

Analyse de l'impartition en gestion des ressources humaines : déterminants, activités visées et efficacité

Tania Saba and Anne Ménard

Volume 55, Number 4, 2000

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/051353ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/051353ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (print)

1703-8138 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Saba, T. & Ménard, A. (2000). Analyse de l'impartition en gestion des ressources humaines : déterminants, activités visées et efficacité. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 55(4), 675–697. <https://doi.org/10.7202/051353ar>

Article abstract

Outsourcing is a fast-growing phenomenon. Outsourcing not only means handing over an activity to a supplier outside the firm, but also entails the examination of the possibility of outsourcing some of its production, taking into account factors such as choice of partners, risks, the type of contract involved and the volume of activities to contract out (Pottvin, 1999). According to Lever (1997) and Aubert (1992), outsourcing is a change in organizational design that involves modifying the nature and mechanisms of control over work. Furthermore, outsourcing involves a replacement, or a substitution of skills, knowledge and organizational activities traditionally performed within the firm but thereafter provided through the services of a supplier (Aubert 1992; Harrison 1996; Lever 1997). To better understand the phenomenon of outsourcing in Human Resources Management (HRM), an analysis of the literature revealed two theoretical approaches regarding the motivation to contract out : the need for firms to reduce costs and the importance of focusing on key skills. A third perspective can be added to these two approaches, the use of outsourcing to gain access to the services of experts.

This article draws on an empirical study to answer three research questions:

1. What are the motives given for outsourcing, either wholly or in part, certain HRM activities?
2. Which of the motives identified explain the intensity or extent of outsourcing? In other words, which motives seem to encourage firms to contract out HRM activities to a greater extent?
3. What are the effects of greater use of outsourcing on the quality and efficacy of HRM services in organizations?

Data were collected in January 1998, using a questionnaire sent to general managers and HRM directors or supervisors of the 750 firms with the largest number of employees in Quebec. One hundred and seventy firms responded to the survey, a response rate of 23%. Ninety of these firms contract out HRM activities and are examined in the present study. Among the firms that contract out HRM activities, 61.4% have 400 or fewer employees.

Small and medium sized firms are therefore strongly represented in the study population. The clear majority (55.8%) of firms that contract out have a human resources department that employs three or fewer people and in 56.7% of firms, the employees are unionized. The results show that, on average, the organizations studied outsource 22% of their HRM activities. Training is by far the activity that is most often contracted out (43.6% of cases). The next most frequent are activities linked to compensation, but this represents a much lower proportion of firms (17.1%). Next come staffing and occupational health and safety management (approximately 15% in each of these cases), followed by activities related to labour relations (12.4%).

In response to the first research question, the results indicate that having access to the services of experts is, on average, the most important motive for outsourcing HRM activities. Outsourcing in order to focus on crucial skills is the second most frequently cited motive. Entrusting certain HRM activities to external suppliers as a means of reducing costs proved to be less important than the first two motives. Contrary to the literature, the present study indicated only a weak relationship between outsourcing HRM activities and budget cuts, staff reductions or a re-engineering process.

As regards the second question concerning the motives underlying more intensive outsourcing of HRM activities, the results show that access to the services of experts is the only motive that has a positive influence on the extent of outsourcing of HRM activities. The literature indicated that this was the second most important motive after cost reduction. Paradoxically, in this study, cost reduction was negatively associated with the extent of outsourcing as firms contract out HRM activities more intensively only in the interests of quality and efficacy. Budget cuts do not encourage organizations to use outsourcing more intensively. In fact, outsourcing is undoubtedly considered to be a costly process in itself. For respondents in the present study, outsourcing can only be justified by the need for external expertise and the availability of service suppliers on the market.

With regard to the influence of organizational characteristics on the intensity of outsourcing, the role played by the HR department is undeniably important. The more the department's role is perceived as being of a strategic nature, the less organizations contract out HRM activities. On the other hand, these activities are contracted out more when the HR function assumes the role of administrative expert. As might have been expected, the association between an HR department whose mission is to defend employees or act as a change agent and the intensity of outsourcing is not significant. In both cases, given the nature of the role of the HR function, which requires greater involvement with employees, it is difficult to use external resources. Moreover, because the size of the HR department does not explain the enthusiasm for outsourcing, it was not possible to draw a clear portrait of HR departments that are more likely to contract out their HRM activities. A union presence motivates firms to contract out. The fact that in this study population, a union presence is positively associated with manufacturing firms and firms with a large number of employees, and negatively associated with the service sector, suggests that outsourcing is more prevalent in larger unionized manufacturing firms.

The third component of the study examined the effects of outsourcing. Respondents were of the opinion that outsourcing increases both the efficacy of the HR department and the satisfaction of internal clients. On the other hand, no significant link was found between the personal satisfaction of respondents and the extent of outsourcing. This indicates an understandable degree of skepticism on the part of the respondents who are, after all, interested parties who risk losing their jobs or, as the case may be, control over a part of their responsibilities. The results of the present study also show that the growth of outsourcing of HRM activities has a spin-off effect since the firms that contract out more intensively stated that they wish to do so even more in the future.

