



# Industrie des services **en ressources humaines**

*MICROPROFIL INDUSTRIEL*





# +++ Secteurs de l'industrie

L'INDUSTRIE QUÉBÉCOISE DES SERVICES EN RESSOURCES HUMAINES

COMPTAIT PRÈS DE 32 000 TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES EN 2006.

ELLE COMPREND UN ENSEMBLE D'ACTIVITÉS AYANT POUR OBJECTIF

DE MOBILISER LE PERSONNEL ET D'ASSURER SA FORMATION ET SON

PERFECTIONNEMENT POUR UNE PLUS GRANDE EFFICACITÉ, ET CE, EN

VUE D'UNE MEILLEURE PRODUCTIVITÉ. CETTE INDUSTRIE REGROUPE

LES SERVICES AUX ENTREPRISES SUIVANTS : LES CONSEILS EN

RESSOURCES HUMAINES, LE RECRUTEMENT ET LA DOTATION AINSI

QUE LA FORMATION



## +++ SERVICES DE CONSEILS EN RESSOURCES HUMAINES<sup>1</sup>

On trouve dans ce secteur des firmes privées dont les services consistent à intégrer des stratégies et des systèmes de gestion des ressources humaines en vue de faciliter la réalisation de la mission d'ensemble et des stratégies de l'entreprise, tout en répondant aux besoins du personnel et des autres partenaires. De ce secteur relèvent également les entreprises spécialisées dans la recherche et le recrutement de cadres.

## +++ SERVICES DE RECRUTEMENT ET DE DOTATION EN PERSONNEL<sup>2</sup>

Les firmes de ce secteur offrent des services de placement de personnel ainsi que des services de location de personnel permanent ou temporaire.

## +++ SERVICES DE FORMATION<sup>3</sup>

Ce secteur est composé d'entreprises qui offrent une formation destinée aux travailleurs en entreprise. Il peut s'agir, selon les besoins particuliers de la clientèle, de formation professionnelle ou technique, de perfectionnement en gestion ou de formation sur tous les aspects de l'informatique. La formation peut être donnée dans un établissement d'enseignement ou sur les lieux de travail.

Ce secteur regroupe aussi les entreprises proposant des services de formation virtuelle (e learning), un mode d'apprentissage basé sur l'utilisation des nouvelles technologies (Internet, intranet ou autres médias électroniques).

Le regroupement des établissements au sein d'un secteur industriel s'effectue en fonction de la nature de l'activité principale des entreprises. Il n'est donc pas exclu que certains établissements soient actifs dans plusieurs secteurs industriels.

<sup>1</sup> L'incapacité de dissocier statistiquement la consultation en ressources humaines des autres spécialités en consultation fait en sorte que les statistiques d'emplois et d'établissements relatives à ce secteur ne sont pas prises en compte dans le calcul du nombre total d'emplois et d'établissements de l'industrie des services en ressources humaines.

<sup>2</sup> Le secteur des services de recrutement et de dotation en personnel correspond au code 5613 de la version 2002 du Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN).

<sup>3</sup> Le secteur des services de formation correspond au code 6114 de la version 2002 du Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN).

## +++ Faits saillants

L'industrie des services en ressources humaines employait près de 32 000 personnes au Québec en 2006, en hausse de 7 % par rapport à 2001. Le poids relatif de l'industrie québécoise des services en ressources humaines a connu une

baisse considérable au cours de cette période, passant de 21 % à 17 % de l'emploi total au Canada. Il s'agit d'un niveau inférieur à celui de l'ensemble du secteur québécois des services aux entreprises, qui s'élève à 22 % (voir l'indice PRSSE).

**TABLEAU 1**

### INDUSTRIE DES SERVICES EN RESSOURCES HUMAINES – EMPLOIS (SALARIÉS)

	Nombre d'employés au Québec			Emplois Québec / Canada (%)		Emplois Ontario / Canada (%)	
	2006	2001	Δ 2006-2001	2006	2001	2006	2001
Services de recrutement et de dotation en personnel*	30 800	28 300	9	17	21	61	58
Services de formation	1 100	1 420	- 2	17	22	44	42
<b>Total:</b>	<b>31 900</b>	<b>29 700</b>	<b>7</b>	<b>17</b>	<b>21</b>	<b>60</b>	<b>58</b>
<b>PRSSE**</b>	-	-	-	<b>22</b>	-	<b>42</b>	-

\* Données tirées du document suivant : STATISTIQUE CANADA, Enquête sur l'emploi, la rémunération et les heures de travail, édition décembre 2006, version Windows, [Cédérom], Ottawa, Statistique Canada, février 2007.

