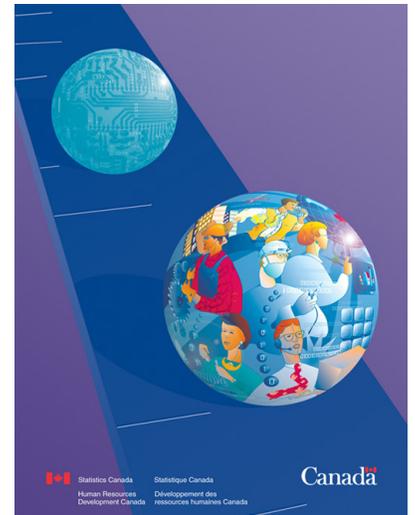




Catalogue no. 71-584-MIF

La série sur le milieu de travail en évolution

Pratiques de travail novatrices et roulement de la main-d'œuvre au Canada



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 René Morissette, Division de l'analyse des entreprises et du marché du travail, (téléphone: (613) 951-3608, courriel : rene.morissette@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

Ce produit est disponible sous forme électronique dans le site Internet de Statistique Canada, gratuitement, sous le n° 71-584-MIF, n° 7 au catalogue. Pour obtenir un exemplaire, visitez notre site Web à www.statcan.ca et choisissez la rubrique Produits et services.

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 travail novatrices et roulement de la main-d'œuvre au Canada

René Morissette et Julio Miguel Rosa
Statistique Canada

Publication autorisée par le ministre responsable de Statistique Canada

© Ministre de l'Industrie, 2003

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.

Août 2003

N° 71-584-MIF n° 7
Périodicité : occasionnel

ISSN 1499-0342
ISBN 0-662-88976-2

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.

Table des matières

Avant-propos	3
1. Introduction	7
II. Aperçu des études antérieures	10
III. Hypothèses	13
IV. Données et concepts	16
V. Analyse des taux de démissions	23
V.1 Statistiques descriptives	23
V.2 Analyse par régression	24
V.2.1 Pratiques de travail considérées individuellement	25
V.2.2 Adoption conjointe de plusieurs pratiques de travail	28
V.2.3 Discussion	33
VI. Sommaire et conclusion	35
Bibliographie	45

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.

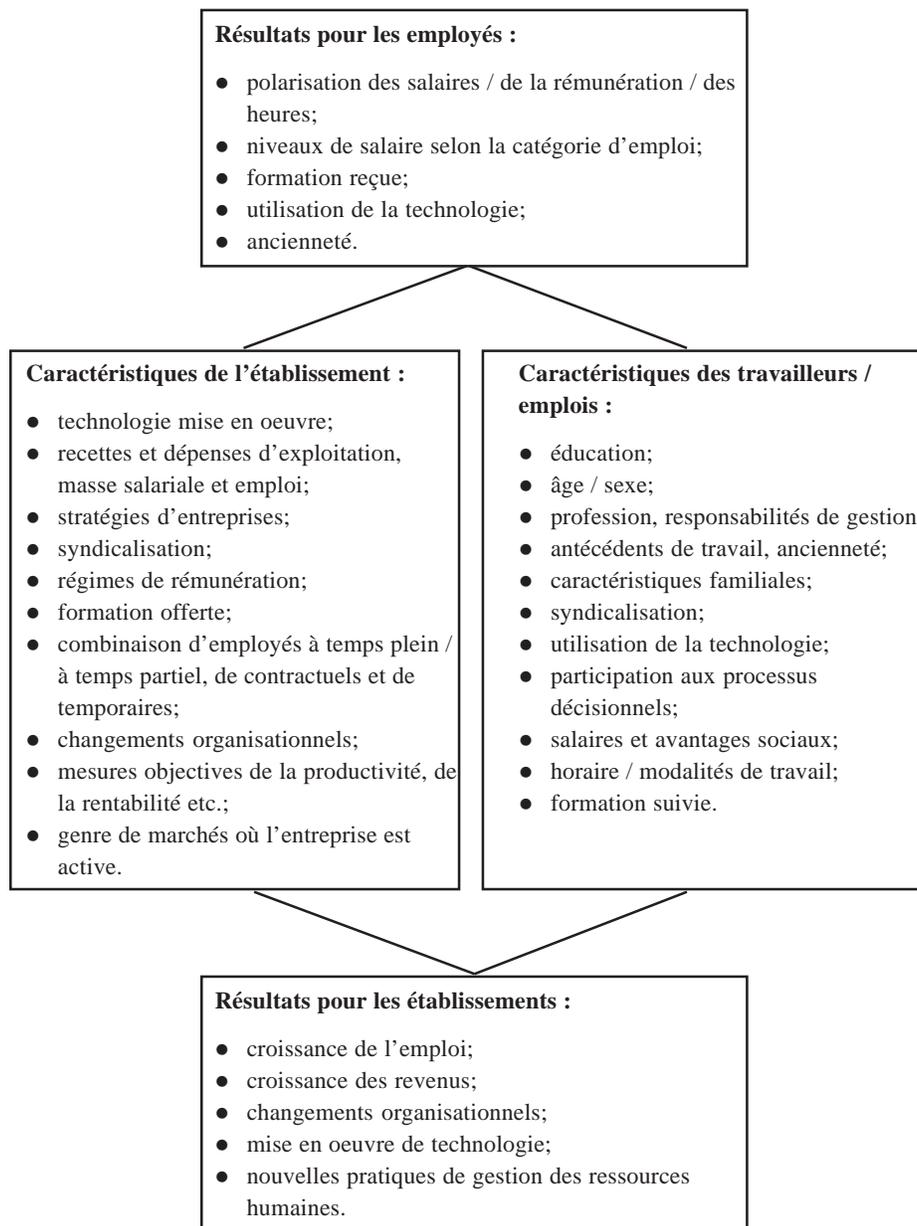
Le deuxième objectif de l'enquête est de nous permettre de mieux comprendre ce qui se passe effectivement dans les entreprises en cette époque de grands changements. Combien d'entreprises au juste ont mis en œuvre les nouvelles technologies de l'information ? Sur quelle échelle ? Quel type de formation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

Les individus intéressés aux aspects méthodologiques de l'enquête, peuvent consulter notre site Internet à l'adresse suivante: http://www.statcan.ca/francais/survey/business/workplace/workplace_f.htm.

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



I. Introduction¹

Au cours de la dernière décennie, on a assisté à la publication d'un nombre en croissance rapide d'études visant à déterminer si l'adoption de nouvelles pratiques de travail (NPT) augmente la productivité de la main-d'œuvre, fait croître la rentabilité de l'entreprise et réduit le roulement de la main-d'œuvre. On pense généralement qu'il existe un ensemble de pratiques de travail « à haut rendement » qui, dans certaines conditions, augmentent le bien-être des employés et les rendent plus productifs, causant ainsi la croissance de la productivité de la main-d'œuvre et ralentissant le roulement de cette dernière.

Toutefois, aucune étude n'a encore examiné s'il existe une corrélation négative entre les NPT et le roulement de la main-d'œuvre au Canada. Le but de cette étude est de combler cette lacune. Pour ce faire, nous concentrons notre attention sur un sous-ensemble de NPT importantes.

Selon nous, le travail en équipe, la conception flexible des tâches, les régimes de rémunération en fonction du rendement et la formation officielle visant à augmenter la capacité qu'ont les employés de travailler en équipe, sont quatre éléments fondamentaux des NPT. Les raisons en sont multiples. Premièrement, de toutes les nouvelles pratiques de travail, le travail en équipe est celle qui a été la plus étudiée auparavant (Cappelli et Neumark, 2001a : p. 742). Deuxièmement, de par sa nature même, le travail en équipe, du moins sous sa forme la plus intensive, comme les groupes de travail autonomes, est vraisemblablement mis en pratique en

¹ La présente étude est une version abrégée de Morissette et Rosa (2003).

association avec la conception flexible des tâches. Troisièmement, il est souvent soutenu que les nouvelles formes d'organisation du travail, comme le travail en équipe, qui visent à susciter un effort plus important de la part des travailleurs, devraient être assorties de nouveaux régimes de rémunération, comme la participation aux bénéfices, la rémunération au mérite ou la rémunération en fonction des compétences. Enfin, comme les employés travaillant en équipe pourraient devoir posséder plus de compétences que ceux dont les modalités de travail sont plus traditionnelles (Bailey et al., 2001 : p. 527), l'offre d'une formation officielle portant sur divers aspects de ce genre de travail, comme la prise de décisions et la résolution de problèmes en groupe, l'aptitude à diriger et la communication, est vraisemblablement un élément crucial qui permet aux travailleurs de bien s'acquitter des tâches qui leur sont assignées dans leur nouveau milieu de travail.

Les études publiées sur les NPT portent généralement sur des groupes de pratiques de travail dont la définition varie considérablement d'une étude à l'autre. Il pourrait, certes, exister une synergie entre les pratiques de travail, mais ce type de stratégie ne permet pas aux chercheurs de préciser quelles composantes, s'il y en a, jouent un rôle crucial dans la réduction du taux de démissions. En outre, prises individuellement, les pratiques de travail peuvent avoir des effets opposés sur la propension qu'ont les employés à démissionner (Batt et al., 2002). Nous traitons ces questions en considérant à la fois l'effet individuel des pratiques de travail analysées et les synergies entre ces pratiques. Puisque la littérature sur les NPT fournit peu de renseignements quant aux groupes de pratiques de travail qu'il convient d'examiner, nous suivons la stratégie de Cappelli et Neumark (2001a) qui consiste à spécifier a priori les combinaisons de pratiques de travail en se fondant sur des arguments théoriques.

