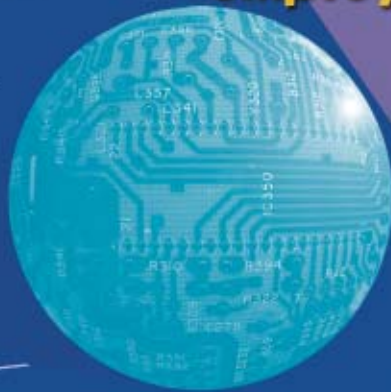


N° 71-584-MPF au catalogue, n° 1

Pratiques de ressources humaines : Perspectives des employeurs et des employés

La série sur le milieu
de travail en évolution



Statistique Canada

Développement des
ressources humaines Canada

Statistics Canada

Human Resources
Development Canada

Canada

Comment obtenir d'autres renseignements

Toute demande de renseignements spécifiques au sujet du présent produit doit être adressée à Ted Wannell, Division de l'analyse des entreprises et du marché du travail, (téléphone : (613) 951-3546, courriel : wannell@statcan.ca. Quant aux demandes au sujet des statistiques utilisées ou des services connexes, elles doivent être adressées à : Division de la statistique du travail, Services à la clientèle, Statistique Canada, Ottawa, Ontario, K1A 0T6, (téléphone : (613) 951-4090, sans frais : 1-866-873-8788, télécopieur : (613) 951-2869), ou courriel à : labour@statcan.ca.

Pour obtenir des renseignements sur l'ensemble des données de Statistique Canada qui sont disponibles, veuillez composer l'un des numéros sans frais suivants. Vous pouvez également communiquer avec nous par courriel ou visiter notre site Web.

Service national de renseignements	1 800 263-1136
Service national d'appareils de télécommunications pour les malentendants	1 800 363-7629
Renseignements concernant le Programme des bibliothèques de dépôt	1 800 700-1033
Télécopieur pour le Programme des bibliothèques de dépôt	1 800 889-9734
Renseignements par courriel	infostats@statcan.ca
Site Web	www.statcan.ca

Renseignements sur les commandes et les abonnements

Le produit n° 71-584-MPF n° 1 au catalogue est publié occasionnellement en version imprimée standard et est offert au prix de 15 \$ CA l'exemplaire. Les frais de livraison supplémentaires suivants s'appliquent aux envois à l'extérieur du Canada :

Exemplaire

États-Unis	6 \$ CA
Autres pays	10 \$ CA

Ce produit est aussi disponible sous forme électronique (sans frais) dans le site Internet de Statistique Canada, sous le n° 71-584-XIF. Les utilisateurs peuvent obtenir des exemplaires ou s'abonner en visitant notre site Web à www.statcan.ca et en choisissant la rubrique Produits et services.

Les prix ne comprennent pas les taxes de ventes.

La version imprimée peut être commandée par

- Téléphone (Canada et États-Unis) **1 800 267-6677**
- Télécopieur (Canada et États-Unis) **1 877 287-4369**
- Courriel **order@statcan.ca**
- Poste Statistique Canada
Division de la diffusion
Gestion de la circulation
120, avenue Parkdale
Ottawa (Ontario) K1A 0T6
- En personne au bureau régional de Statistique Canada le plus près de votre localité.

Lorsque vous signalez un changement d'adresse, veuillez nous fournir l'ancienne et la nouvelle adresse.

Normes de service à la clientèle

Statistique Canada s'engage à fournir à ses clients des services rapides, fiables et courtois, et ce, dans la langue officielle de leur choix. À cet égard, notre organisme s'est doté de normes de service à la clientèle qui doivent être observées par les employés lorsqu'ils offrent des services à la clientèle. Pour obtenir une copie de ces normes de service, veuillez communiquer avec Statistique Canada au numéro sans frais 1 800 263-1136.

Statistique Canada
Développement des ressources humaines Canada

La série sur le milieu de travail en évolution

Pratiques de ressources humaines : Perspectives des employeurs et des employés

Norm Leckie, Les Associés de recherche Ekos
André Léonard, Julie Turcotte et David Wallace, Développement des
ressources humaines Canada

Publication autorisée par le ministre responsable de Statistique Canada

© Ministre de l'Industrie, 2001

Tous droits réservés. Il est interdit de reproduire ou de transmettre le contenu de la présente publication, sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit, enregistrement sur support magnétique, reproduction électronique, mécanique, photographique, ou autre, ou de l'emmagasiner dans un système de recouvrement, sans l'autorisation écrite préalable des Services de concession des droits de licence, Division du marketing, Statistique Canada, Ottawa, Ontario, Canada, K1A 0T6.

Septembre 2001

N° 71-584-MIF n° 1
Périodicité : occasionnel

ISSN 1499-0342
ISBN 0-662-85973-1

Ottawa

Note de reconnaissance

Le succès du système statistique du Canada repose sur un partenariat bien établi entre Statistique Canada et la population, les entreprises, les administrations canadiennes et les autres organismes. Sans cette collaboration et cette bonne volonté, il serait impossible de produire des statistiques précises et actuelles.

PUBLICATIONS ÉLECTRONIQUES DISPONIBLES À
www.statcan.ca



TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos	5
1 Introduction	9
2 Pratiques de formation	17
Pourquoi former ses employés ?	18
Où la formation se déroule-t-elle ?	23
Qui reçoit de la formation et qui n'en reçoit pas ?	25
Avantages de la formation en milieu de travail	30
3 Pratiques de rémunération variable	35
Quels sont les types d'établissements qui implantent la rémunération variable ?	37
Pourquoi les employeurs implantent-ils la rémunération variable ?	40
Les employeurs profitent-ils de l'utilisation de la rémunération variable ?	43
4 Pratiques de conception flexible des tâches et favorisant la participation des employés	45
Fréquence globale d'utilisation des PFPE	51
Qui sont les employeurs utilisant des PFPE ?	53
Qui participe et qui ne participe pas aux PFPE ?	56
Rapprochement des réponses des employeurs et des employés	58
PFPE et formation	59
Raisons d'implanter des PFPE	61
Avantages de la participation des employés	63
5 Conclusions	65
Annexe A : Concepts et méthodes	69
Annexe B : Définitions de l'industrie	83
Bibliographie	85

PUBLICATIONS ÉLECTRONIQUES DISPONIBLES À
www.statcan.ca



AVANT-PROPOS

Ce document fournit les données d'une nouvelle enquête sur le milieu de travail et les employés (EMTE) qui est effectuée par Statistique Canada avec le soutien de Développement des ressources humaines Canada. L'EMTE compte deux volets : (1) une enquête auprès des établissements sur les changements organisationnels, la formation et d'autres pratiques en matière de ressources humaines, les stratégies d'entreprise ainsi que le roulement de la main-d'œuvre au sein du milieu de travail; et (2) une enquête auprès des employés de ces mêmes milieux de travail, afin de recueillir des données sur leurs salaires, leurs heures de travail, le genre de travail qu'ils effectuent, le capital humain, l'utilisation de la technologie et la formation. Il en résulte une riche source nouvelle de renseignements interreliés sur les milieux de travail et leurs employés.

Pourquoi une enquête liée sur le milieu de travail et les employés ?

Les économies des pays industrialisés évoluent constamment. On a l'impression que le changement s'accélère ces dernières années, que le monde s'engage sur de nouvelles voies. Cette évolution se traduit par des expressions comme « l'économie du savoir » ou « l'organisation apprenante ». Le rôle de la technologie, et particulièrement celui de la technologie de l'information, revêt une importance capitale. Cette technologie est perçue comme ayant des répercussions importantes sur les entreprises et sur leurs travailleurs. Comme elles sont vraisemblablement touchées par ces changements dans les technologies et l'environnement, de nombreuses entreprises ont modifié radicalement leur organisation et ont mis

en place des pratiques nouvelles en matière de ressources humaines. La mondialisation et la croissance de la concurrence internationale accentuent également le sentiment du changement.

Dans cet environnement, une plus grande attention est accordée à la gestion et au perfectionnement des ressources humaines dans les entreprises. L'éducation et la formation sont de plus en plus considérées comme un investissement important pour une prospérité accrue, tant dans les entreprises que pour les travailleurs individuels.

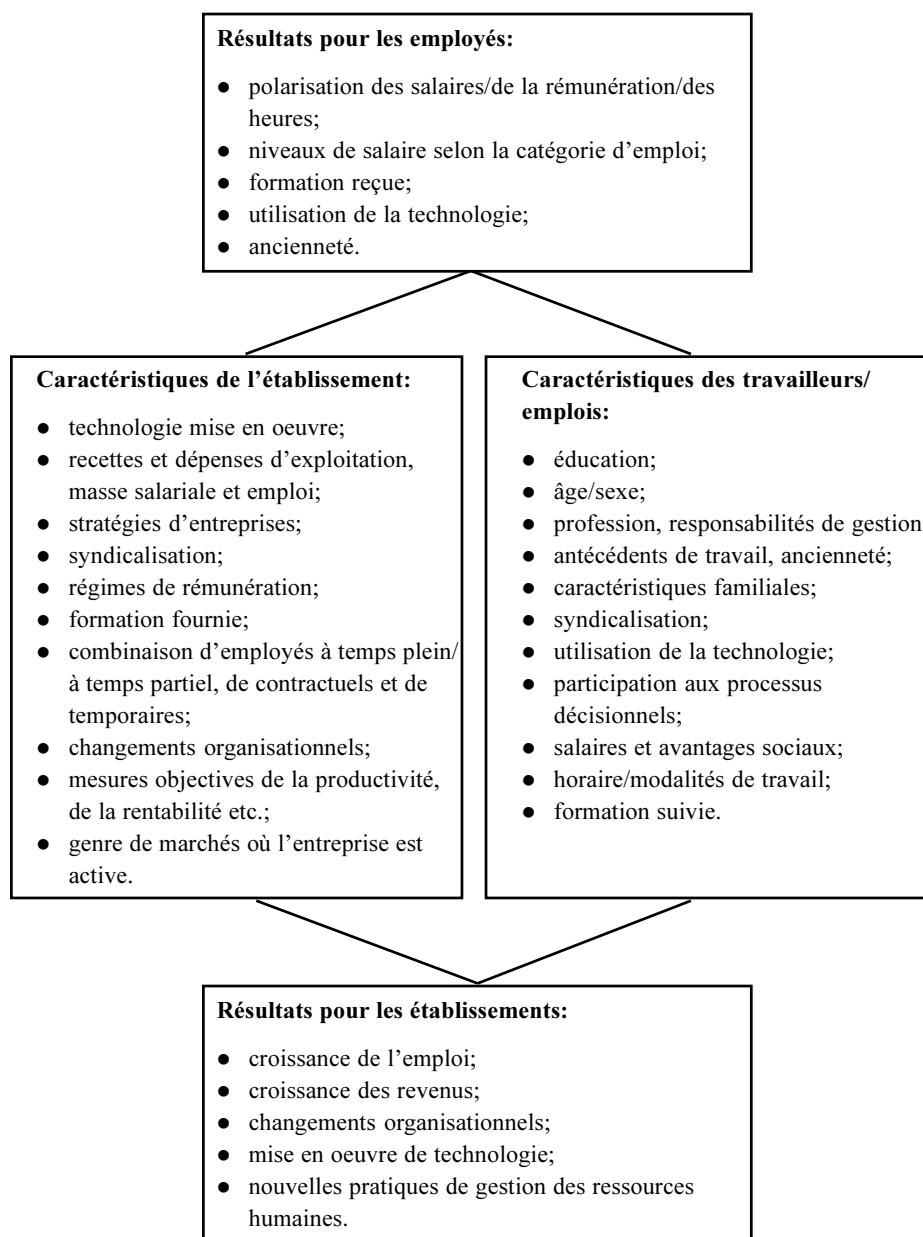
Grâce aux enquêtes antérieures, les chercheurs ont une bonne idée des conditions pour les travailleurs en ce qui concerne les salaires et l'inégalité salariale, la stabilité de l'emploi et les licenciements, la formation, la création d'emplois et le chômage. Ce qui manque, c'est un moyen de faire le lien entre ces changements et ce qui se produit dans les entreprises. Nous devons faire ce lien si nous voulons ensuite comprendre le rapport entre les changements au sein du marché du travail et les pressions qui s'exercent du côté de la demande, elles-mêmes attribuables à la concurrence mondiale, aux progrès technologiques et aux pressions en faveur de l'amélioration du capital humain, entre autres. Par conséquent, l'un des principaux objectifs de l'EMTE est d'établir un lien entre les événements qui se produisent dans les établissements et leurs répercussions sur les travailleurs. L'avantage d'une enquête liée est illustré au graphique montrant les principaux éléments du contenu des deux volets de l'EMTE.

Le deuxième objectif de l'enquête est de nous permettre de mieux comprendre ce qui se passe effectivement dans les entreprises en cette époque de grands changements. Combien d'entreprises au juste ont mis en œuvre les nouvelles technologies de l'information ? Sur quelle échelle ?

Quel type de formation est donné en conséquence ? Quels sont les changements organisationnels dans les entreprises ? Voilà le genre de questions qui intéressent l'EMTE.

Ce document vise à communiquer aux personnes intéressées par les pratiques en ressources humaines, des idées utiles qui se dégagent de l'enquête initiale, de même qu'à stimuler leur intérêt dans les possibilités offertes par ces nouvelles données.

Lien entre le contenu de l'enquête auprès des établissements et celle auprès des employés et les résultats



1 INTRODUCTION

Le milieu de travail est le point de convergence pour des changements sur les plans économique, organisationnel et technologique. À l'aide de données tirées de la *Human Resource Practices Survey (HRPS)* de 1993, Betcherman, Leckie, McMullen et Caron (1994) ont soutenu que la nature du travail est en train d'évoluer à la suite de la mondialisation, de l'accroissement de la concurrence, du développement de nouvelles technologies et d'autres changements apportés à l'intérieur de l'environnement des entreprises. Face à ces tendances, les entreprises adoptent de nouvelles technologies et de nouveaux moyens d'organisation du travail pour réaliser des gains d'efficacité et de productivité (Leckie, 1994; Neumark et Cappelli, 1999; Black et Lynch, 2000). Ces changements ont, cependant, des répercussions à la fois positives et négatives sur la vie professionnelle des Canadiens. D'une part, ils améliorent probablement les emplois de beaucoup d'entre eux, en assurant aux travailleurs de nouvelles compétences monnayables, plus de contrôle sur leurs tâches et des revenus plus élevés. D'autre part, ils risquent de rendre les compétences de certains travailleurs dépassées et de contribuer peut-être à leur faire perdre leur emploi (McMullen, 1997; Osterman, 2000).

À ce jour, un élément vital manque aux discussions sur les changements en milieu de travail et ce qu'ils signifient au Canada pour les employeurs et pour leurs employés : l'absence de preuves empiriques complètes. Il faut disposer de données pour vérifier ce qui donne des résultats

en milieu de travail. C'est pour cette raison que Développement des ressources humaines Canada (DRHC) et Statistique Canada ont conjointement élaboré l'*Enquête sur le milieu de travail et les employés (EMTE)*, qui englobe les employeurs et leurs employés et porte sur une vaste gamme de questions se rapportant à l'évolution de l'environnement du milieu de travail. L'EMTE n'est peut-être pas la première enquête sur les questions liées au milieu de travail, mais c'est la plus complète. Elle s'appuie sur des recherches précédentes, comme la HRPS et l'*Enquête sur la formation en milieu de travail (EFMT)*, des façons suivantes.

- L'EMTE est menée dans les milieux de travail de toutes les industries, à l'exception de l'agriculture, de la pêche, du piégeage et de l'administration publique. La HRPS englobait quatre groupes d'industries pour représenter la gamme de branches d'activité de l'économie canadienne.
- L'EMTE inclut toutes les entreprises ayant des employés; la HRPS incluait des entreprises de 40 employés ou plus.
- L'EMTE, à l'instar de la HRPS, porte sur une gamme de questions liées au milieu de travail, comme la formation, l'utilisation de la technologie, les conditions de travail et le changement organisationnel, tandis que l'EFMT n'a donné lieu qu'à la collecte de données sur la formation.
- L'EMTE de 1999 établit un lien entre les employés et leur milieu de travail (24 600 employés à près de 6 400 milieux de travail); l'EFMT a aussi donné lieu au couplage des employés à leur milieu de travail, mais seulement pour les 18 entreprises et 400 travailleurs enquêtés.
- L'EMTE donne lieu à un suivi de tous les établissements de l'échantillon pendant au moins quatre ans et de leurs employés

durant deux ans; l'enquête de suivi auprès des établissements ayant participé à l'EFMT de 1995 n'a englobé que 40 % de l'échantillon qui avait été contacté en 1993.

