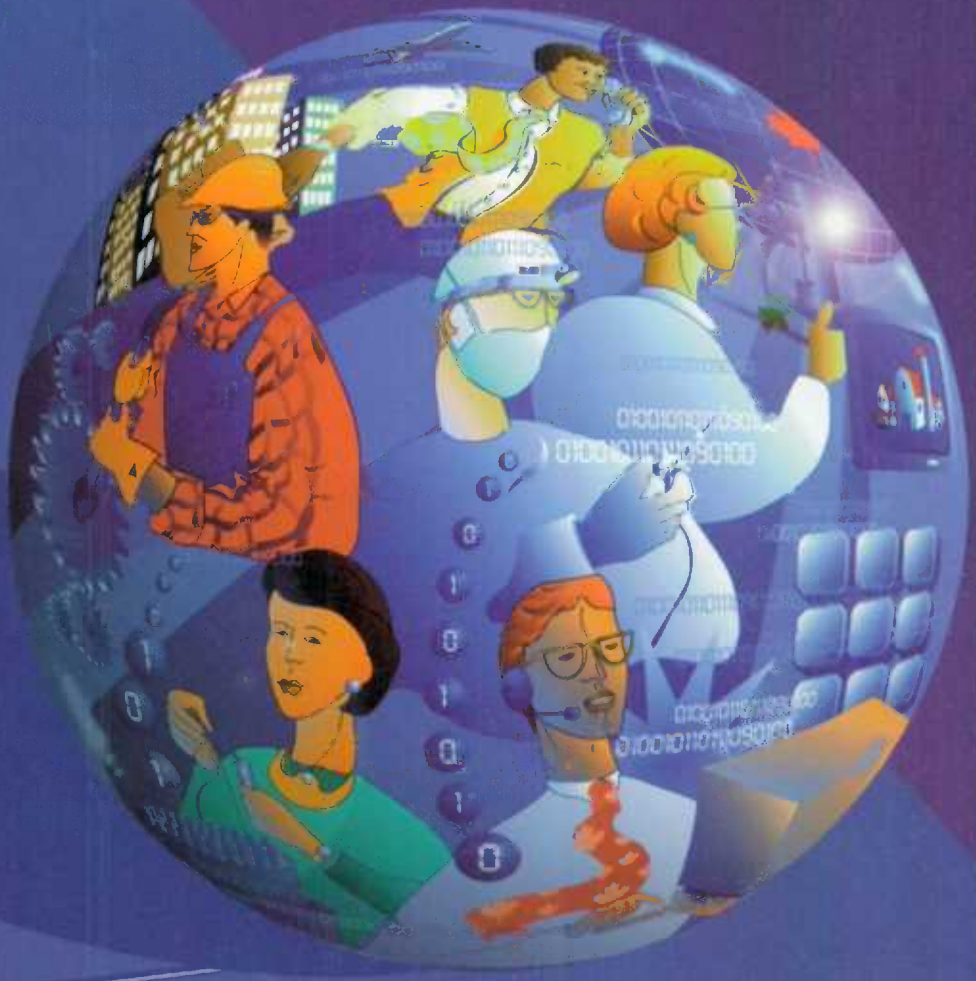
71-583-XPF
c.3

Un milieu de travail en évolution

Résultats de l'Enquête pilote sur le lieu de travail et les employés



Statistique Canada
Développement des ressources humaines Canada

Statistics Canada
Human Resources Development Canada

Canada

Des données sous plusieurs formes

Statistique Canada diffuse les données sous formes diverses. Outre les publications, des totalisations habituelles et spéciales sont offertes. Les données sont disponibles sur Internet, disque compact, disquette, imprimé d'ordinateur, microfiche et microfilm, et bande magnétique. Des cartes et d'autres documents de référence géographiques sont disponibles pour certaines sortes de données. L'accès direct à des données agrégées est possible par le truchement de CANSIM, la base de données ordinolingue et le système d'extraction de Statistique Canada.

Comment obtenir d'autres renseignements

Toute demande de renseignements au sujet de la présente publication ou au sujet de statistiques ou de services connexes doit être adressée à : Analyse des entreprises et du marché du travail, Statistique Canada, Ottawa, Ontario, K1A 0T6 (téléphone : (613) 951-8214, fax : (613) 951-5403 ou à l'un des centres de consultation régionaux de Statistique Canada :

Halifax	(902) 426-5331	Regina	(306) 780-5405
Montréal	(514) 283-5725	Edmonton	(403) 495-3027
Ottawa	(613) 951-8116	Calgary	(403) 292-6717
Toronto	(416) 973-6586	Vancouver	(604) 666-3691
Winnipeg	(204) 983-4020		

Vous pouvez également visiter notre site sur le Web : **http://www.statcan.ca**

Un service d'appel interurbain sans frais est offert **à tous les utilisateurs qui habitent à l'extérieur des zones de communication locale** des centres de consultation régionaux.

Service national de renseignements	1 800 263-1136
Service national d'appareils de télécommunications pour les malentendants	1 800 363-7629
Numéro pour commander seulement (Canada et États-Unis)	1 800 267-6677

Renseignements sur les commandes et les abonnements

Les prix n'incluent pas la taxe de vente

Le produit n° 71-583-XPF au catalogue est publié sur **version papier** au coût de 20 $ au Canada. À l'extérieur du Canada, le coût est de 20 $ US.

Faites parvenir votre commande à Statistique Canada, Division des opérations et de l'intégration, Gestion de la circulation, 120, avenue Parkdale, Ottawa (Ontario), K1A 0T6 ou commandez par téléphone au **(613) 951-7277** ou au **1 800 700-1033**, par télécopieur au **(613) 951-1584** ou au **1 800 889-9734** ou par Internet : order@statcan.ca. Pour tout changement d'adresse, veuillez fournir votre ancienne et votre nouvelle adresse. Vous pouvez aussi vous procurer les publications de Statistique Canada auprès des agents autorisés, des librairies locales et des bureaux locaux de Statistique Canada.

Normes de service à la clientèle

Statistique Canada s'engage à fournir à ses clients des services rapides, fiables et courtois et 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 le centre de consultation régional de Statistique Canada le plus près de chez vous.

Statistique Canada
Développement des ressources humaines Canada

Un milieu de travail en évolution :
Résultats de l'Enquête pilote sur le lieu de travail et les employés

Publication autorisée par le ministre responsable de Statistique Canada
© Ministre de l'Industrie, 1998

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.

Mai 1998

N° 71-583-XPF au catalogue
Périodicité : hors-série
ISBN 0-660-95815-5

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.

Données de catalogage avant publication (Canada)

Vedette principale au titre:

Un milieu de travail en évolution : résultats de l'Enquête pilote sur le lieu de travail et les employés

Publié aussi en anglais sous le titre : The evolving workplace: findings from the Pilot Workplace and Employee Survey.

ISBN 0-660-95815-5

CS71-583-XPF

1. Milieu de travail – Canada. 2. Conditions de travail – Canada. 3. Industrie – Organisation, Contrôle, etc. – Canada. I. Statistique Canada. II. Canada. Développement des ressources humaines Canada. III. Titre.

HD7260.62.C3 E9614 1998 331.25'0971 C98-988009-5

∞ Le papier utilisé dans la présente publication répond aux exigences minimales de l'"American National Standard for Information Sciences" — "Permanence of Paper for Printed Library Materials", ANSI Z39.48 1984.

Matières

Remerciements v

Avant-propos vii

Chapitre 1 : Analyse et sommaire des résultats 1

Pourquoi une enquête liée sur le lieu de travail et les employés? 1

L'enquête pilote 5

Sommaire des résultats 6

Stratégies d'entreprise 7

Adoption d'une nouvelle technologie et changements organisationnels 10

Formation, pratiques de l'établissement et nouvelles technologies 12

Embauche, postes vacants et départs 14

Conclusion 15

Chapitre 2 : La restructuration dans les années quatre-vingt-dix : changement organisationnel, adoption d'une nouvelle technologie, innovation et utilisation de l'ordinateur 17

Changements au niveau de l'organisation du travail et des affaires 17

Adoption d'une nouvelle technologie, innovation en matière de produits et de services 21

Adoption d'une technologie informatique : point de vue des employés 23

Régimes de travail, technologie et innovation 25

Complémentarité du changement technologique et du changement organisationnel 26

Sommaire 31

Chapitre 3 : Formation, nouvelle technologie et pratiques des établissements 35

Quels établissements offrent des possibilités de formation? 38

Qui reçoit la formation? 43

Sommaire 47

Chapitre 4 : Stratégies d'entreprise et concurrence 49

Stratégies d'entreprise 49

Stratégies de création de produits 51

Stratégies de développement des ressources humaines 59

Stratégies de réduction des coûts 66

Stratégies liées à la qualité 70

Concurrence 73

Importance relative de la concurrence régionale 74
Nombre de concurrents dans le principal marché des produits ou services 75
Niveau relatif des prix 79
Résumé 82
Chapitre 5 : Embauche, postes vacants et départs 85
Pratiques d'embauche 85
Comment se comparent les conditions de travail des nouveaux employés à celles des employés de plus longue date? 93
Conclusion 96
Annexe A : Concepts et méthodes 99
Annexe B : Définitions de l'industrie 107
Annexe C : Définitions des régions géographiques 109

Remerciements

L'enquête pilote sur le lieu de travail et les employés a été financier conjointement par développement des ressources humaines Canada (DRHC), Statistique Canada, et Industrie Canada. Le présent rapport a été produit sous la direction de Garnett Picot, Ted Wannell et Howard Krebs, de Statistique Canada, et de Valerie Clements, de Développement des ressources humaines Canada (DRHC). Nous désirons remercier les auteurs des divers chapitres : Alain Baril et Marie Drolet, de Statistique Canada, et Darren Lauzon, de DRHC. Nous désirons aussi remercier les méthodologistes de Statistique Canada qui se sont assurés de la fiabilité des estimations présentées dans le rapport, ainsi que Valerie Thibault (Statistique Canada) et Julie Doucet (DRHC), qui ont coordonné la conception de la publication. Nous remercions tout spécialement l'entreprise Kate Murray and Associates pour le soutien qu'elle a apporté à la révision du manuscrit et à la correction des épreuves, ainsi qu'Eric St. Jean (DRHC) pour le travail de mise à jour qu'il a effectué de manière inlassable et qui a mené à la production du rapport définitif. Enfin, nous désirons remercier le Allium Consulting Group pour avoir réalisé la conception et la mise en page de la publication.