Le rapport est présenté comme suit. Nous commençons par donner un aperçu des études antérieures sur les NPT et sur le roulement de la main-d'œuvre (Section II). Puis, nous discutons des hypothèses testées (Section III). À la section IV, nous décrivons les données et les concepts. À la section V, nous cherchons à déterminer si les établissements qui ont adopté des NPT importantes, enregistrent un taux de démissions plus faible que les autres. Nos conclusions suivent cette section.

II. Aperçu des études antérieures

Les études antérieures sur les NPT et les taux de démissions peuvent être réparties en deux groupes. Un premier groupe examine le roulement de la main-d'oeuvre pour un ensemble assez limité de branches d'activité ou d'établissements (Havlovic, 1991; Wilson et Peel, 1991; Buch, 1992; Arthur, 1994; Hamilton et al., 2001; Batt et al., 2002). En se servant de données chronologiques mensuelles sur une entreprise du secteur de la fabrication couvrant la période de 1976 à 1996, Havlovic (1991) constate que les initiatives visant à améliorer la qualité de vie au travail réduisent l'absentéisme, les accidents mineurs, les griefs et les démissions. Wilson et Peel (1991) utilisent des données chronologiques transversales regroupées sur les démissions et l'absentéisme pour 52 entreprises d'ingénierie et de transformation des métaux du Royaume-Uni, et constatent que celles dont les employés participent aux bénéfices et aux prises de décisions, enregistrent des taux de démissions et d'absentéisme plus faibles que les autres. Buch (1992) observe une association négative entre le roulement de la main-d'oeuvre et les cercles de qualité dans quatre organisations². Arthur (1994) examine 30 aciéries et constate que le roulement de la main-d'oeuvre est plus faible dans les usines ayant adopté des « systèmes d'engagement à l'égard des ressources humaines » que dans les autres. Hamilton et al. (2001) analysent les données individuelles sur la durée de l'emploi dans une usine de confection de vêtements californienne et observent que la probabilité que les travailleurs quittent l'usine a diminué après l'introduction du travail en équipe. Batt et al.

² Les quatre organisations étudiées comprennent une banque, une usine, un hôpital et une université.

(2002) étudient les entreprises du secteur des télécommunications et constatent que celles dont les employés participent à des équipes de résolution de problèmes autonomes ou à des groupes de travail autonomes, enregistrent un taux de démissions plus faible que les autres.

Un deuxième groupe d'études vise à analyser le roulement de la main-d'oeuvre et les NPT pour un ensemble plus large de branches d'activité (Delaney, 1996; Huselid, 1995; Cappelli et Neumark, 2001b; Azfar et Danninger, 2001). Delaney (1996) étudie 495 grandes entreprises et constate que le nombre de NPT appliquées par une entreprise est associé négativement au taux de démissions. Huselid (1995) utilise un échantillon national de 855 entreprises comptant plus de 100 employés et indique que le renouvellement de l'effectif est plus faible pour celles ayant adopté un groupe de NPT que les autres. En se basant sur la *U.S. National Employers Survey*, Cappelli et Neumark (2001b) étudient le taux de démissions dans les établissements comptant 20 employés et plus et découvrent que, dans le secteur de la fabrication, les établissements qui mettent en place des groupes de travail autonomes, un programme de rotation des postes de travail et un régime de participation aux bénéfices ont un taux de démissions plus faible que les autres. Azfar et Danninger (2001) analysent les données de la *National Longitudinal Survey of Youth* et dégagent certaines preuves que, dans le cas des emplois non syndiqués, les jeunes hommes qui participent aux bénéfices de l'entreprise sont moins susceptibles de démissionner que les autres.

Regroupés, ces résultats semblent confirmer l'idée que les NPT ont tendance à réduire le taux de démissions. Pourtant, les données existantes présentent plusieurs limites. Premièrement, les résultats ne sont pas nécessairement robustes pour toutes les branches d'activité. Par exemple, selon Cappelli et Neumark (2001b), l'association négative entre le taux

de démissions, d'une part, et la mise en place de groupes de travail autonomes, d'un programme de rotation des postes de travail et d'un régime de participation aux bénéfices, d'autre part, n'est pas vérifiée pour d'autres secteurs que celui de la fabrication. Deuxièmement, la majorité des études susmentionnées, s'appuient sur des données transversales sur les établissements et, par conséquent, ne permettent pas de tenir compte des effets fixes inobservés propres aux établissements, comme la qualité de la gestion, qui peuvent influencer considérablement sur le taux de démissions. Seuls font exception Havlovic (1991), Buch (1992) et Hamilton et al. (2001), qui le font implicitement en examinant des données longitudinales sur les démissions dans un seul établissement³. Troisièmement, dans le cas de certaines études susmentionnées (Arthur, 1994; Huselid, 1995), la mesure du roulement de la main-d'oeuvre englobe à la fois les démissions et les mises à pied. Or, si l'adoption des NPT et les mises à pied sont déterminées conjointement par l'évolution des marchés ou de la technologie, au lieu que les mises à pied soient déterminées par l'adoption des NPT, alors le coefficient des NPT dans une équation du roulement de la main-d'oeuvre n'a plus d'interprétation causale. Quatrièmement, les études qui utilisent des données transversales sur les établissements, n'accordent aucune attention au fait que les NPT pourraient être endogènes au taux de démissions et peu d'attention au fait que la rémunération pourrait être endogène à ce taux.⁴

³ Buch (1992) se sert de données longitudinales sur le renouvellement de l'effectif d'une usine. Elle constate que le roulement a diminué après la création de cercles de qualité.

⁴ Voir Morissette et Rosa (2003) pour une discussion détaillée des problèmes méthodologiques qui sont associés à l'analyse des NPT et des taux de démissions.

III. Hypothèses

L'un des arguments centraux de la littérature sur les NPT est que, si ces pratiques de travail prises individuellement n'ont pas nécessairement un effet considérable sur les résultats de l'entreprise; le fait de les regrouper produira vraisemblablement des gains importants sous forme de croissance de la productivité et de réduction du roulement de la main-d'oeuvre. Comme les études publiées fournissent peu d'indices quant aux pratiques qu'il convient de regrouper, nous adoptons la stratégie de Cappelli et Neumark (2001a) qui consiste à spécifier a priori les combinaisons de pratiques de travail, en s'appuyant sur des arguments théoriques. Nous évitons ainsi, de faire des inférences en nous basant sur des groupes fort curieux de pratiques de travail et de produire des résultats qui ne seraient pas forcément robustes à certaines autres combinaisons.

En nous concentrant sur le travail en équipe, la conception flexible des tâches, les régimes de rémunération en fonction du rendement et la formation officielle liée au travail en équipe, nous pouvons vérifier trois hypothèses simples lorsque nous envisageons les synergies. La première hypothèse, H1, est que le travail en équipe est plus susceptibles de réduire le taux de démissions s'il est combiné à la conception flexible des tâches, et inversement. En effet, les travailleurs pourraient apprécier davantage le travail en équipe s'ils peuvent, par rotation, exécuter les diverses tâches assignées à l'équipe. Ils apprécieraient davantage la rotation des postes de travail ou d'autres formes de conception flexible des tâches, s'ils

exercent un contrôle, grâce à l'autogestion, sur le moment où ils changent de tâche et sur la tâche à laquelle ils passent⁵.

Nous testons deux versions de cette hypothèse. La première a trait à un groupe de NPT combinant les groupes de travail autonomes et la conception flexible des tâches (groupe 13), tandis que la seconde combine le travail en équipe au sens large, c'est-à-dire englobant soit les groupes de travail autonomes soit les équipes de résolution de problèmes ou les deux, et la conception flexible des tâches (groupe 23).

La deuxième hypothèse, H2, est que le travail en équipe réduit mieux le roulement de la main-d'oeuvre s'il est combiné à un régime de rémunération en fonction du rendement, comme la participation aux bénéfices de l'entreprise. Nous vérifions la version H2a de cette hypothèse en combinant la participation aux bénéfices aux groupes de travail autonomes (groupe 14) ou au travail en équipe au sens large (groupe 24). Puisque le travail en équipe peut exiger la maîtrise d'un plus grand nombre de compétences que les modalités traditionnelles de travail, les travailleurs pourraient s'attendre à être compensés pour le fait de devoir s'adapter ou acquérir de nouvelles compétences. S'il en est ainsi, la rémunération au mérite ou la rémunération en fonction des compétences peut offrir l'incitatif nécessaire pour induire le comportement approprié dans un nouveau milieu de travail. Par conséquent, le travail en équipe pourrait aussi réduire plus efficacement le taux de démissions s'il est combiné à ces formes de rémunération (version H2b). Pour tenir compte de cette possibilité, nous utilisons la rémunération au mérite ou en fonction des compétences conjuguée à la création de groupes de travail autonomes (groupe 15) ou au travail en équipe au sens large (groupe 25).

⁵ Il s'agit essentiellement de l'argument que Cappelli et Neumark (2001a: p. 758) appliquent lorsqu'ils analysent l'effet des NPT sur la productivité de l'entreprise.

La troisième hypothèse, H3, est que le travail en équipe ne réduit le taux de démissions que si l'entreprise signale clairement à ses employés qu'elle envisage cette mesure sérieusement, c'est-à-dire uniquement si elle offre la formation appropriée en ce qui concerne la prise de décisions et la résolution de problèmes en groupe. Pour vérifier cette hypothèse, nous combinons la formation structurée concernant les problèmes liés au travail en équipe et les groupes de travail autonomes (groupe 16) ou au travail en équipe au sens large (groupe 26).