Analyse de l'impartition en gestion des ressources humaines

Déterminants, activités visées et efficacité

TANIA SABA

ANNE MÉNARD

Afin de répondre aux pressions économiques, aux vagues de rationalisation et aux nouvelles formes d'organisation du travail, les entreprises considèrent pouvoir améliorer leur efficacité en impartissant certaines fonctions organisationnelles à des fournisseurs dans le but de réduire leurs coûts, d'avoir accès à des services d'experts et de s'attarder aux compétences-clés qui constituent une valeur ajoutée pour l'organisation. Basée sur une enquête auprès de 90 entreprises, notre recherche tente d'étudier le phénomène de l'impartition au sein de la fonction ressources humaines (RH). Les résultats de notre étude identifient les activités de gestion des RH visées par l'impartition, les motifs et les variables organisationnelles qui affectent l'ampleur du recours à l'impartition, et, finalement les répercussions de cette nouvelle tendance sur l'efficacité de la fonction.

L'impartition ou « outsourcing », est un phénomène en pleine expansion (Lacity et Hirschheim 1993 ; Harkins, Brown et Sullivan 1995, 1996 ; Laabs 1993a ; McIntyre 1996 ; Spee 1995 ; Duff 1997). Souvent assimilée à de la sous-traitance, l'impartition semble pourtant rejoindre une réalité différente. Poitevin (1999) définit l'impartition comme un phénomène plus complet que la sous-traitance puisqu'il comporte une dimension managériale plus importante. Impartir, toujours selon Poitevin (1999), ne veut pas seulement dire céder une activité à un fournisseur externe à l'entreprise mais englobe une réflexion sur l'opportunité de se délester d'une

— SABA, T. et A. MÉNARD, École de relations industrielles, Université de Montréal, Montréal, Québec.

part de sa production en examinant les facteurs tels que le choix des partenaires, les risques, le type de contrat à signer et le volume d'activités à céder. Pour Lever (1997) et Aubert (1992), l'impartition représente un changement dans le design organisationnel qui implique des modifications dans la nature et dans les mécanismes de contrôle du travail. En outre, 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 (Aubert 1992 ; Harrison 1996 ; Lever 1997).

Cet article examine l'impartition au sein de la fonction ressources humaines et traite des enjeux 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. Afin de bien cerner ce phénomène, cette étude empirique présente les motifs qui expliquent le recours à l'impartition au sein de la fonction ressources humaines. Les activités de gestion des ressources humaines les plus fréquemment visées sont ensuite identifiées. Finalement, l'efficacité d'une telle mesure et son impact sur les professionnels qui perdent le contrôle opérationnel sur certains aspects de leur travail sont mis en lumière.

FONDEMENTS THÉORIQUES 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 relecture des écrits permet d'identifier deux courants théoriques qui sous-tendent l'impartition, à savoir la nécessité de réduire les coûts et l'importance de s'attarder aux compétences-clés. À ces deux courants, s'est ajoutée une troisième perspective qui est celle de recourir à l'impartition dans le but de s'adjoindre des services d'experts.

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). Cette théorie repose sur le principe qui veut 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 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-clé 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 substantiellement leurs coûts de production (Quinn et Hilmer 1994). En quête de flexibilité, les organisations optent pour l'impartition afin de ne plus avoir à se préoccuper des variations dans la demande pour le bien ou le service en question (Quinn et Hilmer 1994 ; Laabs 1993a ; Jacobs 1994 ; Aubert, Rivard et Patry 1993 ; Welch et Nayak 1992 ; Quinn, Dorley et Paquette 1990 ; Boyer et Moreaux 1999). En somme, comme l'affirment Welch et Nayak (1992), l'impartition permet de convertir les coûts fixes en coûts variables tout en stabilisant les opérations, en permettant une certaine flexibilité dans l'attribution des ressources 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-clés* pour l'organisation (*core competencies*) (Winkleman et al. 1993 ; Aubert, Rivard et Patry 1993). Les compétences-clés sont définies comme étant celles ayant une valeur ajoutée (Welch et Nayak 1992 ; Prahalad et Hamel 1989). Or, la décision d'impartir soulève fréquemment le problème de l'identification de ces compétences (Rumelt 1974) et, par conséquent, celui de la détermination des activités pouvant mieux être exécutées à l'externe. Lorsque l'organisation réussit à déterminer ses compétences-clés, 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, Dorley et Paquette 1990 ; Lacity et Hirschheim 1993). De l'avis de Quinn et Hilmer (1994), des compétences-clés bien développées permettent aux organisations de mieux affronter les compétiteurs. Toujours dans le même ordre d'idées, Brenner (1996) et Spencer (1995) justifient le recours à l'impartition en gestion des ressources humaines par la nouvelle vague de réingénierie qui incite les professionnels en gestion des ressources humaines à repenser leurs processus de travail. Impartir reviendrait à confier à des consultants externes les fonctions plus administratives et opérationnelles pour permettre aux professionnels en gestion des ressources humaines de mieux participer au processus décisionnel dans les entreprises et devenir des partenaires stratégiques (Davidson 1998).

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*. La technologie et le savoir-faire des fournisseurs en ce qui a trait au service offert qui seraient trop coûteux ou impossibles à reproduire à l'interne leur deviennent alors accessibles (DeRose et McLaughlin 1995 ; Lever 1997). L'impartition permet de recourir aux services spécialisés des fournisseurs à des prix compétitifs leur permettant ainsi d'accroître leur efficience (Lever 1997 ; Harrison 1996 ; Quinn et Hilmer 1994 ; Jacobs 1994 ; Winkleman et al. 1993).