\*\* PRSSE : Cet indice élaboré par la Direction de l'environnement et des services aux entreprises (DESE) correspond au poids relatif du secteur des services aux entreprises de la province en matière d'emploi. Le secteur des services aux entreprises, tel qu'il est défini par la DESE, regroupe 37 sous-secteurs de l'industrie des services selon le Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN). Cependant, en raison de l'absence de statistiques d'emploi pour certains sous-secteurs, l'indice a été construit en fonction de 31 sous-secteurs selon le SCIAN.

Source : STATISTIQUE CANADA, Recensement de 2006, produit no 97-559-XCB2006009 au catalogue de Statistique Canada.

Le nombre total d'établissements de l'industrie québécoise des services en ressources humaines représentait environ le cinquième (22 %) des établissements au Canada en 2006.

Au Québec, le total des établissements équivalait à la moitié

de celui de l'Ontario, et les établissements de grande taille y étaient proportionnellement moins nombreux. Ainsi, 11 % des établissements comptaient plus de 50 employés au Québec, comparativement à 21 % du côté ontarien.

**TABLEAU 2**

**INDUSTRIE DES SERVICES EN RESSOURCES HUMAINES – ÉTABLISSEMENTS**

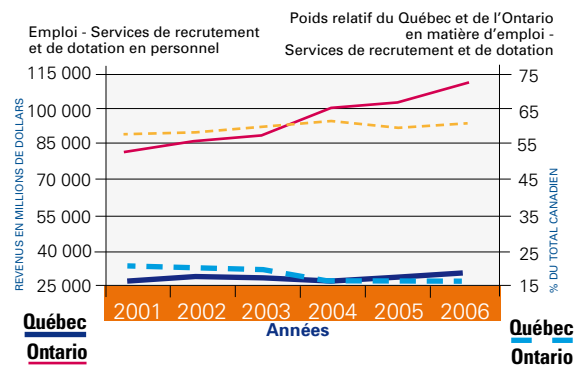
	Nombre d'établissements selon la taille d'effectifs												Nombre d'établissements total au Canada
	Québec								Ontario				
	2001				2006				2006				2006
	1-49	50-199	200 et +	Total	1-49	50-199	200 et +	Total	1-49	50-199	200 et +	Total	
Services de recrutement et de dotation en personnel	637	105	32	774	693	83	18	794	1 231	318	117	1 666	3 363
Services de formation	216	5	1	222	212	7	0	219	521	15	3	539	1 247
<b>Total</b>	<b>853</b>	<b>110</b>	<b>33</b>	<b>996</b>	<b>905</b>	<b>90</b>	<b>18</b>	<b>1 013</b>	<b>1 752</b>	<b>333</b>	<b>120</b>	<b>2 205</b>	<b>4 610</b>

Source : STATISTIQUE CANADA, Structure des industries canadiennes, édition de décembre 2007, version Windows, [Cédérom], Ottawa, Statistique Canada, mars 2008.

### +++ SERVICES DE RECRUTEMENT ET DE DOTATION EN PERSONNEL

Avec près de 31 000 emplois, le secteur du recrutement et de la dotation en personnel représentait plus de 96 % des emplois de l'industrie québécoise des services en ressources humaines. Cependant, malgré une croissance de l'emploi d'environ 9 % au cours de la période 2001-2006, le secteur québécois des services de recrutement et de dotation en personnel a connu une baisse de son poids relatif à l'intérieur du Canada, passant de 21 % à 17 % de l'emploi total. Cette performance équivaut à celle de l'industrie québécoise des services en ressources humaines (17 %) et est inférieure à celle de l'ensemble du secteur québécois des services aux entreprises. Contrairement à celle du Québec, la part de l'Ontario dans les emplois au Canada s'est accrue, passant de 58 % à 61 %.