L'ensemble de données tirées de l'EMTE est le plus complet qu'on ait établi jusqu'à maintenant pour effectuer des recherches sur des questions liées au milieu de travail comme la mondialisation, l'accroissement de la concurrence, le développement de nouvelles technologies et les autres changements apportés à l'intérieur de l'environnement des entreprises.

L'EMTE de 1999 montre que près de 50 % des emplacements canadiens ont apporté une innovation en matière de produits ou de procédés, que 29 % ont adopté une forme quelconque de nouvelle technologie et que plus de 40 % ont mis en œuvre un changement organisationnel, principalement en remaniant leurs méthodes de travail ou en réduisant leurs effectifs. Des changements technologiques et organisationnels sont répandus dans des entreprises de toutes les tailles et dans diverses industries, bien qu'à des degrés variables. Les grandes entreprises sont les employeurs les plus susceptibles d'apporter ces changements. Les entreprises de moins de 20 employés sont beaucoup moins susceptibles de le faire (tableau 1.1). Quant aux industries, la fréquence des changements technologiques et organisationnels est la plus élevée dans les secteurs de la finance et des assurances. Elle est la plus faible dans les secteurs industriels du commerce de détail et services commerciaux, de la construction, des services immobiliers et de location et d'enseignement et services de soins de santé.

Les politiques de gestion des ressources humaines comme la formation en milieu de travail, la rémunération variable et la participation des employés ont un rôle important à jouer pour faciliter le changement. La nouvelle technologie exige de nouvelles compétences; la formation en

Tableau 1.1

Évolution de l'environnement du milieu de travail : Établissements ayant apporté différents types de changements, selon la taille et l'industrie, 1998-1999

Caractéristiques des établissements	Types de changement		
	Apport d'une innovation en matière de produits ou de procédés	Mise en oeuvre d'un changement organisationnel ¹	Adoption d'une technologie
	% d'établissements		
Total	48,1	42,2	28,8
Taille (nombre d'employés)			
Moins de 20	45,2	38,6	26,1
20 à 99	67,1	63,7	44,9
100 à 499	67,0	77,4	55,1
500 ou plus	76,1	87,9	54,8
Secteur industriel			
Foresterie, extraction minière, de pétrole et de gaz	31,9	40,1	26,9
Fabrication tertiaire à forte intensité de main-d'œuvre	60,9	56,7	30,7
Fabrication primaire	54,8	54,1	34,3
Fabrication secondaire	55,4	48,1	31,6
Fabrication tertiaire à forte intensité de capital	71,9	56,8	44,0
Construction	38,8	31,6	22,3
Transport, entreposage et commerce de gros	48,8	38,3	37,2
Communications et autres services publics	43,5	44,0	29,8
Commerce de détail et services aux consommateurs	51,9	42,2	21,4
Finance et assurances	62,2	57,6	48,0
Services immobiliers et de location	30,3	36,9	23,4
Services aux entreprises	45,4	47,6	40,2
Enseignement et services de soins de santé	38,6	35,3	23,7
Information et industries culturelles	60,4	48,1	39,5

Source : Questionnaire sur le milieu de travail de l'EMTE, 1999.

¹ Les changements organisationnels incluent un accroissement de l'intégration des différents services fonctionnels, une modification du degré de centralisation, une réduction des effectifs, une plus grande dépendance des travailleurs temporaires et/ou à temps partiel, un remaniement, un accroissement du nombre d'heures supplémentaires, l'adoption d'horaires variables, une réduction du nombre de paliers de gestion, une plus grande dépendance de la rotation des postes de travail et/ou de la polyvalence, la mise en œuvre de la gestion de la qualité totale, l'impartition et une plus grande collaboration entre les entreprises en matière de recherche et de développement (R-D), de production ou de commercialisation.

milieu de travail fournit aux employés les compétences nécessaires. Les entreprises doivent être en mesure de s'adapter à l'évolution des marchés; la rotation des postes de travail, la conception flexible des tâches et les équipes de travail donnent aux entreprises la souplesse nécessaire à l'intérieur de leur processus de production. Les travailleurs ont besoin d'incitatifs pour s'associer aux programmes de formation et de participation des employés. Les méthodes de rémunération variable (comme les primes au rendement individuel et les primes collectives, la participation aux bénéfices et la rémunération au mérite ou en fonction des compétences) fournissent cet incitatif en reliant la paye au rendement. Ces pratiques visent à produire une main-d'œuvre qualifiée et motivée, capable de s'adapter aux changements organisationnels et technologiques et d'en tirer parti. Les entreprises utilisent des pratiques de gestion des ressources humaines comme outil stratégique pour atteindre leurs objectifs, tels que la réduction de coûts et le développement de produits (Schuler et Anthony, 1987; Arthur, 1992).

Les résultats de l'EMTE montrent que près des trois quarts des entreprises canadiennes déclarent que la gestion des ressources humaines constitue un aspect important de l'ensemble de leur stratégie (tableau 1.2). Il est courant de voir des entreprises mettre l'accent sur les ressources humaines, tout en les combinant à des stratégies qui visent le développement de produits et la réduction de coûts. En 1999, 86 % des entreprises qui s'employaient à améliorer leurs produits et/ou à en développer de nouveaux ont également qualifié les stratégies de gestion des ressources humaines d'essentielles à leur plan. De même, 80 % de celles qui poursuivaient des stratégies de réduction de coûts considéraient aussi que les stratégies de gestion des ressources humaines constituaient une partie importante de leur plan.

Tableau 1.2

Importance de diverses stratégies d'entreprise, 1998-1999

Stratégie d'entreprise	Accent	Également sur les ressources humaines
	% d'établissements	
Amélioration de la gestion des ressources humaines	72,3	s.o.
Amélioration de la qualité	60,0	86,0
Réduction de coûts	56,8	80,4
Développement de produits	40,3	73,0

Source : Questionnaire sur le milieu de travail de l'EMTE, 1999.

On expose dans des documents précédents sur le sujet certaines hypothèses à propos de l'organisation du milieu de travail. L'EMTE donne aux chercheurs une excellente occasion de vérifier ces hypothèses et d'autres au sujet du milieu en question. Le présent rapport est un premier aperçu des données de l'EMTE. Il est centré sur les pratiques de formation en milieu de travail, de rémunération variable et qui favorisent la participation des employés. Les trois chapitres qui suivent traitent des résultats de l'EMTE qui se rapportent à ces pratiques, de leur relation avec le changement, des lieux où nous en voyons la mise en œuvre et des gens pour qui elles ont des répercussions. Dans le dernier chapitre, nous tirons des conclusions et proposons des questions de recherche ultérieures.

Il est important de souligner que l'objet du présent rapport basé sur une analyse descriptive de données d'un an consiste à fournir un aperçu de résultats partiels de l'EMTE. Nous y relierons les pratiques susmentionnées à des mesures du changement et à leurs résultats pour suggérer les effets possibles de telles pratiques sans en observer les résultats au fil du temps et sans neutraliser l'influence d'autres facteurs. Ce n'est qu'avec

des données longitudinales et des méthodes d'analyse multivariée que nous pourrions formuler des énoncés plus concluants au sujet des répercussions additionnelles des pratiques de gestion des ressources humaines.

PUBLICATIONS ÉLECTRONIQUES DISPONIBLES À
www.statcan.ca



2 PRATIQUES DE FORMATION

Une entreprise décide de former ses employés pour un certain nombre de raisons. Sur la base de l'EFMT et d'une série d'études de cas, Betcherman, Leckie et McMullen (1997) ont conclu qu'une bonne partie de la formation en milieu de travail dispensée au Canada est déclenchée par un événement particulier ou est de nature épisodique. Des facteurs comme un changement organisationnel ou technologique accroissent la demande de travailleurs hautement qualifiés (McMullen 1997; Bresnahan, Brynjolfsson et Hitt, 1999), ce qui, en retour, accroît le besoin de formation en milieu de travail. L'offre de travailleurs qualifiés doit s'adapter à l'augmentation de la demande de compétences.

Les compétences et les capacités des travailleurs canadiens sont en train d'augmenter. Dans les années 90, le taux d'emploi a grimpé de 47 % chez les diplômés universitaires, comparativement à une faible hausse de 2 % chez les individus détenant simplement un diplôme d'études secondaires (Statistique Canada, 2000). Même si l'éducation formelle assure le fondement du capital humain, les travailleurs doivent aussi continuellement maintenir à jour leurs compétences face à des changements envahissants d'ordre technologique, organisationnel et d'innovation de produits. Lorsqu'ils apportent un changement, les employeurs doivent donc prévoir le recyclage de leurs travailleurs pour faciliter l'adaptation de ces derniers au nouvel environnement. Le présent chapitre est centré sur les moyens grâce auxquels les travailleurs et leurs employeurs répondent à ces exigences sur le plan des compétences.

Nous présentons ici des preuves empiriques tirées de l'EMTE au sujet du processus d'adaptation des compétences que nous mesurons par la formation en classe et par la formation en cours d'emploi en milieu de travail¹. Nous y fournissons premièrement des résultats pour la formation en milieu de travail appuyée par les employeurs suivant les besoins de formation des établissements. Nous y examinons ensuite des données sur la participation des employés à la formation en milieu de travail suivant les établissements, les employés et les caractéristiques des emplois pour observer de quelle façon l'accueil fait à cette formation varie en fonction des besoins implicites des employeurs et du niveau de capital humain des travailleurs. Nous y présentons finalement des preuves indirectes indiquant que la formation profite aux employés et aux employeurs, ce que corroborent les conclusions de Betcherman et Leckie (1998) et de Lynch et de Black (1995).

Pourquoi former ses employés ?

La formation est une activité répandue : 57 % des établissements canadiens déclarent avoir appuyée des activités de formation en classe et/ou en cours d'emploi en milieu de travail pour leurs employés en 1998-1999. Plus de la moitié des employés déclarent avoir suivi des activités de formation durant cette période (tableau 2.1).

Des preuves découlant d'enquêtes précédentes révèlent que les entreprises utilisent la formation pour aider leurs employés à s'adapter aux

¹ On a posé sur le questionnaire sur le milieu de travail des questions un peu différentes de celles posées sur le questionnaire pour les employés. La principale différence se rattache à la formation en cours d'emploi. Sur le questionnaire pour les employés, la formation en cours d'emploi semble inclure des cours de niveau postsecondaire, tandis que ces derniers sont exclus de la formation en cours d'emploi sur le questionnaire pour les employeurs.

nouvelles compétences requises à cause des réactions de leur employeur aux forces de la concurrence. L'EMTE offre des preuves confirmant la décision d'un employeur d'appuyer des activités de formation suite à un changement en milieu de travail (tableau 2.1). Il y a, pour l'ensemble des établissements, une différence d'au moins 20 points de pourcentage sur le plan du taux d'appui par les employeurs d'activités de formation entre les entreprises mettant en œuvre un changement et celles qui ne le font pas. On obtient cependant un portrait différent de la situation lorsqu'on divise les données par taille d'entreprise. Les petites entreprises qui apportent des changements à l'intérieur de leurs opérations sont environ 50 % plus susceptibles que les entreprises de la même taille qui n'en apportent pas d'offrir des activités de formation à leurs travailleurs. Chez les grandes entreprises, l'augmentation du nombre d'activités de formation appuyées par les employeurs est cependant loin d'atteindre ce niveau dans les conditions précisées; la plupart des entreprises offrent de telles activités à leurs employés de toute façon. Alors que la majorité des grandes entreprises offrent des activités de formation lorsqu'elles mettent en œuvre des changements en milieu de travail, environ 25 % des petites entreprises n'appuient pas de telles activités lorsqu'elles procèdent à des changements en milieu de travail. Cela s'explique peut-être par le fait que les changements mis en œuvre dans les petites entreprises n'exigent pas de formation ou que les entreprises adaptent la combinaison de leurs compétences en engageant de nouveaux travailleurs possédant les compétences nécessaires.

En plus de montrer que les entreprises offrent des activités de formation en réponse à un besoin particulier, l'EFMT a aussi révélé que les employeurs forment leurs employés pour des raisons qui ne sont pas si évidentes. La formation peut être une activité permanente. Les employeurs

Tableau 2.1**Taux d'appui à la formation par les employeurs et taux de participation des employés à la formation selon la taille des établissements, 1998-1999**

	Taux d'appui par les employeurs			Taux de participation des employés		
	Tous les établisse- ments	Moins de 20 em- ployés	20 em- ployés ou plus	Tous les établisse- ments	Moins de 20 em- ployés	20 em- ployés ou plus
	%					
Globalement	56,5	51,1	92,5	54,6	44,5	59,4
Rotation des postes de travail/formation polyvalente						
Non mise en œuvre	52,2	47,2	90,8	53,3	43,1	58,9
Mise en œuvre	80,3	75,6	97,7	58,2	50,5	60,4
Changement organisationnel						
Aucun	42,3	38,5	87,0	45,3	37,5	53,2
Au moins un	76,0	71,0	95,3	59,3	52,2	61,4
Changement technologique						
Aucun	50,6	46,5	88,6	51,4	42,1	57,9
Fondé sur l'informatique ou sur une autre technologie	71,0	64,1	97,0	58,4	50,0	60,7
Innovation						
Aucune	44,6	40,7	87,4	49,0	39,2	56,0
Apport/amélioration des produits/services ou procédés	69,3	63,6	95,0	57,7	49,1	60,9
Stratégie d'entreprise de GRH (importance)						
Aucune/légère	22,4	20,7	79,3	36,9	32,2*	43,9
Faible	50,0	46,1	85,0	47,9	40,2	54,4
Moyenne	68,5	63,6	94,0	55,8	48,3	59,0
Élevée	77,2	71,5	97,2	60,8	49,8	63,7

Source : Questionnaires sur le milieu de travail et pour les employés de l'EMTE, 1999.

* Indique que le coefficient de variation (CV), une mesure de la fiabilité des données, est plus élevé que 16% et moins que 35%. La fiabilité des estimations diminue à mesure que le CV augmente.

peuvent l'utiliser pour favoriser la mobilité de leurs employés à l'intérieur de leur entreprise ou pour accroître son rendement en recyclant leurs travailleurs ou simplement pour insuffler une « culture de l'acquisition du savoir » à leur organisation. Les résultats de l'EMTE mènent à la même conclusion, puisqu'une grande proportion des entreprises offrent de la formation à leurs employés lorsqu'il n'y a pas de changement.

Lorsqu'ils apportent un changement, les employeurs ont tendance à accroître le nombre d'activités de formation offertes dans leur entreprise; il n'est donc que naturel de s'attendre à ce que les employés soient plus susceptibles de participer à des activités de formation lorsque leur entreprise apporte des changements organisationnels et/ou technologiques ou des innovations en matière de produits et/ou de procédés. Combien d'employés profitent alors d'activités de formation dans ces conditions ? D'après les résultats de l'EMTE, tout le monde n'en profite pas. La participation des employés à ces activités augmente à la suite des mesures prises par leur entreprise, mais de façon modérée seulement. Comme il peut ne pas être à grande échelle, un changement à l'intérieur d'une entreprise n'oblige donc pas nécessairement tous ses employés à suivre des activités de formation. Il n'est pas non plus surprenant de voir les taux importants de participation des employés à la formation offerte par les entreprises où il ne s'est pas produit de changement, compte tenu du résultat précédent suivant lequel les employeurs appuient de telles activités pour des raisons autres que pour faire face au changement. Environ 40 % des employés déclarent avoir suivi des activités de formation professionnelle et/ou sur les logiciels. Ces activités peuvent aider les employés à affronter le changement à l'intérieur de leur entreprise ou bien, servir à accroître leur rendement.