LES CONTRAINTES ASSOCIÉES À 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 et ceux 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, Bradley et Hamel 1992). De plus, l'impartition entraîne nécessairement une décroissance du contrôle managérial sur certains aspects du travail (Laabs 1993b). 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 imparties puisque l'organisation s'est dépourvue de l'expertise à l'interne (Lasserre 1999 ; Laabs 1993b). 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. 1993 ; Harrison 1996 ; Laabs 1993a). 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 1995).

L'IMPARTITION DES ACTIVITÉS DE GRH

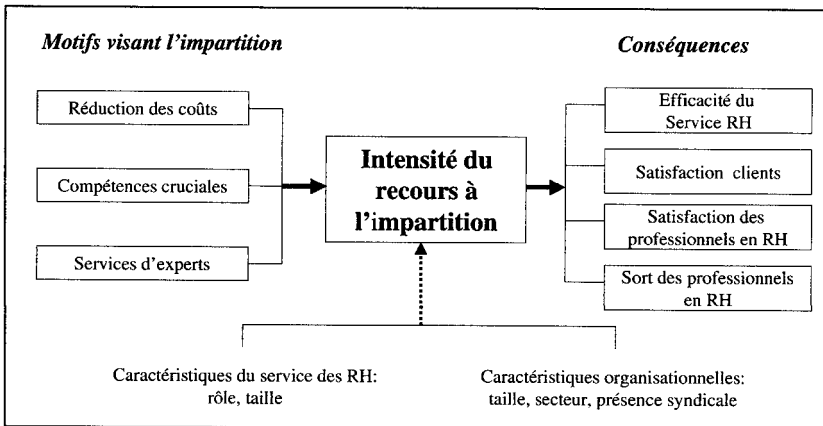
Si l'impartition des activités de production est un phénomène largement étudié, les écrits qui examinent l'impartition des activités de gestion des ressources humaines ne sont pas légion. Il faut cependant noter que les articles disponibles sur le sujet illustrent l'intérêt grandissant pour l'impartition 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 ; St-Germain 1997). À partir de cette constatation, notre article tente de combler une lacune et s'attache à expliquer le phénomène d'impartition des activités de gestion des ressources humaines en utilisant le cadre conceptuel généralement utilisé pour expliquer le phénomène d'impartition organisationnelle.

Modèle d'analyse

Pour mieux illustrer la situation de l'impartition au niveau 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 que les répondants attribuent à chacune des activités de gestion des ressources humaines qui ont été étudiées. La deuxième composante inclut 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-clés 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
Modèle d'analyse



Après avoir identifié les activités de gestion des ressources humaines généralement visées par l'impartition, cet article tente de répondre aux trois questions de recherche suivantes :

1. Quels sont les motifs invoqués pour recourir à l'impartition entière ou partielle de certaines activités de gestion des ressources humaines ?
2. Parmi les motifs identifiés, quels sont ceux qui expliquent l'intensité ou l'ampleur du recours à l'impartition ? Autrement dit, quels sont les motifs qui semblent encourager les entreprises à recourir dans une plus grande mesure à l'impartition des activités de ressources humaines ?

3. Quelles sont les répercussions d'un plus grand recours à l'impartition sur la qualité et l'efficacité des services de gestion des ressources humaines dans les organisations ?

Collecte des données

La collecte a été effectuée par un questionnaire 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 en gestion des ressources humaines, a permis d'améliorer la formulation de certaines questions et de réduire 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 %), et 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 du 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 flexibilité dans la charge de travail (Lever 1997 ; Harrison 1996). Le deuxième déterminant, soit le désir de s'attarder aux compétences-clés, est mesuré par deux indicateurs. Le premier indicateur fait référence à la concentration sur les compétences-clés (Winkleman et al. 1993) et le deuxième indicateur a trait au recours à un processus de réingénierie (Brenner 1996). 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 1993a ; Harrison 1996 ; Lever 1997). Les répondants devaient indiquer, sur une échelle de type Likert de 5 points, dans quelle mesure ils étaient en accord que chacun des indicateurs puisse 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. Pour mesurer le rôle du service, les quatre dimensions identifiées par Ulrich (1997) ont été utilisées. Les répondants ont indiqué lequel parmi les rôles de partenaire stratégique, d'agent de changement, de défenseur des employés et d'expert administratif est considéré comme étant le rôle prioritairement assumé par leur service de ressources humaines. La taille du service a été mesurée par le nombre d'employés qui y travaillent. En ce qui a trait aux caractéristiques de l'organisation, la taille de l'entreprise a été mesurée par le nombre d'employés, son secteur d'activité et la présence syndicale ont été mesurés par des questions directes fermées.

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 directes accompagnées d'une échelle de type Likert de 5 points (Lever 1997 ; Harrison 1996). Les participants ont également répondu à des questions directes accompagnées d'échelle de type Likert de 5 points qui portent sur leur intention de reprendre à leur charge des activités imparties, sur la tendance à impartir dans l'avenir et sur le nombre de professionnels en ressources humaines à recruter dans les prochaines années. Finalement, les répondants ont indiqué ce qui advient des professionnels des ressources humaines dont les postes ont été abolis.