Avant-propos

Le monde du travail évolue au gré de notre économie. Les employeurs élaborent leurs stratégies et prennent leurs décisions dans un cadre extérieur à l'entreprise qui se modifie constamment en fonction de l'accroissement du changement technologique, de la concurrence internationale et de l'évolution des conditions macroéconomiques. On ne comprend pas très bien les changements stratégiques et organisationnels qui se produisent au sein des entreprises, mais on sait que ces changements ont une vaste incidence sur l'économie canadienne et des répercussions directes sur les travailleurs du pays. L'Enquête sur le lieu de travail et les employés constitue l'effort collectif que nous avons fait pour mieux comprendre, d'une part, les changements qui se produisent au sein des établissements et, d'autre part, l'incidence de ces changements. Il s'agit d'une entreprise ambitieuse, et la publication du présent rapport marque la fin d'une première étape importante, à savoir la phase pilote du projet. En tentant de répondre aux questions qui se posaient, nous avons soulevé autant de nouvelles questions. Mais la richesse des données obtenues fait ressortir la richesse des changements eux-mêmes, et leurs répercussions éventuelles sur le bien-être des Canadiens.

Nous sommes heureux de donner, dans le présent rapport, un aperçu de certains des principaux résultats de l'enquête pilote. Cette enquête touche une vaste gamme de sujets, et nous n'avons pu nous pencher sur l'ensemble de ces sujets ici. Notre rapport fait plutôt un tour d'horizon des types de faits que nous présenterons lorsque nous étudierons des questions importantes liées à l'emploi et au lieu de travail dans de prochains rapports de recherche, lesquels seront d'abord fondés sur les données de l'enquête pilote, puis sur les données que l'on recueillera à partir de l'enquête longitudinale à grande échelle que l'on prévoit mener dans l'avenir. L'enquête pilote permettra d'assurer le succès de l'enquête de production à venir et des recherches connexes. Nous serons alors heureux de vous faire connaître les résultats de ces recherches.

Ivan P. Fellegi
Statisticien en Chef
Statistique Canada

Mel Cappe
Sous ministre
Développement des ressources humaines Canada

Mise en garde sur la nature provisoire des résultats

Les résultats présentés ici proviennent d'une enquête pilote. Comme il s'agissait d'une enquête pilote, l'échantillon était de petite taille (approximativement 750 établissements et 2 000 travailleurs) et représentait des branches d'activité particulières dans des provinces particulières. Les données ne sont donc pas représentatives de l'ensemble de l'économie canadienne; elles sont représentatives de combinaisons de branches d'activité et de provinces particulières. À cause de cela et compte tenu de la petite taille de l'échantillon, nous considérons que les résultats présentés ici sont provisoires. On pourrait considérer ce projet comme une série d'études de cas, où les cas représentent des branches d'activité particulières dans des provinces particulières. Comme pour toutes les études de cas, les résultats ne s'appliquent pas à l'ensemble de l'économie canadienne, mais offrent un témoignage important sur plusieurs questions dont nous connaissons actuellement très peu de choses. Les résultats seront étudiés à nouveau et appliqués à l'ensemble de l'économie une fois que le premier cycle de la version opérationnelle longitudinale de l'enquête aura été mené au début de 1999.

Définition des symboles

Le symbole « .. » représente une estimation dont le coefficient de variation est supérieur à 33 pour cent.

Toute estimation possédant un coefficient variant entre 25,1 pour cent et 33,4 pour cent est annotée d'un astérisque (*), indiquant une estimation dont le taux de variabilité est relativement élevé.

Chapitre 1 : Analyse et sommaire des résultats

par Garnett Picot

Le présent aperçu fournit les premières données d'une nouvelle enquête pilote que Statistique Canada a récemment menée pour le compte de Développement des ressources humaines Canada. L'enquête intitulée « Enquête sur le lieu de travail et les employés » (ELTE), a été élaborée conjointement par les deux ministères[1]; il s'agit de la première fois que l'on tente de mener au Canada une enquête liée de grande envergure sur les employeurs et les employés[2]. L'ELTE compte deux volets : (1) une enquête auprès des établissements sur l'adoption de la technologie, 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 de l'établissements; et (2) une enquête auprès des travailleurs de ces mêmes établissements, afin de recueillir des données sur leurs salaires, leurs heures de travail, le genre de travail qu'ils effectuent, le capital humain, d'autres caractéristiques, l'utilisation de la technologie et la formation suivie. Une enquête de ce genre permet de recueillir, pour la première fois au Canada, des microdonnées détaillées et liées sur les établissements et leurs travailleurs.

Pourquoi une enquête liée sur le lieu 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'économie de l'information ». 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.

1 Avec la participation notamment de la Direction générale de la recherche appliquée de Développement des ressources humaines Canada ainsi que de la Division de l'analyse des entreprises et du marché du travail et de la Division du travail de Statistique Canada.

2 Des enquêtes de moindre envergure, notamment celle de L. Osberg et coll., du département des sciences économiques de l'université Dalhousie, ont été menées dans le passé.

La mondialisation et l'intensification de la concurrence internationale jouent également un rôle crucial dans cette évolution économique, et sont considérées fort importantes pour les entreprises et les travailleurs. La concurrence apparamment croissante préside à l'adoption de nouvelles technologies, à la réduction des effectifs, au remodelage, à une « flexibilité numérique »[3] accrue, et à d'autres changements organisationnels.

Finalement, la majeure partie du changement lié à « l'avènement de l'économie du savoir » a des répercussions sur les politiques de développement des ressources humaines. En effet, les ressources humaines sont de plus en plus souvent considérées comme la clé d'une économie en expansion, tout comme les progrès technologiques. Il faut donc, selon ce raisonnement, accorder plus d'attention à la gestion et au développement des ressources humaines. L'éducation et la formation sont considérées de plus en plus souvent comme des moyens stratégiques essentiels pour accroître la prospérité.

Dans cet environnement en pleine évolution, on pense que les entreprises ont subi des changements d'envergure au chapitre de l'adoption de la technologie, des changements organisationnels, des tendances de la formation, des stratégies d'entreprise, des niveaux de concurrence et des modes de recrutement de la main-d'œuvre. Pour les travailleurs, par ailleurs, cette évolution se manifeste par des changements dans le taux de création d'emplois, la stabilité de l'emploi, les salaires et l'inégalité salariale, la formation, l'utilisation de technologies de pointe, et les contrats de travail qu'on leur offre.

Au Canada, grâce à une série d'enquêtes bien au point sur les ménages (les travailleurs), nous avons 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. Il nous faut faire ce lien si nous voulons ensuite comprendre la connexion 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'ELTE est d'établir un lien entre les événements qui se produisent dans les établissements et leurs répercussions sur les travailleurs.

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? Quelles stratégies les entreprises emploient-elles pour prospérer pendant cette période de changement, et ces stratégies varient-elles beaucoup d'une entreprise à l'autre? Quelle est l'importance des activités et des stratégies de développement des ressources humaines, ou la plupart des établissements ne s'en préoccupent-ils tout simplement pas? Est-ce que les entreprises

3 Par flexibilité numérique, on entend les pratiques en vertu desquelles les entreprises ont recours à l'impartition et font davantage appel à des travailleurs temporaires ou à temps partiel pour améliorer la flexibilité de leurs effectifs.

qui adoptent une série de stratégies en adoptent en fait beaucoup (par exemple, l'adoption de la technologie, l'innovation, le développement des ressources humaines, les changements organisationnels)? Existe-t-il un noyau de lieux de travail « à haut rendement » qui ont tendance à prendre des mesures sur de nombreux fronts? Voilà le genre de questions qui intéressent l'ELTE.

Même si les enquêtes actuelles auprès des ménages nous renseignent sur les changements importants qui ont lieu dans le marché du travail, il n'y a pas d'enquêtes correspondantes sur les établissements concernant les questions de l'heure. Certains travaux préliminaires ont été entrepris. L'ELTE est une initiative visant à les élargir dans le contexte d'une enquête générale sur les travailleurs et le lieu de travail. Voici donc ses deux grands objectifs :

1. recueillir de nouveaux renseignements sur les activités des établissements et des entreprises; et

2. lier ces renseignements aux données sur les travailleurs, afin de rapprocher les activités des établissements et leurs répercussions sur les travailleurs, compte tenu du capital humain et du contexte.