Tableau 2.2**Établissements ayant appuyé de la formation et taux de participation des employés à la formation selon la taille et l'industrie des établissements, 1998-1999**

Caractéristiques des établissements	Taux d'appui par les employeurs— déclaré par les milieux de travail	Taux de participation des employés—déclaré par les employés		
		Formation en classe	Formation en cours d'emploi	Toute forma- tion ¹
		%		
Globalement	56,5	36,6	30,3	54,6
Taille (nombre d'employés)				
Moins de 20 ans	51,1	25,7	25,3	44,5
20 à 99	91,7	33,2	32,2	53,3
100 à 499	97,7	45,5	30,9	61,6
500 ou plus	99,8	51,6	34,8	66,7
Secteur industriel				
Foresterie, extraction minière, de pétrole et de gaz	52,3	42,5	29,2	59,8
Fabrication tertiaire à forte intensité de main-d'œuvre	60,5	23,8	23,5	39,4
Fabrication primaire	67,9	35,3	29,0	51,5
Fabrication secondaire	56,5	36,1	32,4	54,4
Fabrication tertiaire à forte intensité de capital	65,3	42,4	36,7	61,7
Construction	44,6	29,4	27,7	46,4
Transport, entreposage et commerce de gros	57,8	40,9	27,6	55,7
Communications et autres services publics	65,4	51,9	30,9	65,0
Commerce de détail et services aux consommateurs	54,6	21,6	29,6	45,7
Finance et assurances	82,1	56,5	43,7	71,7
Services immobiliers et de location	42,0	33,9	19,8	47,5
Services aux entreprises	54,8	42,6	27,9	58,0
Enseignement et services de soins de santé	57,8	44,6	31,0	60,7
Information et industries culturelles	64,4	40,6	32,5	58,7

Source : Questionnaire sur le milieu de travail et pour les employés de l'EMTE, 1999.

¹ La catégorie Toute formation dénombre les employés une seule fois, même s'ils peuvent avoir suivi des activités de formation en classe et en cours d'emploi.

Comme nous l'avons indiqué, l'écart sur le plan de la formation entre les grandes et les petites entreprises se rétrécit lorsqu'on compare les taux d'appui des employeurs et la participation de leurs employés à ces activités par taille d'entreprise. Lorsqu'un changement en milieu de travail se produit, on retrouve un écart d'au moins 20 points de pourcentage aux taux d'appui des employeurs entre les petites et les grandes entreprises. Toutefois, cette différence s'en trouve réduite de moitié lorsqu'on la compare aux taux de participation des employés. Proportionnellement plus d'employés des petites entreprises que des grandes peuvent être touchés par un changement et être obligés de s'y adapter.

Où la formation se déroule-t-elle ?

Les taux d'appui d'activités de formation par les employeurs et de participation des employés à ces activités suivant des caractéristiques choisies des établissements sont indiqués au tableau 2.2. Chose peu surprenante, la fréquence des activités de formation augmente avec la taille des établissements, puisque les grands établissements disposent généralement de plus de ressources que les petits pour réaliser de telles activités. Les petites entreprises n'appuient pas la formation en classe dans la même mesure que le font les grandes. Les deux catégories de taille d'entreprise offrent cependant de la formation en cours d'emploi dans des proportions semblables. Même si la participation des employés des petites entreprises se divise à parts égales entre la formation en cours d'emploi et la formation en classe, seulement 5 % des employés des entreprises les plus petites suivent des cours/programmes de formation en classe et en cours d'emploi. Les petites entreprises peuvent utiliser la formation en cours d'emploi comme substitut à la coûteuse formation en classe. Elles peuvent aussi embaucher les travailleurs possédant la formation en classe requise

et la compléter, au besoin, par une formation en cours d'emploi. Les entreprises plus grandes montrent qu'elles disposent de ressources supérieures puisque la formation qu'elles dispensent penche vers la formation en classe. De toute façon, une proportion significative d'employés suit les deux types d'activités de formation; 15 % des employés des entreprises les plus grandes suivent des activités de formation en classe et en cours d'emploi. Ceci démontre bien que la formation en cours d'emploi est un complément à la formation en classe. La formation sur les logiciels, par exemple, peut se dérouler en classe, tandis que celle liée à la mise à niveau des logiciels est dispensée en cours d'emploi.

Le tableau 2.2 indique que la formation a tendance à être plus courante dans les secteurs considérés comme étant des secteurs de haute technologie, un concept associé à l'amélioration des compétences. Les établissements du secteur de la finance et des assurances, où les changements technologiques en cours sont énormes, affichent le taux d'appui d'activités de formation en milieu de travail le plus élevé (82 %). En même temps, lorsqu'il n'y a pas eu de changement technologique étendu, moins de 50 % des établissements parrainent des activités de formation en milieu de travail (42 % et 45 %, respectivement, dans les industries des services immobiliers et de location et de la construction). Les tendances par secteur industriel sur le plan des taux de participation des employés à des activités de formation sont similaires à celles observées sur le plan des taux d'appui par les employeurs. Encore une fois, l'effet de taille dont nous avons traité précédemment apparaît à l'intérieur des taux de participation des employés par industrie. Plus de 25 % des employés des industries de la finance et des assurances suivent des activités de formation en classe et en cours d'emploi, tandis que dans les industries du commerce de détail et des services commerciaux, seulement 2 % des travailleurs suivent ces deux types d'activités de formation.

Voici d'autres tendances intéressantes :

- **Roulement de la main-d'œuvre :** Nos résultats indiquent un taux de formation très faible (31 %) dans les établissements où le roulement de la main-d'œuvre a été nul au cours de la dernière année, un taux de formation très élevé (77 %) chez les employeurs où ce roulement a été faible ou moyen et un taux de formation un peu plus faible (68 %) à l'intérieur des établissements où le taux en question a été relativement élevé.
- **Pratiques d'embauchage :** Les résultats de l'EMTE indiquent que généralement le taux de formation dans les établissements qui embauchaient à l'extérieur du milieu de travail pour combler leurs postes vacants différait très peu de celui enregistré dans les établissements qui embauchaient à l'intérieur du milieu de travail. Les postes vacants de professionnels, pour lesquels le taux de formation était beaucoup plus élevé dans les établissements qui comblaient leurs vacances à partir du milieu de travail, sont la seule exception.
- **Convention collective :** Les établissements où il y avait au moins un employé visé par une convention collective appuyaient des activités de formation en milieu de travail dans une proportion plus élevée que ceux où aucun employé n'était visé par une telle convention (74 % contre 55 %).

Qui reçoit de la formation et qui n'en reçoit pas ?

Les données de l'EMTE révèlent l'existence d'une solide relation entre le capital humain d'un employé et le nombre d'activités de formation dont il a bénéficié. Les travailleurs titulaires d'un grade universitaire, par exemple, étaient beaucoup plus susceptibles que ceux

Tableau 2.3

Participation des employés à la formation appuyée par les employeurs selon les caractéristiques des employés, 1998-1999

Caractéristiques des employés	Taux de participation des employés	Formation en classe	Formation en cours d'emploi
		%	
Tous les employés	54,6	36,6	30,3
Sexe			
Homme	53,1	36,3	31,6
Femme	56,0	36,8	28,8
Âge			
15 à 24 ans	54,8	22,7	40,5
25 à 34 ans	57,5	39,3	31,4
35 à 44 ans	57,3	40,1	31,7
45 à 54 ans	53,6	37,9	28,1
55 ans et plus	40,6	30,6	16,8
Niveau de scolarité (le plus élevé atteint)			
Moins qu'un diplôme d'études secondaires	39,7	20,3	23,7
Diplôme d'études secondaires (ce qui inclut certaines études postsecondaires)	47,0	27,8	29,1
Diplôme d'études professionnelles/techniques	49,5	34,3	24,4
Diplôme d'études collégiales	58,3	38,3	32,3
Grade universitaire	64,2	48,6	33,9
Profession			
Gestionnaires	61,0	44,0	30,3
Professionnels	68,3	54,2	35,6
Personnel technique/gens de métier	50,9	34,1	27,2
Commercialisation ou ventes	44,3	20,8	28,3
Personnel de bureau/administratif	53,9	32,2	33,8
Travailleurs de la production sans métier ni certificat de compétence	43,9	22,6	30,4
Type d'emploi			
Emploi non permanent	42,1	23,6	26,2
Emploi permanent	56,0	38,0	30,7
Horaire hebdomadaire			
À temps partiel (moins de 30 heures de travail)	46,2	25,6	29,7
À plein temps (30 heures de travail ou plus)	56,3	38,8	30,4
Utilisation des ordinateurs			
N'utilisent pas d'ordinateur au travail	42,4	25,2	24,1
En utilisent un au travail	63,8	45,2	35,0
Complexité technologique de leur emploi			
Stable	46,8	28,5	27,1
Accrue	62,3	44,4	33,5

Source : Questionnaire pour les employés de l'EMTE, 1999.

titulaires d'un certificat d'études secondaires de participer à des activités de formation appuyées par leur employeur (tableau 2.3). Cette relation n'est pas surprenante selon le raisonnement voulant que les travailleurs titulaires d'un grade universitaire sont davantage susceptibles de réussir des activités de formation et réduisent donc le risque que court un employeur en investissant dans de telles activités. Ces employés profitent de cette formation en accroissant leurs possibilités d'augmentation salariale et d'avancement professionnel. L'envers de la médaille, c'est que les employés possédant de faibles compétences et capacités ne suivent pas autant de formation. Les moins qualifiés affichent les taux de participation les plus faibles à toutes les catégories d'activités de formation. Ces gens risquent de ne pas suivre le rythme d'accroissement des exigences en matière de compétences et d'être de ce fait perdants sur le plan des augmentations salariales et de l'avancement professionnel.

La moitié des travailleurs déclare que la complexité technologique de leur emploi est en train de s'accroître; il n'est donc pas surprenant de constater qu'on cite les activités de formation sur les logiciels comme étant celles les plus courantes (tableaux 2.4 a et b). Suivant la profession, ce sont les activités de formation sur les logiciels qui constituent le domaine de formation le plus populaire chez les gestionnaires, les professionnels et le personnel de bureau et administratif.

L'importance de la formation professionnelle reflète le passage du Canada à l'« économie du savoir ». Les techniciens, les gens de métier et les professionnels déclarent que ce domaine de formation est le deuxième plus populaire chez eux.

La formation en lecture, en écriture et en calcul se situe au bas de l'échelle. De façon générale, les travailleurs faiblement qualifiés ne bénéficient pas d'activités de formation en lecture, en écriture et en calcul.

Tableau 2.4a

Employés ayant participé à de la formation en classe, selon la profession et le domaine de formation, 1998-1999

Domaine de formation	Gestionnaires	Professionnels	Personnel technique/ gens de métier	Commercialisation ou ventes	Personnel de bureau/ administratif	Travailleurs de la production sans certificat	Total
	%						
Orientation pour les nouveaux employés	**	0,3*	0,7*	**	0,8*	**	0,9*
Formation à la gestion/supervision	14,9	3,6	4,4	**	1,4*	**	5,6
Formation professionnelle	12,4*	22,1	15,6	21,0	8,9	16,5*	16,1
Formation en apprentissage	**	**	1,2*	0	**	**	0,6*
Formation à la vente et à la commercialisation	5,7	**	1,8	14,7*	3,8*	4,0	3,3
Ordinateurs	2,8*	2,2*	**	**	3,1	**	2,1*
Logiciels	19,4	22,7	15,3	11,0*	45,8	**	20,9
Autre matériel de bureau et autre genre de matériel	**	0,5*	2,0	**	1,6*	1,7*	1,3
Prise de décisions ou résolution de problèmes en groupe	0,7	1,0*	0,4*	**	0,2*	**	0,6*
Constitution d'équipe, aptitudes à commander, communications	3,0	2,7	1,7	**	2,9*	2,9*	2,3
Santé et sécurité au travail, protection de l'environnement	4,7*	6,3	15,7	**	3,4	24,0	9,8
Lecture, écriture ou calcul	**	**	**	**	0,2*	0,2*	**
Autre formation	34,5	36,5	39,0	34,7	27,0	45,5	36,2
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Source : Questionnaire pour les employés de l'EMTE, 1999.

Nota : Le total peut être différent de 100 à cause de l'arrondissement.

* Indique que le coefficient de variation (CV), une mesure de la fiabilité des données, est plus élevé que 16% et moins que 35%. La fiabilité des estimations diminue à mesure que le CV augmente.

** Les estimations n'apparaissent pas au tableau à cause de leur forte variabilité d'échantillonnage.

Tableau 2.4b

Employés ayant participé à de la formation en cours d'emploi, selon la profession et le domaine de formation, 1998-1999

Domaine de formation	Gestionnaires	Professionnels	Personnel technique/ gens de métier	Commercialisation ou ventes	Personnel de bureau/ administratif	Travailleurs de la production sans certificat	Total
	%						
Orientation pour les nouveaux employés	**	3,4*	7,4	22,7	11,4	17,3	8,9
Formation à la gestion/ supervision	11,9	2,7*	3,1	1,1*	4,1*	**	4,4
Formation professionnelle	12,0*	18,7	15,4	8,1*	8,7	13,5*	13,7
Formation en apprentissage	0*	**	1,8	0,9*	**	1,2*	1,1
Formation à la vente et à la commercialisation	7,5*	1,1*	3,4*	15,1*	1,6	3,6*	4,2
Ordinateurs	1,4*	4,0*	2,0*	2,1*	4,1*	**	2,5
Logiciels	26,6	25,3	18,6	15,3	39,9	3,3*	23,2
Autre matériel de bureau et autre genre de matériel	4,7*	2,9*	5,7	6,4	4,0*	6,7*	4,9
Prise de décisions ou résolution de problèmes en groupe	1,4*	1,8*	0,5*	0,8*	**	0,9*	0,9*
Constitution d'équipe, aptitudes à commander, communications	4,8*	2,8*	1,9*	0,6*	**	0,9*	2,3
Santé et sécurité au travail, protection de l'environnement	3,1*	5,8	8,4	1,3*	3,7	10,4*	5,9
Lecture, écriture ou calcul	0	0	0	0	0	0	0
Autre formation	20,9*	30,5	31,8	25,4	20,2	38,3	28,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Source : Questionnaire pour les employés de l'EMTE, 1999.

Nota : Le total peut être différent de 100 à cause de l'arrondissement.

* Indique que le coefficient de variation (CV), une mesure de la fiabilité des données, est plus élevé que 16% et moins que 35%. La fiabilité des estimations diminue à mesure que le CV augmente.

** Les estimations n'apparaissent pas au tableau à cause de leur forte variabilité d'échantillonnage.

Leurs compétences actuelles dans ces domaines répondent sans doute aux exigences de leur poste. Leurs compétences sont-elles suffisamment développées, cependant, pour assurer le succès lors d'activités de formation ? Si on considère que le risque est trop élevé pour leur offrir de la formation, ces travailleurs peuvent être piégés dans des emplois faiblement qualifiés et faire face à un cercle vicieux : sans compétence en lecture et en écriture, on ne leur dispense pas la formation nécessaire pour avancer professionnellement, mais sans formation ils ne développeront pas les compétences indispensables en lecture et en écriture.

Avantages de la formation en milieu de travail

La question primordiale lorsqu'on étudie la relation entre les pratiques en milieu de travail, la productivité et la satisfaction au travail est la suivante : « Quelle est la cause et quel est l'effet ? » La formation accroît-elle la productivité ou est-ce que les entreprises productives ont les moyens de se payer des activités de formation ? Les résultats des recherches effectuées jusqu'ici montrent qu'il existe une relation entre la formation et la productivité, mais ne peuvent en préciser la relation de cause à effet (Bartel, 1995; Black et Lynch, 1997). Une réponse définitive est peu probable puisque l'information qu'on a utilisée lors de ces recherches provenait de données transversales. Ainsi, les chercheurs n'ont pu déterminer ce qui venait en premier lieu, la pratique ou la croissance de la productivité et la satisfaction au travail. Le caractère longitudinal de l'EMTE aidera à traiter cette question. Toutefois, comme il s'agit de la première année de données de l'EMTE, il nous est impossible de répondre dans le présent rapport à ces questions de causalité, faisant face au même problème rencontré lors de recherches précédentes.

Nous fournissons dans la présente section de l'information tirée de l'EMTE sur la productivité et la satisfaction au travail surtout pour faire

connaître les données aux utilisateurs. Il ne faudrait aucunement interpréter ces données comme une preuve directe des répercussions de la formation sur la productivité et la satisfaction au travail. En outre, notre analyse est uniquement descriptive et ne neutralise pas l'influence des caractéristiques des travailleurs, comme leurs salaires, leurs avantages sociaux et leurs conditions de travail, ni les attributs du milieu de travail, tels les changements technologiques et les stratégies des entreprises. Malgré ces mises en garde, nous invitons les lecteurs à noter les faits saillants au sujet de la satisfaction au travail et sur la formation tirés des réponses des employés (tableau 2.5) et ceux tirés des réponses des employeurs sur la productivité et la formation (tableau 2.6).