L'analyse statistique s'est effectuée en trois temps. Dans un premier temps, des analyses descriptives ont servi à identifier les caractéristiques des activités imparties, le pourcentage global d'impartition des activités de ressources humaines, les activités de gestion des ressources humaines touchées par l'impartition et les motifs invoqués par les répondants pour justifier l'impartition. En second lieu, une analyse multivariée de type régression hiérarchique a examiné les motifs qui expliquent l'intensité 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.

IMPARTITION DES ACTIVITÉS DE GRH

Caractéristiques des activités de gestion des ressources humaines susceptibles d'être imparties

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 82,1 % impartissent jusqu'à 40 % des activités. Reste que très peu d'organisations impartissent plus de 60 % des activités.

Parmi les activités imparties, la formation est de loin l'activité qui semble être la 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 (17,1 %). 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 %.

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. À cet égard, on constate que peu d'entreprises (8,9 %) n'impartissent que des responsabilités afférentes à une seule activité et 18,9 % à deux activités (tableau 2). 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.

Motifs à la base de l'impartition des activités de gestion des ressources humaines

Les motifs invoqués par les répondants comme étant à la base de l'impartition entière ou partielle de certaines activités de gestion des ressources humaines sont rapportés dans le tableau 3. La raison la plus fortement évoquée comme étant à la base de l'impartition des activités de gestion des ressources humaines est l'utilisation des services d'experts. Dans cette recherche, il est clair que le recours à l'impartition est perçu comme un moyen d'augmenter l'efficacité et la qualité des services offerts par le service de gestion des ressources humaines. C'est également dans le but d'économiser du temps et de réduire la charge de travail que les organisations impartissent certaines activités. Impartir dans le but de réduire

TABLEAU 1
L'ampleur du recours à l'impartition en gestion des ressources humaines

<i>Pourcentage d'impartition</i>	<i>Dotation</i>	<i>Formation</i>	<i>Rémunération</i>	<i>Relations du travail</i>	<i>Santé et sécurité</i>	<i>Autres activités</i>	<i>Impartition totale</i>
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 %

TABLEAU 2
**Nombre d'activités de GRH imparties entièrement ou partiellement
 par les entreprises**

<i>Nombre d'activités imparties entièrement ou partiellement</i>	<i>Pourcentage d'entreprises</i>
Dans au moins une activité	8,9 %
Dans au moins deux activités	18,9 %
Dans au moins trois activités	33,3 %
Dans au moins quatre activités	18,9 %
Dans au moins cinq activités	16,7 %
Dans six activités ou plus	2,2 %

les coûts s'avère beaucoup moins important que d'impartir dans le but de s'adjoindre des services d'experts. Cependant, il demeure surprenant de constater qu'aux dires des répondants, les coupures budgétaires, la réduction des effectifs et la réingénierie au sein des organisations n'affectent que faiblement le recours à l'impartition en gestion des ressources humaines.

TABLEAU 3
**Motifs justifiant le recours à l'impartition entière ou partielle
 de certaines activités de GRH**

<i>Motifs justifiant le recours à l'impartition</i>	<i>Moyenne</i>	<i>Écart-type</i>	<i>Nombre de répondants</i>
Dans le but d'utiliser les services d'experts	4,31	0,85	89
Afin d'augmenter l'efficacité des services offerts	3,99	0,91	89
Afin d'améliorer la qualité des services offerts	3,79	0,99	89
Afin d'économiser du temps	3,75	1,11	89
Dans le but de réduire la surcharge de travail	3,69	1,16	90
Dans le but de vous attarder aux compétences cruciales	3,61	1,04	90
Parce qu'un grand nombre de fournisseurs de ces mêmes services est disponible sur le marché	3,21	1,07	85
Parce que la qualité des services offerts sur le marché est meilleure	3,01	1,10	87
Afin de réduire les coûts	2,81	1,18	88
Suite à un processus de réingénierie	2,33	1,21	86
Suite à une réduction des effectifs (<i>downsizing</i>)	2,33	1,33	88
Suite à des coupures de budget	2,12	1,18	90

Motifs qui justifient l'intensité du recours à l'impartition des activités de GRH

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'intensité 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 recourir de manière plus intensive à l'impartition de certaines 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 4) 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 en étant convaincus de la possibilité d'améliorer la qualité et l'efficacité des services offerts en gestion des ressources humaines.

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 n'évoquent pas le besoin de recourir à de telles pratiques.