Nous considérons aussi cinq groupes supplémentaires qui regroupent ces trois hypothèses. Plus précisément, nous combinons le travail en équipe (au sens large) et la conception flexible des tâches à la participation aux bénéfiques (groupe 234), à la rémunération au mérite ou en fonction des compétences (groupe 235) ou à la formation officielle sur les problèmes associés au travail en équipe (236). Nous combinons aussi le travail en équipe, la conception flexible des tâches, les régimes de rémunération alternatifs et la formation officielle associée au travail en équipe (groupe 2346 et 2356). Nous considérons ainsi, 13 groupes de pratiques de travail.

Notre stratégie empirique comporte deux étapes. Pour commencer, nous examinons si les NPT importantes, considérées individuellement, sont associées à un taux plus faible de démissions. Puis, nous déterminons, pour chacun des 13 groupes définis plus haut, si l'application conjointe des pratiques de travail est associée négativement au taux de démissions.⁶

⁶ De plus, Morissette et Rosa (2003) vérifient s'il existe des synergies en estimant les termes d'interaction pour chacun des huit groupes, combinant ainsi deux pratiques de travail.

IV. Données et concepts

Nous utilisons les données de l'Enquête sur le milieu de travail et les employés (EMTE) réalisée en 1999 et en 2000 par Statistique Canada. Cette enquête est liée à un fichier employeurs-employés. Les employeurs sont échantillonnés selon l'emplacement physique, c'est-à-dire l'unité statistique qui s'approche le plus du concept d'un milieu de travail où les activités de l'employeur et des employés sont liées. Puis, les employés sont échantillonnés à chaque emplacement d'après les listes fournies par les employeurs.

L'enquête couvre toutes les branches d'activité sauf celles de l'agriculture, de la pêche, du piégeage et des administrations publiques. Elle porte sur un grand éventail de sujets, comme les pratiques en matière de ressources humaines, le roulement de la main-d'oeuvre, l'adoption des technologies, les stratégies d'innovation et les stratégies commerciales. Le volet de l'enquête visant les employeurs a été réalisé durant l'été et l'automne de 1999, par la méthode d'interview sur place assistée par ordinateur (IPAO). Le répondant principal était le directeur des ressources humaines dans le cas d'une grande entreprise et le propriétaire dans le cas d'une petite entreprise⁷. En 2000, l'enquête a été réalisée par la méthode d'interview téléphonique assistée par ordinateur (ITAO). Le taux de réponse à l'EMTE est assez impressionnant, atteignant 96,5 % et 95,8 % en 1999 et en 2000, respectivement.

⁷ On pourrait soutenir que les directeurs des ressources humaines peuvent ne pas connaître les détails des NPT, Gittleman et al. (1998 : p. 104) constatent que les réponses fournies par ces derniers ne diffèrent pas systématiquement de celles des cadres hiérarchiques recueillies lors de la *U.S. Survey of Employer Provided Training* de 1993.

Notre analyse des taux de démissions se fonde sur les réponses à la question suivante, posée lors de la *deuxième entrevue*, laquelle a été réalisée en 2000 :

« Donnez une estimation du nombre d'employés qui ont quitté cet emplacement de façon définitive du 1^{er} avril 1999 au 31 mars 2000, selon la raison de leur départ. »

- A. Démissions (sans incitatif spécial)
- B. Mises à pied (pas de rappel prévu)*
- C. Réductions spéciales de l'effectif**
- D. Renvois justifiés
- E. Retraites (sans incitatif spécial)

Pour construire notre mesure du taux de démissions, nous divisons le nombre de démissions (A) par le niveau moyen de l'effectif observé entre avril 1999 et mars 2000⁸.

Les renseignements sur le travail en équipe et la conception flexible des tâches, ont été recueillis auprès des établissements comptant plus de dix employés au moyen de la question qui suit, posée lors de la *première* entrevue, laquelle a été réalisée en 1999 :

* Les mises à pied involontaires donnant droit à des indemnités de départ majorées, doivent être comptées dans « les mises à pied ».

** Les réductions spéciales de l'effectif comprennent les démissions et les retraites anticipées encouragées par un incitatif financier (c.-à-d. les départs volontaires). »

⁸ Si l'effectif d'un établissement présente des pics saisonniers, on obtient le niveau moyen de l'effectif en calculant la moyenne pondérée de l'effectif maximal durant ces pics et de l'effectif moyen en mars 1999 et en mars 2000. Sinon, le niveau moyen de l'effectif correspond simplement à la moyenne de l'effectif observé en mars 1999 et en mars 2000.

« Pour le personnel d'exécution, lesquelles des pratiques suivantes sont appliquées officiellement dans cet établissement ?

- a) *Programmes de suggestions des employés* [ils comprennent un sondage de rétroaction auprès des employés].
- b) *Conception flexible des tâches* [elle comprend la rotation des postes de travail, l'enrichissement / la redéfinition des tâches (définitions plus larges des tâches), la valorisation des tâches (tâches plus variées et degré plus élevé de compétence et d'autonomie)].
- c) *Partage de l'information avec les employés* [à titre d'exemple, les employés sont informés sur des sujets tels que le rendement de l'entreprise, les salaires de leurs collègues, les changements technologiques ou organisationnels, etc. Cela signifie que les employés peuvent formuler leurs commentaires sur ces pratiques].
- d) *Équipes de résolution de problèmes* [les responsabilités de ces équipes sont limitées à des domaines précis comme la qualité ou le déroulement des opérations (c.-à-d. plus restreintes que pour les groupes de travail autonomes)].
- e) *Comités mixtes patronaux-syndicaux* [ils comprennent les comités mixtes patronaux-syndicaux non obligatoires et les équipes de travail qui s'occupent généralement d'une vaste gamme de dossiers, mais qui sont habituellement des groupes consultatifs].
- f) *Groupes de travail autonomes* [les groupes de travail semi-autonomes ou mini-entreprises ont un degré élevé de responsabilité sur un grand nombre de décisions et questions]. »

Plusieurs remarques s'imposent au sujet de la question susmentionnée. Premièrement, elle a trait aux pratiques en matière de ressources humaines qui existent *officiellement* et, donc, ne tient pas compte des pratiques non officielles qui peuvent avoir un effet sur les conditions de travail et le taux de démission. Deuxièmement, elle précise que la conception flexible des tâches inclut les concepts comme la rotation des postes de travail et l'enrichissement des tâches. Troisièmement, elle fait la distinction entre au moins deux types de travail en équipe, à savoir 1) les équipes de résolution de problèmes, dont les responsabilités sont limitées à des questions particulières et 2) les groupes de travail autonomes (ou équipes autogérées), qui représentent la forme la plus intense de travail en équipe. Quatrièmement, lorsqu'une entreprise déclare appliquer une pratique, on lui demande aussi d'indiquer l'année où celle-ci a été adoptée. Cependant, si une firme déclare ne pas appliquer une pratique particulière de travail, on ne lui demande pas si celle-ci avait été adoptée par le passé et abandonnée par la suite. Cinquièmement, la question ne fournit aucun renseignement sur la proportion d'employés visés par la pratique de travail en question⁹.

Pour analyser les régimes de rémunération en fonction du rendement, nous construisons des variables indicatrices pour préciser si les établissements offraient des régimes de rémunération de rechange, comme la participation aux bénéfices, la rémunération au mérite ou la rémunération en fonction des compétences, à *certain*s membres de leur personnel d'exécution en 1999. Contrairement aux six pratiques de travail énumérées à la question susmentionnée, l'EMTE ne fournit aucune donnée sur l'année de la mise en œuvre de ces régimes de rémunération. Nous analysons les données sur la formation officielle visant à améliorer l'aptitude des

⁹ Il convient de souligner que cette question n'a pas été posée en 2000.

employés à travailler en équipe en construisant une variable indicatrice précisant si l'établissement a offert ou financé une formation structurée sur la prise de décisions ou la résolution de problèmes en groupe, la constitution d'équipes, l'aptitude à diriger et les communications, entre avril 1998 et mars 1999.

Comme nous l'avons soutenu plus haut, les NPT peuvent être endogènes aux démissions. Pour réduire au minimum les questions concernant l'endogénéité des NPT, nous excluons de notre analyse les établissements qui ont adopté en 1999 *n'importe laquelle* des six pratiques énoncées dans la question susmentionnée. L'ajout de cette contrainte à l'ensemble de critères de sélection définis plus bas, réduit le nombre d'établissements sélectionnés de 3 285 à 3 142¹⁰.