Les réponses au questionnaire pour les employés de l'EMTE sur la satisfaction au travail et la formation montrent que :

- le pourcentage d'employés très satisfaits à leur travail était plus élevé chez ceux ayant participé à des activités de formation en milieu de travail appuyées par leur employeur et que chez ceux n'y ayant pas pris part;
- les employés ayant déclaré que la formation dont ils ont bénéficié était à peu près suffisante compte tenu des exigences de leur poste étaient plus susceptibles de se sentir très satisfaits à leur travail que ceux ayant déclaré que cette formation était insuffisante ou excessive compte tenu des exigences de leur poste;
- les employés des établissements où le nombre d'activités de formation offertes (suivant ce qu'ont déclaré les employeurs) avait augmenté au cours de la dernière année étaient plus susceptibles d'être très satisfaits à leur travail que ceux des établissements où le nombre de ces activités avait diminué ou était resté à peu près le même.

Tableau 2.5

Formation et satisfaction au travail selon le niveau de satisfaction au travail et la formation, 1998-1999

	Insatisfaits	Satisfaits	Très satisfaits	Total
	% des employés			
Globalement	10,7	54,6	34,8	100,0
Formation en milieu de travail appuyée par les employeurs				
Ont été formés	9,4	52,7	37,9	100,0
N'ont pas été formés	12,2	56,9	30,9	100,0
Formation suivie comparativement aux exigences de leur poste				
Insuffisante	19,7	58,6	21,7	100,0
À peu près suffisante	6,6	53,1	40,3	100,0
Excessive	24,8	48,8	26,5	100,0
Nombre d'activités de formation offertes par leur établissement				
A augmenté	11,4	53,7	35,0	100,0
Est resté à peu près le même	10,3	56,7	33,1	100,0
A diminué	12,5*	56,9	30,6	100,0

Source : Questionnaires sur le milieu de travail et pour les employés de l'EMTE, 1999.

Nota : Le total peut être différent de 100 à cause de l'arrondissement.

* Indique que le coefficient de variation (CV), une mesure de la fiabilité des données, est plus élevé que 16% et moins que 35%. La fiabilité des estimations diminue à mesure que le CV augmente.

Les réponses au questionnaire pour les employeurs de l'EMTE sur la productivité et la formation montrent que :

- 46 % des établissements ayant appuyé des activités de formation ont également déclaré des augmentations de la productivité en 1998-1999.

Tableau 2.6

Formation et croissance de la productivité selon le changement sur le plan de la productivité et l'appui d'activités de formation, 1998-1999

Changement sur le plan de la productivité	Ont appuyé des activités de formation	N'ont pas appuyé d'activités de formation	Total
	% des établissements		
A diminué	7,2*	**	7,9
Aucun changement	46,3	63,8*	53,9
A augmenté	46,4	**	38,1
Total	100,0	100,0	100,0

Source : Questionnaire sur le milieu de travail de l'EMTE, 1999.

Nota : Le total peut être différent de 100 à cause de l'arrondissement.

* Indique que le coefficient de variation (CV), une mesure de la fiabilité des données, est plus élevé que 16% et moins que 35%. La fiabilité des estimations diminue à mesure que le CV augmente.

** Les estimations n'apparaissent pas au tableau à cause de leur forte variabilité d'échantillonnage.

PUBLICATIONS ÉLECTRONIQUES DISPONIBLES À
www.statcan.ca



3 PRATIQUES DE RÉMUNÉRATION VARIABLE

La rémunération variable inclut un ensemble de pratiques liant la rémunération des employés à leur rendement au travail. Comme dans le cas de la formation, elle peut profiter aux employeurs et aux employés. Freeman (2000) et Black et Lynch (1997 et 2000) ont montré que la rémunération variable est susceptible, de concert avec d'autres pratiques de gestion des ressources humaines (GRH), de mener à une augmentation de la productivité. Les employeurs peuvent utiliser la rémunération variable pour inciter leurs employés à participer à la mise en œuvre d'un changement en milieu de travail. Lorsque des employés se partagent les gains découlant d'un changement, on s'attend à ce qu'ils suivent des cours de formation et fassent l'effort nécessaire pour s'adapter au nouveau milieu de travail. Lorsque cet accroissement de leur effort mène à un solide rendement de leur établissement, les employés en bénéficient par une augmentation de leurs gains personnels. Le fait de lier la rémunération au rendement peut, en outre, profiter aux employeurs en attirant dans leur entreprise des travailleurs très productifs.

Nous présentons dans le présent chapitre des résultats qui se rapportent à la rémunération variable (ou aux régimes de rémunération de rechange) tirés des réponses au questionnaire sur le milieu de travail de l'EMTE.¹ On a demandé lors de l'enquête aux employeurs si leur

¹ Étant donné que les questions sur la rémunération variable posées sur le questionnaire pour les employés de l'EMTE diffèrent beaucoup de celles posées sur le questionnaire pour les employeurs, nous présentons ici des résultats tirés uniquement du second; un rapport complémentaire inclura des résultats sur la rémunération variable qui reposeront sur les réponses au questionnaire pour les employés.

Tableau 3.1**Établissements offrant une rémunération variable pour leur personnel d'exécution selon le type de rémunération, 1998-1999**

Type de rémunération	%
Tous les établissements (au moins un type)	38,2
Systèmes de primes au rendement individuel	29,3
Régime d'intéressement en fonction du rendement et/ou autres primes (collectives)	7,5
Régime de participation aux bénéfices	7,6
Rémunération au mérite et en fonction des compétences	16,4

Source : Questionnaire sur le milieu de travail de l'EMTE, 1999.

système de rémunération incluait un ou plusieurs des quatre types suivants d'incitatifs pour leur personnel d'exécution (excluant les gestionnaires) :

- **les systèmes de primes au rendement individuel**, qui récompensent les gens en fonction de leur production ou de leur rendement personnel; ils incluent des primes (au rendement individuel), la rémunération à la pièce, les commissions et les options d'achat d'actions/régimes d'actionnariat privilégié;
- **les régimes d'intéressement en fonction du rendement et/ou les autres primes (collectives)**, les régimes d'intéressement en fonction du rendement signifiant les avantages versés aux employés pour des gains réalisés grâce à une augmentation de la productivité et les primes collectives désignant les systèmes qui récompensent les gens en fonction de la production ou du rendement d'un groupe et qui incluent des primes (au rendement collectif), les récompenses par petits groupes, les régimes d'actionnariat des employés et les options d'achat d'actions;

- **les régimes de participation aux bénéfices**, qui signifient tous les régimes grâce auxquels des employés reçoivent une part des bénéfices découlant du milieu de travail; et
- **la rémunération au mérite et en fonction des compétences**, qui signifie une récompense ou un honneur accordé pour des qualités supérieures, de grandes capacités ou des compétences/connaissances spécialisées découlant d'une formation, d'une pratique, etc.

Nous amorçons le chapitre par un examen de l'utilisation de la rémunération variable suivant diverses caractéristiques des établissements. Nous étudions ensuite la relation entre l'utilisation de la rémunération variable et les pratiques en milieu de travail. Puisque les méthodes de rémunération variable incitent les employés à accepter le changement, on peut s'attendre à ce que les employeurs adoptant de nouvelles technologies et apportant un changement organisationnel utilisent davantage de telles méthodes que ceux qui ne font pas de tels changements. Nous clôturons le chapitre par un examen de données tirées de l'EMTE sur les avantages possibles reliés à la rémunération variable.

Quels sont les types d'établissements qui implantent la rémunération variable ?

De façon générale, presque deux employeurs sur cinq offrent au moins un type incitatif de rémunération variable à l'intérieur de leur système de paye (tableau 3.1). Les primes au rendement individuel sont les plus populaires (29 %); vient ensuite la rémunération au mérite/en fonction des compétences (16 %). Seulement 8 % des établissements offrent un régime d'intéressement en fonction du rendement ou de participation aux bénéfices.

Tableau 3.2

Établissements offrant une rémunération variable^a selon la taille et l'industrie, 1998-1999

Caractéristiques des établissements	%
Tous les établissements (au moins un type)	38,2
Taille (nombre d'employés)	
Moins de 20	34,9
20 à 99	59,4
100 à 499	66,9
500 ou plus	55,0
Secteur industriel	
Foresterie, extraction minière, de pétrole et de gaz	35,0
Fabrication tertiaire à forte intensité de main-d'œuvre	40,4
Fabrication primaire	56,0
Fabrication secondaire	44,6
Fabrication tertiaire à forte intensité de capital	57,7
Construction	30,5
Transport, entreposage et commerce de gros	52,0
Communications et autres services publics	30,0
Commerce de détail et services aux consommateurs	34,5
Finance et assurances	58,0
Services immobiliers et de location	36,2
Services aux entreprises	43,2
Enseignement et services de soins de santé	24,8
Information et industries culturelles	44,6

Source : Questionnaire sur le milieu de travail de l'EMTE, 1999.

^a Un ou plusieurs des types suivants : des primes au rendement individuel, un régime d'intéressement ou d'autres primes (collectives), un régime de participation aux bénéfices et la rémunération au mérite et en fonction des compétences.

Nous présentons à l'intérieur du tableau 3.2 les différences suivant la taille et le secteur industriel des établissements sur le plan de l'utilisation en milieu de travail de la rémunération variable. L'utilisation de la rémunération variable tend à augmenter à mesure que la taille des établissements s'accroît, bien qu'elle diminue légèrement dans le cas des très

grands établissements (de 500 employés ou plus). Les conclusions tirées de la HRPS et de l'*Enquête sur la technologie en milieu de travail (ETMT)*² montrent aussi l'existence d'une relation positive entre la taille de l'entreprise et la rémunération variable, mais on a également noté qu'il existe une relation négative entre la présence d'un syndicat et l'utilisation de ces pratiques de rémunération. Cet effet du syndicat peut contribuer à expliquer la diminution susmentionnée dans les plus grandes entreprises. Selon l'industrie, l'utilisation de telles pratiques tend à être élevée dans les industries de la fabrication tertiaire à forte intensité de capital, de la finance et des assurances, de la fabrication primaire et du transport, entreposage et commerce de gros. Les entreprises de ces industries font généralement face à des changements technologiques rapides et à une rude concurrence et peuvent se tourner vers la rémunération variable pour hausser le rendement de leurs employés. C'est dans les services d'enseignement et services de soins de santé, des secteurs où la concurrence est peu élevée, qu'on observe le taux d'utilisation de la rémunération variable le plus faible. La proportion d'employeurs qui utilisaient la rémunération variable dans les établissements à but lucratif était presque deux fois plus élevée que celle des employeurs qui le faisaient dans les établissements à but non lucratif (40 % contre 23 %).

Après avoir défini les types incitatifs de rémunération variable que les employeurs ont établis à l'intérieur de leur milieu de travail, on leur a demandé à déterminer les professions visées par leurs différents régimes incitatifs.

Il n'est pas étonnant que les établissements offrent des primes au rendement individuel à leurs employés affectés à la commercialisation et

² Cette enquête a été conçue et menée par le Conseil économique du Canada en 1985 et en 1991.

aux ventes, qui ont tendance à travailler individuellement et chez qui les employeurs peuvent vouloir créer un climat de concurrence.

Les primes collectives sont surtout versées aux gestionnaires et aux employés de la production, qui travaillent généralement en équipes. Les gestionnaires bénéficient aussi d'un régime de participation aux bénéfices.

Le personnel de bureau et administratif est de loin celui le moins susceptible de se voir inclure à l'intérieur d'un système de primes collectives, tandis que les travailleurs de la production sans certificat sont de loin les moins susceptibles de se voir inclure à l'intérieur de systèmes de primes au rendement individuel et de régimes de participation aux bénéfices.

On offre surtout la rémunération au mérite et en fonction des compétences au personnel technique/aux gens de métier, aux professionnels et aux travailleurs de la production sans certificat, dont les employeurs peuvent désirer encourager le développement des compétences.

Pourquoi les employeurs implantent-ils la rémunération variable ?

Une explication plausible liant la rémunération variable au rendement au travail est qu'elle pourrait attirer des travailleurs qualifiés qui sont rares dans une économie très concurrentielle. C'est peut-être aussi pour accroître la productivité en cas de changement organisationnel et d'innovation. Étant donné qu'on ne pose pas directement de question à l'occasion de l'EMTE au sujet des raisons de l'implantation de la rémunération variable, nous examinons plutôt l'utilisation de cette dernière suivant que les établissements ont ou n'ont pas apporté de changement organisationnel et d'innovation, font ou ne font pas face à la concurrence

étrangère ou ont ou n'ont pas une stratégie d'entreprise axée sur les ressources humaines, ce qui, dans tous les cas, laisse entendre un besoin et une intention.

Nos résultats indiquent que les établissements qui innovent, qui apportent un changement technologique ou organisationnel et qui font face à la concurrence sur les marchés internationaux sont plus susceptibles que ceux ne présentant pas ces caractéristiques d'offrir au moins un type de rémunération variable à l'intérieur de leur système de paye (tableau 3.3). On a fait état de conclusions similaires à partir des résultats de l'ETMT et de la HRPS. La relation varie cependant selon la taille des entreprises. Les grandes entreprises sont plus susceptibles d'offrir un ou plusieurs types de rémunération variable indépendamment des conditions. Les petites adoptent proportionnellement davantage la rémunération variable lorsqu'elles apportent un changement.

La relation entre la stratégie d'une entreprise et la fréquence de la rémunération variable est intéressante. Plus une entreprise se concentrera sur la gestion des ressources humaines (GRH), plus elle sera susceptible d'implanter la rémunération variable. Cette relation vaut indépendamment de la taille des entreprises, ce qui n'est pas le cas, cependant, lorsqu'on examine leur stratégie de réduction des coûts. Dans les grandes entreprises, la fréquence d'implantation de la rémunération variable diminue, en fait, à mesure que l'engagement en faveur d'une stratégie de réduction des coûts s'accroît. Cette diminution peut être le reflet de la résistance des syndicats à l'adoption de pratiques de rémunération variable parce qu'ils risquent de percevoir ces dernières comme un moyen pour les employeurs de transférer un risque à leurs employés.

Tableau 3.3

Établissements offrant une rémunération variable à l'intérieur de leur système de paye selon des caractéristiques choisies, 1998-1999

	% offrant une rémunération variable		
	Globale- ment	Moins de 20 employés	20 employés ou plus
Tous les établissements (au moins un type)	38,2	34,9	60,2
Changement organisationnel			
N'en ont pas apporté	26,7	24,9*	48,1*
En ont apporté au moins un	53,9	50,7	66,4
Technologie			
N'en ont pas adopté	33,8	31,2	56,7
En ont adopté au moins une	49,0	45,1*	64,1
Innovation			
N'en ont pas apportée/n'ont pas amélioré leur produits/services/procédés	27,0	25,0*	49,2
En ont apporté/ont amélioré leur produits/services/procédés	50,2	46,8	65,5
Secteur de marché			
Principalement local	38,0	35,0	61,9
Principalement national	52,0	48,7*	64,7
Principalement international	59,6	**	77,5
Stratégie d'entreprise de GRH (importance)			
Aucune/légère	20,3	**	**
Faible	31,8	29,6*	52,2*
Moyenne	45,4	42,3*	62,1
Élevée	51,5	47,2*	66,7
Stratégie d'entreprise de réduction des coûts (importance)			
Aucune/légère	25,7	24,6*	43,8*
Faible	44,1	40,5*	65,2
Moyenne	42,0	37,6*	63,8
Élevée	53,3	53,4*	52,9*

Source : Questionnaire sur le milieu de travail de l'EMTE.

* Indique que le coefficient de variation (CV), une mesure de la fiabilité des données, est plus élevé que 16% et moins que 35%. La fiabilité des estimations diminue à mesure que le CV augmente.

** Les estimations n'apparaissent pas au tableau à cause de leur forte variabilité d'échantillonnage.

Les employeurs profitent-ils de l'utilisation de la rémunération variable ?

Les avertissements au sujet de la relation entre les pratiques en milieu de travail et la productivité et la satisfaction au travail mentionnées dans le chapitre 2 sont ici également de mise. On ne peut rien dire de l'effet de causalité avec des données d'une seule année et l'analyse ne neutralise pas l'effet d'autres variables. Le lecteur ne devrait tirer aucune conclusion définitive des répercussions de la rémunération variable à partir des totalisations croisées ici présentées.

Comme il est indiqué ci-dessus, les établissements offrant un ou plusieurs types de rémunération variable à leurs travailleurs devraient s'attendre à ce que la productivité augmente et le roulement de leur main-d'œuvre diminue, ce qui devrait aussi entraîner, une réduction des coûts des entreprises. Nous présentons au tableau 3.4 des résultats tirés des réponses au questionnaire pour les employeurs de l'EMTE, suivant l'existence ou non dans les entreprises d'un ou de plusieurs types de rémunération variable, pour trois mesures du rendement des établissements : le changement sur le plan de la productivité, le changement sur le plan des coûts et le roulement de la main-d'œuvre.

