	
Mise à pied avec indemnisation	0,340**	
Transfert intra-organisationnel	NS	
Retraite anticipée	NS	

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

DISCUSSION

À notre première question de recherche, il semble que l'impartition des activités de gestion des ressources humaines est un phénomène qui est plus ou moins puisqu'en moyenne 21,7% des activités de cette division sont imparties. Rappelons que c'est l'activité de formation qui est la plus impartie suivie de la rémunération puis des activités de dotation et de la gestion de la santé et sécurité au travail. Les activités ayant trait aux relations du travail sont les moins imparties. Les montants consacrés à l'impartition sont d'importance moyenne mais assez variables. De plus, la tendance qui prévaut est celle d'impartir des responsabilités relevant d'au moins trois activités de gestion des ressources humaines.

Nos résultats montrent que l'accès à des services d'experts est le seul motif qui influence positivement l'ampleur du recours à l'impartition des activités de gestion des ressources humaines. Or, dans les écrits, ce motif est noté d'un ordre secondaire par rapport à celui notamment de la réduction des coûts qui paradoxalement dans cette recherche est négativement associé à l'ampleur du recours à l'impartition. Dans le cadre de cette étude, il nous est possible de confirmer que c'est donc dans un souci de recherche de qualité et d'efficacité que les entreprises impartissent des activités de gestion des ressources humaines.

Un autre conclusion importante est que contrairement à ce qu'on aurait pu croire, les coupures budgétaires n'incitent par les organisations à recourir à l'impartition. Probablement que l'impartition est considérée comme une intervention coûteuse, et que, pour nos répondants, la seule justification du recours à l'impartition demeure la recherche d'une expertise externe ainsi que la disponibilité de fournisseur de service sur le marché.

En combinant les conclusions relativement aux activités les plus imparties qui sont les activités de formation et de rémunération et les motifs d'impartition qui sont en l'occurrence la recherche d'efficacité, on peut affirmer avec prudence que la présence d'experts sur le marché rend fastidieux pour l'organisation le développement de telles compétences à l'interne qui préfèrent alors recourir à des fournisseurs de services externes.

Comment interpréter l'influence des variables organisationnelles? L'importance du rôle joué par le service des ressources humaines est indéniable. Les organisations impartissent davantage lorsque le service joue un rôle stratégique. Nos résultats confirment les affirmations des écrits qui soutiennent que les organisations impartissent certaines activités afin de se consacrer à des tâches plus stratégiques. D'ailleurs à la question de savoir si les entreprises impartissent davantage des responsabilités d'ordre administratif ou stratégique, la grande majorité des répondants a signalé que les responsabilités imparties pouvaient être à la fois d'ordre stratégique et opérationnel.

Comme on pouvait s'y attendre, l'association entre un service des ressources humaines doté d'une mission de défenseur des employés ou d'agent de changement et l'intensité de l'impartition n'est pas significative. Le fait que la taille du service des ressources humaines n'explique pas non plus l'engouement pour l'impartition nous empêche de tracer un profil clair des services de ressources humaines qui seraient plus enclins à impartir certaines de leurs activités de gestion des ressources humaines.

En ce qui concerne les caractéristiques organisationnelles, les entreprises manufacturières, commerciales ou de service ont moins tendance à impartir des activités de gestion des ressources humaines. Par contre, la présence syndicale incite les entreprises à l'impartition. Sachant que la présence syndicale, dans notre population, est positivement associée aux entreprises manufacturières et aux entreprises qui comptent un plus grand nombre d'employés mais négativement associée au secteur des services, nous sommes portés à conclure que l'impartition est plus importante dans les entreprises manufacturières de plus grande taille syndiquées. Par ailleurs, les entreprises de service optent, selon nous, pour un plus grand contrôle sur les activités de gestion des ressources humaines. Or, puisque le principal motif d'impartition dans notre étude est le besoin de recourir à des services d'experts, il est raisonnable de croire que les entreprises manufacturières syndiquées et de grande taille ressentent davantage la nécessité d'avoir recours à des services d'experts par exemple en formation puisque généralement ce type d'entreprise a plus recours à de la formation professionnelle, en rémunération et en relations du travail dans le cadre de la préparation des négociations collectives.

En ce qui a trait aux conséquences de l'impartition, il est intéressant de constater que les répondants perçoivent que l'impartition augmente l'efficacité du service de ressources humaines ainsi que la satisfaction des clients internes. Par contre, aucun lien significatif n'a pu être noté entre la satisfaction personnelle des répondants et l'ampleur de l'impartition. Ceci dénote un certain scepticisme normal de la part de ceux qui risquent de perdre leur emploi à cause de l'impartition ou, le cas échéant, qui perdent le contrôle sur une partie des responsabilités qu'ils assumaient. Les résultats de notre étude montrent également que l'accroissement de l'impartition des activités de gestion des ressources humaines a un effet d'entraînement puisque les entreprises qui impartissent plus déclarent vouloir le faire davantage dans les prochaines années.