Nous faisons également la distinction entre les établissements qui ont adopté le travail en équipe et (ou) la conception flexible des tâches en 1996 ou avant et ceux qui l'ont fait en 1997-1998. Nous introduisons cette distinction pour quatre raisons. Premièrement, si les établissements introduisent des pratiques de travail progressivement et augmentent leur utilisation au fil du temps, ceux qui ont adopté de telles pratiques il y a au moins deux ans pourraient compter une plus forte fraction d'employés visés par ces pratiques que ceux qui les ont adoptées plus récemment. Le cas échéant, nous aurions plus de chances d'observer un effet significatif pour les établissements qui ont adopté les pratiques tôt que pour ceux qui les ont adoptées tard. En outre, cette stratégie pourrait permettre de contourner le manque de données sur la proportion de travailleurs visés par les NPT. Deuxièmement, si l'effet d'une pratique donnée sur le bien-être des travailleurs prend du temps à se manifester, par exemple si ceux

¹⁰ Les 143 établissements exclus représentent 3 % de la population (pondérée) d'établissements couverte par les critères de sélection définis plus bas.

qui travaillent en équipe ont besoin de stabilité pour apprendre à travailler ensemble, nous pourrions aussi avoir plus de chances de déceler un effet pour les établissements qui ont adopté la pratique tôt que pour ceux qui l'ont adoptée plus tardivement. Troisièmement, comme nous l'avons soutenu plus haut, l'adoption de NPT peut entraîner une hausse provisoire du taux de démissions suivie par une baisse, du moins dans certains milieux de travail. S'il en est ainsi, les établissements qui ont mis les pratiques en œuvre en 1997-1998 pourraient avoir un taux de démissions plus élevé que les autres. Enfin, si les établissements qui ont adopté les pratiques tardivement, diffèrent de ceux qui les ont adoptées tôt en ce qui a trait à la qualité de la gestion ou à d'autres attributs non mesurés qui influent sur les démissions, nous pourrions observer des profils assez différents pour les deux groupes.

Pour tenir compte des réserves concernant l'endogénéité de la rémunération, nous utilisons les données sur la paye annuelle par employé, fournies par les établissements pour la période de t-1, c'est-à-dire d'avril 1998 à mars 1999. Afin d'obtenir une mesure de la paye qui couvre 12 mois, nous excluons de l'analyse les établissements créés après mars 1998. Puisque le taux de démissions dépend de la rémunération horaire plutôt que de la rémunération annuelle, nous tenons compte de l'effet du nombre d'heures travaillées dans un établissement d'avril 1998 à mars 1999 en conditionnant nos résultats sur le pourcentage d'employés travaillant à temps partiel, ainsi que sur le nombre hebdomadaire moyen d'heures travaillées par employé à temps plein¹¹.

¹¹ En outre, nous rajustons notre mesure de la paye annuelle par employé en tenant compte du nombre d'années-personnes de mises à pied provisoires lors du calcul du nombre moyen d'employés.

Pour être certain que les établissements inclus dans l'analyse représentent des milieux de travail qui versent des salaires significatifs, nous limitons en outre l'échantillon aux établissements dont la paye moyenne par employé varie de 5 000 \$ à 200 000 \$ (en dollars de 1998)¹². Enfin, pour nous assurer de la comparabilité de nos données à celles d'études antérieures, dans lesquelles la question au sujet des démissions porte sur le *pourcentage* d'employés qui ont démissionné, nous éliminons les établissements dont le taux de démissions est supérieur à 100 %. Par conséquent, notre échantillon comprend les établissements à but lucratif en exploitation entre avril 1998 et mars 2000, qui comptaient plus de 10 employés en mars 1999, dont la paye annuelle moyenne par employé variait de 5 000 \$ à 200 000 \$ et dont le taux de démissions n'excédait pas 100 %. Ces contraintes produisent un échantillon de 3 142 établissements¹³.

¹² Le relâchement de cette contrainte ne modifie pas nos résultats.

¹³ L'échantillon résultant est représentatif des établissements comptant plus de 10 employés en ce qui concerne la syndicalisation et l'effectif. Il surreprésente légèrement les établissements des secteurs du commerce de détail et des services aux consommateurs. Ces établissements représentent 29,5 % de l'ensemble d'établissements de notre échantillon, comparativement à 32,5 % d'un échantillon d'établissements comptant plus de 10 employés en mars 1999.

V. Analyse des taux de démissions

V.1 Statistiques descriptives

Les tableaux 1 et 2 illustrent deux messages clés de cette étude. Le premier est que les NPT ne semblent pas réduire les taux de démissions dans toutes les branches d'activité. Par exemple, les établissements du secteur de la fabrication qui ont des groupes de NPT n'ont pas des taux de démissions moindres que ceux qui n'ont aucune NPT (tableau 1). Toutefois, des résultats différents sont observés dans le secteur des services hautement spécialisés. Dans ce secteur, les établissements qui ont des groupes de NPT ont des taux de démissions beaucoup plus faibles que ceux qui n'ont aucune NPT.

Le deuxième message est que le partage de l'information avec les employés semble jouer un rôle important dans le secteur des services peu spécialisés. Dans ce secteur, de tous les établissements sans travail en équipe ou conception flexible des tâches (adoptés en 1996 ou avant et encore en application en 1999), ceux qui ont une politique formelle de partage d'information ont des taux de démissions beaucoup plus faibles que les autres (tableau 2). Comme nous verrons ultérieurement, ces deux messages demeurent lorsqu'on procède à une analyse multivariée.

Les services hautement spécialisés incluent les branches des intermédiaires financiers et des assurances, des services aux entreprises et de l'information et des services culturels¹⁴. Les services peu spécialisés comprennent principalement les établissements des branches du transport, de l'entreposage, du commerce de gros, du commerce de détail et des services aux consommateurs, des services immobiliers, et des services de location et de location à bail. Alors que 31 % d'employés du secteur des services hautement spécialisés étaient titulaires d'un diplôme universitaire, la proportion correspondante n'était que de 11 % pour le secteur des services peu spécialisés et de 16 % pour l'ensemble des branches d'activité du secteur privé.¹⁵

V.2 Analyse par régression

Dans tous les modèles estimés à la présente section, nous utilisons l'ensemble de variables de contrôle qui suit : rémunération moyenne durant l'année t-1, branche d'activité, taille de l'établissement, variables indiquant si l'établissement appartient à une entreprise comptant plusieurs établissements, pourcentage de travailleurs syndiqués, pourcentage de travailleurs à temps partiel, pourcentage de travailleurs temporaires, composition professionnelle de l'effectif, nombre hebdomadaire moyen d'heures travaillées par les employés à temps plein, taux de chômage des

¹⁴ Les services aux entreprises incluent les branches telles que celles des services professionnels, scientifiques et techniques, dont font partie les services de conception de systèmes informatiques et les services connexes. Les branches de l'information et des services culturels incluent les branches telles que celles des télécommunications, de l'édition et de la télédiffusion.

¹⁵ Les services hautement spécialisés, les services peu spécialisés et la fabrication représentent respectivement 22%, 44% et 27% de l'emploi total dans notre échantillon. Le reste, soit 7%, représente les secteurs de la construction, de l'exploitation forestière, des mines, de l'extraction de pétrole et de gaz.

hommes de 25 à 54 ans selon la région économique, existence d'un système officiel de grief, variables indiquant si l'établissement était en exploitation en 1997-1998 ou en 1996 ou avant et si l'effectif a diminué durant l'année t-1 (c.-à-d. entre mars 1998 et mars 1999)¹⁶.

V.2.1 Pratiques de travail considérées individuellement

Le tableau 3 montre les résultats de l'analyse Tobit des établissements comptant plus de dix employés. Les régressions sont faites pour toutes les branches d'activité, ainsi que pour les trois secteurs suivants : fabrication, services hautement spécialisés et services spécialisés.

La première colonne du tableau 3 indique qu'au niveau agrégé, les établissements qui offrent des salaires assez élevés et dont les employés sont syndiqués, affichent un taux de démissions plus faible que les autres. En revanche, les établissements comptant une forte proportion de travailleurs à temps partiel et ceux dont l'effectif a diminué l'année

¹⁶ Pour l'échantillon comprenant les établissements comptant plus de 10 employés (N=3 142), nous utilisons 14 catégories de branches d'activité, 4 catégories de tailles d'établissements (10 à 19 employés, 20 à 99 employés, 100 à 499 employés et 500 employés et plus) et 7 variables représentant le pourcentage d'employés dans une catégorie professionnelle donnée (gestionnaires, professionnels, personnel technique/métiers, commercialisation ou vente, personnel de bureau/administratif, travailleurs de la production sans métier ni certificat de compétences, autres). Notre mesure de la rémunération inclut la paye annuelle moyenne par employé, ainsi que les avantages non salariaux moyens par employé. Nous définissons un régime officiel de grief comme étant un régime où un comité patronal-syndical ou un arbitre extérieur détient l'autorité finale pour régler les différends. Nous contrôlons pour le fait qu'un établissement était en exploitation en 1997-1998 ou en 1996 ou avant pour tenir compte de la possibilité que les milieux de travail qui ont adopté le travail en équipe et (ou) la conception flexible des tâches en 1996 ou avant, aient un taux de démissions plus faible que ceux qui l'ont fait en 1997-1998, simplement parce qu'il s'agit d'établissements plus anciens. Les valeurs de toutes les variables de contrôle sont celles correspondant au moment de la première interview, c.-à-d. 1999.

précédente, affichent un taux de démissions plus élevé que les autres¹⁷. L'offre de régimes de rémunération en fonction du rendement n'est pas associée à des effets significatifs, tandis que l'offre d'une formation officielle liée au travail en équipe est associée à un taux plus élevé de démissions. Mais, pardessus tout, les établissements qui avaient adopté des équipes de résolution de problèmes, des groupes de travail autonomes ou la conception flexible des tâches en 1996 ou avant et qui appliquaient encore ces pratiques en 1999, avaient un taux de démissions plus faible que ceux qui n'appliquaient pas ces pratiques en 1999¹⁸. Cependant, nous observons des profils assez différents pour les établissements qui ont adopté les pratiques de travail plus tard, c'est-à-dire en 1997-1998. Plus précisément, ceux qui ont créé des équipes de résolution de problèmes durant cette période affichent un taux plus élevé de démissions que ceux qui ne possédaient pas de telles équipes en 1999. Ce résultat confirme qu'il faut faire la distinction entre les établissements qui ont adopté les NPT tôt et ceux qui les ont adoptés tard lors de l'analyse des taux de démissions.