Nos résultats indiquent, premièrement, que les établissements qui offraient un ou plusieurs types de rémunération variable à leur personnel d'exécution (excluant les gestionnaires) étaient plus susceptibles de déclarer avoir enregistré une augmentation de la productivité en 1998-1999 que ceux qui n'en offraient pas (52 % contre 29 %). Deuxièmement, il ne semble cependant pas exister de lien entre la rémunération variable et la réduction des coûts unitaires. (La hausse des coûts de main-d'œuvre ou des intrants intermédiaires influencera les coûts unitaires, mais non les

Tableau 3.4**Rémunération variable et rendement des établissements, 1998-1999**

Mesure du rendement	Établissements offrant une rémunération variable	Établissements n'offrant pas de rémunération variable	Tous les établissements
	%		
Changement sur le plan de la productivité			
A diminué	7,8*	8,0*	7,9
Aucun changement	39,8	62,7	53,9
A augmenté	52,4	29,4*	38,1
Total	100,0	100,0	100,0
Changement sur le plan des coûts unitaires			
Ont diminué	10,3*	9,3*	9,7
Aucun changement	52,3	56,4	54,8
Ont augmenté	37,4	34,4	35,5
Total	100,0	100,0	100,0
Roulement de la main-d'oeuvre			
Nul (0 %)	21,0*	40,7	33,2
Faible (1 à 20 %)	12,8*	7,0*	9,2
Élevé (>20 %)	66,2	52,3	57,6
Total	100,0	100,0	100,0

Source : Questionnaire sur le milieu de travail de l'EMTE, 1999.

Nota : Le total peut être différent de 100 à cause de l'arrondissement.

* Indique que le coefficient de variation (CV), une mesure de la fiabilité des données, est plus élevé que 16% et moins que 35%. La fiabilité des estimations diminue à mesure que le CV augmente.

mesures de la productivité). Troisièmement, les établissements qui offraient une forme quelconque de rémunération variable enregistraient des taux de roulement de la main-d'œuvre plus élevés que ceux qui n'utilisaient pas la rémunération variable parmi leurs méthodes de rémunération. Il n'y a pas de raison évidente expliquant ce résultat. Ces deux derniers résultats peuvent simplement renforcer les avertissements donnés précédemment, c'est-à-dire que seule une analyse plus exhaustive permettra de constater les résultats réels de l'utilisation de méthodes de rémunération variable.

4 PRATIQUES DE CONCEPTION FLEXIBLE DES TÂCHES ET FAVORISANT LA PARTICIPATION DES EMPLOYÉS

Le fait qu'elle permette aux entreprises d'utiliser leurs ressources humaines quand et où elles en ont besoin est le principal avantage de la flexibilité en milieu de travail. Des pratiques comme la rotation des postes de travail, l'affectation du personnel à plusieurs tâches et le travail d'équipe profitent aux employeurs, parce que plus les travailleurs en savent sur l'ensemble des méthodes de travail, plus il est possible de déplacer facilement les employés pour compenser l'absentéisme ou les réorientations de la demande. De même, les entreprises peuvent utiliser la vaste connaissance des travailleurs du processus de production pour assurer des services de dépannage. Ces pratiques profitent aussi aux travailleurs, puisqu'elles leur évitent de rester enfermés à l'intérieur d'un seul emploi et leur fournissent un outil de mobilité. De telles pratiques donnent aussi aux employés, mais à des degrés variables, plus de responsabilités et de contrôle à l'intérieur de leur milieu de travail. Ainsi, les travailleurs en bénéficient en leur permettant de s'associer davantage au processus décisionnel dans le cadre de l'exploitation de leur entreprise et, partant, d'avoir aussi davantage le sentiment de faire une différence au travail, bien qu'au coût possible d'une augmentation de la tension attribuable à l'accroissement de leurs responsabilités. Prévoir de telles pratiques peut, en retour, renforcer les gains de productivité au profit des employeurs et servir à attirer dans leur établissement des travailleurs qualifiés.

La littérature sur le sujet renferme de nombreuses preuves des avantages pour les employeurs de la conception flexible des tâches et de la participation des employés (Bélanger, 2000). Ichniowski (1992) a décrit une étude de cas d'une entreprise qui a amélioré radicalement sa productivité en accroissant la participation de ses employés et la souplesse de leurs tâches, combinées à une rémunération variable (servant d'incitatif). De même, MacDuffie et Krafcik (1992) ont soutenu que les pratiques en milieu de travail qui contribuent à la souplesse des travailleurs et à la résolution de problèmes appuient les objectifs de la mise en œuvre d'une nouvelle technologie favorisant la flexibilité des établissements.

Il existe aussi des éléments prouvant que la participation des employés peut profiter à ces derniers. Neumark et Cappelli (1999) ont montré que les pratiques entraînant le transfert de responsabilités aux employés contribuent à accroître leur rémunération et ont de faibles répercussions sur leur productivité sans effet néfaste sur l'efficacité. De la même façon, Freeman et d'autres (2000) ont constaté que la participation des employés, qui s'accompagne généralement d'une participation aux bénéfices, a de faibles répercussions sur la productivité de la main-d'œuvre, mais a un puissant effet positif sur le bien-être des travailleurs.

Nous présentons dans le présent chapitre des résultats de l'EMTE qui se rapportent au degré de mise en œuvre par les employeurs de pratiques ayant trait à la conception des tâches et à la contribution ou à l'association des travailleurs à l'exploitation et au processus décisionnel de leur entreprise (et au degré de participation des employés à de telles pratiques). Collectivement, on les appelle des pratiques favorisant la participation des employés (PFPE).

À l'occasion de l'EMTE, on interroge les employeurs et les employés sur des ensembles de PFPE qui varient un peu d'un questionnaire d'enquête à l'autre. Sur le questionnaire sur le milieu de travail, on interroge les employeurs au sujet des pratiques d'organisation du travail qu'ils ont officiellement établies dans leur milieu de travail pour leur personnel d'exécution (excluant les gestionnaires). Ces pratiques comprennent :

- **la conception flexible des tâches**, ce qui inclut la rotation des postes de travail, l'enrichissement/la valorisation des tâches et leur redéfinition (une définition plus large des tâches ou une augmentation des exigences en matière de compétences ou de l'autonomie);
- **les équipes de résolution de problèmes**, qui s'occupent de questions de qualité ou de déroulement des opérations (et qui disposent d'un pouvoir limité);
- **les équipes de travail ou les comités mixtes patronaux-syndicaux**, qui s'occupent d'un vaste ensemble de questions (et dont le rôle est principalement consultatif);
- **les groupes de travail autonomes** ou les groupes de travail semi-autonomes ou mini-entreprises (qui disposent d'un pouvoir réel de prise de décisions);
- **les programmes de suggestions des employés**, qui incluent des sondages de rétroaction auprès des employés;
- **le partage de l'information** avec les travailleurs (sur des sujets tels que le rendement de leur entreprise, leurs salaires et la technologie).

On peut considérer dans une certaine mesure, que ces pratiques se situent le long d'un continuum de participation des employés, allant du

partage de l'information (favorisant une faible participation) aux groupes de travail autonomes (favorisant une participation élevée). Le présent chapitre sera axé sur les quatre premières pratiques énumérées sur la liste figurant ci-dessus – la conception flexible des tâches, les équipes de résolution de problèmes, les équipes de travail ou les comités mixtes patronaux-syndicaux et les groupes de travail autonomes.

Sur le questionnaire pour les employés de l'EMTE, on interroge les répondants au sujet d'un groupe similaire de PFPE permettant aux employés de s'associer aux décisions qui concernent leur milieu de travail. Ces pratiques sont en grande partie les mêmes que celles au sujet desquelles on interroge les répondants sur le questionnaire pour les employeurs, bien qu'il y ait de petites différences entre l'un et l'autre questionnaires. On interroge les employés au sujet de la fréquence (jamais, occasionnellement, souvent ou toujours) de leur participation aux pratiques suivantes :

- **la rotation des postes de travail ou la formation polyvalente** (qui n'est pas une pratique aussi étendue que sa contrepartie sur le questionnaire pour les employeurs de l'EMTE, la conception flexible des tâches);
- **les cercles ou les groupes de qualité** qui s'occupent de questions de déroulement des opérations ou de qualité (l'équivalent des équipes de résolution de problèmes sur le questionnaire pour les employeurs de l'enquête en question);
- **les équipes de travail ou les comités patronaux-syndicaux** (qui s'occupent d'une vaste gamme de questions);
- **les groupes de travail autonomes** ou les groupes de travail semi-autonomes ou mini-entreprises (qui ont un degré élevé de

responsabilité pour un produit ou un service précis ou une autonomie réelle sur le plan de leur organisation);

- **les sondages de rétroaction auprès des employés;**
- **les programmes de suggestions des employés** ou les réunions régulières à l'occasion desquelles les employés peuvent offrir à leurs supérieurs des suggestions pour améliorer le travail (à noter que cette pratique est combinée aux sondages auprès des employés sur le questionnaire pour les employeurs de l'EMTE); et
- **le partage de l'information**, au moyen de réunions ou de notes, comme des bulletins, au sujet du rendement et de changements en milieu de travail.

Tel que mentionné plus haut, ces pratiques se situent le long d'un continuum de participation des employés et le présent rapport sera axé sur les quatre premières pratiques en milieu de travail qui sont : la rotation des postes de travail ou la formation polyvalente, les cercles ou les groupes de qualité, les équipes de travail ou les comités patronaux-syndicaux et les groupes de travail autonomes. Nous ne tenons pas compte ici du degré d'intensité de participation des employés (que ce soit, occasionnellement, souvent ou toujours).

Nous abordons en premier lieu les mesures de fréquence globale d'utilisation des PFPE, puis nous traitons d'un certain nombre de points dont le rapprochement des réponses des employeurs et des employés aux questions relatives aux pratiques favorisant la participation de ces derniers, le degré auquel la formation en communications et en aptitudes à la résolution de problèmes encourage ces pratiques, l'examen des caractéristiques des établissements et les raisons de l'implantation de ces pratiques lors des changements à l'intérieur du milieu de travail ainsi que les avantages évidents des PFPE pour les employeurs et pour les employés.

Tableau 4.1

Établissements ayant déclaré diverses PFPE pour le personnel d'exécution, 1998-1999

Pratique favorisant la participation des employés (PFPE)	% des établissements
Conception flexible des tâches (rotation des postes de travail, enrichissement/redéfinition des tâches)	28,5
Équipes de résolution de problèmes (pour les questions de qualité ou de déroulement des opérations)	23,0
Équipes de travail ou comités mixtes patronaux-syndicaux (s'occupant d'un vaste ensemble de questions)	17,9
Groupes de travail autonomes (groupes de travail semi-autonomes ou mini-entreprises)	9,2
Système de suggestions des employés, sondage auprès des employés	27,8
Partage de l'information	44,3

Source : Questionnaire sur le milieu de travail de l'EMTE, 1999.

Tableau 4.2

Employés ayant déclaré participer aux diverses PFPE, 1998-1999

Pratique favorisant la participation des employés (PFPE)	% des employés
Rotation des postes de travail ou formation polyvalente	19,1
Cercles de qualité : équipes ou cercles s'occupant des questions de qualité ou de déroulement des opérations	38,2
Équipes de travail ou comités patronaux-syndicaux	27,6
Groupes de travail autonomes (groupes de travail semi-autonomes ou mini-entreprises)	46,6
Sondages de rétroaction auprès des employés	40,2
Programmes de suggestions des employés	59,1
Partage de l'information, au moyen de réunions et de notes (comme les bulletins)	74,4

Source : Questionnaire pour les employés de l'EMTE, 1999.

À noter que nous avons restreint dans le présent chapitre notre analyse aux établissements de 10 employés ou plus et aux employés de tels établissements. En outre, les réponses des employeurs s'appliquent à leur personnel d'exécution (excluant les gestionnaires), tandis que celles des gestionnaires sont incluses dans les réponses des employés.

Fréquence globale d'utilisation des PFPE

Nous présentons à l'intérieur du tableau 4.1 les résultats globaux pour les employeurs et pour toutes les PFPE officielles qu'ils ont établies pour leur personnel d'exécution. La fréquence d'utilisation de ces pratiques (sauf la conception flexible des tâches) est inversement liée au degré de participation des employés aux pratiques en question, degré qui varie de 44 % pour le partage de l'information jusqu'à moins de 10 % pour les groupes de travail autonomes.

Les résultats pour les employés (tableau 4.2) sont en grande partie les mêmes que ceux observés pour les employeurs, la popularité d'une pratique étant généralement inversement proportionnelle au degré de participation et d'expression qu'elle assure. Mise à part la rotation des postes de travail, nous observons que de 40 % à 75 % des employés participent à des pratiques de partage de l'information demandant un faible niveau d'implication comme les bulletins et les sondages de rétroaction auprès des employés, tandis que le taux de participation des employés à des pratiques requérant un niveau d'implication élevé comme les cercles de qualité et les équipes de travail est de 38 % et de 28 %, respectivement. Puisque le taux relativement élevé de participation aux groupes de travail autonomes (47 %) va à l'encontre de la tendance observée ci-dessus pour les employeurs (9 %), on peut supposer que cette pratique est surtout répandue dans les grandes entreprises. Les taux de participation à la rotation

Tableau 4.3

Établissements ayant déclaré utiliser des PFPE choisies, selon certaines caractéristiques des établissements, 1998-1999

Caractéristiques des établissements	Conception flexible des tâches	Équipes de résolution de problèmes	Équipes de travail ou comités mixtes patronaux-syndicaux	Groupes de travail autonomes
	%			
Établissements avec 10 employés ou plus	28,5	23,0	17,9	9,2
Taille (nombre d'employés)				
10 à 19	29,7	18,0*	9,2*	6,4*
20 à 99	28,1	27,3	23,9	11,4*
100 à 499	20,8	32,3	44,6	15,7
500 ou plus	28,6	53,3	71,8	27,8
Secteur industriel				
Foresterie, extraction minière, de pétrole et de gaz	**	**	**	**
Fabrication tertiaire à forte intensité de main-d'œuvre	22,9*	15,2*	17,1*	**
Fabrication primaire	24,1*	30,6	35,9	12,9*
Fabrication secondaire	19,1*	26,2*	21,6*	6,6*
Fabrication tertiaire à forte intensité de capital	26,4*	35,3	21,8*	10,9*
Construction	**	**	**	**
Transport, entreposage et commerce de gros	30,4*	21,2*	19,1*	**
Communications et autres services publics	18,6*	19,5*	27,5*	**
Commerce de détail et services aux consommateurs	34,9*	**	**	**
Finance et assurances	36,5*	23,2*	24,3*	17,8*
Services immobiliers et de location	**	**	**	**
Services aux entreprises	24,5*	21,7*	**	**
Enseignement et services de soins de santé	24,4*	33,3*	24,3*	15,3*
Information et industries culturelles	21,5*	25,1*	28,2*	**
Champ d'application de la convention collective				
Aucun employé visé	29,4	21,3	11,8	9,1*
Au moins un employé visé	24,4*	30,6*	45,4	9,5*

Source : Questionnaire sur le milieu de travail de l'EMTE, 1999.

* Indique que le coefficient de variation (CV), une mesure de la fiabilité des données, est plus élevé que 16% et moins que 35%. La fiabilité des estimations diminue à mesure que le CV augmente.

** Les estimations n'apparaissent pas au tableau à cause de leur forte variabilité d'échantillonnage.

des postes de travail diffèrent également puisque 29 % des employeurs en font état, par opposition à 19 % des employés qui déclarent y participer.

Qui sont les employeurs utilisant des PFPE ?

Nous présentons dans le tableau 4.3 les taux de fréquence d'utilisation des PFPE suivant les caractéristiques des établissements. Les résultats indiquent une tendance similaire sur le plan de la fréquence d'utilisation des pratiques à l'intérieur de différents groupes. À l'intérieur des deux groupes de petite taille, le pourcentage d'établissements ayant déclaré utiliser les différentes pratiques diminue à mesure qu'augmente le degré de participation des employés que supposent les pratiques en question. Nos résultats indiquent que plus un établissement est grand, plus il est susceptible de déclarer utiliser les pratiques.