#### +++ Graphique 1.1

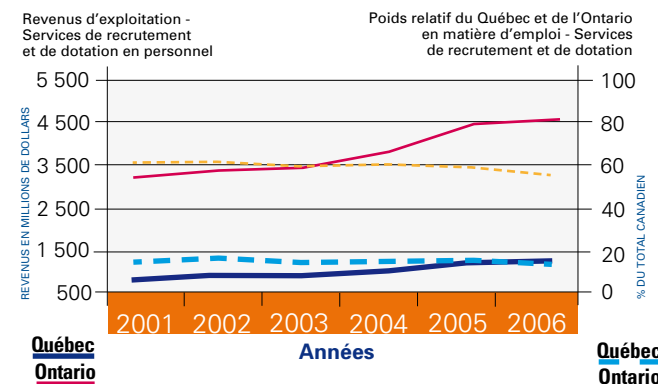


STATISTIQUE CANADA, Enquête sur l'emploi, la rémunération et les heures de travail, édition de décembre 2006, version Windows, [Cédérom], Ottawa, Statistique Canada, février 2007.

Le secteur des services de recrutement et de dotation en personnel représentait environ 78 % du nombre d'établissements de l'industrie québécoise des services en ressources humaines en 2006. Avec 794 établissements en 2006, une légère augmentation par rapport à 2001, la part du Québec dans le total canadien était d'environ 24 %. Sur le plan de la structure industrielle, 13 % des établissements québécois du secteur des services de recrutement et de dotation en personnel comptaient plus de 50 employés, soit deux fois moins qu'en Ontario.

Les entreprises québécoises de ce secteur ont engrangé 1 187 millions de dollars de revenus en 2006, une croissance de près de 50 % par rapport à 2001. Malgré cette croissance des revenus, la part du Québec dans le total canadien a connu une légère baisse, se situant à 15 % en 2006. De son côté, l'Ontario a connu une diminution encore plus marquée de son poids relatif, passant de 62 % des revenus canadiens en 2001 à 57 % en 2006.

#### +++ Graphique 1.2



Source : Statistique Canada, « Services d'emploi », *Bulletin des industries de services*, août 2008, p. 7-8.

## +++ Principaux organismes et associations de l'industrie

### +++ SERVICES DE FORMATION

Avec 1 130 emplois en 2006, une diminution de près de 300 emplois par rapport à 2001, le secteur québécois des services de formation a connu une baisse de sa part des emplois au Canada, passant de 22 % à 17 %. Cette performance est comparable à celle de l'industrie québécoise des services en ressources humaines et inférieure à celle de l'ensemble du secteur québécois des services aux entreprises. De son côté, l'Ontario a vu sa part des emplois grimper de 2 % au cours de la même période, passant de 42 % à 44 %.

Avec environ 220 établissements en 2006, soit le même nombre qu'en 2001, la part du Québec dans le nombre total canadien était d'environ 18 %. En ce qui concerne la taille des entreprises, le Québec comptait sur la même proportion d'établissements de 50 employés et plus que l'Ontario, soit 3 %.

Alliance numérique (Alliance eLearning)	<a href="http://www.alliancenumerique.com">www.alliancenumerique.com</a>
Association canadienne de la paie	<a href="http://www.payroll.ca">www.payroll.ca</a>
Association canadienne des relations industrielles	<a href="http://www.cira-acri.ca">www.cira-acri.ca</a>
Association nationale des entreprises en recrutement et placement de personnel	<a href="http://www.acsess.org">www.acsess.org</a>
Conseil canadien des associations en ressources humaines	<a href="http://www.cchra.ca">www.cchra.ca</a>
Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (CRHA)	<a href="http://www.portailrh.org">www.portailrh.org</a>
Société canadienne pour la formation et le perfectionnement	<a href="http://www.cstd.ca">www.cstd.ca</a>