L'avantage d'une enquête liée est illustré au graphique 1, qui montre les principaux éléments du contenu des deux volets de l'ELTE. On y fait état des résultats pour les établissements comme pour les travailleurs. L'ELTE permet en effet de recueillir certaines données limitées sur les résultats pour les établissements (adoption de la technologie, formation, recettes et dépenses d'exploitation, roulement de la main-d'œuvre, etc.). L'analyse de ces variables peut se faire non seulement en fonction des caractéristiques de l'établissement, comme cela a été fait dans le cadre d'autres enquêtes auprès des entreprises, mais également en fonction des caractéristiques des travailleurs. Parallèlement, les résultats pour les travailleurs peuvent être examinés non seulement en fonction des données recueillies sur les travailleurs eux-mêmes, comme ce fut toujours le cas, mais également en fonction de nouvelles données sur les établissements. Essentiellement, les événements qui se produisent à la fois du côté de l'offre et du côté de la demande dans le marché du travail peuvent être pris en considération dans l'examen des questions qui nous intéressent.

Finalement, l'ELTE doit être considérée comme un moyen d'élargir l'infrastructure d'enquête. Son contenu changera probablement beaucoup au cours des prochaines années, à mesure que nous découvrons ce qui est important et ce qui ne l'est pas. L'infrastructure est conçue pour permettre la modification du contenu.

Le présent aperçu porte surtout sur le premier objectif de l'enquête, à savoir fournir des renseignements de base sur les établissements. On y présente certaines données liées, mais des analyses plus approfondies des liens entre les caractéristiques de l'établissement et les résultats pour les travailleurs seront présentées dans une série de documents de recherche à paraître.

Graphique 1: Activités dans le lieu de travail et caractéristiques du capital humain pouvant influencer les résultats pour les employés et pour les établissements

Résultats pour les employés :

- polarisation des salaires/de la rémunération/des heures;
- niveaux de salaire selon la catégorie d'emploi;
- formation reçue;
- utilisation de la technologie;
- ancienneté.

Caractéristiques des établissements :

- techonlogie mise en œuvre;
- recettes et dépenses d'exploitation, masse salariale et emploi;
- stratégies d'entreprise;
- syndicalisation;
- régimes de rémunération;
- formation fournie;
- combinaison d'employés à temps plein/à temps partiel, de contractuels et de temporaires;
- changements organisationnels;
- mesures subjectives de la productivité, de la rentabilité, etc.;
- genre de marchés où l'entreprise fait concurrence.

Caractéristiques des travailleurs/emplois :

- éducation;
- âge/sexe;
- profession, responsabilités de gestion;
- antécédents de travail, ancienneté;
- caractéristiques familiales;
- syndicalisation;
- utilisation de la technologie;
- participation aux processus décisionnels;
- salaires et avantages sociaux;
- horaire/modalités de travail;
- formation suivie.

Résultats pour les établissements :

- croissance de l'emploi;
- croissance des revenus;
- changements organisationnels;
- mise en œuvre de technologies;
- nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines.

L'enquête pilote

L'enquête pilote — qui sera suivie d'une enquête définitive au début de 1999 — se compose en réalité de deux enquêtes : une enquête auprès des *établissements*[4] menée au moyen d'entrevues, ainsi qu'un sondage téléphonique auprès des *travailleurs* des établissements de l'échantillon. Le processus très complexe de monter l'enquête est hors de la portée de ce chapitre. Pour une discussion plus détaillée de la méthodologie de l'enquête, voir Krebs, Patak et Wannell (1997)[5]. On peut se procurer les questionnaires détaillés de l'enquête auprès de l'équipe du projet de l'ELTE[6]; on trouvera un sommaire du contenu au graphique 1. Dans les grands établissements, il y avait souvent plusieurs répondants. Le premier contact était le directeur des ressources humaines, ou la personne chargée de cette fonction au sein de l'établissement. Cette personne transmettait ensuite la partie du questionnaire traitant des questions comme les stratégies d'entreprise ou l'adoption de la technologie à d'autres personnes au sein de l'établissement ou de l'entreprise qui pouvaient répondre au nom de l'établissement. L'employeur fournissait à l'intervieweur une liste des travailleurs de l'établissement, à partir de laquelle un échantillon aléatoire d'entre deux et six employés était choisi, selon la taille de l'établissement. Aux fins de la version définitive de l'enquête qui sera menée à partir de 1999, l'échantillon sera plus grand, comptant entre deux et vingt travailleurs, selon la taille de l'établissement.

L'échantillon final de l'enquête pilote comportait 748 établissements et 1 960 travailleurs. Ces nombres sont suffisants pour établir des résultats *préliminaires*. Il convient de souligner que *les résultats de l'enquête pilote ne sont pas représentatifs de l'ensemble des établissements et des travailleurs au sein de l'économie*. Des combinaisons industrie/province particulières ont été sélectionnées aux fins de l'enquête pilote, comme on le voit au tableau 1.1 suivant. Même si les résultats ne s'appliquent qu'aux combinaisons industrie/province indiquées, les industries sélectionnées représentent les principaux secteurs de l'économie. Les résultats donnés sont, dans un sens, des résultats d'études de cas. Ils nous renseignent sur des cas particuliers (en l'occurrence, des cas industrie/province), mais ils ne peuvent pas nécessairement être généralisés à l'économie dans son ensemble. Il faudra attendre l'enquête définitive pour obtenir des résultats représentatifs de l'ensemble de l'économie, car il est prévu que l'échantillon se composera d'environ 7 500 établissements et 40 000 travailleurs.

---

4 L'échantillon se compose d'établissements plutôt que d'entreprises pour les raisons suivantes : (1) Les activités en milieu de travail qui nous intéressent, notamment l'adoption de la technologie et les pratiques en matière de ressources humaines, peuvent varier d'un établissement à l'autre au sein d'une même entreprise à établissements multiples. Il est préférable d'envisager ces activités dans un cadre étroit plutôt que vaste. (2) Si l'entreprise était l'unité d'échantillonnage, il serait difficile d'établir des liens entre les activités d'un lieu de travail et les résultats pour les travailleurs, puisque dans une entreprise à établissements multiples, les travailleurs sondés pourraient travailler dans un autre établissement que celui où les pratiques ont cours. (3) L'objectif consiste à réaliser une étude longitudinale dans le lieu de travail. Il est plus facile d'assurer un suivi longitudinal des établissements que des entreprises, qui peuvent se fusionner ou être liquidées, ce qui rend très difficile la définition d'une unité longitudinale.

5 Krebs, Howard, Zdenek Patak, and Ted Wannell (1997), "The Workplace and Employee Survey: Methodological Challenges and Pilot Results," Communication présentée au symposium 97, Statistique Canada, Ottawa, Automne 1997.

6 Il suffit de communiquer avec le chef de projet, au (613) 951-4063.

Les taux de réponse à l'enquête pilote ont été d'environ 80 % pour les établissements et de 55 % pour les travailleurs. Le taux de réponse relativement faible chez les travailleurs est attribuable à la méthode utilisée pour communiquer avec eux (par l'entremise des établissements), plutôt qu'au contenu de l'enquête en soi. Des mesures sont prises pour améliorer de beaucoup la méthode de communication, et donc le taux de réponse, dans la version définitive de l'enquête.

Tableau 1.1 : Combinaisons industrie/province — taille des échantillons et populations estimées

Industrie/province	Établissements		Emploi	
	Taille de l'échantillon	Population estimée	Taille de l'échantillon	Population estimée
Exploitation forestière et services forestiers, mines, carrières et puits de pétrole — Québec, Colombie-Britannique	58	3 430	152	68 092
Fabrication à forte intensité de recherche — Canada	78	4 709	243	219 135
Fabrication à fortes économies d'échelle — Ontario	73	4 586	115	349 477
Transport/entreposage/commerce de gros — Manitoba, Saskatchewan, Alberta	71	14 352	241	241 646
Commerce de détail/services commerciaux — Manitoba, Saskatchewan	46	11 897	130	235 200
Finances et assurances — Québec	39	3 316	149	118 465
Services immobiliers — Ontario	66	12 699	162	103 375
Services aux entreprises — Alberta	42	3 251	139	72 563
Construction — toutes les régions sauf le Manitoba, la Saskatchewan et l'Alberta	48	34 915	36	150 594
Communications/autres services publics — Canada	47	503	158	361 557
Enseignement et santé — provinces de l'Atlantique, Québec	38	100	125	229 410
Fabrication de biens différenciés — Canada	75	1 735	148	162 939
Autre	67	19 447	162	307 519
Total	748	114 940	1 960	2 619 972

Sommaire des résultats

Comme on peut le voir au graphique 1, le contenu de l'ELTE est vaste. Il sera impossible d'en aborder chacun des éléments dans le présent aperçu. Nous mettrons donc l'accent sur l'enquête auprès des établissements, puisque ce domaine est moins bien connu. Certaines données provenant des deux volets de l'ELTE sont présentées ici, mais l'analyse détaillée des résultats liés fera l'objet de rapports de recherche ultérieurs. Notre aperçu présente des résultats de base dans les quatre domaines suivants :

1. stratégies d'entreprise;
2. adoption de la technologie et changements organisationnels;
3. formation, pratiques de l'établissement et nouvelle technologie; et
4. embauche, postes vacants et départs.