L'incidence des équipes de résolution de problèmes, des équipes de travail ou des comités mixtes patronaux-syndicaux et des groupes de travail autonomes augmente avec la taille de l'entreprise. Ces pratiques sont destinées à améliorer les communications avec les employés et tendent à aplanir la hiérarchie à l'intérieur des entreprises. Les employés des petits établissements ont probablement déjà souvent des contacts et peu de hiérarchie à aplanir. Les petits établissements jouissent déjà d'une certaine souplesse en raison de leur petite taille et n'ont donc pas besoin de mettre en œuvre ces pratiques. La conception flexible des tâches est l'exception, étant donné que les établissements, qu'importe leur taille, affichent un besoin semblable d'employés possédant la souplesse nécessaire pour s'acquitter de diverses tâches à l'intérieur du processus de production.

La fréquence d'utilisation de la conception flexible des tâches varie de 19 % à 37 % à travers toutes les industries. Les établissements des

Tableau 4.4

Employés ayant participé à des PFPE, selon les caractéristiques de leur emploi, 1998-1999

Caractéristiques de l'emploi	Rotation des postes de travail ou formation polyvalente	Cercles de qualité	Équipes de travail ou comités patronaux-syndicaux	Groupes de travail autonomes
	%			
Employés des établissements avec 10 employés ou plus	19,1	38,2	27,6	46,6
Profession				
Gestionnaires	15,0	56,6	48,1	63,1
Professionnels	14,0	48,2	29,5	57,6
Personnel technique/gens de métier	20,9	35,9	25,6	45,1
Commercialisation ou ventes	14,3	21,6	14,1	29,4
Personnel de bureau/administratif	24,9	29,8	18,9	35,9
Travailleurs de la production sans métier ni certificat de compétence	24,8	19,7	19,9	30,3
Ancienneté professionnelle (en années)				
Moins d'une	22,2	36,3	24,6	45,7
1 à 4	19,9	38,0	26,9	47,4
5 à 9	17,6	40,7	29,7	45,6
10 à 19	17,8	38,9	30,0	47,3
20 ou plus	15,1	34,0	26,6	43,4
Champ d'application de la convention collective				
Non visés	19,0	40,4	27,1	49,3
Visés	19,3	33,2	28,5	40,6
Salaire horaire				
Moins de 9 \$	20,7	24,9	19,6	34,5
9,99 à 11,99 \$	16,2	29,6	20,9	35,4
12,00 à 15,99 \$	20,4	37,1	26,6	42,3
16,00 à 20,99 \$	20,7	40,3	27,2	49,0
21,00 \$ et plus	17,9	47,0	34,7	58,0

Source : Questionnaire pour les employés de l'EMTE, 1999.

industries de la finance et des assurances sont cependant plus susceptibles que ceux des autres industries d'établir cette pratique. L'existence d'équipes de résolution de problèmes est surtout répandue dans les industries de la fabrication tertiaire à forte intensité de capital, comme les industries de l'automobile et des produits pétroliers. On trouve le plus souvent des équipes de travail ou des comités patronaux-syndicaux dans les industries de la fabrication primaire, comme celles du papier et de l'acier. On observe souvent l'existence de groupes de travail autonomes dans l'industrie de la finance et des assurances. Les établissements des industries de la finance et des assurances sont plus susceptibles que ceux des autres industries d'utiliser les systèmes de suggestions des employés et le partage de l'information.

Nous montrons également la fréquence d'utilisation des PFPE suivant l'existence ou non d'une convention collective dans les établissements déclarants. La relation entre les PFPE et les conventions collectives n'est pas, a priori, certaine. Qu'ils soient ou qu'ils ne soient pas syndiqués, certains travailleurs sont susceptibles d'accepter ces pratiques, parce qu'il s'agit d'un moyen d'améliorer les conditions de travail en y accroissant leur participation. Les travailleurs appuient également les pratiques en question pour améliorer la compétitivité de leur établissement et peut-être pour protéger leur emploi. Inversement, d'autres peuvent considérer que ces pratiques contreviennent à des contrats de travail. Les résultats indiquent que la conception flexible des tâches est une pratique peu répandue dans les milieux syndiqués, ce qui indique peut-être que les conventions collectives y définissent souvent strictement les descriptions de tâches et les fonctions. Toutefois, la fréquence d'utilisation des équipes de résolution de problèmes et, en particulier, des équipes de travail ou des comités patronaux-syndicaux était cependant plus élevée dans les établissements où il existait une convention collective que dans ceux où il

Tableau 4.5**Employés ayant participé à des PFPE choisies, selon les caractéristiques des employés, 1998-1999**

Caractéristiques des employés	Rotation des postes de travail ou formation polyvalente	Cercles de qualité	Équipes de travail ou comités patronaux-syndicaux	Groupes de travail autonomes
	%			
Employés des établissements avec 10 employés ou plus	19,1	38,2	27,6	46,6
Sexe				
Homme	19,1	40,4	30,2	49,7
Femme	19,2	35,9	25,0	43,5
Âge (en années)				
15 à 24	18,9	24,9	16,9	37,8
25 à 34	21,4	37,3	25,1	47,3
35 à 44	19,3	41,3	29,1	49,5
45 à 54	18,8	40,9	31,7	47,1
55 et plus	13,8	36,5	29,1	42,4
Niveau de scolarité (le plus élevé atteint)				
N'ayant pas achevé d'études secondaires	20,5	31,4	24,6	35,6
Diplôme d'études secondaires (incluant certaines études postsecondaires)	22,0	35,9	24,3	38,7
Diplôme d'études professionnelles/techniques	18,7	34,3	24,9	44,6
Diplôme d'études collégiales	20,0	36,1	26,4	48,6
Grade universitaire	16,1	45,5	32,8	54,5

Source : Questionnaire pour les employés de l'EMTE, 1999.

n'y en avait pas. On peut, en partie, attribuer cette situation au fait que les conventions collectives renferment généralement des dispositions relatives à ces pratiques.

Qui participe et qui ne participe pas aux PFPE ?

Nous tournons maintenant notre attention sur la variation des taux de participation des *employés* aux PFPE suivant leurs caractéristiques personnelles et celles de leur emploi.

L'observation des caractéristiques de l'emploi démontre :

- premièrement, les taux de participation aux PFPE tendent à être supérieurs chez les gestionnaires et chez les professionnels¹ ;
- deuxièmement, il y a peu de variation entre les pratiques de cercles de qualité et celles de groupes de travail autonomes selon l'ancienneté professionnelle; et
- troisièmement, l'existence d'une convention collective montre des résultats contrastés—tout comme ceux obtenus auprès de l'équivalent du questionnaire des employeurs (tableau 4.4).

Nous présentons dans le tableau 4.5 les résultats de l'EMTE qui se rapportent aux caractéristiques des employés. Les femmes participent moins que les hommes aux cercles de qualité, aux équipes de travail ou comités mixtes patronaux-syndicaux et aux groupes de travail autonomes. De la même façon, les jeunes (de 15 à 24 ans) participent moins que les autres groupes d'âge à ces pratiques. Cette situation est probablement le reflet de la répartition professionnelle des femmes et des jeunes. Un grand nombre de femmes et de jeunes occupent des emplois où les PFPE ne sont pas offertes—c'est-à-dire que moins de femmes que d'hommes et aussi moins de jeunes travailleurs que de travailleurs plus âgés occupent des professions de gestionnaires, professionnels ou techniques. Nos résultats indiquent également que les taux de participation aux pratiques en question varient peu suivant le niveau de scolarité, mis à part les taux de participation un peu plus élevés des titulaires d'un grade universitaire dans les pratiques de cercles de qualité, des équipes de travail ou comités mixtes patronaux-syndicaux et les groupes de travail autonomes.

¹ La rotation des postes de travail, une pratique qui ne se prête pas à des fonctions de gestion, est l'exception.

Tableau 4.6**Mesures de connaissance des PFPE et participation des employés à ces pratiques choisies, 1998-1999**

Pratique	Employés "Oui" – Employeurs "Non" ^a –	Employés "Non" – Employeurs "Oui" ^b –	Employés "Oui" – Employeurs "Oui" –	Employés "Non" – Employeurs "Non" –
	%			
Rotation des postes de travail ou formation polyvalente	13,8	21,4	5,3	59,4
Équipes ou cercles s'occupant de questions de qualité ou de déroulement des opérations	23,1	19,8	15,1	42,0
Groupes de travail autonomes (semi-autonomes ou mini-entreprises)	37,9	7,1	8,7	46,3

Source : Questionnaires sur le milieu de travail et pour les employés de l'EMTE, 1999.

^a Employés ayant participé à la pratique qui travaillaient dans des établissements où l'utilisation de cette dernière n'a pas été déclarée, exprimés sous forme de pourcentage de tous les employés.

^b Employés n'ayant pas participé à la pratique qui travaillaient dans des établissements où l'utilisation de cette pratique a été déclarée, exprimés sous forme de pourcentage de tous les employés.

Rapprochement des réponses des employeurs et des employés

Faut-il que des employeurs promulguent officiellement des PFPE pour que ces pratiques existent dans leur entreprise ? La réponse est non (tableau 4.6). Même si leur employeur a déclaré que les groupes de travail autonomes ne faisaient pas partie des pratiques utilisées à l'intérieur du milieu de travail de leur entreprise, près de 40 % des employés déclarent qu'ils ont participé à de tels groupes. Cela ne signifie pas que les employeurs ignorent ce qui se passe dans leur entreprise. En fait, 33 % des gestionnaires déclarent avoir participé à des groupes de travail autonomes, même si une telle pratique n'était pas une politique officielle dans leur entreprise, ce qui laisse entendre que la mise en œuvre de PFPE a un caractère informel. Le degré de ce caractère semble pourtant relié à la profession, puisque la participation informelle à des cercles de résolution de problèmes et des groupes de travail autonomes semble baisser avec le

niveau de compétence apparent de la profession. La participation informelle est plus probable chez les gestionnaires et les professionnels que chez les employés de bureau et les travailleurs de la production peu qualifiés. Ce type de participation informelle à la pratique est-il plus susceptible d'apparaître dans les petites entreprises, étant donné qu'elles sont moins structurées que les grandes ? Il ne semble pas, puisque les résultats paraissent généralement correspondre d'une taille d'entreprise à une autre.

Les employeurs élargissent-ils les PFPE à tous leurs employés ? La réponse est encore non (dernière colonne du tableau 4.6). Près de la moitié des gestionnaires ne participent pas au programme de rotation des postes de travail de leur entreprise, sans doute en raison des exigences en matière de compétences et des fonctions reliées à leur poste. En comparaison, environ 20 % des travailleurs de la production sans certificat ne font pas partie des programmes de rotation des postes de travail. Ce résultat s'inverse quand on examine les cercles de résolution de problèmes : 14 % des gestionnaires ne participent pas, par opposition à 30 % des travailleurs de la production sans certificat. En plus de fluctuer selon la profession, la probabilité de ne pas se voir offrir la possibilité de participer à des PFPE augmente avec la taille des entreprises. Environ 50 % des employés des entreprises ayant plus de 500 travailleurs ne participent pas au programme de rotation des postes de travail. Dans les entreprises comptant moins de 20 employés offrant cette pratique, cette proportion tombe à 33 %. Les entreprises mettent en œuvre des PFPE quand cela est avantageux pour elles et bien entendu, il est possible que tous les employés ne puissent pas s'y associer.

PFPE et formation

Un établissement qui demande à ses employés de travailler en groupes et d'exercer leur autonomie dans la résolution de problèmes et la prise

Tableau 4.7

Établissements ayant implanté au moins une PFPE selon des indicateurs des motifs/raisons de son implantation, 1998-1999

Indicateur	10 employés ou plus	20 employés ou plus
		%
Globalement	45,5	53,5
Changement organisationnel		
N'en ont pas apporté	25,8*	40,1
En ont apporté au moins un	59,3	60,5
Changement technologique		
N'en ont pas apporté	40,8	49,1
En ont apporté un fondé sur l'informatique ou sur une autre technologie	52,4	58,6
Innovation		
N'en ont pas implanté	34,6*	39,0
En ont implanté une/amélioré des produits/ services ou procédés	51,9	60,6
Ressources humaines à l'intérieur de leur stratégie d'entreprise (importance)		
Aucune/légère	**	43,6*
Faible	30,6*	38,6
Moyenne	46,1	52,2
Élevée	62,2	67,4

Source : Questionnaire sur le milieu de travail de l'EMTE, 1999.

* Indique que le coefficient de variation (CV), une mesure de la fiabilité des données, est plus élevé que 16% et moins que 35%. La fiabilité des estimations diminue à mesure que le CV augmente.

** Les estimations n'apparaissent pas au tableau à cause de leur forte variabilité d'échantillonnage.

de décisions peut appuyer le développement de leurs compétences dans ces domaines. En fait, des résultats découlant de l'analyse des données de l'EMTE révèlent que la proportion d'établissements qui dispensaient des activités de formation aux aptitudes du « type PFPE » était plus de deux fois plus élevée dans ceux où on utilisait de telles pratiques que dans les établissements où on n'en utilisait pas. Par exemple, 30 % des milieux de

travail où on utilise des PFPE appuient des activités de formation en classe aux aptitudes à prendre des décisions et à résoudre des problèmes, comparativement à 15 % des établissements où on n'utilise pas ces pratiques. De même, la proportion d'établissements qui appuient des activités de formation aux aptitudes à constituer une équipe, à commander et à communiquer était de 43 % dans le cas de ceux où on utilisait des PFPE, comparativement à 21 % dans le cas de ceux où on n'en utilisait pas. Il faut cependant souligner que pour tous les sujets enseignés en classe, le taux d'appuie d'activités de formation tendait à être plus élevé dans le cas des établissements où on utilisait des PFPE que dans le cas de ceux où on n'en utilisait pas. Les écarts étaient les plus grands pour les aptitudes à prendre des décisions et à constituer une équipe, de même qu'à diriger.

Raisons d'implanter des PFPE

D'après des indications découlant de la partie de l'enquête menée auprès des employeurs, les entreprises où il se produit des changements organisationnels, technologiques ou des innovations mettent en œuvre des PFPE pour faciliter l'implantation de ces changements et pour obtenir un avantage concurrentiel (tableau 4.7). Il existe un thème commun dans la littérature sur le sujet : il faut que les PFPE maximisent les avantages découlant d'un changement technologique et d'initiatives de réorganisation comme les pratiques de stockage juste à temps. De plus, les pratiques qui imposent au milieu de travail une structure rigide contrecarrent leur objectif, qui est d'introduire une certaine souplesse à l'intérieur du processus de production.

Une proportion de 46 % des entreprises qui mettent en œuvre un changement implantent également au moins une PFPE, ce qui ne nous révèle cependant pas tout. Quand on examine les PFPE par taille d'entreprise, on constate l'existence de deux tendances différentes. Les petites

Tableau 4.8**PFPE et satisfaction au travail : Répartition des employés selon le niveau de satisfaction au travail, suivant leur participation aux pratiques, 1998-1999**

	Insatisfaits	Satisfaits	Très satisfaits	Total
	%			
Employés des établissements avec 10 employés ou plus	11,2	55,1	33,7	100,0
Ont participé à au moins une PFPE				
Ont participé	10,2	53,8	35,9	100,0
N'ont pas participé	13,3	57,9	28,9	100,0
Rotation des postes de travail ou formation polyvalente				
Ont participé	9,9	53,1	37,0	100,0
N'ont pas participé	11,5	55,6	32,9	100,0
Cercles de qualité				
Ont participé	7,5	51,8	40,6	100,0
N'ont pas participé	13,4	57,1	29,4	100,0
Équipes de travail ou comités patronaux-syndicaux				
Ont participé	8,0	50,6	41,4	100,0
N'ont pas participé	12,4	56,8	30,8	100,0
Groupes de travail autonomes				
Ont participé	9,7	53,1	37,1	100,0
N'ont pas participé	12,4	56,8	30,7	100,0

Source : Questionnaire pour les employés de l'EMTE, 1999.

Nota : Le total peut être différent de 100 à cause de l'arrondissement.

entreprises ne font pas beaucoup usage des PFPE². Même lorsqu'elles apportent un changement, près de 90 % d'entre elles n'utilisent pas de telles pratiques. Les petites entreprises n'ont peut-être pas besoin de ces pratiques, parce qu'elles se sentent déjà flexibles en raison de leur taille.

² Les résultats pour les firmes de petite taille n'apparaissent pas à cause des lignes directrices concernant la fiabilité des données soit la forte variabilité de l'échantillonnage.

Il se pourrait également que la nature du changement soit telle que les PFPE ne se justifient pas dans les petites entreprises.

Avantages de la participation des employés

Nous allons maintenant étudier la question consistant à déterminer si le fait que les travailleurs participent à des pratiques favorisant l'implication des employés profite à ces derniers et à leur employeur³.