CONCLUSION

Dans un contexte organisationnel où "faire plus avec moins" est devenu la norme, il est raisonnable de penser que le recours à l'impartition ne pourra que croître. Or, si l'impartition est une pratique couramment utilisée en management où son ication de cette dernière dans un contexte de gestion des ressources humaines demeure encore un champ à explorer. Cette étude a tenté d'examiner l'influence d'un certain nombre de variables sur l'ampleur du recours à l'impartition en gestion des ressources humaines. Il n'en demeure pas moins que dans le but de contribuer aux connaissances qui sont actuellement à un stade plus théorique et plus général, des recherches empiriques qualitatives et quantitatives sur l'impartition des activités de la gestion des ressources humaines s'avèrent nécessaires. Ainsi, les facteurs de succès ou d'échec de l'impartition seraient sans doute intéressants à examiner. Il serait également important d'étudier si les motifs d'impartition diffèrent en fonction des activités imparties. Le mécanisme de prise de décision à la base de l'impartition est tout aussi important. Notons pour terminer que les limites de cette recherche qui examine la perception des preneurs de décision ainsi que la taille de l'échantillon restreignent la possibilité de généraliser les résultats. Les résultats présentés dans cette étude ne peuvent être concluants relativement à l'avenir de la profession dans

les entreprises au Québec, mais laissent présager que le recours à l'impartition ne peut que croître. Peut-on conclure que les professionnels en ressources humaines fourniront des services de l'extérieur de l'entreprise et trouveront de moins en moins d'emplois au sein des organisations? Une chose est certaine, l'expertise des professionnels en ressources humaines est reconnue, reste à savoir sous quelle forme, les organisations dans les prochaines années, décideront d'y recourir.

REFERENCES

- Aubert B.A., Rivard S., Patry M., A transactionnal costs approach to outsourcing: evidence from case studies, GReSI, Montréal, 1993, 15p.
- Aubert B.A., Analyse transactionnelle du phénomène de l'impartition, GReSI, Montréal, 1992, 12 p.
- Baker D., "Are you throwing money away by outsourcing?", Personnel Journal, November 1996, p. 105-107.
- Bettis R.A., Bradley S.P., Hamel G., "Outsourcing and industrial decline", Academy of Management Executive, 1992, Vol. 6 (1), p. 7-22.
- Brenner L., "The disappearing HR department", CFO: The Magazine for Senior Financial Executives, vol. 12, no. 3, 1996, p. 61-64
- Davis E.W., "Global outsourcing: have U.S. managers thrown the baby out with the bath water?", Business Horizon, July-August 1992, p. 58-65.
- DeRose et McLaughlin
- Duff A., Outsourcing information technology, IRC Press, Industrial Relations Centre, Queen's University, 1997, 15 p.
- Eckerson W., "CIOs eagerly embracing open systems, survey finds", Network World, March 1992, p. 27-28.
- Harkins J.H., Brown S.M., Sullivan R., Outsourcing and human resources: trends, models, and guidelines, LER Press, Massachusetts, 1996, 167 p.
- Harkins J.H., Brown S.M., Sullivan R., "Shinning new light on a growing trend", HRMagazine, December 1995, p. 75-79.
- Harrison S., Outsourcing and the 'new' human resource management, Kingston, IRC Press, Industrial Relations Centre, Queen's University, 1996, 26 p.
- Jacobs A., "The invisible workforce: how to align contract and temporary workers with core organizational goals", National Productivity Review, Spring 1994, p. 169-182.
- Kaeter M., "An outsourcing", Training & Development, November 1995, p. 20-25.
- Kiely T., "Systems on a shoestring", CIO, Vol.5, no.8, March 1992, p. 66-72.
- Klein M.M., "Questions to ask before you sharpen the budget knife", Bottomline, Vol. 7, no. 3, 1990, p. 32-37.
- Laabs J., "Why is HR turning to outsourcing?", Personnel Journal, 72(9), 1993, p. 92-101.
- Laabs J., "Successful outsourcing depends on critical factors", Personnel Journal, October 1993, p. 51-60.
- Lacity M.C., Hirschheim R., "The information Systems Outsourcing Bandwagon", Sloan Management Review, Autumn 1993, p. 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 p.
- McConville D., "Getting the most from your training dollar"
- McIntyre D., "Getting the most from your training dollar", The conference board of Canada, 1996, p. 1-12.
- Prahalad C.K., Hamel G., "The core competency of the corporation", Harvard Business Review, Vol. 67, no.3, May-June, p. 79-91.
- Quinn J.B., Dorley T.L., Paquette P.C., "Beyond products: serices-based strategy", Harvard Business Review, March-April 1990, p. 58-67.
- Quinn J.B., Hilmer F.G., "Strategic outsourcing", Sloan Management Review, Summer 1994, p. 43-55.
- Rumelt R., "Strategy, structure and economic performance", Harvard Business Review Press, Massachusetts, 1974.
- St-Germain G., "L'impartition", Revue Commerce, mars 1997, 59-71 p.
- Spee J.C., Restructuring corporate staff functions through outsourcing, Thèse de doctorat, U.M.I., Michigan, 1994, 211 p.
- Spee J.C., "Addition by subtraction: outsourcing strengthens business focus", HRMagazine, March 1995, p. 38-43.
- Spencer L., Reengineering human resources, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1995, 217 p.
- Ulrich D., Human resources champions, Harvard Business School Press, Massachusetts, 1997, 281 p.
- Welch J.A., Nayak R.P., "Strategic sourcing: a progressive approach to the make-or-buy decision", Academy of Management Executive, 1992, Vol.6, no.1, p. 23-31.
- Williamson O.E., "Transactions-cost economics:the governance of contractual relations", The Journal of Law and Economics, Vol. 19, 1979, p. 233-261.
- Williamson O.E., The economics of organization: the transaction cost approach, American Journal of Sociology, Vol.87, 1981, p. 548-577.
- Williamson O.E., Les institutions de l'économie, InterEditions, Paris, 1994, 404 p.
- Winkelman M., Dole D., Pinkard L., Molloy J. et al., "The outsourcing source book", Journal of Business Strategy, Vol.14, May-June, 1993, 52-56 p.