Stratégies d'entreprise

Les stratégies d'entreprise suscitent un grand intérêt dans les années 90. La mondialisation croissante est perçue comme étant à l'origine de l'adoption de stratégies de réduction des coûts, alors que les entreprises tentent de modifier leurs modes de production pour améliorer leur compétitivité. Les stratégies de gestion des ressources humaines revêtent de plus en plus d'importance dans un monde marqué par la rapidité des progrès techniques, car le développement des ressources humaines est considéré comme un élément du succès de la mise en œuvre des technologies. Les stratégies de création de produits sont d'application plus restreinte car ce ne sont pas toutes les entreprises qui tentent d'utiliser la R-D et d'autres démarches pour modifier leurs produits. Cependant, pour de nombreuses entreprises, l'innovation en matière de produits et de procédés est considérée comme un élément crucial de la croissance.

L'enquête a porté sur quatre types de stratégies d'entreprise : (1) les stratégies de réduction des coûts; (2) les stratégies de développement des ressources humaines; (3) les stratégies de création de produits; et (4) les stratégies axées sur la qualité des produits et des services. Dans l'environnement économique actuel, en pleine transformation, quelle est l'importance de ce genre de stratégies pour les entreprises canadiennes? Quels genres d'entreprises ont tendance à adopter les différents types de stratégie? Et quelles sont les rapports entre l'adoption de ces stratégies et d'autres caractéristiques des entreprises et des travailleurs?

Les **stratégies de réduction des coûts** sont très importantes pour un grand nombre d'établissements mais certainement pas pour tous. Environ le quart des établissements ont indiqué que la réduction des coûts de la main-d'œuvre était très importante ou essentielle pour leur entreprise. Les stratégies de réduction des coûts étaient appliquées notamment par les grandes entreprises et les entreprises dans les domaines de la construction, des communications, de l'enseignement et des finances (parmi les secteurs visés par l'enquête pilote). Comme il y avait une corrélation élevée entre les mesures de réduction des effectifs (on le verra dans le chapitre sur les changements organisationnels)

et l'importance attribuée aux stratégies de réduction des coûts, la réduction des effectifs semble être une composante importante de la réduction des coûts.

Le recours aux travailleurs à temps partiel ainsi qu'aux travailleurs temporaires et contractuels, stratégie qu'on croit souvent utilisée par les entreprises pour réduire les coûts de main-d'œuvre, n'a pas été mentionné souvent par les répondants. En effet, seulement 6 % des établissements (représentant 13 % des travailleurs) ont indiqué qu'il s'agissait d'une stratégie très importante ou essentielle, des chiffres bien en deça de ceux qui s'appliquent à d'autres stratégies de réduction des coûts. Ces chiffres sont conformes aux résultats concernant les « changements organisationnels », abordés ailleurs dans l'enquête. Seulement 12 % des établissements (représentant 30 % de l'emploi) ont indiqué qu'ils avaient eu recours davantage à des travailleurs à temps partiel ou à des travailleurs temporaires au cours des trois années précédentes. Seulement 2 % ont affirmé qu'il s'agissait du changement organisationnel le plus important pendant cette période. Ce changement organisationnel était l'un des moins souvent mentionnés. Ces données semblent indiquer que pour la plupart des établissements, une modification radicale du mode de recrutement de la main-d'œuvre ne constitue pas l'une des stratégies les plus importantes pour composer avec les changements dans les circonstances économiques. Les établissements ont évidemment modifié leurs pratiques de recrutement, mais ces mesures ne figurent apparemment pas en tête de liste des moyens choisis par les entreprises pour réduire leurs coûts, du moins selon les réponses des entreprises sondées.

Les **stratégies de développement des ressources humaines** constituent un autre domaine d'intérêt particulier. Il est généralement admis que pour maximiser les avantages des nouvelles technologies, particulièrement les technologies de l'information, leur mise en œuvre doit s'accompagner du développement des ressources humaines. Alors que le marché du travail valorise de moins en moins la contribution des travailleurs moins qualifiés, de nombreux analystes et commentateurs considèrent que le développement des ressources humaines joue un rôle crucial. Qu'en pensent les entreprises sondées ?

Environ 20 % des établissements ont indiqué que les stratégies de développement des ressources humaines en général (y compris le perfectionnement des employés, l'encouragement de la participation, l'amélioration des relations patronales/syndicales, etc.) étaient très importantes ou essentielles pour leurs activités. Treize pour cent ont indiqué que de telles stratégies n'avaient aucune importance. Les stratégies de développement des ressources humaines étaient jugées importantes dans les domaines qui utilisent la technologie de pointe, notamment le secteur financier, les communications et l'enseignement. Elles n'étaient pas jugées particulièrement importantes dans les secteurs où les travailleurs sont moins spécialisés et moins bien rémunérés, par exemple, le commerce de détail, les services immobiliers, les transports, certains secteurs de production, notamment l'exploitation forestière et minière, ainsi que la construction. Fait peu surprenant, les grands établissements ont tendance à accorder plus d'importance à de telles stratégies que les petits établissements. Les établissements qui accordent de l'importance aux stratégies de développement des ressources humaines ont tendance à adopter

d'autres démarches connexes, notamment différentes modalités de travail et des pratiques plus progressistes en matière d'organisation du travail. Les réponses des travailleurs viennent le confirmer, car les personnes qui travaillent dans ces établissements ont signalé un niveau de formation beaucoup plus élevé, des heures de travail plus flexibles et la participation à des pratiques organisationnelles progressistes. Les travailleurs confirment donc l'existence de pratiques visant à concrétiser les stratégies d'entreprise signalées par les établissements.

Même si les stratégies de développement des ressources humaines sont très importantes pour certains, plusieurs d'établissements ne les considèrent pas comme essentielles. Rien n'indique que l'adoption de telles stratégies soit rentable pour tous les établissements. Leur fréquence d'utilisation dépendrait de leurs retombées. Dans les secteurs qui utilisent la technologie de pointe, où les travailleurs sont plus qualifiés, il est possible que les retombées soient beaucoup plus importantes que dans les secteurs où la main-d'œuvre est moins qualifiée. On a constaté que les travailleurs plus instruits ou plus qualifiés suivent davantage de formation que les travailleurs moins qualifiés. Des travaux ultérieurs pourraient porter sur les conséquences, pour les travailleurs comme pour les établissements, de l'adoption de différentes stratégies de développement des ressources humaines.

La **création de produits** représentent un autre domaine d'intérêt, car l'innovation en matière de produits et de procédés est considérée comme un déterminant très important de la croissance. Les entreprises font état de diverses stratégies de création de produits, par exemple les activités de R-D, la création de nouveaux produits ou services et la mise au point de nouvelles techniques de production. Seul un petit noyau d'établissements pratique de telles stratégies : environ 12 % ont indiqué qu'elles étaient très importantes ou essentielles, tandis que près de 40 % ont affirmé qu'elles ne revêtaient aucune importance. Les établissements qui adoptent ces stratégies sont surtout dans les domaines de la fabrication et des services aux entreprises (parmi les industries sondées). Ces stratégies n'ont pas cours dans le commerce de détail, les services immobiliers et la construction, de même que dans la micro-entreprise. Il est probable qu'un grand nombre de petites entreprises n'auraient pas les ressources nécessaires pour adopter des stratégies de cette nature.

Les entreprises qui ont adopté des stratégies de création de produits demandent en général des prix plus élevés que la moyenne, jouissent d'un marché important, et recrutent activement mais comptent quand même des postes à combler. La nature liée de l'ELTE nous permet de brosser un tableau des caractéristiques des travailleurs dans ces entreprises : ils sont généralement plus scolarisés et mieux formés, ils ont plus d'ancienneté au sein de l'entreprise et touchent des salaires plus élevés (compte tenu des caractéristiques du capital humain) que les travailleurs des entreprises qui n'utilisent pas de telles stratégies. Du côté des établissements, les stratégies de création de produits et de procédés semblent liées à des prix et des salaires plus élevés, à des niveaux plus élevés de formation et de capital humain, et à certaines difficultés à trouver des travailleurs compétents au sein du marché du travail.

Dans l'ensemble, les données recueillies dans le cadre de cette enquête pilote montrent que les voies du succès pour les entreprises sont fort variées. Il y a des différences considérables entre les établissements dans l'utilisation de diverses stratégies. Même dans le cas des stratégies de réduction des coûts, où l'on pourrait s'attendre à davantage d'uniformité, certaines entreprises signalent qu'elles les jugent très importantes, tandis que d'autres indiquent qu'elles ne comptent pas parmi les principaux moyens pour atteindre leurs objectifs commerciaux. On a relevé des écarts systématiques dans l'utilisation de diverses stratégies entre les industries et entre des entreprises de différentes tailles. Il y a vraisemblablement aussi des écarts sensibles entre les entreprises selon diverses combinaisons industrie/taille, même si cette analyse n'a pas encore été faite. La présence de tels écarts permet d'espérer que les stratégies d'entreprise signalées par les répondants peuvent servir de variables discriminantes pour comprendre les résultats pour les travailleurs ou les établissements. Les stratégies utilisées par une entreprise sont-elles liées aux niveaux de salaire, à la formation et à l'utilisation de la technologie chez les travailleurs? Sont-elles liées aux revenus et aux parts de marché des établissements? Nous espérons que de telles questions feront l'objet de recherches ultérieures.