Les relations décrites plus haut ne s'appliquent pas nécessairement de façon uniforme à tous les secteurs. Le profil le plus robuste observé est l'association négative entre le taux de démissions et la création précoce de groupes de travail autonomes. Cette association négative semble tenir

¹⁷ L'observation que les établissements dont l'effectif a diminué l'année précédente ont un taux de démissions plus élevé que les autres, reflète vraisemblablement le fait que les employés quittent les entreprises dont le rendement se détériore pour éviter d'être mis à pied dans un avenir proche.

¹⁸ Puisqu'on ignore parfois l'année de mise en œuvre des pratiques de travail, notre ensemble de covariables inclut aussi des variables indiquant si un établissement a adopté ou non des équipes de résolution de problèmes, des groupes de travail autonomes ou la conception flexible des tâches à une date inconnue dans le passé. Pour une pratique donnée, le groupe de référence comprend les établissements qui ne recouraient pas à la pratique en 1999.

pour les trois secteurs, du moins au niveau de signification de 10 %¹⁹. Toutefois, l'adoption précoce d'équipes de résolution de problèmes n'est associée à un taux plus faible de démissions que dans le secteur des services hautement spécialisés. De surcroît, nous avons de solides preuves que les régimes de rémunération en fonction du rendement et l'offre d'une formation officielle liée au travail en équipe ne sont pas associés à un taux plus faible de démissions. Seuls les établissements appartenant au secteur des services hautement spécialisés et offrant un régime de participation aux bénéfices ont enregistré un taux de démissions plus faible que les autres.

Parmi les établissements comptant 50 employés et plus, on n'observe plus l'association entre la création précoce de groupes de travail autonomes et la diminution du taux de démissions (tableau 4, colonne 1). En outre, il est difficile de déceler une pratique de travail dont la corrélation au taux de démissions est systématiquement négative et statistiquement significative d'un secteur à l'autre. Seule fait exception, la participation aux bénéfices, qui est associée à un roulement plus faible de la main-d'oeuvre tant dans le secteur des services hautement spécialisés que dans celui des services peu spécialisés. En résumé, le taux de démissions est généralement assez faible pour les établissements comptant plus de 10 employés qui ont créé des groupes de travail autonomes en 1996 ou avant et pour ceux comptant plus de 50 employés qui offrent un régime de participation aux bénéfices.

¹⁹ Cappelli et Neumark (2001b) observent aussi une relation négative entre la création d'équipes autonomes et le taux de démissions dans le secteur de la fabrication.

V.2.2 Adoption conjointe de plusieurs pratiques de travail

Les sceptiques pourraient prétendre que les résultats des tableaux 3 et 4 n'offrent pas un test satisfaisant de l'effet des NPT importantes sur le taux de démissions, puisque les pratiques de travail y sont considérées individuellement, donc qu'il n'est pas tenu compte des synergies éventuelles entre ces pratiques et d'autres²⁰. Pour tenir compte de cet argument, nous analysons l'effet de groupes de pratiques de travail au tableau 5.

Les 13 groupes de pratiques de travail considérés au tableau 5 incluent diverses contributions des 6 pratiques suivantes : 1) équipes de résolution de problèmes adoptées en 1996 ou avant et encore en application en 1999, 2) groupes de travail autonomes adoptés en 1996 ou avant et encore en application en 1999, 3) conception souple des tâches adoptée en 1996 ou avant et encore en application en 1999, 4) participation aux bénéfiques en application en 1999, 5) rémunération au mérite ou en fonction des compétences en application en 1999 et 6) formation officielle liée au travail en équipe en application en 1999. Pour que le groupe témoin soit constant pour tous les groupes de pratiques de travail, nous utilisons un groupe témoin d'établissements qui n'appliquait *aucune* des six pratiques

²⁰ Une autre restriction éventuelle est que, dans les tableaux 3 et 4, les pratiques de travail sont considérées individuellement, *conditionnellement* à la présence / absence d'autres NPT. Comme nombre de ces pratiques sont susceptibles d'être adoptées ensemble, l'assujettissement des résultats à l'existence / absence d'autres NPT peut entraîner des problèmes de multicollinéarité. Pour tenir compte de ce phénomène éventuel, nous estimons aussi les modèles Tobit distincts où nous considérons une seule pratique de travail (p. ex. groupes de travail autonomes adoptés en 1996 ou avant) et où les résultats ne sont pas conditionnels à l'existence / absence d'autres NPT. Dans ces conditions, le message principal qui se dégage des tableaux 3 et 4, c'est-à-dire le manque d'uniformité des profils d'un secteur à l'autre, persiste.

susmentionnées en 1999. Autrement dit, nous cherchons à déterminer si, comparativement aux établissements qui n'appliquent aucune des six pratiques, ceux qui ont adopté un groupe donné de pratiques de travail enregistrent-ils un taux de démissions plus faible²¹. Nous cherchons à résoudre la question pour chacun des 13 groupes de pratiques de travail considérés, chacun des 3 secteurs d'activité susmentionnés et les 2 catégories de taille d'établissements; ce qui se traduit par l'estimation de 78 modèles Tobit distincts.

Le tableau 5 présente les coefficients associés à chacun des 13 groupes de pratiques de travail, c'est-à-dire les coefficients associés à une variable binaire indiquant si l'établissement a adopté ou non un groupe donné de pratiques de travail. Les résultats sont frappants. Pour le secteur de la fabrication et pour les deux catégories de taille, aucune donnée n'indique que l'adoption des NPT importantes réduit le taux de démissions. En effet, nous n'observons une corrélation négative et statistiquement significative pour aucun des 13 groupes considérés.

Pour le secteur des services, les profils qui se dégagent sont assez différents. Parmi les établissements du secteur des services peu spécialisés comptant plus de 10 employés, nous observons une association négative

²¹ Pour chaque groupe de pratiques de travail considérés, il existe aussi un groupe intermédiaire d'établissements qui n'appliquent pas le groupe de pratiques en question ni n'appartiennent au groupe témoin. Contrairement à ce dernier, le groupe intermédiaire varie selon le groupe de pratiques de travail. Par conséquent, pour chaque groupe de pratiques de travail considéré, la régression inclut : 1) une variable indiquant si un établissement applique ou non un groupe donné de pratiques de travail et 2) une variable indiquant si un établissement appartient ou non au groupe intermédiaire. La catégorie omise est le groupe témoin. Parmi les établissements comptant plus de dix employés, la proportion d'établissements qui appartiennent au groupe témoin varie de 29 % à 36 %, selon le secteur d'activité. Les proportions correspondantes d'établissements comptant 50 employés et plus sont 17 % et 22 %, respectivement.

entre les groupes de pratiques de travail et le taux de démissions pour environ la moitié des groupes étudiés. L'association négative de loin la plus forte est celle observée pour les services hautement spécialisés, où elle est statistiquement significative au niveau de 5 % pour tous les groupes de pratiques de travail sauf deux. Bien que le nombre de groupes pour lesquels la corrélation est significative et négative diminue lorsque l'on considère les établissements comptant 50 employés et plus dans les deux secteurs des services, les preuves d'une association négative demeurent assez fortes pour les services hautement spécialisés.

Pour examiner plus en détail la robustesse de ces profils, nous estimons de nouveau tous les modèles du tableau 5 en ajoutant simplement une variable indiquant si les établissements ont adopté une politique officielle de partage de l'information avec les employés en 1996 ou avant et continuaient de l'appliquer en 1999. Dans ces conditions, les résultats présentés au tableau 5 ne varient pas pour le secteur de la fabrication. Plus précisément, l'observation qu'aucun des 13 groupes de pratiques de travail n'est corrélé négativement et de façon statistiquement significative persiste; le partage de l'information n'ayant aucun effet significatif dans la plupart des modèles. Par conséquent, nous ne présentons les résultats de cet exercice que pour les secteurs des services hautement spécialisés et des services peu spécialisés.

Dans les colonnes 1 et 3 du tableau 6, nous reproduisons les chiffres présentés dans les colonnes 5 et 6 du tableau 5 pour les services peu spécialisés, c'est-à-dire les coefficients du modèle Tobit sans l'indicateur du partage de l'information. Les colonnes 2 et 4 donnent les coefficients du modèle Tobit avec l'indicateur du partage de l'information. L'ajout du partage de l'information aux groupes de pratiques de travail définis antérieurement, réduit fortement l'association négative entre ces groupes

de pratiques de travail et le taux de démissions. Parmi les établissements comptant plus de dix employés, le nombre de groupes de pratiques de travail pour lesquels les résultats indiquent une association négative passe de 7 à 3. Parmi les établissements comptant 50 employés et plus, toute preuve d'une association négative disparaît.

La situation est différente pour le secteur des services hautement spécialisés. Pour les deux catégories de taille d'établissements, l'ajout de l'indicateur de partage de l'information réduit le nombre et la grandeur (en valeur absolue) des corrélations négatives significatives, mais, même si l'indicateur de partage de l'information est inclus, la corrélation statistiquement significative persiste pour environ les deux tiers des groupes de pratiques de travail parmi les établissements comptant plus de dix employés. Par conséquent, c'est pour les établissements comptant dix employés ou plus du secteur des services hautement spécialisés que l'association négative entre les nouvelles pratiques de travail et le taux de démissions est la plus robuste²².