Après contrôle par les variables organisationnelles. En examinant les résultats rapportés dans le tableau 5, le recours à l'impartition est moins 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, on peut constater que les entreprises syndiquées ont plus recours à l'impartition. Également, les entreprises qui appartiennent au secteur financier ont plus tendance à impartir des activités de gestion des ressources humaines. La taille de l'organisation et les autres secteurs n'exercent pas d'influence sur

TABLEAU 4
Résultats des analyses de corrélations entre
les motifs justifiant l'impartition et l'ampleur du recours à l'impartition

<i>Dimensions des motifs justifiant l'impartition</i>		<i>Coefficient</i>	<i>R</i> <i>(Pearson)</i>	<i>Alpha</i> <i>(Cronbach)</i>
<i>Contrôle des coûts</i>				
CC1	afin de réduire les coûts	-	NS	
	dans le but de réduire la surcharge de travail	0,877	NS	
CC2	afin d'économiser du temps	0,870	NS	0,72
	suite à une réduction des effectifs	0,931	-0,180*	0,88
CC3	suite à des coupures de budget	0,929	-0,203*	
<i>Concentration sur les compétences-clés</i>				
CCC4	dans le but de s'attarder aux			
	compétences-clés	-	NS	
CCC5	suite à un processus de réingénierie	-	NS	
<i>Recours à des services d'experts</i>				
RSE6	dans le but d'utiliser des services d'experts	-	NS	
	parce que la qualité des services offerts sur			
	le marché est meilleure	0,925	0,175*	
RSE7	parce qu'un grand nombre de fournisseurs de			
	ce même service est disponible sur le marché	0,742	NS	0,69
	afin d'améliorer la qualité des services offerts	0,885	0,195*	
RSE8	afin d'augmenter l'efficacité des			
	services offerts	0,869	0,235*	0,77

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

l'ampleur du recours à l'impartition. Les caractéristiques organisationnelles expliquent la plus grande part de variance (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.

Conséquences de l'impartition des activités de GRH

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

TABLEAU 5
Résultats des analyses de régressions par bloc de variables

		<i>Beta</i>	ΔR^2
<i>Variables intervenantes: variables organisationnelles</i>			
<i>Caractéristiques du service des ressources humaines</i>			
bloc 1	Partenaire stratégique	-0,232*	
	Opérationnel	-	
	Soutien pour les travailleurs	-	
	Agent de changement	-	
	Taille du service des ressources humaines	-	0,04
<i>Caractéristiques organisationnelles</i>			
bloc 2	Secteur financier	0,347**	
	Secteur manufacturier	-	
	Secteur du commerce	-	
	Secteur des services (autres)	-	
	Entreprise syndiquée	0,313**	
	Taille de l'entreprise	-	0,11**
<i>Variables indépendantes: motifs d'impartition</i>			
bloc 3	CC1 Contrôle des coûts – réduction	-	
	CC2 Contrôle des coûts – économie de temps	-	
	CC3 Contrôle des coûts – coupures budgétaires	-0,204*	
	CCC4 Concentration sur les compétences-clés – orientation RH	-	
	CCC5 Concentration sur les compétences-clés – 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*	0,10**
		R²	0,25
		F	4,410**

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

Il est important de noter que la relation entre l'intensité 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. Donc, nous n'avons pas pu établir si le recours plus intensif à l'impartition se répercutera en une diminution des effectifs des professionnels en ressources humaines ou s'il affectera leur embauche. Par contre, il ressort clairement des résultats

que des mises à pied avec indemnité de départ sont réservées aux professionnels des ressources humaines qui doivent quitter les entreprises qui décident d'amplifier le recours à l'impartition. Les professionnels ne sont donc pas transférés dans d'autres unités et ne se font pas offrir des retraites anticipées (tableau 6).

TABLEAU 6

Résultats des analyses de corrélations entre les conséquences de l'impartition et le pourcentage d'impartition des activités de gestion des ressources humaines

<i>Mesures d'efficacité</i>	<i>R (Pearson)</i>
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'interne 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

En réponse à notre première question de recherche, les résultats pointent l'intérêt de l'octroi de services d'experts comme étant, en moyenne, le motif le plus important pour recourir partiellement ou entièrement à l'impartition de certaines activités de gestion des ressources humaines. Impartir pour s'attarder aux compétences qui constituent une valeur ajoutée vient en second lieu. Confier à des fournisseurs externes certaines activités de gestion des ressources humaines dans le but de réduire les coûts s'avère moins important que les deux premiers motifs. Contrairement aux écrits, l'impartition de certaines activités de gestion des ressources humaines n'est que faiblement induite par des coupures budgétaires, une réduction d'effectifs ou un processus de réingénierie.

Rappelons que la formation représente l'activité qui est le plus souvent confiée à l'externe, probablement à cause du fait que les personnes chargées de dispenser la formation sont souvent recrutées pour des mandats

spécifiques et ne sont pas embauchés sur une base permanente par les organisations. Les activités de rémunération et les activités de dotation et de la gestion de la santé et sécurité au travail sont également visées par l'impartition mais dans une moindre intensité. Les activités ayant trait aux relations du travail sont les moins imparties. De plus, la tendance qui semble prévaloir est celle d'impartir des responsabilités relevant d'au moins trois activités de gestion des ressources humaines.

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, l'utilisation des services d'experts et la recherche d'efficacité, on peut affirmer que les organisations trouvent fort probablement plus accommodant de se procurer sur le marché certains services au lieu de les développer à l'interne.