Adoption d'une nouvelle technologie et changements organisationnels

On considère que l'adoption d'une nouvelle technologie est associée à de nombreux changements au sein du marché du travail, notamment la diminution de la demande relative pour des travailleurs moins qualifiés et l'augmentation de la demande pour des travailleurs plus spécialisés — transformation qui se traduit par des salaires relatifs plus élevés pour les travailleurs plus qualifiés, et une inégalité croissante des salaires. On s'interroge sur l'effet créateur d'emplois des nouvelles technologies. La plupart des économistes sont d'avis que, comme dans le passé, les changements technologiques se traduiront par un accroissement de l'emploi et de la richesse. D'autres n'en sont pas convaincus, et soulignent le déplacement des travailleurs qu'entraînent les technologies de l'information. Le rapport entre l'adoption d'une nouvelle technologie et l'augmentation de la productivité est également remis en question. Le « paradoxe de la productivité » (l'absence de gains substantiels en productivité de la main-d'œuvre alors que les investissements dans les technologies de l'information sont considérables) n'est pas bien compris et suscite bien des controverses. Le changement technologique, qui soulève nombre d'autres questions, est très difficile à mesurer. Combien d'entreprises canadiennes utilisent fortement de telles technologies, et dans quels secteurs se trouvent-elles?

Il y a dans l'enquête diverses questions directes sur l'adoption d'une nouvelle technologie qui ont pour objet de recueillir des données de base et de faire le lien entre l'adoption d'une nouvelle technologie et d'autres résultats pour les travailleurs comme pour les établissements. Les établissements devaient indiquer s'ils avaient installé de nouveaux logiciels ou ordinateurs au cours des trois dernières années, s'ils avaient mis en place une technologie assistée par ordinateur ou d'autres technologies, l'importance étant surtout accordée aux technologies de l'information. Des renseignements supplémentaires ont été recueillis sur le coût de l'investissement et sur la formation, sur le

nombre de travailleurs visés ainsi que sur ceux qui ont tendance à utiliser la technologie. Il s'agissait évidemment de questions de nature expérimentale car il est difficile d'obtenir des renseignements sur l'adoption d'une nouvelle technologie pour l'ensemble de l'économie.

Le changement organisationnel constitue un autre concept, mal défini, dont on entend beaucoup parler. On a l'impression que les établissements subissent des changements organisationnels importants à la suite de changements d'ordre macroéconomique comme l'accroissement de la concurrence, le changement technologique et l'évolution du commerce international et de l'investissement étranger directe. On affirme souvent que pour profiter des progrès technologiques, les établissements doivent nécessairement combiner changement technologique et changement organisationnel. Aux fins de l'enquête, le changement organisationnel comprend des pratiques comme la réduction des effectifs, le remodelage des pratiques commerciales, la centralisation ou la décentralisation des services, la modification du mode de recrutement de la main-d'œuvre (par exemple, la sous-traitance, le recours aux travailleurs temporaires ou aux travailleurs à temps partiel), ainsi que l'élimination de niveaux de gestion.

Les résultats indiquent que la réduction des effectifs et le remodelage ont été les principaux changements organisationnels pendant les trois années précédant l'enquête. La réduction des effectifs[7] a été signalée par le quart des établissements, qui représentaient plus de la moitié des travailleurs de l'échantillon. Le remodelage a été signalé par près du tiers des établissements, qui représentaient les deux tiers des travailleurs. Lorsqu'on a demandé aux établissements d'indiquer leur plus important changement organisationnel, seuls ces deux changements ont reçu un nombre significatif de mentions. Comme on l'a vu plus haut, la « flexibilité numérique », c'est-à-dire le recours accru à des travailleurs à temps partiel, des contractuels ou des temporaires, n'a pas été signalée souvent parmi les changements organisationnels importants.

L'adoption de technologies de l'information au cours des trois années précédant l'enquête a été signalée par un peu plus d'un tiers des établissements, qui représentaient 55 % de l'emploi. Treize pour cent des établissements ont affirmé avoir mis en œuvre d'autres types de technologie. De plus, 23 % des établissements (représentant 46 % des travailleurs) ont signalé des innovations en matière de produits et services ou de procédés pendant la même période. Environ la moitié de tous les établissements (représentant 29 % de l'emploi) ont signalé n'avoir adopté aucune nouvelle technologie ou n'avoir apporté aucune innovation. Ce ne sont pas toutes les entreprises qui comptent sur la technologie et l'innovation comme moyen de favoriser la croissance. Cependant, près des deux tiers des travailleurs de l'échantillon ont signalé qu'ils utilisaient un ordinateur. Les travailleurs sont nombreux à utiliser les technologies de l'information, et le degré de cette utilisation fait l'objet d'autres recherches actuellement en cours.

7 On ne sait pas exactement comment les établissements ont interprété cette expression. Elle signifie généralement une diminution de l'emploi pour des motifs autres que les raisons habituelles (par exemple, variations saisonnières ou cycliques), ainsi qu'une réduction temporaire de la demande à l'égard des produits. Elle est normalement associée à une diminution permanente des niveaux d'emploi et à une restructuration du travail et des emplois, aux fins de l'accroissement de la compétitivité et des profits. On ne sait pas si les établissements ont interprété la question de cette façon. Dans la version définitive de l'enquête, la question a été modifiée pour que ce problème d'interprétation ne se pose plus.

Quel est le lien entre changement technologique et changement organisationnel? Comme on l'a vu, l'un des changements organisationnels les plus importants a été la réduction des effectifs. Cependant, il faut préciser qu'une analyse préliminaire montre peu de corrélation entre la réduction des effectifs et l'adoption de technologies informatiques. Parmi les établissements qui ont réduit leurs effectifs, 68 % n'ont pas adopté de technologies informatiques et 32 % l'ont fait. Et parmi les entreprises qui ont adopté ce genre de technologies, 14 % ont mentionné la réduction des effectifs, par rapport à 16 % des établissements qui n'avaient pas adopté de technologies faisant appel aux ordinateurs. On peut en déduire que la plupart des mesures de réduction des effectifs ne découlaient pas de l'implantation de la technologie, et n'y étaient pas non plus directement liées. Il s'agit cependant de résultats préliminaires car la façon dont les répondants ont interprété la question relative à la réduction des effectifs n'est pas claire (voir la note nº 7). De surcroît, ces données ne tiennent pas compte de la taille de l'entreprise ni d'autres caractéristiques. Le remodelage des pratiques commerciales était fortement lié à l'adoption des technologies, toutefois, comme on pouvait s'y attendre. En général, les établissements qui ont adopté des technologies informatiques étaient plus susceptibles d'avoir apporté des changements organisationnels (à l'exception de la réduction des effectifs). Toutefois, comme il y a eu peu de mesures de contrôle dans le cadre de notre analyse, il faudra d'autres recherches pour avoir une réponse définitive.

Formation, pratiques de l'établissement et nouvelles technologies

Il ne manque pas d'enquêtes sur la formation. Les enquêtes auprès des établissements et auprès des ménages ont été assez nombreuses au Canada. Aucune, toutefois, ne peut lier la formation avec un nombre aussi élevé d'autres variables que l'ELTE. L'objectif de l'ELTE n'est pas de produire une autre estimation du nombre d'entreprises qui offrent de la formation, mais plutôt d'établir des liens entre la formation et d'autres résultats, par exemple l'adoption de la technologie et les taux de rémunération des travailleurs. De surcroît, l'ELTE comporte trois parties distinctes portant sur la formation : la formation fournie par les établissements selon les déclarations des établissements, la formation suivie par les travailleurs selon les déclarations des travailleurs, et la formation découlant de l'adoption des technologies. Il est ainsi possible de faire une analyse beaucoup plus poussée de la formation. On obtient des renseignements non seulement sur la fréquence de la formation dans les établissements, mais également sur son intensité, notamment la proportion des travailleurs recevant de la formation au sein de différents genres d'établissements et la durée de la formation. Les enquêtes auprès des établissements seulement ne peuvent produire cette information, et comme nous le verrons, leurs résultats peuvent être trompeurs.

Notre aperçu n'examine pas de façon détaillée toutes ces dimensions, car cela déborderait le cadre de la recherche. Des travaux examineront ultérieurement ces données de façon plus approfondie. Selon les résultats présentés ici, même si 38 % des établissements offrent de la formation, la formation de base en lecture, écriture et calcul brille par son absence. Il semble que les établissements hésitent à offrir ce genre de

formation, qui n'est pas spécifique à une industrie ou à un établissement. Il se peut également que la plupart des établissements ne voient tout simplement pas l'importance de cette formation, et préfèrent plutôt se concentrer sur une formation spécifique, notamment la formation relative aux ordinateurs.

Les tendances de la formation par secteur que l'ELTE permet d'établir confirment les différences déterminées selon d'autres mesures. Par exemple, la proportion des établissements qui offrent de la formation, mesure communément utilisée dans les enquêtes auprès des établissements, indique que la formation est particulièrement élevée dans le secteur des finances, des communications et de l'enseignement, où 90 % des établissements ou plus offrent de la formation (par rapport à 38 % dans l'ensemble). Cependant, l'ELTE permet également de constater que si l'on demande aux travailleurs de ces mêmes établissements qui reçoit de la formation, il y a beaucoup moins de variations parmi les industries. Dans l'ensemble, 41 % des travailleurs reçoivent de la formation, et dans les industries mentionnées plus haut qui offrent beaucoup de formation, de 52 à 63 % des travailleurs ont suivi une formation. Dans certaines industries, par exemple la fabrication de biens différenciés, la proportion des entreprises qui offrent de la formation est supérieure à la moyenne (71 %), mais le nombre de travailleurs qui reçoivent la formation (29 %) est inférieur à la moyenne. La fréquence de la formation signalée par les travailleurs semble refléter beaucoup plus fidèlement les activités de formation que la fréquence de la formation signalée par les établissements.