Pour évaluer la force de cette association, nous utilisons les coefficients Tobit de la colonne 6 du tableau 6 et calculons les taux espérés de démissions des établissements comptant 10 employés et plus du secteur des services hautement spécialisés. Nous le faisons pour deux groupes de pratiques de travail qui combinent le travail en équipe, au sens restreint et au sens large, et la conception flexible des tâches (groupes 13 et 23, respectivement). Puisque le partage de l'information est courant parmi

²² Pour les services hautement spécialisés, nous estimons de nouveau les modèles du tableau 5 en ajoutant non seulement la variable de partage de l'information, mais aussi deux variables indiquant si les établissements avaient adopté des équipes de travail / comités mixtes patronaux syndicaux ou des programmes de suggestions des employés en 1996 ou avant et appliquaient encore ces pratiques en 1999. Les résultats de cet exercice n'ont pas modifié nos conclusions.

les établissements qui appliquent ces groupes de pratiques de travail, nous calculons les taux espérés de démissions en supposant que les établissements ont adopté une politique officielle de partage de l'information. Nous présentons les résultats au tableau 7.

Pour les deux groupes de pratiques considérés, le taux espéré de démissions des établissements ayant adopté le travail en équipe et la conception flexible des tâches varie entre 5 % et 7 %. Par contre, pour les établissements n'ayant adopté aucune des six pratiques susmentionnées, il est égal à 12 %. Donc, l'adoption du travail en équipe et de la conception flexible des tâches semble avoir un effet appréciable sur le roulement de la main-d'oeuvre dans le secteur des services hautement spécialisés.

Puisque la plupart des établissements qui ont mis en place des groupes de travail autonomes, des équipes de résolution de problèmes ou la conception flexible des tâches, ont une politique officielle de partage de l'information, on pourrait soutenir que l'effet négatif observé pour le partage de l'information dans le secteur des services peu spécialisés reflète simplement l'effet du travail en équipe et (ou) de la conception flexible des tâches. Pour tester cette hypothèse, nous estimons un modèle Tobit sur un sous-échantillon d'établissements comptant plus de 10 employés du secteur des services peu spécialisés qui n'avaient mis en place *ni* de équipes de résolution de problèmes et des groupes de travail autonomes *ni* la conception flexible des tâches en 1996 ou avant (N=751). Le coefficient de corrélation résultant pour le partage de l'information est égal à -0,074 et est statistiquement significatif au niveau de 1 %.

La deuxième section du tableau 7 présente les taux espérés de démissions pour ce sous-échantillon. Parmi les établissements ayant adopté une politique de partage de l'information en 1996 ou avant, le taux espéré

de démissions est de 14 %. Par contre, il est de 20 % pour les autres milieux de travail. Puisque nous observons un effet appréciable de la pratique de partage de l'information même parmi les établissements qui n'ont adopté ni le travail en équipe ni la conception flexible des tâches en 1996 ou avant, l'effet négatif obtenu pour le partage de l'information dans le secteur des services peu spécialisés ne reflète pas uniquement l'effet du travail en équipe et (ou) de la conception flexible des tâches.

V.2.3 Discussion

Regroupés, les tableaux 1 à 7 évoquent plusieurs scénarios. Une interprétation des corrélations négatives observées pour le secteur des services hautement spécialisés est que les NTP importantes pourraient contribuer davantage à la réduction du taux de démissions dans les environnements de travail hautement technologiques, c'est-à-dire les entreprises qui emploient une main-d'œuvre hautement spécialisée, nécessitant de solides compétences conceptuelles et analytiques et qui ne se concentrent pas sur des tâches répétitives.

Selon nous, la diminution des corrélations (en valeur absolue) observée pour les secteurs des services peu spécialisés et hautement spécialisés, lorsque l'on ajoute la variable de partage de l'information, pourrait tenir au fait que cet indicateur représente une approximation de l'adoption de politiques qui communiquent aux employés que l'employeur a leur bien-être à cœur. S'il en est ainsi, ce genre de politiques pourraient aussi être des outils utiles en vue de réduire le roulement de la main-d'œuvre. Alternativement, les employés dont les employeurs adoptent une politique officielle de partage de l'information (sur le rendement de l'entreprise, les changements organisationnels, etc.) pourraient *avoir*

l'impression qu'ils travaillent dans un environnement moins incertain que les autres. Le cas échéant, la réduction perçue de l'incertitude pourrait les inciter à continuer à travailler pour leur employeur courant.

VI. Sommaire et conclusion

Fondée sur un échantillon d'établissements représentatif au niveau national, la présente étude vise à déterminer si les NPT importantes ont tendance à réduire le taux de démissions. Les conclusions générales de l'analyse sont qu'il existe :

1. Des preuves solides d'une association négative entre les NPT importantes et le taux de démissions pour les établissements comptant plus de 10 employés du secteur des services hautement spécialisés;
2. Certaines preuves d'une association négative pour les établissements du secteur des services peu spécialisés, mais que la force de cette association négative diminue considérablement si l'on ajoute simplement une variable indiquant si l'établissement a adopté une politique officielle de partage de l'information;
3. Fort peu de preuves qu'il existe une association négative dans le secteur de la fabrication. Alors que les établissements ayant créé des groupes de travail autonomes enregistrent un taux de démissions plus faible que les autres, l'adoption des groupes considérés de pratiques de travail n'a, dans aucun cas, un effet négatif et statistiquement significatif.

Dans l'ensemble, les résultats présentés dans ce rapport, brosse un tableau assez complexe du lien entre l'adoption de NPT importantes et le taux de démissions. Les données donnent à penser que ces pratiques semblent réduire ce taux dans le secteur des services hautement spécialisés et concordent, par conséquent, avec celles de Batt et al. (2002), qui indiquent une association négative entre le travail en équipe et le taux de démissions dans le secteur des télécommunications aux États-Unis. Il reste

toutefois à montrer que ces pratiques ont le même effet dans le secteur des services peu spécialisés. Confirmant les résultats de Cappelli et Neumark (2001b), la création de groupes de travail autonomes considérée, isolément, semble être associée à une diminution du taux de démissions dans le secteur de la fabrication. Toutefois, nous ne dégagons aucune preuve supplémentaire que l'adoption de NPT importantes réduit le taux de démissions dans ce secteur.

Selon nous, les corrélations négatives observées pour le partage de l'information dans le secteur des services peu spécialisés tient au fait que cette variable pourrait être une approximation de l'utilisation des pratiques, que certains pourraient qualifier de « conventionnelles », qui communiquent clairement aux employés le message que leur employeur s'intéresse à leur bien-être. S'il en est ainsi, ces pratiques, quelles qu'elles soient, pourraient réduire le roulement de la main-d'oeuvre dans les milieux de travail traditionnels (peu spécialisés).

Regroupés, les résultats que nous obtenons pour les secteurs des services hautement spécialisés et des services peu spécialisés, donnent à penser que les nouvelles pratiques de travail pourraient réduire davantage le renouvellement de l'effectif dans les environnements hautement technologiques que dans les environnements peu spécialisés²³.

Pourtant, nous devons aussi penser à d'autres interprétations. L'association négative entre les NTP importantes et les taux de démissions dans le secteur des services hautement spécialisés qui se dégage des données transversales, ne sous-entend pas forcément que l'adoption de ces pratiques entraîne une réduction du taux de démissions dans ce secteur.

²³ Boning et al. (2001) notent que l'adoption du travail en équipe dans les aciéries américaines entraîne une plus forte croissance de la productivité sur les chaînes de production à technologie complexe par rapport à celles moins complexes.

Comme nous l'avons mentionné plus haut, les établissements qui appliquent des NTP dans le secteur des services hautement spécialisés pourraient avoir affiché des taux de démissions plus faibles que les autres déjà *avant* d'avoir adopté ces pratiques. Deuxièmement, les établissements qui adoptent ces pratiques pourraient simplement posséder de meilleurs gestionnaires que les autres et, la qualité de la gestion, plutôt que l'adoption de ces pratiques, pourrait être la cause de la réduction du taux de démissions²⁴.

Étant donné les pressions démographiques qui s'exerceront sur les entreprises dans un avenir proche à cause du vieillissement de la population active, la recherche de pratiques de travail qui réduisent le roulement de la main-d'oeuvre s'intensifiera vraisemblablement au cours des prochaines années. La variation marquée des profils selon le secteur décrite dans le présent rapport et la possibilité que d'autres facteurs sous-tendent la corrélation observée pour le secteur des services hautement spécialisés, donne à penser qu'il est trop tôt pour conclure que les NTP importantes représentent l'outil magique que l'on pourrait désirer pour réduire considérablement le taux de démissions dans tous les secteurs de l'économie.

²⁴ Il est également important de reconnaître que, si les NPT font baisser le taux de démissions dans le secteur des services hautement spécialisés, la grandeur de l'effet est surestimée si certains établissements qui ont adopté ces pratiques les ont abandonnées plus tard parce qu'elles ne leur ont pas permis de réduire leur taux de démissions.