Les travailleurs qui participent à au moins une PFPE sont plus susceptibles d'être satisfaits de leur emploi (tableau 4.8). Nos résultats indiquent également que cette tendance vaut pour toutes les PFPE et que l'écart entre les travailleurs y participant et ceux n'y participant pas qui sont très satisfaits de leur emploi est particulièrement grand dans le cas des équipes de travail ou comités mixtes patronaux-syndicaux et des cercles de qualité. On appuie peu les pratiques favorisant la participation des employés qui exercent davantage de pressions sur les travailleurs et qui les amènent à être insatisfaits de leur emploi.

Quant aux avantages pour les employeurs de mettre en œuvre des PFPE, on note seulement une faible évidence pouvant suggérer que la productivité augmente plus souvent chez les employeurs établissant des PFPE dans leur milieu de travail qu'à l'intérieur des établissements n'utilisant pas ces pratiques⁴. C'est entre les établissements qui utilisent et ceux qui n'utilisent pas les pratiques d'équipes de résolution de problèmes et de conception flexible des tâches que cet écart entre les niveaux

³ À noter encore une fois que notre analyse est simplement descriptive et que ses résultats ne font que laisser supposer en quoi les employés et les employeurs profitent des pratiques en question. Nous ne neutralisons pas dans notre analyse l'influence d'autres pratiques sur les mesures des résultats.

⁴ Les données permettant de suggérer cette hypothèse n'apparaissent pas ici puisqu'elles ont une forte variabilité d'échantillonnage et ainsi doivent être interprétées avec précaution.

d'augmentation de la productivité semble le plus grand, des pratiques assurant un degré plus élevé de participation aux employés. Il y a moins de différence entre les pratiques demandant moins d'implication de la part des employés (comme le partage de l'information).

Il y a peu de différence sur le plan de la réduction des coûts entre les établissements qui ont et ceux qui n'ont pas implanté les diverses PFPE. De fait, les données semblent indiquer que les établissements utilisant des PFPE soient plus susceptibles d'enregistrer des *augmentations* de coûts. À noter que cette observation ne contredit pas nécessairement le résultat positif sur la productivité de la main-d'œuvre, puisque des baisses des coûts de main-d'œuvre peuvent être annulées par des augmentations des autres éléments des coûts unitaires.

Les résultats qui se rapportent au roulement de la main-d'œuvre dans le cas des employeurs implantant et dans celui des employeurs n'implantant pas les diverses pratiques diffèrent très peu. Ceci permet de supposer qu'il existe un faible lien entre les pratiques et le roulement de la main-d'œuvre.

5 CONCLUSIONS

Nous avons utilisé des données tirées de l'EMTE de 1999 pour fournir des preuves de l'utilisation de plusieurs pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) par les employeurs canadiens. Nous avons examiné trois pratiques : la formation, la rémunération variable et la participation des employés. Notre analyse se voulait descriptive et ses résultats ne faisaient que suggérer les raisons expliquant les décisions des milieux de travail au sujet des résultats des diverses pratiques ici décrites. Nous avons suggéré des raisons d'implanter les pratiques en question, en particulier celles découlant de l'évolution de l'environnement externe et interne des entreprises. De même, nous pouvons, à ce stade, uniquement suggérer que la mise en œuvre de ces pratiques en milieu de travail a des avantages tant pour les employeurs que pour les employés.

Il faudra effectuer une analyse multivariée pour définir plus précisément les facteurs qui contribuent à orienter les décisions au sujet de la mise en œuvre des pratiques ici étudiées et les résultats de ces dernières. Une telle analyse permettra de mieux déterminer les facteurs qui mènent à la décision de mettre en œuvre des pratiques de formation, de rémunération variable et favorisant la participation des employés, puis d'en démêler les répercussions sur le plan de la satisfaction au travail et du rendement des établissements de celles d'autres facteurs qui peuvent avoir contribué à façonner les résultats observés. Cette analyse sera plus profitable lorsqu'on disposera de données longitudinales à partir de l'EMTE. Ces

données aideront à déterminer les relations de causalité entre les pratiques en milieu de travail examinées ici et la productivité et la satisfaction au travail.

L'analyse que renferme le présent rapport permet de suggérer un certain nombre de thèmes de recherches qui reflètent les priorités des gouvernements, des entreprises et des travailleurs et qui utilisent des caractéristiques uniques de l'EMTE, comme le lien employeurs-employés. Mentionnons parmi les questions méritant un examen plus poussé celles qui suivent :

- Les entreprises répondent-elles aux nouvelles exigences en matière de compétences en offrant des activités de formation ou en embauchant des travailleurs possédant déjà ces compétences à l'extérieur de leur organisation ? Quelles sont les caractéristiques des entreprises qui les prédisposent à favoriser les activités de formation ou l'embauchage ?
- Les innovations et l'utilisation de la technologie accroissent-elles la demande de main-d'œuvre très qualifiée aux dépens d'une réduction de la demande de main-d'œuvre peu qualifiée (confirmant l'hypothèse du changement technologique biaisée par les compétences) ?
- Certains groupes comme les travailleurs âgés, moins qualifiés ou à temps partiel se voient-ils refuser des possibilités de formation ?
- Quels rôles la concurrence, les politiques et la réglementation gouvernementales, les pratiques en milieu de travail et les caractéristiques des employés jouent-elles dans l'innovation ?

- Existe-t-il des obstacles au niveau des entreprises aux pratiques d'accroissement du rendement en milieu de travail ?
- Comment les petites entreprises utilisent-elles la technologie et comment leurs employés s'adaptent-ils aux nouvelles technologies ?
- En quoi consiste l'ensemble optimal de pratiques en milieu de travail ? Y a-t-il d'autres pratiques en milieu de travail qu'on devrait ajouter à cet ensemble ? Ce dernier varie-t-il suivant les caractéristiques des entreprises ?

L'EMTE représente une occasion formidable pour les chercheurs qui ont besoin de mieux comprendre la nature du travail et les répercussions de son caractère sur l'organisation elle-même et sur ses travailleurs. Elle est conçue pour fournir de l'information sur une vaste gamme de questions se rapportant aux employeurs et à leurs employés. Nous disposerons donc grâce à elle, d'information sur la nature du travail qui nous permettra d'enrichir les études de l'offre et de la demande sur le marché du travail.

PUBLICATIONS ÉLECTRONIQUES DISPONIBLES À
www.statcan.ca



ANNEXE A : CONCEPTS ET MÉTHODES

Objectifs

L'Enquête sur le milieu de travail et les employés (EMTE) est conçue pour explorer un large éventail de questions reliées aux employeurs et à leurs employés. Du côté de l'employeur, l'enquête vise à mettre en lumière les relations entre la compétitivité, les innovations, l'utilisation de la technologie et la gestion des ressources humaines et, du côté de l'employé, l'utilisation de la technologie, la formation, la stabilité d'emploi et les revenus.

L'enquête est unique en ce sens que les employeurs et les employés sont couplés au niveau des micro-données; les employés sont sélectionnés dans les milieux de travail échantillonnés. On dispose donc d'information provenant tant du côté de l'offre que de celui de la demande du marché du travail pour enrichir des études sur l'un ou l'autre côté du marché.

Tailles des échantillons et taux de réponse

La première édition de l'EMTE s'est déroulée à l'été (la composante « employeurs ») et à l'automne (la composante « employés ») de 1999. Tout juste un peu plus de 6 350 milieux de travail et quelque 24 600 employés ont répondu à l'enquête, ce qui s'est traduit par des taux de réponse de 94 % et de 83 % respectivement. L'échantillon des employeurs est longitudinal – les employeurs échantillonnés seront suivis au fil du temps et des échantillons de nouveaux milieux de travail s'ajouteront périodiquement pour maintenir un échantillon représentatif. On ne suivra

les employés que durant deux ans parce qu'il est difficile d'intégrer de nouveaux employeurs à l'échantillon au fur et à mesure que les travailleurs changent de compagnie. On prélèvera donc de nouveaux échantillons d'employés à chaque deuxième cycle de l'enquête (premier, troisième, cinquième, etc.). Cet aspect longitudinal va permettre aux chercheurs d'étudier les résultats qu'obtiennent les employeurs et les employés au fil du temps dans le milieu du travail en évolution.

Annexe A—tableau 1. Tailles des échantillons et populations estimées

Industrie/Taille de l'emplacement/Région	Milieux de travail		Emploi	
	Nombre de répondants	Population estimée	Nombre de répondants	Population estimée
Ensemble	6 351	735 911	24 597	10 777 543
Industrie				
Foresterie, extraction minière, de pétrole et de gaz	313	13 359	1 193	190 453
Fabrication tertiaire à forte intensité de main-d'œuvre	406	20 584	1 620	497 409
Fabrication primaire	318	7 648	1 434	392 872
Fabrication secondaire	292	11 762	1 191	371 888
Fabrication tertiaire à forte intensité de capital	359	17 059	1 469	585 253
Construction	607	54 659	2 095	419 373
Transport, entreposage et commerce de gros	706	84 820	2 877	1 114 182
Communications et autres services publics	413	9 712	1 376	243 601
Commerce de détail et services aux consommateurs	515	249 409	1 864	2 596 439
Finance et assurances	498	34 153	1 893	512 159
Services immobiliers et de location	364	24 429	1 143	189 303
Services aux entreprises	467	83 245	1 830	1 006 460
Enseignement et services de soins de santé	751	109 404	3 193	2 340 519
Information et industries culturelles	342	15 669	1 419	317 632
Taille de l'emplacement				
Moins de 20 employés	2 872	640 077	6 154	3 471 168
20-99 employés	1 743	83 412	8 356	3 260 557
100-499 employés	1 249	10 735	6 810	1 960 109
500 employés et plus	487	1 687	3 277	2 085 708
Région				
Atlantique	777	63 152	3 003	709 303
Québec	1 432	153 277	5 745	2 560 682
Ontario	1 626	276 920	6 187	4 352 265
Manitoba	423	27 888	1 641	402 138
Saskatchewan	329	29 333	1 217	322 333
Alberta	839	80 063	3 183	1 076 019
Colombie-Britannique	925	105 279	3 621	1 354 803

Annexe A—tableau 2. Taux de réponse

Catégorie	Taux de réponse des employeurs (%)	Taux de réponse des employés (%)
Ensemble	94,0	83,1
Industrie		
Foresterie, extraction minière, de pétrole et de gaz	97,0	87,1
Fabrication tertiaire à forte intensité de main-d'œuvre	91,0	81,3
Fabrication primaire	95,3	85,7
Fabrication secondaire	94,7	85,7
Fabrication tertiaire à forte intensité de capital	94,5	84,4
Construction	94,3	83,8
Transport, entreposage et commerce de gros	92,6	84,5
Communications et autres services publics	98,0	82,9
Commerce de détail et services aux consommateurs	93,3	82,2
Finances et assurance	96,5	87,5
Services immobiliers et de location	97,3	87,8
Services aux entreprises	94,2	85,7
Enseignement et services de soins de santé	96,8	86,5
Information et industries culturelles	98,1	87,9
Taille de l'emplacement		
Moins de 20 employés	96,9	85,0
20-99 employés	95,1	86,8
100-499 employés	92,4	85,0
500 employés et plus	93,4	81,6
Région		
Atlantique	96,3	88,8
Québec	92,4	82,5
Ontario	95,6	84,2
Manitoba	96,4	87,7
Saskatchewan	96,7	86,3
Alberta	94,9	85,0
Colombie-Britannique	96,2	85,1

Source : Enquête sur le milieu de travail et les employés, 1999.

Population cible

La population cible pour la composante “milieu de travail” de l’enquête est définie comme étant tous les établissements opérant au Canada et qui ont des employés rémunérés, à l’exception des établissements suivants :

- a) Établissements au Yukon, Territoires du Nord-Ouest et au Nunavut
- b) Établissements opérant en cultures agricoles et élevage; pêche, chasse et piégeage et administration publique.

La population cible pour la composante « employés » est constituée de tous les employés travaillant dans les milieux de travail sélectionnés et qui reçoivent un état supplémentaire T-4 de l’Agence canadienne des douanes et du revenu. On comptera dans la base de sondage de l’EMTE une personne qui aura reçu un feuillet T4 de deux milieux de travail différents comme deux employés.

Population observée

La population observée est le regroupement de toutes les unités pour lesquelles l’enquête peut de façon réaliste fournir de l’information. Des difficultés d’opération nuisant à l’identification de toutes les unités qui appartiennent à la population cible peuvent entraîner des différences entre la population observée et la population cible.

L’échantillon pour l’EMTE est tiré du Registre des entreprises (RE), dont l’entretien est effectué par la Division du registre des entreprises de Statistique Canada, et de listes d’employés fournies par les employeurs enquêtés.

Le Registre des entreprises est une liste de toutes les entreprises au Canada. Une mise à jour du Registre est effectuée chaque mois, à l’aide

de diverses enquêtes, de suivis auprès des grandes entreprises et de données administratives.

Période de base

La période de référence pour l'EMTE est principalement la période de douze mois s'étant terminée en mars 1999. Certaines questions dans la portion milieu de travail englobaient la dernière période de paye ayant pris fin avant mars 1999.

Plan d'échantillonnage

La base de sondage est une liste de toutes les unités et elle contient l'information pour contacter ces unités et également l'information sur la classification (par ex., la classification industrielle) de ces unités. La liste est utilisée pour l'élaboration du plan d'échantillonnage et pour la sélection de l'échantillon; au bout du compte, la liste fournit l'information sur les contacts pour les unités sélectionnées.

i) Enquête sur le milieu de travail

La base de sondage pour la partie "milieu de travail" de l'EMTE a été créée à partir de l'information disponible sur le Registre des entreprises de Statistique Canada.

Avant la sélection de l'échantillon, les établissements de la base de sondage de l'EMTE sont stratifiés en groupes relativement homogènes. Ces groupes sont appelés strates et sont utilisés pour la répartition et la sélection de l'échantillon. La base de sondage de l'EMTE a été stratifiée par secteur d'activité (14), région (6) et taille (3), qu'on a définie à l'aide d'une estimation du nombre d'emplois. Les limites des strates d'effectif

(de taille) étaient d'habitude différentes pour chaque combinaison secteur d'activité-région. Les limites d'inclusion d'une strate d'effectif particulière ont été calculées à l'aide d'une méthode fondée sur un modèle. L'échantillon a été sélectionné au moyen d'une répartition de Neyman. Ce processus a donné 252 strates et 9 144 emplacements échantillonnés.

Un poids de sondage est assigné à chaque unité échantillonnée. Il s'agit d'un facteur d'expansion relié à chaque unité échantillonnée pour obtenir des estimés pour la population à partir d'un échantillon. Par exemple, si deux unités sont sélectionnées aléatoirement et avec une même probabilité à partir d'une population de dix unités, alors chaque unité sélectionnée représente cinq unités de la population et a un poids de cinq.

L'EMTE inaugurale a donné lieu à la collecte de données auprès de 6 351 des 9 144 employeurs échantillonnés. Les autres employeurs étaient une combinaison de milieux de travail qui, d'après ce qu'on a déterminé, avaient cessé leurs activités, étaient inactifs certaines saisons, étaient des sociétés de portefeuille ou étaient hors du champ de l'enquête. La plupart des non-répondants étaient des propriétaires-exploitants qui n'avaient pas de personnel rémunéré et qui possédaient un compte de retenues sur la paye.

ii) Enquête sur les employés

La base de sondage pour la composante "employé" de l'EMTE a été créée à partir des listes d'employés mises à la disposition des interviewers par les employeurs sélectionnés. Un maximum de douze employés était échantillonné en utilisant un mécanisme probabiliste. Pour les milieux de travail de moins de quatre employés, tous les employés étaient sélectionnés.

Collecte des données

La collecte des données, la saisie des données, les vérifications préliminaires et le suivi des non-répondants ont tous été effectués dans les bureaux régionaux de Statistique Canada. Les données pour la partie de l'employeur ont été recueillies à l'aide d'entrevues en personne. Le questionnaire destiné au milieu de travail englobait une vaste gamme de sujets. Il a fallu plus d'un répondant pour remplir le questionnaire dans le cas d'environ 20 % des unités sondées (surtout des gros milieux de travail). Pour la partie de l'employé, des entrevues téléphoniques ont été réalisées auprès des personnes qui avaient accepté de participer à l'enquête en remplissant et en postant un formulaire de consentement.