La deuxième question tente de déceler les motifs qui expliquent un recours plus intensif à l'impartition des activités de gestion des ressources humaines. Nos résultats montrent que l'accès à des services d'experts s'affiche comme 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 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 les entreprises ont un recours plus intensif à l'impartition des activités de gestion des ressources humaines dans un souci de qualité et d'efficacité. Contrairement à ce qu'on aurait pu s'attendre, les coupures budgétaires n'encouragent pas les organisations à un recours plus prononcé à l'impartition. Cette dernière est sans doute considérée en elle-même comme un processus coûteux. Pour nos répondants, le recours à l'impartition ne peut être justifié que par la recherche d'une expertise externe ainsi que par la disponibilité de fournisseurs de service sur le marché.

Comment interpréter l'influence des variables organisationnelles sur l'intensité du recours à l'impartition ? L'importance du rôle joué par le service des ressources humaines est indéniable. Plus le rôle du service est perçu comme étant prioritairement stratégique, moins les organisations impartissent des activités de gestion des ressources humaines. Ce résultat demeure surprenant puisque la tendance de recourir à l'impartition s'explique par une volonté organisationnelle de se consacrer à des activités stratégiques (Spencer 1995). Par contre, l'impartition prend de l'ampleur lorsque la fonction ressources humaines endosse principalement un rôle d'expert administratif. Comment expliquer cette tendance ? Guérin et Wils (1997) affirment que pour assumer un rôle stratégique, il faut d'abord être un expert et maîtriser les rouages opérationnels de la gestion des ressources

humaines. Donc, on peut prétendre que lorsque l'entreprise accorde à sa fonction ressources humaines un rôle stratégique, toutes les compétences et les services nécessaires pour mettre en œuvre cette stratégie sont développés à l'interne ; ce qui peut alors expliquer le recours moins important à l'impartition.

Par ailleurs, un service des ressources humaines reconnu comme un fournisseur de services aura tendance à davantage recourir à l'impartition ; probablement pour aller puiser à l'externe les compétences manquantes à l'interne. Force est de constater que le recours à l'impartition est plus accentué chez les entreprises qui n'ont pas encore pris le virage de la gestion stratégique des ressources humaines au sein de leur organisation.

Il faut cependant signaler une limite à cette interprétation. Malheureusement, la frontière entre les activités stratégiques et celles plus opérationnelles n'est pas toujours facile à délimiter (Dyer 1993 ; Lasserre 1999). 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 peuvent 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. Dans ces deux cas, étant donné la nature du rôle de la fonction qui exige une plus forte implication auprès des employés, il est difficile d'avoir recours à des ressources externes. 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.

Parmi les caractéristiques organisationnelles, 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 syndiquées qui sont de plus grande taille. 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 compétences externes, notamment en ce qui a trait à la formation professionnelle, à la rémunération et aux relations du travail plus

particulièrement dans le cadre de la préparation des négociations collectives et lors des procédures de griefs.

En ce qui a trait aux conséquences de l'impartition, le troisième volet de la recherche, 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 des répondants qui en fait sont les principaux intéressés 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, le recours à cette dernière dans un contexte de gestion des ressources humaines demeure encore un champ à explorer. Cette étude a tenté d'identifier les motifs de l'impartition et d'examiner l'influence d'un certain nombre de variables sur l'ampleur du recours à l'impartition en gestion des ressources humaines. Il serait important de noter que cette recherche accuse certaines limites à souligner. D'abord, la collecte des données s'est effectuée par questionnaire et donc reflète la perception des directeurs et des professionnels en gestion des ressources humaines eu égard au phénomène d'impartition, de ses déterminants, de son ampleur et de ses effets. Or, les répondants sont à la fois les preneurs de décision et les personnes qui sont affectées par les mesures d'impartition, ce qui peut entacher les résultats de certains biais. La taille de l'échantillon restreint significativement la possibilité de généraliser les résultats. Il n'en demeure pas moins que, compte tenu de la rareté des études empiriques dans le domaine, cette étude constitue une première tentative d'élucider le phénomène de l'impartition au sein de la fonction ressources humaines. Dans le but de contribuer aux connaissances qui sont actuellement à un stade plus théorique et plus général, d'autres 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 et des stratégies organisationnelles. Ainsi, le mécanisme de prise de décision à la base de l'impartition est tout aussi important à étudier. À partir des constatations présentées dans cette recherche, peut-on prétendre 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 ? Un fait marquant qui se dégage de cette recherche note que le phénomène d'impartition là où il est engagé aura tendance à croître dans les prochaines années. Peut-on supposer que les vagues de rationalisation des dernières années ont drainé les compétences en gestion des ressources humaines des organisations obligeant ainsi les entreprises à se les procurer sur le marché moyennant un coût plus élevé ? 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.