Tableau 1

**Taux de démissions moyens par branche d'activité et groupes de nouvelles pratiques de travail
Établissements de plus de 10 employés**

Secteur d'activité	Fabrication	Services hautement spécialisés	Services peu spécialisés	Toutes les secteurs d'activité
Groupe de nouvelles pratiques de travail			%	
Travail en équipe et conception flexible des tâches*	11.8 (2,8)	2.8 (1,0)	13.6 (2,1)	11.6 (1,4)
Travail en équipe et participation aux bénéfices*	13.7 (2,6)	3.7 (1,1)	13.2 (1,7)	11.2 (1,4)
Travail en équipe et rémunération au mérite ou en fonction des compétences*	13.0 (2,4)	4.3 (1,1)	12.7 (1,5)	9.6 (1,0)
Travail en équipe et formation officielle liée au travail en équipe*	15.8 (3,3)	6.1 (0,7)	14.6 (2,0)	13.4 (1,4)
Aucune nouvelle pratique de travail**	10.7 (1,1)	15.8 (3,7)	19.3 (1,9)	15.5 (1,4)

* Travail en équipe et conception flexible des tâches adoptés en 1996 ou avant et encore en application en 1999. Participation aux bénéfices, rémunération au mérite ou en fonction des compétences et formation officielle liée au travail en équipe en application en 1999. Le travail en équipe comprend les équipes de résolution de problèmes et les groupes de travail autonomes. Les écarts-type bootstrap sont entre parenthèses.

** Établissements n'ayant aucune des pratiques suivantes :

- 1) équipes de résolution de problèmes adoptées en 1996 ou avant et encore en application en 1999,
- 2) groupes de travail autonomes adoptés en 1996 ou avant et encore en application en 1999,
- 3) conception flexible des tâches adoptées en 1996 ou avant et encore en application en 1999,
- 4) participation aux bénéfices en application en 1999,
- 5) rémunération au mérite ou en fonction des compétences en application en 1999,
- 6) formation officielle liée au travail en équipe en application en 1999.

Tableau 2

Taux de démissions moyens

Établissements sans travail en équipe ou conception flexible des tâches*

Secteur d'activité	Fabrication	Services hautement spécialisés	Services peu spécialisés	Tous les secteurs d'activité
Partage de l'information avec les employés adopté en 1996 ou avant et encore en application en 1999 ?			%	
Oui	8.7 (1,1)	10.4 (2,3)	8.4 (1,3)	8.7 (0,9)
Non	12.1 (0,9)	15.9 (2,6)	20.2 (2,2)	16.7 (1,3)

* Ce tableau réfère aux établissements de plus de 10 employés. Les écarts-type bootstrap sont entre parenthèses.

Tableau 3

Certaines nouvelles pratiques de travail et taux de démissions
Établissements comptant plus de 10 employés

	Tous les secteurs d'activité (1)	Fabrication (2)	Services hautement spécialisés (3)	Services peu spécialisés (4)
I. Travail en équipe et conception flexible des tâches				
Équipes de <= 1996 résolution de problèmes	-0,046 **** <i>0,013</i>	-0,007 <i>0,021</i>	-0,167 **** <i>0,028</i>	-0,021 <i>0,022</i>
Groupe de <= 1996 travail autonomes	-0,049 *** <i>0,019</i>	-0,081 ** <i>0,033</i>	-0,071 * <i>0,041</i>	-0,058 * <i>0,031</i>
Conception <= 1996 flexible des tâches	-0,023 ** <i>0,012</i>	0,054 *** <i>0,019</i>	-0,097 **** <i>0,030</i>	-0,046 ** <i>0,019</i>
Équipes de 1997-1998 résolution de problèmes	0,170 **** <i>0,021</i>	-0,034 <i>0,025</i>	0,095 <i>0,062</i>	0,253 **** <i>0,037</i>
Groupes de 1997-1998 travail autonomes	-0,014 <i>0,035</i>	0,056 <i>0,041</i>	0,087 <i>0,061</i>	-0,069 <i>0,081</i>
Conception 1997-1998 flexible des tâches	0,036 * <i>0,022</i>	0,003 <i>0,032</i>	-0,178 ** <i>0,061</i>	0,045 <i>0,038</i>
II. Rémunération en fonction du rendement et formation				
Participation aux bénéfices	-0,018 <i>0,012</i>	0,037 ** <i>0,018</i>	-0,055 ** <i>0,025</i>	0,005 <i>0,021</i>
Rémunération au mérite ou en fonction des compétences	0,003 <i>0,010</i>	-0,014 <i>0,016</i>	0,067 *** <i>0,021</i>	0,008 <i>0,017</i>
Formation officielle liée au travail en équipe	0,027 ** <i>0,012</i>	0,057 *** <i>0,021</i>	-0,004 <i>0,023</i>	0,009 <i>0,019</i>
III, Certaines variables de contrôle				
Rémunération	-0,0010 **** <i>0,0003</i>	-0,0007 * <i>0,0004</i>	0,0007 <i>0,0005</i>	-0,002 **** <i>0,0006</i>
Proportion d'employés syndiqués	-0,095 **** <i>0,022</i>	-0,108 *** <i>0,037</i>	-0,038 <i>0,048</i>	-0,057 <i>0,037</i>
Proportion d'employés à temps partiel	0,178 **** <i>0,023</i>	0,001 <i>0,054</i>	0,085 * <i>0,053</i>	0,209 **** <i>0,036</i>
Diminution de l'effectif l'année précédente	0,059 **** <i>0,011</i>	0,027 <i>0,018</i>	0,134 **** <i>0,025</i>	-0,012 <i>0,019</i>
Observations	3 142	866	709	1 079
Chi carré du rapport de vraisemblance	844,47	136,11	265,24	478,29

Les autres variables de contrôle incluent : la branche d'activité (3 à 14 catégories); la taille de l'établissement (4 catégories); la profession; le pourcentage d'employés temporaires, le nombre hebdomadaire moyen d'heures travaillées par les employés à temps plein, le taux de chômage des hommes de 25 à 54 ans selon la région économique, la variable indiquant si l'établissement est une succursale d'une entreprise, l'existence d'un système officiel de grief et, la variable indiquant si l'établissement était en exploitation en 1997-1998 ou en 1996 ou avant.

– Les erreurs-types des coefficients figurent en italiques.

* significatif au niveau de 10 %; ** significatif au niveau de 5 %; *** significatif au niveau de 1 %; **** significatif au niveau de 0,1 %.

Source : Enquête sur le milieu de travail et les employés de 1999-2000

Tableau 4

Certaines nouvelles pratiques de travail et taux de démissions

Établissements comptant 50 employés et plus

	Tous les secteurs d'activité (1)	Fabrication (2)	Services hautement spécialisés (3)	Services peu spécialisés (4)
I. Travail en équipe et conception flexible des tâches				
Équipes de résolution de problèmes <= 1996	-0,014 <i>0,013</i>	-0,025 <i>0,022</i>	-0,044 ** <i>0,021</i>	-0,006 <i>0,023</i>
Groupes de travail autonomes <= 1996	-0,011 <i>0,016</i>	-0,050 * <i>0,030</i>	-0,007 <i>0,022</i>	0,026 <i>0,030</i>
Conception flexible des tâches <= 1996	-0,023 <i>0,013</i>	0,038 <i>0,023</i>	-0,032 <i>0,023</i>	-0,059 ** <i>0,024</i>
Équipes de résolution de problèmes 1997-1998	-0,038 <i>0,019</i>	-0,096 *** <i>0,034</i>	0,095 *** <i>0,035</i>	-0,055 <i>0,034</i>
Groupes de travail autonomes 1997-1998	0,089 <i>0,029</i>	-0,041 <i>0,069</i>	0,086 ** <i>0,035</i>	0,070 <i>0,053</i>
Conception flexible des tâches 1997-1998	-0,029 <i>0,022</i>	0,058 <i>0,049</i>	-0,028 <i>0,051</i>	-0,019 <i>0,034</i>
II. Rémunération en fonction du roulement et formation				
Participation aux bénéfices	-0,038 **** <i>0,010</i>	-0,023 <i>0,018</i>	-0,039 *** <i>0,015</i>	-0,039 ** <i>0,019</i>
Rémunération au mérite ou en fonction des compétences	0,003 <i>0,010</i>	0,018 <i>0,018</i>	0,006 <i>0,015</i>	-0,013 <i>0,019</i>
Formation officielle liée au travail en équipe	0,020 <i>0,010</i>	0,033 <i>0,022</i>	0,030 * <i>0,016</i>	-0,005 <i>0,018</i>
III. Certaines variables de contrôle				
Rémunération	-0,0004 <i>0,0003</i>	-0,0017 **** <i>0,0005</i>	0,0011 *** <i>0,0004</i>	-0,0003 <i>0,0006</i>
Proportion d'employés syndiqués	-0,061 <i>0,018</i>	-0,093 *** <i>0,032</i>	-0,044 <i>0,034</i>	-0,071 ** <i>0,033</i>
Proportions d'employés à temps partiel	0,072 <i>0,023</i>	-0,145 * <i>0,086</i>	0,131 *** <i>0,043</i>	0,111 <i>0,036</i>
Diminution de l'effectif l'année précédente	0,012 <i>0,010</i>	0,010 <i>0,019</i>	0,036 ** <i>0,018</i>	0,022 <i>0,018</i>
Observations	1 890	606	419	631
Chi carré du rapport de vraisemblance	414,66	175,17	167,97	172,48

Les autres variables de contrôle incluent : la branche d'activité (3 à 14 catégories); la taille de l'établissement (4 catégories); la profession; le pourcentage d'employés temporaires, le nombre hebdomadaire moyen d'heures travaillées par les employés à temps plein, le taux de chômage des hommes de 25 à 54 ans selon la région économique, la variable indiquant si l'établissement est une succursale d'une entreprise, l'existence d'un système officiel de grief, et la variable indiquant si l'établissement était en exploitation en 1997-1998 ou en 1996 ou avant.

– Les erreurs-types des coefficients figurent en italiques.