# +++ Quelques entreprises de l'industrie au Québec

+++ Services

Nom de l'entreprise	Nombre d'employés au Québec*	Chiffre d'affaires**	Services-conseils en ressources humaines	Recrutement et dotation en personnel	Services de formation
Morneau Sobeco	658	250 M\$	+		
Mercer	558	379 M\$	+	+	
ADP Canada	467	344 M\$ (2007)	+		+
Aon Conseil	461	134 M\$	+	+	
Ceridian	166	25 à 50 M\$	+	+	+
Adecco Services de ressources humaines	140	50 à 100 M\$	+	+	+
Towers Perrin	135	10 à 25 M\$	+	+	+
Demers, Beaulne Groupe conseil	121	17 M\$	+		
Normandin Beaudry, Actuaire conseil	108	10 à 25 M\$	+		+
CRC Sogema	101	18 M\$			+
Watson Wyatt	99	10 à 25 M\$	+		
AFI Formation	75	5 à 10 M\$	+		+
Synesis Versalys	35	10 à 25 M\$			+
Edumicro	30	3 à 5 M\$			+

\* Correspond au nombre total d'employés de l'entreprise au Québec et non au nombre d'employés qui travaillent spécifiquement dans les secteurs auxquels ce tableau fait référence.

\*\* Correspond au chiffre d'affaires total de l'entreprise et non au chiffre d'affaires portant spécifiquement sur les secteurs auxquels ce tableau fait référence.

Source : icriq.com et le journal Les Affaires en date du 13 mai 2009.

# +++ Tendances et moteurs de croissance pour l'industrie

CETTE SECTION PRÉSENTE DES ÉLÉMENTS CLÉS DE LA PROBLÉMATIQUE DU SECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES. CES ÉLÉMENTS ONT UNE INCIDENCE DIRECTE NON SEULEMENT SUR LE DÉVELOPPEMENT DE L'INDUSTRIE QUÉBÉCOISE DES SERVICES EN RESSOURCES HUMAINES, MAIS ÉGALEMENT SUR LE DÉVELOPPEMENT DE L'ENSEMBLE DES INDUSTRIES UTILISATRICES DES SERVICES EN RESSOURCES HUMAINES, LESQUELS DOIVENT ÊTRE À LA FOIS PERFORMANTS ET ADAPTÉS AUX BESOINS DES ENTREPRISES.

## +++ LES ENTREPRISES CANADIENNES SONT CONFRONTÉES AU DÉFI QUE REPRÉSENTE LA PRODUCTIVITÉ

La productivité des entreprises canadiennes n'a connu qu'une faible croissance depuis le début des années 2000. Cela a fait en sorte que l'écart de productivité du travail qui sépare les entreprises canadiennes des entreprises américaines est passé de 17 points en 2000 (83 % du niveau de productivité des États-Unis) à 26 points en 2006 (74 % du niveau des États-Unis)<sup>4</sup>.

Parmi les causes liées à ce phénomène et relevant des ressources humaines, notons le manque de formation en entreprise et le vieillissement de la population.

## +++ LE MANQUE DE FORMATION DU PERSONNEL DANS LES PME CONTRIBUE À LA BAISSÉ DE LA PRODUCTIVITÉ

Selon une publication du ministère des Finances du Québec, le retard du Québec sur le plan de la productivité s'expliquerait en partie par son déficit en capital humain<sup>5</sup>. Ce déficit s'exprime notamment par la faible scolarisation des travailleurs québécois âgés de plus de 25 ans et par le niveau de formation peu élevé de la main-d'œuvre en entreprise.

Du côté de la formation en entreprise, le Québec affiche des résultats assez faibles. En effet, selon un sondage réalisé par la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI) en 2003, la part des PME québécoises offrant de la formation (74 %) est nettement inférieure à celle des PME du reste du Canada (91 %)<sup>6</sup>.

Parmi les PME québécoises, on remarque que plus une entreprise est de petite taille, plus sa propension à offrir de la formation est faible. Ainsi, une formation structurée ou non structurée est offerte par 38 % des entreprises de 0 à 4 employés, 50 % des entreprises de 5 à 19 employés, 65 % des entreprises de 20 à 49 employés, 82 % des entreprises de 50 à 99 employés et 85 % des entreprises de 100 à 499 employés<sup>7</sup>.

<sup>4</sup> Andrew SHARPE, « La productivité dans le monde : leçons pour le Canada », Observateur international de la productivité, no 14, printemps 2007, p. 24.

<sup>5</sup> MINISTÈRE DES FINANCES DU QUÉBEC, « Productivité du travail au Québec – Une faible croissance qui nuit à la prospérité des québécois », Analyse et conjoncture économiques, vol. 1, no 6, 27 février 2004, p. 3.