Ces derniers temps, des chercheurs s'intéressent à la formation comme élément d'un ensemble d'activités entreprises pour accroître la productivité. Nos données confirment partiellement la théorie selon laquelle les entreprises qui offrent de la formation le font dans le cadre d'une stratégie plus vaste. On pourrait s'attendre à ce que les entreprises qui rénovent leurs pratiques commerciales offrent davantage de formation pour appuyer leur stratégie. L'ELTE montre que les établissements qui adoptent de telles mesures de remodelage sont effectivement beaucoup plus nombreux que les autres à offrir de la formation; cependant, le pourcentage de travailleurs qui suivent une formation dans les entreprises qui rénovent leurs pratiques n'était pas plus élevé que dans l'ensemble des entreprises. On dispose donc de données contradictoires au sujet de la relation entre le remodelage et le degré de formation. Pour résoudre la question, il conviendrait de déterminer si le taux de formation lié au remodelage est plus élevé que la moyenne, après avoir tenu compte d'autres variables qui l'influenceront, notamment les caractéristiques de l'établissement et du travailleur. D'autres études seront nécessaires pour régler cette question.

L'organisation du travail subit également des changements liés à la formation. La plupart des établissements qui ont modifié l'organisation du travail par des mesures comme les cercles de qualité ou une structure flexible de l'emploi offraient également de la formation. En ce qui concerne le lien avec les stratégies d'entreprise, il n'est pas surprenant de constater que les établissements qui privilégiaient la gestion des ressources humaines avaient des taux de formation très élevés, tandis que ceux qui mettaient l'accent sur la réduction des coûts avaient tendance à offrir moins de formation que la

moyenne. En général, cette analyse préliminaire des données révèle que les entreprises qui tentent de modifier la structure de l'emploi signalent également des niveaux de formation plus élevés que la moyenne, sans doute à l'appui des mêmes objectifs d'accroissement de la productivité.

Finalement, l'ELTE a examiné le rôle des programmes de formation en ce qui concerne l'utilisation et l'adoption de la technologie. On pourrait s'attendre à ce que la formation joue un rôle très important dans les entreprises qui tentent de maximiser l'efficacité des technologies. Le résultat le plus frappant est peut-être que si l'ELTE et d'autres études ont montré que les travailleurs qui utilisent des ordinateurs ont suivi davantage de programmes de formation, ceux-ci ne jouent apparemment qu'un rôle relativement modeste dans l'acquisition des compétences. Selon des observations empiriques, une grande partie des connaissances sont acquises par le biais de l'entraînement et de l'auto-apprentissage, et ces résultats sont confirmés par les réponses des employés à des questions sur l'acquisition des compétences informatiques. On ne sait pas si l'entraînement et l'auto-apprentissage dominent parce qu'aucun programme de formation n'est offert, ou parce qu'il s'agit de moyens plus efficaces d'acquérir les compétences.

Embauche, postes vacants et départs

Le roulement au sein du marché du travail et les postes vacants, de même que leurs liens avec des activités comme la formation, l'adoption d'une nouvelle technologie et les changements organisationnels, soulèvent d'importantes questions de recherche pour de nombreux analystes des politiques. Dans le cadre de l'enquête auprès des établissements, l'ELTE posait des questions aux entreprises sur leur expérience en matière de roulement de la main-d'œuvre et de postes vacants au cours de l'année précédente. Il faut cependant préciser qu'il n'y a pas nécessairement de rapport entre l'embauche et les départs, d'une part, et la création d'emplois, d'autre part. Une entreprise peut embaucher des travailleurs pour remplacer ceux qui sont partis, ou parce qu'elle prend de l'expansion (création nette de nouveaux emplois). Les postes vacants peuvent cependant témoigner d'une demande qui n'est pas comblée et représentent donc une mesure importante. De surcroît, ces données permettent d'obtenir une image de la dynamique de l'emploi au niveau des entreprises, et le grand nombre de variables dans l'ELTE permet d'établir des liens entre d'un côté, les tendances de cette dynamique et du roulement et, de l'autre, les activités de l'établissement et des travailleurs.

L'ELTE montre que plus de la moitié de toutes les entreprises ont fait du recrutement en 1995. Les petites entreprises étaient les plus nombreuses à embaucher, probablement parce qu'elles ont les taux de départ les plus élevés. Les entreprises dans le secteur des biens comme dans celui des services ont embauché, même si les grandes entreprises dans le secteur des biens ont engagé relativement peu de travailleurs (seulement environ 4,6 % des travailleurs de ces établissements avaient été engagés pendant l'année de référence, par rapport à 17,5 % dans les établissements en général). Parmi tous les travailleurs embauchés en 1995, seulement 5 % se trouvaient dans des grandes entreprises du secteur des biens.

L'embauche se situait de façon disproportionnée chez les travailleurs moins qualifiés, probablement non pas en raison d'une demande élevée, mais parce que ce genre d'emploi donne lieu à un fort roulement. L'embauche de travailleurs moins qualifiés était particulièrement fréquente dans le secteur des biens. Les entreprises du secteur des services dans l'échantillon ont engagé relativement peu de travailleurs moins qualifiés.

Dans l'échantillon, le nombre de postes vacants signalés en 1995 était relativement faible, représentant seulement 1 % de l'emploi. Les postes vacants étaient des emplois de professionnels, de vendeurs, de personnel technique et d'ouvriers non qualifiés, les plus nombreux étant les postes de professionnels. Cette catégorie, qui ne représentait que 10 % des employés, représentait 28 % des postes vacants de l'échantillon. Certains de ces postes étaient vacants depuis un certain temps; 30 % étaient vacants depuis quatre mois ou plus. Il y a des îlots de postes vacants qui sont difficiles à combler, certes, mais il ne faut pas en conclure qu'un grand nombre de postes demeurent vacants pour des raisons « structurelles ».

Les départs sont dus soit au licenciement, soit aux démissions. Les licenciements ont été un peu plus nombreux que les démissions en 1995, année qui n'a pas été marquée par une croissance économique particulièrement solide, ni par beaucoup de possibilités d'emploi. Le roulement de la main-d'œuvre en général semblait plus faible dans les établissements qui avaient adopté de nouvelles technologies, mais cela, sans qu'il soit tenu compte d'autres variables comme la taille et l'industrie. Le roulement était également moins élevé chez les professionnels et le personnel technique, et parmi les entreprises de plus grande taille. Cela peut expliquer en tout ou en partie l'écart dans le roulement entre les entreprises qui ont adopté de nouvelles technologies et les autres.

Conclusion

Les résultats exposés ici donnent un premier aperçu de l'information qui peut être générée à partir de l'Enquête sur le lieu de travail et les employés. Des travaux de recherche visant à exploiter plus à fond ces données se poursuivent. Les problèmes concernant le caractère représentatif des résultats seront réglés au moment de l'enquête définitive. Il s'agira d'une enquête longitudinale dans le cadre de laquelle les établissements seront suivis pendant un certain nombre d'années, et les travailleurs pendant deux ans. Cela nous ouvrira une voie de recherche tout à fait nouvelle, puisque les analystes n'auront plus à compter seulement sur des données transversales pour établir des relations entre les variables. Les données longitudinales permettront de faire le lien entre les changements dans des variables particulières (variables dépendantes) et les changements dans des variables éventuellement explicatives, ce qui constitue une meilleure façon d'aborder nombre de questions.

Chapitre 2 : La restructuration dans les années quatre-vingt-dix : changement organisationnel, adoption d'une nouvelle technologie, innovation et utilisation de l'ordinateur

par Darren Lauzon

Le présent chapitre porte sur trois grands volets du changement structurel qui ont fait l'objet de l'Enquête sur le lieu de travail et les employés (ELTE) : adoption d'une nouvelle technologie, innovation (produits et services et façon dont ils sont fournis) et nouvelles façons d'organiser le travail et les affaires. Tous ces éléments font partie de ce qu'on appelle généralement le « changement structurel ». L'ELTE permet aux analystes d'étudier ces volets à la fois séparément et globalement et d'établir ainsi quels aspects de la nouvelle technologie, des nouveaux produits et services et des nouvelles façons de travailler et de commercer sont touchés par la « restructuration » globale de l'économie. Nous examinerons donc l'importance et la portée du changement organisationnel, de la nouvelle organisation du travail, de l'adoption d'une nouvelle technologie, de l'utilisation d'ordinateurs et de l'innovation. Nous aborderons brièvement l'incidence de l'« emploi atypique » dans l'optique de l'adoption d'une technologie reliée à l'informatique et de l'utilisation de l'ordinateur. Finalement, nous étudierons le lien entre l'adoption de la technologie informatique et le changement organisationnel.