■ RÉFÉRENCES

- AUBERT, B.A. 1992. *Analyse transactionnelle du phénomène de l'impartition*. Montréal : GreSI.
- AUBERT, B.A., S. RIVARD et M. PATRY. 1993. *A Transactionnal Costs Approach to Outsourcing : Evidence from Case Studies*. Montréal : GRESI.
- BAKER, D. 1996. « Are You Throwing Money Away by Outsourcing ? ». *Personnel Journal*, novembre, 105-107.
- BETTIS, R.A., S.P. BRADLEY et G. HAMEL. 1992. « Outsourcing and Industrial Decline ». *Academy of Management Executive*, vol. 6, n° 1, 7-22.
- BOYER, M. et M. MOREAUX. 1999. « Impartition stratégique et flexibilité ». *Impartition : fondements et analyses*. M. Poitevin, dir. Québec : PUL, chapitre 2.4.
- BRENNER, L. 1996. « The Disappearing HR Department ». *CFO : The Magazine for Senior Financial Executives*, vol. 12, n° 3, 61-64.
- DAVIDSON, L. 1998. « Cut Away Non Core HR ». *Workforce*, janvier, 41-45.
- DAVIS, E.W. 1992. « Global Outsourcing : Have U.S. Managers thrown the Baby out with the Bath Water ? ». *Business Horizon*, juillet-août, 58-65.
- DEROSE, et J. McLAUGHLIN. 1995. « Outsourcing Through Partnership ». *Training and Development*, octobre, 38-49.
- DUFF, A. 1997. *Outsourcing Information Technology*. Kingston : IRC Press, Industrial Relations Centre, Queen's University.
- DYER, L. 1993. *Human Resources as a Source of Competitive Advantage*. Kingston : IRC Press, Industrial Relations Centre, Queen's University.
- ECKERSON, W. 1992. « CIOs Eagerly Embracing Open Systems, Survey Finds ». *Network World*, mars, 27-28.
- GUÉRIN, G. et T. WILS. 1997. « Repenser les rôles des professionnels en ressources humaines ». *Gestion*, vol. 22, n° 2, 43-51.

- HARKINS, J.H., S.M. BROWN et R. SULLIVAN. 1995. « Shinning New Light on a Growing Trend ». *HRMagazine*, décembre, 75–79.
- HARKINS, J.H., S.M. BROWN et R. SULLIVAN. 1996. *Outsourcing and Human Resources : Trends, Models, and Guidelines*. Massachusetts : LER Press.
- HARRISON, S. 1996. *Outsourcing and the 'New' Human Resource Management*. Kingston : IRC Press, Industrial Relations Centre, Queen's University.
- JACOBS, A. 1994. « The Invisible Workforce : How to Align Contract and Temporary Workers with Core Organizational Goals ». *National Productivity Review*, printemps, 169–182.
- KAETER, M. 1995. « An Outsourcing ». *Training & Development*, novembre, 20–25.
- KIELY, T. 1992. « Systems on a Shoestring ». *CIO*, vol. 5, n° 8, 66–72.
- KLEIN, M.M. 1990. « Questions to Ask before You Sharpen the Budget Knife ». *Bottomline*, vol. 7, n° 3, 32–37.
- LAABS, J. 1993a. « Successful Outsourcing Depends on Critical Factors ». *Personnel Journal*, octobre, 51–60.
- LAABS, J. 1993b. « Why HR is Turning to Outsourcing ? ». *Personnel Journal*, vol. 72, n° 9, 92–101.
- LACITY, M.C. et R. HIRSCHHEIM. 1993. « The Information Systems Outsourcing Bandwagon ». *Sloan Management Review*, automne, 73–86.
- LASSERRE, P. 1999. « L'irréversibilité des décisions d'impartition ». *Impartition : fondements et analyses*. M. Poitevin, dir. Québec : PUL, chapitre 2.5.
- LEVER, S. 1997. « An Analysis of Managerial Motivations behind Outsourcing Practices in Human Resources ». *Human Resource Planning*, vol. 20, n° 2, 37–47.
- MCINTYRE, D. 1996. *Getting the Most from your Training Dollar*. Ottawa : The Conference Board of Canada, 1–12.
- POITEVIN, M. dir. 1999. *Impartition : fondements et analyses*. Québec : PUL.
- PRAHALAD, C.K. et G. HAMEL. 1989. « The Core Competency of the Corporation ». *Harvard Business Review*, vol. 67, n° 3, 79–91.
- QUINN, J.B. et F.G. HILMER. 1994. « Strategic Outsourcing ». *Sloan Management Review*, été, 43–55.
- QUINN, J.B., T.L. DORLEY et P.C. PAQUETTE. 1990. « Beyond Products : Serices-Based Strategy ». *Harvard Business Review*, mars-avril, 58–67.
- RUMELT, R. 1974. *Strategy, Structure and Economic Performance*. Massachusetts : Harvard Business Review Press.
- SEELY, R.S. 1992. « HR Redesigns to Optimize Effectiveness ». *HR Magazine*, novembre, 44–46.
- SPEE, J.C. 1994. « Restructuring Corporate Staff Functions through Outsourcing ». Thèse de doctorat, Michigan : U.M.I.
- SPEE, J.C. 1995. « Addition by Substraction : Outsourcing Strengthens Business Focus ». *HRMagazine*, mars, 38–43.
- SPENCER, L. 1995. *Reengineering Human Resources*. New York : John Wiley & Sons.

- ST-GERMAIN, G. 1997. « L'impartition ». *Revue Commerce*, mars, 59–71.
- ULRICH, D. 1997. *Human Resources Champions*. Massachusetts : Harvard Business School Press.
- WELCH, J.A. et R.P. NAYAK. 1992. « Strategic Sourcing : A Progressive Approach to the Make-or-Buy Decision ». *Academy of Management Executive*, vol. 6, n° 1, 23–31.
- WILLIAMSON, O.E. 1979. « Transactions-Cost Economics : The Governance of Contractual Relations ». *The Journal of Law and Economics*, vol. 19, 233–261.
- WILLIAMSON, O.E. 1981. « The Economics of Organization : The Transaction Cost Approach ». *American Journal of Sociology*, vol. 87, 548–577.
- WILLIAMSON, O.E. 1994. *Les institutions de l'économie*. Paris : InterEditions.
- WINKLEMAN, M., D. DOLE, L. PINKARD et J. MOLLOY. 1993. « The Outsourcing Source Book ». *Journal of Business Strategy*, vol. 14, 52–56.