<sup>6</sup> Pierre-Emmanuel PARADIS, Formés, pas formés ?, Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, mai 2003, p. 2.

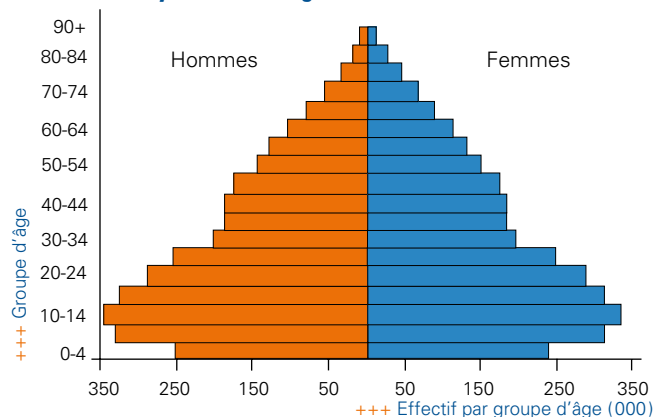
<sup>7</sup> Audrey AZOULAY, Formation dans les PME : la performance des entreprises d'abord, Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, octobre 2008, p. 5.



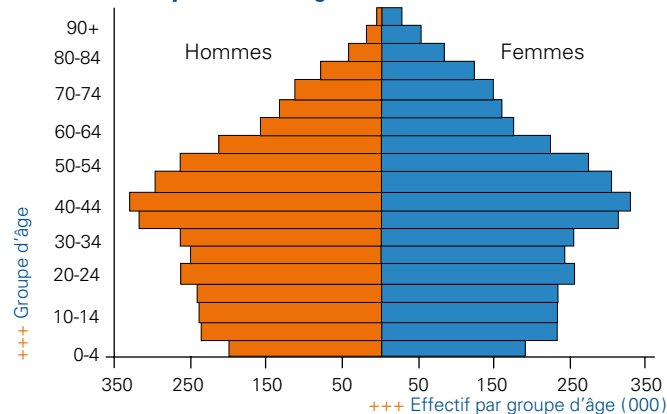
### +++ LE VIEILLISSEMENT DE LA POPULATION ENTRAÎNE UNE PÉNURIE DE MAIN-D'ŒUVRE ET CONTRIBUE ÉGALEMENT À LA BAISSÉ DE LA PRODUCTIVITÉ

Le vieillissement de la population s'observe dans la plupart des pays industrialisés, et se produit plus rapidement au Québec qu'ailleurs au Canada et aux États-Unis. En 30 ans, de 1996 à 2026, la proportion de personnes âgées de 65 ans et plus aura doublé au Québec. Autour de 2012, la proportion de personnes âgées de 15 à 64 ans pourrait commencer à diminuer.

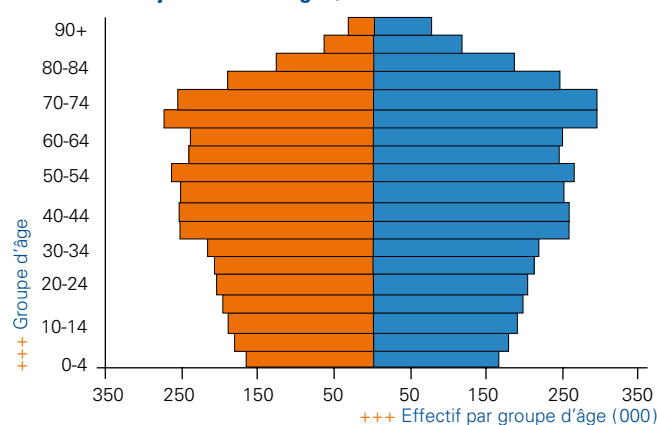
+++ Pyramide des âges, Québec 1971



+++ Pyramide des âges, Québec 2001



+++ Pyramide des âges, Québec 2031



<sup>8</sup>Prem P. BENIMADHU, Perspectives en matière de rémunération, de ressources humaines et de relations de travail, Conference Board, Compte rendu électronique, 2007.

<sup>9</sup> Pierre FORTIN, Andrée CORRIVEAU et Jean BOIVIN, L'investissement au Québec : on est pour, Groupe de travail sur l'investissement des entreprises, Bibliothèque des archives nationales du Québec, mars 2008, p. 92.