Un quart des établissements ont procédé à une compression des effectifs au cours des trois années antérieures à l'enquête, mais les changements ne se sont pas arrêtés là : environ un quart des établissements ont également remodelé leurs procédés opérationnels ou ont davantage misé sur la flexibilité fonctionnelle. Au moment de l'enquête, 66 % de l'emploi se trouvait dans les établissements où l'on avait effectué une restructuration au cours des trois années antérieures à l'enquête.

Changements au niveau de l'organisation du travail et des affaires

Dans le cadre de l'ELTE, nous avons demandé aux employeurs s'ils avaient adopté l'une ou à l'autre des mesures suivantes au cours des trois années antérieures à l'enquête :

- Compression des effectifs (réduction du nombre d'employés sur les listes de paye pour diminuer les dépenses)
- Remodelage (axé sur une refonte des procédés opérationnels visant à améliorer le rendement et à réduire les frais)
- Intensification de l'intégration entre les divers services fonctionnels
- Centralisation plus poussée des services et élimination de bureaux satellites
- Décentralisation
- Recours accru aux travailleurs temporaires
- Recours accru aux travailleurs à temps partiel
- Recours accru au temps supplémentaire

- Adoption d'un horaire flexible
- Déstratification de la pyramide hiérarchique (réduction du nombre de niveaux de gestion)
- Accroissement de la flexibilité fonctionnelle (rotation d'emplois, polyvalence, gestion de la qualité totale)
- Recours accru aux fournisseurs extérieurs de produits et de services
- Renforcement de la collaboration inter-entreprises en matière de recherche-développement (R-D), de production et de commercialisation.

Le tableau 2.1 fait état à la fois de la proportion des établissements où l'on a déclaré avoir mis en œuvre l'un des 13 changements énoncés et de la part de l'emploi qu'ils représentent. Pratiquement la moitié des établissements ayant participé à l'ELTE n'ont effectué aucun changement organisationnel, mais il s'agissait, dans la plupart des cas, de petits établissements, comme en fait foi la part de l'emploi qu'on y retrouve. Comme on pouvait s'y attendre, étant donné la période faisant l'objet de l'enquête, la compression des effectifs au cours des trois dernières années a été un événement significatif, tant pour la proportion d'établissements touchés (un peu plus du quart) que pour la proportion de travailleurs qui y œuvrent (plus de la moitié de l'ensemble de l'emploi total).

Tableau 2.1 : Fréquence du changement organisationnel

	Pourcentage des établissements	Pourcentage de l'emploi
Aucun changement	43,7	13,1
Compression des effectifs	25,1	54,1
Remodelage	31,1	66,6
Intensification de l'intégration	24,7	56,6
Centralisation plus poussée	4,6	26,2
Décentralisation	5,6	26,9
Recours accru aux travailleurs temporaires	12,9	26,8
Recours accru aux travailleurs à temps partiel	12,7	30,0
Recours accru au temps supplémentaire	12,1	34,8
Adoption d'un horaire flexible	21,7	29,5
Déstratification	7,6	43,6
Accroissement de la flexibilité fonctionnelle	26,5	57,4
Recours accru aux fournisseurs de l'extérieur	17,4	42,6
Renforcement de la collaboration inter-entreprises en matière de R-D	13,2	37,2

Mais les changements ne se sont pas limités à la compression des effectifs : environ le quart des établissements ont également remodelé leurs procédés opérationnels ou ont opté pour plus de flexibilité fonctionnelle. Ceux où l'on a procédé à un remodelage au cours des trois dernières années représentaient 66 % de l'emploi au moment de l'enquête. Les modifications touchant à la nature du travail étaient également évidentes : plus d'un employeur sur cinq a opté pour un horaire flexible et

environ 12 % des employeurs ont eu davantage recours aux employés temporaires ou à temps partiel, ou au temps supplémentaire, ou les deux.

Au tableau 2.2 figurent les changements, parmi tous ceux qui ont été étudiés dans le cadre de l'ELTE, que les établissements tenaient pour les plus importants en raison du nombre d'employés touchés[1]. On peut constater (tableau 2.3) que ces résultats sont constants même lorsque l'on tient compte de la taille de l'établissement (peu importe la taille de l'établissement, la compression des effectifs et le remodelage l'emportent).

Tableau 2.2 : Fréquence du changement organisationnel le plus important

	Pourcentage des établissements	Pourcentage de l'emploi
Compression des effectifs	15,7	32,6
Remodelage	18,2	24,9
Intensification de l'intégration	2,3	5,0
Centralisation plus poussée	0,6	1,3
Décentralisation	0,5	1,6
Recours accru aux travailleurs temporaires	1,6	1,0
Recours accru aux travailleurs à temps partiel	2,8	6,6
Recours accru au temps supplémentaire	3,4	4,0
Adoption d'un horaire flexible	3,4	0,7
Déstratification	0,1	0,2
Accroissement de la flexibilité fonctionnelle	4,2	5,2
Recours accru à des fournisseurs de l'extérieur	2,8	2,2
Renforcement de la collaboration inter-entreprises en matière de R-D	0,7	1,5

1 Aux fins de l'enquête, le qualificatif « important » s'entendait du changement touchant le plus grand nombre d'employés.

Tableau 2.3 : Changement organisationnel le plus important selon la taille de l'établissement

	Pourcentage des établissements				Pourcentage de l'emploi			
	0-19 employés	20-99 employés	100-499 employés	500+ employés	0-19 employés	20-99 employés	100-499 employés	500+ employés
Compression des effectifs	15,0	17,9	24,8	30,4	10,3	21,4	22,5	49,9
Remodelage	16,8	25,6	31,5	25,7	22,1	27,7	35,0	20,5
Intensification de l'intégration	2,2	3,2	3,5	5,8	4,4	2,5	4,2	6,6
Centralisation plus poussée	0,2	2,7	3,6	0,6	0,5	1,9	3,8	0,3
Décentralisation	0,2	2,4	0,0	2,2	0,6	1,9	0,0	2,5
Recours accru aux travailleurs temporaires	1,6	1,9	0,9	0,5	1,3	1,2	1,1	0,8
Recours accru aux travailleurs à temps partiel	2,2	5,5	6,0	n.d.[2]	3,3	2,9	8,1	n.d.[2]
Recours accru au temps supplémentaire	2,9	7,1	6,6	0,3	8,2	7,3	6,0	0,1
Adoption d'un horaire flexible	3,9	0,3	1,1	0,0	2,8	0,3	0,9	0,0
Déstratification	0,0	0,5	0,2	0,0	0,0	0,8	0,3	0,0
Accroissement de la flexibilité fonctionnelle	3,4	10,0	6,4	5,3	5,5	9,3	5,2	3,3
Recours accru à des fournisseurs de l'extérieur	2,9	2,3	3,3	1,2	2,7	2,9	3,1	1,5
Renforcement de la collaboration inter-entreprises en matière de R-D	0,6	1,3	1,8	0,6	1,2	1,7	1,4	1,7

Nous avons demandé aux représentants des établissements ayant participé à l'enquête si, en plus de procéder à des changements organisationnels, ils avaient adopté l'une des mesures d'organisation de travail suivantes :

- Programme de suggestions des employés
- Emplois flexibles
- Partage de l'information avec les employés
- Cercles de qualité, équipes de résolution des problèmes
- Comités mixtes patronaux-syndicaux
- Groupes de travail autonomes.

Compte tenu de l'accroissement de la flexibilité fonctionnelle (voir ci-dessus), il est quelque peu surprenant de constater le peu d'intérêt suscité par toutes ces nouvelles façons d'organiser le travail (tableau 2.4); il semble, cependant, que ce phénomène soit fonction de la taille de l'établissement (tableau 2.5). Si, globalement, le pourcentage des établissements mettant en œuvre des programmes de suggestions des employés n'a pas dépassé le cap des 7 %, les cercles de qualité ont été particulièrement prisés par les établissements de taille moyenne : ainsi, près d'un établissement sur cinq embauchant de 100 à 499 employés a mis en place des cercles de qualité, ce

2 Données non disponibles.

qui explique pourquoi, même s'ils ne représentaient que 4 % de l'ensemble des établissements ayant participé au sondage, ils regroupaient 11,6 % de l'emploi.

Tableau 2.4 : Fréquence de nouvelles pratiques de travail

	Pourcentage des établissements	Pourcentage de l'emploi
Programmes de suggestions des employés	7,2	8,3
Emplois flexibles	3,2	6,0
Partage de l'information avec les employés	5,9	7,0
Cercles de qualité, équipes de résolution des problèmes	4,0	11,6
Comités mixtes patronaux-syndicaux	1,1	6,0
Groupes de travail autonomes	3,1	5,2

Tableau 2.5 : Nouvelles pratiques de travail selon la taille de l'établissement

	Pourcentage des établissements				Pourcentage de l'emploi			
	0-19 employés	20-99 employés	100-499 employés	500+ employés	0-19 employés	20-99 employés	100-499 employés	500+ employés
Programmes de suggestions des employés	7,0	7,8	10,9	7,7	9,9	20,0	10,8	6,0
Emplois flexibles	3,2	1,9	2,9	4,8	7,4	2,3	3,4	8,0
Partage de l'information avec les employés	6,0	4,2	7,2	5,6	10,0	5,2	7,1	6,6
Cercles de qualité, équipes de résolution des problèmes	2,3	1,5	18,2	8,2	7,6	13,7	18,6	9,3
Comités mixtes patronaux-syndicaux	0,2	6,3	6,8	6,1	0,9	4,7	7,1	8,1
Groupes de travail autonomes	3,3	1,2	2,6	4,7	7,0	0,5	4,8	6,4

Adoption d'une nouvelle technologie, innovation en matière de produits et de services

L'avantage d'enquêter à la fois sur l'adoption d'une nouvelle technologie et sur l'innovation est de permettre de vérifier si ces deux mesures sont complémentaires. Quinze pour cent des établissements, où travaillent plus du tiers des employés, ont adopté une nouvelle technologie et opté pour un nouveau produit ou un nouveau procédé.