* significatif au niveau de 10 %; ** significatif au niveau de 5 %; *** significatif au niveau de 1 %;

**** significatif au niveau de 0,1 %.

Source : Enquête sur le milieu de travail et les employés de 1999-2000

Tableau 5
Groupes de pratiques de travail et taux de démissions

Secteur d'activité	Établissements comptant >10 employés	Établissements comptant >=50 employés	Établissements comptant >10 employés	Établissements comptant >=50 employés	Établissements comptant >10 employés	Établissements comptant >=50 employés
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Fabrication		Services hautement spécialisés		Services peu spécialisés	
Groupes et leurs composantes*:						
13	0,046	0,002	-0,200****	-0,101**	-0,162****	-0,001
14	-0,020	-0,002	-0,216****	-0,027	-0,143****	-0,047
15	0,025	-0,042	-0,166****	-0,056*	-0,044	-0,015
16	-0,012	-0,018	-0,253***	-0,064*	-0,078	-0,011
23	0,031	0,026	-0,169****	-0,069**	-0,124****	-0,030
24	0,078***	-0,021	-0,123***	-0,030	-0,150****	-0,056*
25	0,064**	0,024	-0,120****	-0,059**	-0,103****	-0,012
26	0,113****	0,039	-0,076*	-0,043	-0,075**	0,010
234	0,033	-0,053	-0,231****	-0,034	-0,101***	-0,043
235	0,058	0,091**	-0,196****	-0,097***	-0,132****	-0,016
236	0,077*	0,003	-0,243***	-0,090**	-0,036	-0,011
2346	0,091*	-0,041	-0,148	-0,024	-0,030	-0,031
2356	-0,029	-0,027	-0,217**	-0,101***	-0,072	-0,030

* Les composantes des groupes de pratiques de travail sont définies comme suit :

1= groupes de travail autonomes adoptés en 1996 ou avant et encore utilisés en 1999

2= groupes de travail autonomes ou équipes de résolution de problèmes adoptés en 1996 ou avant et encore utilisés en 1999

3= conception flexible des tâches adoptée en 1996 ou avant et encore utilisée en 1999

4= participation aux bénéfices utilisée en 1999

5= rémunération au mérite ou en fonction des compétences utilisée en 1999

6= formation officielle liée au travail en équipe utilisée en 1999

* significatif au niveau de 10 % ; ** significatif au niveau de 5 % ; *** significatif au niveau de 1 % ; **** significatif au niveau de 0,1 %.

Tableau 6
Groupes de pratiques de travail, partage de l'information et taux de démissions

Établissements avec employés:	> 10	>10	>=50	>=50	> 10	>10	>=50	>=50
	Secteur d'activité (1)	Services peu spécialisés (2)	Services peu spécialisés (3)	Services peu spécialisés (4)	Services hautement spécialisés (5)	Services hautement spécialisés (6)	Services hautement spécialisés (7)	Services hautement spécialisés (8)
Indicateur de partage de l'information inclus ?	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui
Groupes de pratiques et leurs composantes*								
13	-0,162****	-0,093***	-0,001	0,050	-0,200****	-0,138***	-0,101**	-0,087**
14	-0,143****	-0,071*	-0,047	-0,004	-0,216****	-0,149**	-0,027	-0,008
15	-0,044	0,029	-0,015	0,034	-0,166****	-0,101**	-0,056*	-0,041
16	-0,078	-0,019	-0,011	0,032	-0,253****	-0,182**	-0,064*	-0,049
23	-0,124****	-0,048	-0,030	0,013	-0,169****	-0,106**	-0,069**	-0,056
24	-0,150****	-0,078**	-0,056*	0,019	-0,123****	-0,039	-0,030	-0,011
25	-0,103****	-0,028	-0,012	0,031	-0,120****	-0,043	-0,059**	-0,054
26	-0,075**	0,005	0,010	0,073**	-0,076*	0,001	-0,043	-0,032
234	-0,101***	-0,019	-0,043	0,040	-0,231****	-0,161**	-0,034	-0,013
235	-0,132****	-0,059	-0,016	0,027	-0,196****	-0,130**	-0,097***	-0,085**
236	-0,036	0,035	-0,011	0,036	-0,243****	-0,170*	-0,090**	-0,078**
2346	-0,030	0,040	-0,031	0,015	-0,148	-0,074	-0,024	-0,0001
2356	-0,072	-0,022	-0,030	0,079*	-0,217**	-0,145	-0,101***	-0,089**

* Les composantes des groupes de pratiques de travail sont définies comme suit :

1= groupes de travail autonomes adoptés en 1996 ou avant et encore utilisés en 1999

2= groupes de travail autonomes ou équipes de résolution de problèmes adoptés en 1996 ou avant et encore utilisés en 1999

3= conception flexible des tâches adoptée en 1996 ou avant et encore utilisée en 1999

4= participation aux bénéfiques utilisée en 1999

5= rémunération au mérite ou en fonction des compétences utilisée en 1999

6= formation officielle liée au travail en équipe utilisée en 1999

* significatif au niveau de 10 %; ** significatif au niveau de 5 %; *** significatif au niveau de 1 %; **** significatif au niveau de 0,1 %.

Tableau 7

Taux prévu de démissions dans les secteurs des services hautement spécialisés et des services peu spécialisés

I. Établissements comptant plus de 10 employés dans les branches des services hautement spécialisés ayant adopté une politique de partage de l'information		
	Établissements n'ayant adopté aucune des 6 pratiques** (1)	Établissements ayant adopté le groupe de pratiques (2)
	%	
Groupe de pratiques et composantes* :		
13	12 [7]	5
23	12 [9]	7
II. Établissements comptant plus de 10 employés dans les branches des services peu spécialisés n'ayant adopté ni les équipes de résolution de problèmes, ni les groupes de travail autonomes, ni la conception souple des tâches en 1996 ou avant (n=751)		
	Non (3)	Oui (4)
Partage de l'information en 1996 ou avant	20	14 [12]

* Les composantes des groupes de pratiques de travail sont définies comme suit :

1= groupes de travail autonomes adoptés en 1996 ou avant et encore utilisés en 1999

2= groupes de travail autonomes ou équipes de résolution des problèmes adoptés en 1996 ou avant et encore utilisés en 1999

3= conception flexible des tâches adoptée en 1996 ou avant et encore utilisée en 1999

** équipes de résolution des problèmes (1996 ou avant), groupes de travail autonomes (1996 ou avant), conception souple des tâches (1996 ou avant), participation aux bénéfices, rémunération au mérite ou en fonction des compétences et formation officielle liée au travail en équipe.

La portion d'établissements ayant adopté un groupe donné (ou une politique de partage de l'information) figure entre crochets.

Source : Calculs des auteurs d'après les données de l'Enquête sur le milieu de travail et les employés de 1999-2000.

Bibliographie

Arthur, J.B. (1994) “Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance et Turnover”, *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 3, pp. 670-687.

Azfar, O. et S. Danninger (2001) “Profit-Sharing, Employment Stability, et Wage Growth”, *Industrial et Labor Relations Review*, Vol. 54, No. 3, pp. 619-630.

Bailey, T., P. Berg et C. Sandy (2001) “The Effect of High-Performance Work Practices on Employee Earnings in the Steel, Apparel, et Medical Electronics et Imaging Industries”, *Industrial et Labor Relations Review*, Vol. 54, No. 2A, pp. 525-543.

Batt, R., A.J.S. Colvin et J. Keefe (2002) “Employee Voice, Human Resource Practices, et Quit Rates: Evidence from the Telecommunications Industry”, *Industrial et Labor Relations Review*, Vol. 55, No. 4, pp. 573-594.

Boning, B., C. Ichniowski et K. Shaw (2001) “Opportunity Counts: Teams et the Effectiveness of Production Incentives”, National Bureau of Economic Research, document de recherche No. 8306.

Buch, K. (1992) “Quality Circles et Employee Withdrawal Behaviors: A Cross-Organizational Study”, *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 28, No. 1, pp. 62-73.

Cappelli, P. et D. Neumark (2001a) “Do High-Performance” Work Practices Improve Establishment-Level Outcomes?”, *Industrial et Labor Relations Review*, Vol. 54, No. 4, pp. 737-775.

Cappelli, P. et D. Neumark (2001b) “External Job Churning et Internal Job Flexibility”, National Bureau of Economic Research, document de recherche No. 8111.

Delaney, J.T. (1996) “Unions, Human Resource Innovations, et Organizational Outcomes”, dans *Advances in Industrial et Labor Relations*, Volume 7, pp. 207-245.

Gittleman, M., M. Horrigan et M. Joyce (1998) ““Flexible” Workplace Practices: Evidence from a Nationally Representative Survey”, *Industrial et Labor Relations Review*, Vol. 52, No. 1, pp. 99-115.

Hamilton, B.H., J. Nickerson et H. Owan (2001) “Team Incentives et Worker Heterogeneity: An Empirical Analysis of the Impact of Teams on Productivity and Participation”, mimeo.

Havlovic, S.J. (1991) “Quality of Working Life et Human Resource Outcomes” *Industrial Relations*, Vol. 30, No. 3, pp. 469-479.

Huselid, M.A. (1995) “The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, et Corporate Financial Performance”, *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 3, pp. 635-672.

Morissette, R. et J.M. Rosa (2003) *Nouvelles pratiques de travail et taux de démissions : problèmes méthodologiques et données empiriques pour le Canada*. Direction des Études analytiques, document de recherche 11F0019MIF2003199, Ottawa : Statistique Canada.

Wilson, N. et M. J. Peel (1991) “The Impact on Absenteeism et Quits of Profit-Sharing et Other Forms of Employee Participation”, *Industrial et Labor Relations Review*, Vol. 44, No. 3, pp. 454-468.