Ainsi, les jeunes accédant au marché du travail ne seront pas assez nombreux pour remplacer les gens de la génération du baby-boom qui arriveront à l'âge de la retraite. Pour les entreprises, cela se traduit déjà par une plus grande difficulté à recruter et à retenir les talents. En effet, selon un sondage effectué par le Conference Board, 73 % des entreprises canadiennes devaient faire face à ce type de difficultés en 2007, alors que la proportion était de 49 % en 2004<sup>8</sup>.

Dans le secteur manufacturier, 17 % des dirigeants d'entreprise du Québec ont affirmé en janvier 2008 qu'ils éprouvaient des difficultés à produire en raison du manque de main-d'œuvre qualifiée. Il s'agit d'un sommet depuis 1981<sup>9</sup>.



Selon les données observées, le secteur des technologies de l'information et des communications (TIC) est également aux prises avec une grave pénurie de main-d'œuvre spécialisée. Au Québec, on estime que les besoins annuels seront d'environ 7 000 nouveaux employés spécialisés en TIC par an au cours des prochaines années, tandis que le système scolaire ne pourrait diplômer qu'entre 4 000 et 5 000 personnes par année.

Par ailleurs, les résultats des travaux de recherche effectués dans le cadre de l'Initiative de recherche sur les compétences (IRC) montrent que le vieillissement de la population freinera nettement la croissance de la capacité de production du Canada et que, d'ici à 2050, il ferait baisser le PIB réel par habitant de plus de 11 %, par comparaison avec le scénario d'absence du vieillissement de la population. Ce sont les provinces de l'Atlantique et le Québec qui devraient connaître un ralentissement de la croissance du PIB encore plus marqué en raison du vieillissement plus rapide de leurs populations<sup>10</sup>.

Enfin, les nombreux départs à la retraite risquent d'occasionner une perte de savoir-faire en l'absence de transfert de connaissances. On peut penser que cette menace est particulièrement troublante pour les entreprises de services à forte intensité en savoir. La gestion des connaissances représentera donc un défi considérable dans les années à venir<sup>11</sup>.

### +++ LES COÛTS LIÉS AUX ACCIDENTS DE TRAVAIL ET AUX PROBLÈMES DE SANTÉ SONT DE PLUS EN PLUS ÉLEVÉS

Une pénurie de main-d'œuvre jumelée à une population active vieillissante et le manque de formation sont des facteurs qui contribuent à l'augmentation des coûts liés aux accidents de travail et aux problèmes de santé.

En 2006, les cotisations de la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST) ont coûté 2,32 milliards de dollars aux employeurs québécois, et ce, pour une masse salariale assurable totale de 100 milliards de dollars<sup>12</sup>. Ces cotisations couvrent seulement les coûts directs des accidents de travail et des problèmes de santé, comme les frais médicaux, les compensations salariales et les frais de réadaptation.

Si l'on ajoute à cela les coûts indirects, comme les arrêts de production, les pertes de productivité et la formation d'un remplaçant, le montant de la facture pour l'année 2006 est alors compris entre 4,25 et 11,6 milliards, selon la méthode de calcul utilisée<sup>13</sup>.

Dans le même ordre d'idées, une étude de la société Watson Wyatt Canada indique que la hausse des demandes de règlement liées aux problèmes de santé mentale, surtout attribuables au stress, à la dépression et à l'anxiété, constitue la principale préoccupation en santé et productivité pour 56 % des organisations. Selon la même étude, la durée moyenne de l'invalidité liée à la santé mentale est d'environ 12 semaines, comparativement à 9 semaines pour l'invalidité liée à la santé physique.

### +++ AFIN D'AMÉLIORER LA PRODUCTIVITÉ ET LA QUALITÉ DE LA MAIN-D'ŒUVRE, LES ENTREPRISES DOIVENT INVESTIR DAVANTAGE DANS LA FORMATION...