Vérification statistique et imputation

Lorsque toutes les données sont disponibles, elles sont analysées en profondeur. Les valeurs extrêmes sont identifiées pour une vérification manuelle, dans un ordre de priorité basé sur l'importance de l'écart avec le comportement moyen et l'importance de leur contribution aux estimés globaux.

On a supprimé les répondants qui ont choisi de ne pas participer à l'enquête (*les cas de non-réponse totale*) et on a révisé à la hausse les pondérations des autres unités pour préserver la représentativité de l'échantillon. On a utilisé pour les répondants qui n'ont pas fourni une réponse dans tous les champs à remplir (*les cas de non-réponse à une question*) une technique statistique appelée *imputation* afin d'y indiquer les valeurs manquantes tant pour les employeurs que pour les employés. La méthode particulière qui a été sélectionnée à cette fin, la méthode « hot-deck » pondérée, repose sur l'identification premièrement des répondants à un

certain niveau appelé *classe d'imputation*, puis sur la sélection à l'intérieur de la classe d'imputation d'un donneur à l'aide d'un mécanisme probabiliste. On transfère ensuite la valeur du donneur au champ manquant du non-répondant.

On a traité les composantes de l'EMTE indépendamment, même si les réponses à certaines questions sur le questionnaire destiné aux employés auraient pu être imputées à partir du questionnaire destiné au milieu de travail qui s'y rattachait.

Estimation

Les valeurs déclarées (ou imputées) pour chaque milieu de travail et chaque employé dans l'échantillon sont multipliées par le poids qui leur est assigné et ces valeurs pondérées sont additionnées pour produire des estimés. Un poids initial égal à l'inverse de la probabilité de sélection originale est assigné à chaque entité. Pour calculer des estimés de la variance, les poids de sondage initiaux sont ajustés pour forcer les totaux estimés pour chaque groupe " secteur d'activité/région " à concorder avec des totaux connus de la population. Ces poids ajustés sont ensuite utilisés pour calculer des estimés de moyennes ou de totaux pour différentes variables recueillies lors de l'enquête.

Les variables pour lesquelles les totaux de la population sont connus sont appelées variables auxiliaires. Elles servent à caler les estimés de l'enquête pour améliorer leur précision. Chaque établissement était calé aux totaux connus dans chaque groupe secteur d'activité-région. La variable auxiliaire utilisée pour l'EMTE était *nombre total d'employés*, obtenue à partir de l'Enquête sur l'emploi, la rémunération et les heures.

Les estimés sont calculés pour plusieurs domaines d'intérêt tels que le secteur d'activité et la région.

Qualité des données

Toute enquête est sujette aux erreurs. Bien que des efforts considérables soient faits pour assurer un haut standard de qualité à travers toutes les étapes de l'enquête, les estimés sont inévitablement sujets à une certaine marge d'erreur. Des erreurs peuvent survenir pour différentes raisons : l'utilisation d'un échantillon plutôt que d'un recensement; des erreurs peuvent être commises par les répondants ou les interviewers lors de la collecte des données; des erreurs peuvent survenir lors de la saisie des données; l'imputation d'une valeur cohérente mais qui n'est pas nécessairement la vraie valeur; ou d'autres sources.

Erreurs d'échantillonnage

L'erreur d'échantillonnage véritable reste inconnue; on peut cependant l'estimer à partir de l'échantillon en utilisant une mesure appelée erreur-type. Lorsque l'erreur-type est exprimée en pourcentage de l'estimation, on l'appelle erreur-type relative ou coefficient de variation.

Erreurs non dues à l'échantillonnage

L'erreur due à l'échantillonnage n'est qu'une composante de l'erreur totale de l'enquête. Toutes les autres erreurs qui surviennent lors de l'enquête sont appelées "erreurs non dues à l'échantillonnage". Par exemple, ces types d'erreurs peuvent survenir lorsqu'un répondant fournit une information incorrecte ou ne répond pas à certaines questions; lorsqu'une unité dans la population cible est omise ou comptée plus d'une fois; lorsqu'une unité qui est hors-champ pour l'enquête est incluse par erreur; ou lorsque des erreurs surviennent dans le traitement des données, telles que des erreurs de saisie ou de codage. Bien que l'impact des erreurs non dues à l'échantillonnage soit difficile à évaluer, certaines mesures tels que les

taux de réponse ou les taux d'imputation peuvent être utilisées comme indicateur du niveau potentiel d'erreurs non dues à l'échantillonnage.

Certaines erreurs non dues à l'échantillonnage s'annuleront d'elles-mêmes lorsque calculées sur plusieurs observations, mais des erreurs systématiques (c.-à-d. celles qui ne tendent pas à s'annuler) surviendront et contribueront au biais des estimés. Par exemple, si les répondants ont constamment tendance à sous-estimer leurs ventes, alors l'estimation des ventes totales sera inférieure à la vraie valeur dans la population. Un tel biais ne se reflète pas dans les estimés de l'erreur-type. Lorsque la taille de l'échantillon augmente, les erreurs dues à l'échantillonnage diminuent. Cependant, ce n'est pas nécessairement le cas pour les erreurs non dues à l'échantillonnage.

Erreurs de couverture

Les erreurs de couverture surviennent lorsque la base de sondage ne couvre pas adéquatement la population cible. Ainsi, certaines unités appartenant à la population cible sont exclues (sous-couverture) ou sont comptées plus d'une fois (sur-couverture). De plus, des unités hors-champ peuvent être présentes sur la base de sondage (sur-couverture).

Erreurs de réponse

Les erreurs de réponse surviennent lorsqu'une mauvaise interprétation des questions ou un manque d'information amène le répondant à fournir une information incorrecte; lorsqu'un répondant donne une information erronée par erreur; ou lorsqu'il est hésitant à dévoiler l'information juste. Les erreurs flagrantes risquent fort d'être détectées lors de l'application de règles de vérification mais d'autres peuvent tout simplement passer inaperçues.

Erreurs de non-réponse

Les erreurs de non-réponse peuvent survenir lorsqu'un répondant ne répond à aucune question (non-réponse totale) ou ne répond qu'à certaines questions (non-réponse partielle). Ces erreurs peuvent avoir de graves conséquences si les non-répondants sont systématiquement différents des répondants quant aux caractéristiques de l'enquête et/ou si le taux de non-réponse est élevé.

Erreurs de traitement

Les erreurs qui surviennent durant le traitement des données sont une autre composante des erreurs non dues à l'échantillonnage. Les erreurs de traitement peuvent survenir lors de la saisie des données, du codage, de la vérification, de l'imputation, du traitement des valeurs aberrantes ou lors de tout autre type de manipulation de données. Une erreur de saisie survient lorsque des données sont mal interprétées ou saisies incorrectement.

Interprétation simultanée des mesures d'erreur

La mesure de l'erreur due à la non-réponse et le coefficient de variation doivent être considérés simultanément pour avoir un aperçu de la qualité des estimés. Plus le coefficient de variation est petit et plus la fraction de réponse est élevée, meilleur est l'estimé publié.

Confidentialité

Les données de la présente publication sont vérifiées afin de s'assurer qu'elles respectent le caractère confidentiel des réponses fournies par les entreprises. Toute estimation agrégée de l'emploi susceptible de révéler une information propre à un répondant particulier est déclarée confidentielle et n'est donc pas publiée.

Réponse et non-réponse

- a) **Taux de réponse** : comprend toutes les unités répondantes, qui durant la collecte des données fournissent des informations valables.
- b) **Taux de refus** : comprend toutes les unités contactées ayant refusé de participer à l'enquête.

PUBLICATIONS ÉLECTRONIQUES DISPONIBLES À
www.statcan.ca



ANNEXE B : DÉFINITIONS DE L'INDUSTRIE

Code EMTE	Description	Codes à 3 chiffres du Système de Classification des Industries de l'Amérique du Nord (SCIAN)
01	Foresterie, extraction minière, de pétrole et de gaz	113, 115, 211, 212, 213
02	Fabrication tertiaire à forte intensité de main-d'œuvre	311, 312, 313, 314, 315, 316, 337, 339
03	Fabrication primaire	321, 322, 324, 327, 331
04	Fabrication secondaire	325, 326, 332
05	Fabrication tertiaire à forte intensité de capital	323, 333, 334, 335, 336
06	Construction	231, 232
07	Transport, entreposage et commerce de gros	411, 412, 413, 414, 415, 416, 417, 418, 419, 481, 482, 483, 484, 485, 486, 487, 488, 493
08	Communications et autres services publics	221, 491, 492, 562
09	Commerce de détail et services aux consommateurs	441, 442, 443, 444, 445, 446, 447, 448, 451, 452, 453, 454, 713, 721, 722, 811, 812
10	Finance et assurances	521, 522, 523, 524, 526
11	Services immobiliers et de location	531, 532
12	Services aux entreprises	533, 541, 551, 561
13	Enseignement et services de soins de santé	611, 621, 622, 623, 624, 813
14	Information et industries culturelles	511, 512, 513, 514, 711, 712
Activités économiques exclues de l'EMTE		Codes à 3 chiffres du Système de Classification des Industries de l'Amérique du Nord (SCIAN)
	Cultures agricoles/élevage	111, 112
	Pêche, chasse et piégeage	114
	Ménages privés	814
	Administration publique fédérale	911
	Administrations publiques provinciales et territoriales	912
	Administrations publiques locales, municipales et régionales	913
	Administrations publiques autochtones	914
	Organismes publics internationaux et autres organismes publics extra-territoriaux	919

PUBLICATIONS ÉLECTRONIQUES DISPONIBLES À
www.statcan.ca



BIBLIOGRAPHIE

Arthur, Jeffery. 1992. « The Link Between Business Strategy and Industrial Relations Systems in American Steel Minimills », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 45, no.3.

Bartel, Anne P. 1995. « Training, Wage Growth and Job Performance : Evidence from a Company Database », *Journal of Labor Economics*, no. 3.

Bélanger, Jacques. 2000. *The Influence of Employee Involvement on Productivity : A Review of Recent Research*, R-00-4E, Direction générale de la recherche appliquée, Développement des Ressources Humaines Canada.

Betcherman, Gordon, Norm Leckie, Kathryn McMullen, and Christina Caron. 1994. *The Canadian Workplace in Transition : Final Report of the Human Resources Management Project*, Queen's–University of Ottawa Economic Projects (Kingston : IRC Press, Queen's University).

Betcherman, Gordon, Norm Leckie and Kathryn McMullen. 1997. *Developing Skills in the Canadian Workplace : Results of the Ekos Workplace Training Survey*, CPRN Study no. W-02 (Ottawa : Canadian Policy Research Networks).

Betcherman, Gordon and Norm Leckie. 1998. *Using WES Data to Study Organizational Change : Final Report*, paper submitted by Ekos Research Associates to Garnett Picot, Statistics Canada, February.

Betcherman, Gordon et Kathryn McMullen. 1986. *La technologie en milieu de travail : enquête sur l'automatisation au Canada*. Conseil économique du Canada. Ottawa.

Bresnahan, Timothy F., Erik Brynjolfsson, and Lorin M. Hitt. 1999. *Information Technology, Workplace Organization and the Demand for Skilled Labor : Firm-Level Evidence*, NBER Working Paper No. W7136, National Bureau of Economic Research.

Black, Sandra, and Lisa Lynch. 1997. *How to Compete : The Impact of Workplace Practices and Information Technology on Productivity*, NBER Working Paper No. W6120, National Bureau of Economic Research, August.

Black, Sandra, and Lisa Lynch. 2000. *What's Driving the New Economy : The Benefits of Workplace Innovation*, NBER Working Paper No. W7479, National Bureau of Economic Research, January.

Drolet, Marie. 1998. « Stratégies d'entreprise et concurrence », dans *Un milieu de travail en évolution : Résultats de l'Enquête pilote sur le lieu de travail et les employés* », (Ottawa : Statistique Canada et Développement des Ressources Humaines Canada, N° 71-583-XPF au catalogue, May).

Frazis, Harley, Maury Gittlemen and Mary Joyce. 1998. *Determinants of Training : An Analysis Using Both Employer and Employee Characteristics*, BLS Research Paper, Bureau of Labor Statistics, Washington, DC.

Freeman, Richard B., Morris M. Kleiner and Cheri Ostroff. 2000. *The Anatomy of Employee Involvement and its Effects on Firms and Workers*, NBER Working Paper no. W8050, National Bureau of Economic Research, December.

Huselid, Mark A. and Brian E. Becker. 1998. « High Performance Work Systems and Firm Performance : A Synthesis of Research and Managerial Implications », *Research in Personnel and Human Resources Management*, volume 16.

Ichniowski, Casey. 1992. « Human Resource Practices and Productive Labor-Management Relations » in *Research Frontiers in IR and HR*, eds. David Lewin, Olivia S. Mitchell and Peter D. Sherer (Wisconsin : Industrial Relations Research Association).

Ichniowski, Casey, Kathryn Shaw and Giovanna Prennushi. 1995. *The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity*, NBER Working Paper no. W5333, National Bureau of Economic Research, November.

Lauzon, Darren. 1998. « La restructuration dans les années quatre-vingt-dix : Changement organisationnel, adoption d'une nouvelle technologie, innovation et utilisation de l'ordinateur, » dans *Un milieu de travail en évolution : Résultats de l'Enquête pilote sur le lieu de travail et les employés*, (Ottawa : Statistique Canada et Développement des Ressources Humaines Canada, Mai).

Lauzon, Darren. 1998. « Formation, nouvelle technologie et pratiques des établissements, » dans *Un milieu de travail en évolution : Résultats de l'Enquête pilote sur le lieu de travail et les employés*, (Ottawa : Statistique Canada et Développement des Ressources Humaines Canada, Mai).

Leckie, Norm. 1994. *Human Resource Management Practices : Patterns and Determinants*, Human Resources Management Project, Queen's—University of Ottawa Economic Projects (Kingston : IRC Press, Queen's University).

Lynch, Lisa and Sandra Black. 1995. *Beyond the Incidence of Training : Evidence from a National Employers Survey*, NBER Working Paper no. W5231, National Bureau of Economic Research, August.

MacDuffie, John Paul. 1995. « Human resource bundles and manufacturing performance : Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 48, pp. 197–221.

MacDuffie, John Paul, and John F. Krafcik. 1992, « Integrating Technology and Human Resources for High-Performance Manufacturing : Evidence from the International Auto Industry », in *Transforming Organizations*, eds. Thomas A. Kochan and Michael Useem, (New York : Oxford University Press).

McMullen, Kathryn. 1997. *Skill and Employment Effects of Computer-Based Technology – The Results of the Working with Technology Survey III*, CPRN Study no. W-01 (Ottawa : Canadian Policy Research Networks).

Neumark, David and Peter Cappelli. 1999. *Do ‘High Performance’ Work Practices Improve Establishment-Level Outcomes ?*, NBER Working Paper no. W7374, National Bureau of Economic Research, October.

Osterman, Paul. 2000, « Work Reorganization in an Era of Restructuring : Trends in Diffusion and Effects on Employee Welfare », *Industrial Relations Review*, vol. 53, no. 2, January.

Schuler, R.S. and Susan E. Anthony. 1987, « Linking Competitive Strategies With Human Resource Management Practices » *Academy of Management EXECUTIVE*, vol. 1, no. 3.

Statistique Canada. 2000. *Statistiques chronologiques sur la population active*, CD-ROM, données de l'Enquête sur la population active.

Weber, Caroline L. 2000. « Human Resource Practices and Information Technology in Canada : Results from the WES Pilot Data », in Kjell Rubenson and Han G. Schuetze (eds.), *Transition to the Knowledge Society : Policies and Strategies for Individual Participation and Learning* (Vancouver : UBC Institute for European Studies).



Enquête sur le milieu de travail et les employés

L'*Enquête sur le milieu de travail et les employés (EMTE)* est une enquête unique portant sur des questions relatives au milieu de travail et aux employés comme la compétitivité, l'innovation, l'adoption de la technologie, le changement organisationnel, la formation et d'autres pratiques de la gestion des ressources humaines, les stratégies d'entreprise et le roulement de la main-d'œuvre dans les milieux de travail. Pour les employés de ces mêmes milieux de travail, l'EMTE est axée sur les salaires, les heures de travail, les modalités de travail, l'utilisation des technologies et la formation. L'EMTE est la première enquête à combiner de l'information détaillée sur les employeurs et sur leurs employés. En outre, l'enquête suit les répondants pendant plusieurs années afin de permettre la compréhension de l'évolution du milieu de travail des Canadiens.

Visitez la page *Enquête sur le milieu de travail et les employés* au site Web www.statcan.ca, et cliquez sur « Participez-vous à une enquête de Statistique Canada? »