SUMMARY

Outsourcing in Human Resources Management: Determinants, Targeted Activities and Efficacy

Outsourcing is a fast-growing phenomenon. Outsourcing not only means handing over an activity to a supplier outside the firm, but also entails the examination of the possibility of outsourcing some of its production, taking into account factors such as choice of partners, risks, the type of contract involved and the volume of activities to contract out (Poitvin, 1999). According to Lever (1997) and Aubert (1992), outsourcing is a change in organizational design that involves modifying the nature and mechanisms of control over work. Furthermore, outsourcing involves a replacement, or a substitution of skills, knowledge and organizational activities traditionally performed within the firm but thereafter provided through the services of a supplier (Aubert 1992; Harrison 1996; Lever 1997). To better understand the phenomenon of outsourcing in Human Resources Management (HRM), an analysis of the literature revealed two theoretical approaches regarding the motivation to contract out : the need for firms to reduce costs and the importance of focusing on key skills. A third perspective can be added to these two approaches, the use of outsourcing to gain access to the services of experts.

This article draws on an empirical study to answer three research questions:

1. What are the motives given for outsourcing, either wholly or in part, certain HRM activities?

2. Which of the motives identified explain the intensity or extent of outsourcing? In other words, which motives seem to encourage firms to contract out HRM activities to a greater extent?
3. What are the effects of greater use of outsourcing on the quality and efficacy of HRM services in organizations?

Data were collected in January 1998, using a questionnaire sent to general managers and HRM directors or supervisors of the 750 firms with the largest number of employees in Quebec. One hundred and seventy firms responded to the survey, a response rate of 23%. Ninety of these firms contract out HRM activities and are examined in the present study. Among the firms that contract out HRM activities, 61.4% have 400 or fewer employees. Small and medium sized firms are therefore strongly represented in the study population. The clear majority (55.8%) of firms that contract out have a human resources department that employs three or fewer people and in 56.7% of firms, the employees are unionized. The results show that, on average, the organizations studied outsource 22% of their HRM activities. Training is by far the activity that is most often contracted out (43.6% of cases). The next most frequent are activities linked to compensation, but this represents a much lower proportion of firms (17.1%). Next come staffing and occupational health and safety management (approximately 15% in each of these cases), followed by activities related to labour relations (12.4%).

In response to the first research question, the results indicate that having access to the services of experts is, on average, the most important motive for outsourcing HRM activities. Outsourcing in order to focus on crucial skills is the second most frequently cited motive. Entrusting certain HRM activities to external suppliers as a means of reducing costs proved to be less important than the first two motives. Contrary to the literature, the present study indicated only a weak relationship between outsourcing HRM activities and budget cuts, staff reductions or a re-engineering process.

As regards the second question concerning the motives underlying more intensive outsourcing of HRM activities, the results show that access to the services of experts is the only motive that has a positive influence on the extent of outsourcing of HRM activities. The literature indicated that this was the second most important motive after cost reduction. Paradoxically, in this study, cost reduction was negatively associated with the extent of outsourcing as firms contract out HRM activities more intensively only in the interests of quality and efficacy. Budget cuts do not encourage organizations to use outsourcing more intensively. In fact, outsourcing is undoubtedly considered to be a costly process in itself. For respondents in the present study, outsourcing can only be justified by the need for external expertise and the availability of service suppliers on the market.

With regard to the influence of organizational characteristics on the intensity of outsourcing, the role played by the HR department is undeniably important. The more the department's role is perceived as being of a strategic nature, the less organizations contract out HRM activities. On the other hand, these activities are contracted out more when the HR function assumes the role of administrative expert. As might have been expected, the association between an HR department whose mission is to defend employees or act as a change agent and the intensity of outsourcing is not significant. In both cases, given the nature of the role of the HR function, which requires greater involvement with employees, it is difficult to use external resources. Moreover, because the size of the HR department does not explain the enthusiasm for outsourcing, it was not possible to draw a clear portrait of HR departments that are more likely to contract out their HRM activities. A union presence motivates firms to contract out. The fact that in this study population, a union presence is positively associated with manufacturing firms and firms with a large number of employees, and negatively associated with the service sector, suggests that outsourcing is more prevalent in larger unionized manufacturing firms.

The third component of the study examined the effects of outsourcing. Respondents were of the opinion that outsourcing increases both the efficacy of the HR department and the satisfaction of internal clients. On the other hand, no significant link was found between the personal satisfaction of respondents and the extent of outsourcing. This indicates an understandable degree of skepticism on the part of the respondents who are, after all, interested parties who risk losing their jobs or, as the case may be, control over a part of their responsibilities. The results of the present study also show that the growth of outsourcing of HRM activities has a spin-off effect since the firms that contract out more intensively stated that they wish to do so even more in the future.