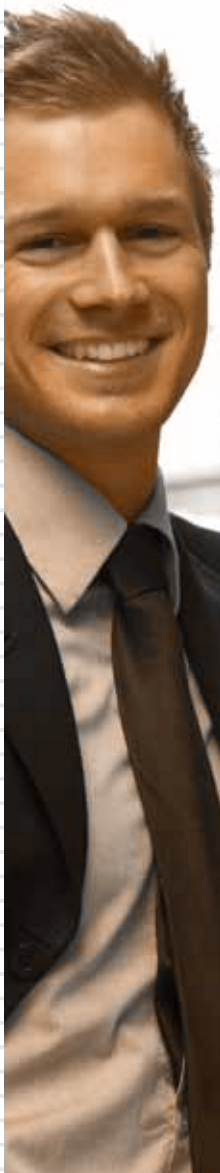
Pour demeurer compétitif, le Québec devra à la fois accroître la formation de la main-d'œuvre en entreprise et la qualification des chercheurs d'emploi.

<sup>10</sup> INDUSTRIE CANADA, Les incidences du vieillissement de la population canadienne sur le marché du travail et les compétences : synthèse des principaux résultats et de leurs incidences sur les politiques, [En ligne], 2008, mis à jour le 21 mai 2008. [www.ic.gc.ca/epic/site/eas-aes.nsf/fr/ra02035f.htm#s6].

<sup>11</sup> Pascal BERNARDON, « Krach démographique 2010-2015 : quand le savoir-faire part à la traîne », Le Journal du Net, [En ligne], 2008. [www.journaldunet.com/management/expert/ressources-humaines/23881/krach-demographique-2010-2015-quand-le-savoir-faire-part-a-la-retraite.shtml].

<sup>12</sup> GESTION GT, Statistiques, [En ligne], 2007. [www.gestiongt.ca/statistiques.php].

<sup>13</sup> Ibid.



La formation en milieu de travail ne doit pas porter uniquement sur l'amélioration des compétences des travailleurs pour l'accomplissement de leurs tâches au quotidien, mais aussi sur d'autres aspects comme la santé et la sécurité au travail.

### +++ ... DANS L'INNOVATION ORGANISATIONNELLE...

Avec l'arrivée croissante des jeunes de la génération Y sur le marché du travail, les défis en matière de recrutement et de rétention seront plus grands. En effet, ces jeunes, nés entre 1979 et 1994, se disent très autonomes et désirent progresser rapidement au sein d'une entreprise. Paradoxalement, soucieux de préserver un équilibre entre les aspirations professionnelles et familiales, ils exigent des conditions de travail que les générations précédentes ont peu ou pas revendiquées, comme des horaires de travail flexibles, de la formation continue, des congés familiaux ou sabbatiques.

Dans un contexte de rareté de la main-d'œuvre, les organisations privées et publiques devront innover en considérant les paramètres « qualité de vie » et « valorisation au travail » si elles veulent attirer et fidéliser les nouveaux travailleurs.

Par ailleurs, le vieillissement entraînera une augmentation considérable du nombre de personnes ayant une incapacité, ce qui rendra nécessaires des aménagements dans les milieux de travail. Parmi les nouvelles tendances en matière d'aménagement du travail<sup>14</sup>, on remarque que plusieurs pays comme le Japon, les États-Unis et l'Australie ont fait du travail à domicile (télétravail) l'objet d'une politique nationale.

Par exemple, le Japon devrait voir sa population de télétravailleurs passer de 6,74 millions à plus de 13 millions en 2010<sup>15</sup>. Or, contrairement à la tendance enregistrée dans ces pays, le nombre d'adeptes du télétravail a diminué au Canada au cours des dernières années, passant de 1 426 000 en 2000 à 1 322 000 en 2005<sup>16</sup>.

Il faudra donc encourager les employeurs et les syndicats à agir en matière de gestion prévisionnelle des ressources humaines, et les sensibiliser à innover sur le plan de l'organisation globale du travail, de manière à favoriser le maintien en emploi des travailleuses et des travailleurs, particulièrement lorsqu'ils atteindront 55 ans<sup>17</sup>.

En plus du télétravail, les autres changements organisationnels que les entreprises doivent considérer sont l'externalisation d'activités et la plus grande mobilité des travailleurs. Ces nouvelles réalités favorisent l'émergence de prestations à distance et, par le fait même, une intégration plus poussée des technologies de l'information et des communications (TIC) dans le secteur de l'éducation et de la formation en ligne (e-learning).

<sup>14</sup> MINISTÈRE DE L'EMPLOI, DE LA SOLIDARITÉ SOCIALE ET DE LA FAMILLE, L'emploi : passeport pour l'avenir. Orientations stratégiques du plan gouvernemental pour l'emploi, Direction générale adjointe des politiques d'emploi, Bibliothèque nationale du Québec, 2005, p. 20.

<sup>15</sup> Vivian SONG, « Travailler de chez soi, une économie globale », Canoë, [En ligne], 2007. [www2.canoë.com/techno/nouvelles/archives/2007/06/20070609-234318.html].

<sup>16</sup> Ernest B. AKYEAMPONG, « Le point sur le travail à domicile », Statistique Canada, L'emploi et le revenu en perspective, vol. 8, no 6, juin 2007, p. 18.

<sup>17</sup> EMPLOI-QUÉBEC, Stratégie d'intervention à l'intention des travailleuses et des travailleurs de 45 ans et plus, Direction de la planification et de l'information sur le marché du travail, Bibliothèque nationale du Québec, 2003, p. 17.

### +++ ... ET EXTERNALISER LES ACTIVITÉS NON LIÉES DIRECTEMENT À LA MISSION DE L'ENTREPRISE

Afin d'augmenter la productivité dans un contexte de rareté de main-d'œuvre et de compétition internationale, les entreprises québécoises doivent se concentrer essentiellement sur leur cœur de métier, leurs stratégies de développement et leurs clients. Elles doivent également privilégier l'utilisation d'une expertise externe pour améliorer la performance de toutes les facettes de l'entreprise.

Que ce soit pour obtenir des services d'experts, pour réduire les coûts ou pour se libérer de certaines tâches administratives, de plus en plus d'entreprises tendent à externaliser une partie de leurs activités de gestion. La fonction de gestion des ressources humaines n'échappe pas à l'impartition. Au Québec, 42 % des PME québécoises ont choisi de confier en impartition la gestion de leur service de paie<sup>18</sup>. Un autre sondage réalisé par l'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles du Québec (ORHRI) auprès de ses membres révèle aussi que l'impartition de certaines activités de ressources humaines est passablement répandue.

En effet, plus de la moitié (52 %) des répondants ont affirmé que leur organisation externalisait actuellement une ou plusieurs de ces activités. Parmi les organisations qui pratiquent l'impartition, les activités les plus susceptibles d'être confiées à des ressources extérieures sont : l'administration des avantages liés aux soins de santé (71 %), l'aide et les services-conseils aux employés, qui arrivent à égalité avec la vérification des antécédents et des antécédents criminels (66 %), ainsi que le recrutement et la dotation de cadres supérieurs (64 %)<sup>19</sup>.

En externalisant certaines activités de ressources humaines non stratégiques comme la gestion de la paie, le service des ressources humaines d'une entreprise pourra davantage se concentrer sur l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies liées à la gestion des ressources humaines et, ainsi, jouer un rôle clé dans l'atteinte des objectifs de l'organisation.

<sup>18</sup> ADP Canada, op. cit.

<sup>19</sup> ORHRI, « L'externalisation des fonctions de gestion des ressources humaines », Effectif, vol. 8, no 3, 2005.



# Notes méthodologiques

- + Dans la section « Faits saillants », bien que les données d'emploi de certains secteurs proviennent des documents faisant suite aux recensements de la population de 2001 et de 2006 de Statistique Canada, le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation privilégie, lorsqu'elles sont disponibles, les statistiques d'emploi contenues dans le document *Enquête sur l'emploi, la rémunération et les heures de travail* (EERH) pour des raisons liées à la fiabilité des données.
- + Toujours dans la section « Faits saillants », les données concernant le nombre d'établissements sont tirées du document *Structure des industries canadiennes*. Les statistiques présentées dans ce microprofil excluent les établissements de la catégorie « indéterminée », ce qui se traduit par une sous-estimation du nombre réel d'établissements. Les établissements de la catégorie « indéterminée » sont définis par Statistique Canada comme étant des établissements qui n'ont pas d'employés inscrits sur une liste de paye, mais dont l'effectif peut comprendre des travailleuses et des travailleurs contractuels, des membres de la famille ou des propriétaires-exploitants.



*Développement  
économique, Innovation  
et Exportation*

Québec 