L'adoption de nouvelles technologies, de même que l'innovation dans les biens et services ou leur production, représentent une part importante de ce que l'on considère être la restructuration. En outre, certains voient le « changement technologique rapide » comme la diffusion générale de nouvelles technologies (généralement informatiques) alors que d'autres pensent qu'il s'agit d'innovation. L'ELTE fait la distinction entre l'adoption d'une nouvelle technologie et l'innovation; entre l'adoption de nouveaux logiciels et matériels informatiques, les technologies assistées par ordinateur (tels les scanners pour le commerce de détail et les robots de fabrication) et d'autres technologies (fibres optiques, laser, biotechnologie, etc.); entre l'innovation dans les

produits et l'innovation dans les procédés[3]. Il convient cependant de noter que la *moitié* des établissements, où l'on retrouve 29 % de l'emploi, n'ont pas adopté de nouvelles technologies ou innové dans les trois ans ayant précédé l'enquête. Il est bien sûr possible que certains d'entre eux l'aient fait avant 1992 ou, encore, qu'ils aient vu le jour après 1992. Nous étudions d'abord les tendances dans l'adoption de technologies mises en évidence par l'ELTE. Aux fins de cette section, nous incluons les nouveaux matériels et logiciels informatiques, de même que les technologies assistées par ordinateur, dans les technologies informatiques.

Dans l'autre moitié des établissements, qui ont innové ou adopté une nouvelle technologie dans les trois années ayant précédé l'enquête, l'adoption d'une nouvelle technologie était la mesure la plus répandue. On retrouvait 60 % de l'emploi dans les 42 % des établissements qui ont adopté une nouvelle technologie; et, comme on peut le constater (tableau 2.6), la majorité d'entre eux ont adopté des technologies informatiques. Mais ce ne sont pas là les seuls changements effectués; en effet, quelque 13 % des établissements, où l'on trouvait 16 % de l'emploi, ont opté pour d'autres technologies, non informatiques; environ la moitié d'entre eux (soit approximativement 7 % des établissements ayant participé à l'enquête) ont adopté exclusivement ces autres technologies (c'est-à-dire, à l'exclusion de toute technologie informatique).

La préséance de l'adoption d'une nouvelle technologie sur l'innovation n'est pas surprenante, mais l'ELTE nous a fait prendre conscience de l'ampleur du phénomène. L'innovation et l'adoption d'une nouvelle technologie ont été respectivement le fait de 23 % et de 42 % des établissements ayant participé à l'enquête. L'innovation dans les produits l'a emporté sur l'innovation dans les procédés : elle a touché 17 % des établissements. Une petite partie des établissements ont à la fois adopté un nouveau produit et un nouveau procédé. Dans l'ensemble, les établissements innovateurs regroupaient près de 46 % de l'emploi.

L'avantage d'enquêter à la fois sur l'adoption d'une nouvelle technologie et sur l'innovation est de permettre de vérifier si ces deux mesures sont complémentaires. Comme on l'a vu plus haut, l'adoption d'une nouvelle technologie a été le changement le plus fréquent. Qui plus est, 27 % des établissements ont adopté une nouvelle technologie mais n'ont pas innové quant aux produits ou aux procédés. Environ 9 % des établissements ont fait état d'une innovation mais n'ont *pas* adopté une nouvelle technologie. Les résultats de l'ELTE semblent donc indiquer que ces deux aspects du changement technologique ne sont pas totalement interchangeables. L'ELTE longitudinale totale permettra aux analystes de mieux saisir la différence entre les établissements qui adoptent de nouvelles technologies et ceux qui innovent en matière de produits et de procédés. Cela étant dit, notons enfin que les quelque 15 % des établissements qui ont réalisé les deux mesures comptaient plus du tiers de l'emploi.

3 Pour le secteur des services, « innovation dans les produits » signifie de nouveaux services et « innovation dans les procédés », des changements aux services en place.

Tableau 2.6 : Technologie et innovation

	Pourcentage des établissements	Pourcentage de l'emploi
Aucune innovation ou adoption d'une technologie	49,5	29,2
Adoption d'une nouvelle technologie ou innovation	50,5	70,8
Technologie :	41,9	59,9
Informatique	35,2	55,8
Autre	12,8	16,0
Les deux	6,1	11,9
Innovation :	23,3	46,0
Produit	16,7	34,3
Procédé	10,9	29,8
Les deux	4,3	18,1
Adoption d'une nouvelle technologie et innovation	14,8	35,0
Adoption d'une nouvelle technologie, sans innovation	27,2	24,8
Innovation, sans adoption de nouvelle technologie	8,5	11,0

Adoption d'une technologie informatique : point de vue des employés

Les employés interrogés dans le cadre de l'enquête pilote devaient également répondre à des questions concernant l'utilisation des ordinateurs et préciser si la complexité technologique de leur emploi avait augmenté, diminué ou était demeurée stable depuis leur embauche. Les réponses à ces questions donnent également une idée générale de la place qu'occupait la technologie dans l'économie au début des années 1990.

Environ 64 % des employés ont déclaré se servir d'ordinateurs au travail. La majorité (près de 60 %) ont affirmé que leur emploi avait gagné en complexité technologique dans les douze mois ayant précédé l'enquête; les autres, n'ont fait état que de changements mineurs ou n'ont rapporté aucun changement.

Environ 64 % des employés ont déclaré se servir d'ordinateurs au travail. La majorité des personnes interrogées (près de 60 %) ont indiqué que leur emploi avait gagné en complexité technologique dans les douze mois ayant précédé l'enquête.

Tableau 2.7 : Utilisation d'un ordinateur et complexité technologique

	Pourcentage des employés ayant répondu par l'affirmative
Tous les employés	
• Utilisation d'un ordinateur	64,4
• Accroissement depuis embauche de la complexité technologique des tâches à effectuer	58,8
Employés des établissements où l'on a fait état d'un changement technologique mais d'aucune innovation	
• Utilisation d'un ordinateur	58,5
• Accroissement depuis embauche de la complexité technologique des tâches à effectuer	56,7
Employés des établissements où l'on a fait état d'innovation, sans adoption d'une nouvelle technologie	
• Utilisation d'un ordinateur	74,5
• Accroissement depuis embauche de la complexité technologique des tâches à effectuer	64,3
Employés des établissements où l'on a fait état d'innovation et d'adoption d'une nouvelle technologie	
• Utilisation d'un ordinateur	66,5
• Accroissement depuis embauche de la complexité technologique des tâches à effectuer	62,1

Environ 59 % des employés des établissements où le changement se limitait à l'adoption d'une nouvelle technologie dans les trois années ayant précédé l'enquête (c'est-à-dire, qui ne rapportaient aucune innovation) ont déclaré utiliser un ordinateur; le pourcentage de ceux qui ont déclaré que la complexité technologique des tâches à effectuer dans le cadre de leur emploi s'était accrue depuis leur entrée en fonction est sensiblement plus faible. Dans les établissements où l'on a fait état d'innovation *sans* adoption d'une nouvelle technologie, les trois quarts des employés ont recours à un ordinateur et 64 % ont signalé que la complexité technologique des tâches à effectuer s'était accrue. Parmi les établissements où l'on a fait état à la fois d'innovation *et* d'adoption d'une nouvelle technologie : environ les deux-tiers de leurs travailleurs ont déclaré qu'ils utilisaient un ordinateur et environ 62 % que les tâches qu'ils devaient effectuer étaient technologiquement plus complexes.

Les données du tableau 2.7 peuvent laisser perplexe : il semble que les utilisateurs d'ordinateur soient légèrement surreprésentés dans les établissements autres que ceux qui ne font qu'adopter une nouvelle technologie (c'est-à-dire, ils ont tendance à se trouver dans les établissements qui innovent ou qui pratiquent à la fois l'innovation et l'adoption de nouvelles technologies). Il faut cependant noter que ces données ne tiennent pas compte du secteur d'activité ou de la profession. Il est possible que nombre de ces utilisateurs travaillent dans le secteur des services ou détiennent des professions où les ordinateurs sont beaucoup utilisés. Pour tirer des conclusions à ce sujet, il sera nécessaire de mener une analyse à plusieurs variables qui prenne en considération le secteur d'activité et la profession.

Régimes de travail, technologie et innovation

Il convient ici de faire une digression pour parler de la nature du travail effectué par ceux que touchent les changements technologiques. Beaucoup attribuent à la souplesse associée aux nouvelles technologies, surtout informatiques, la croissance observée au chapitre de l'emploi atypique[4]. On peut constater (tableau 2.8) que si 24 % de tous les travailleurs ne travaillent pas pendant les heures normales de travail (6 h à 18 h, du lundi au vendredi), cette proportion n'est que de 13 % chez les utilisateurs d'ordinateur (comparativement à 45 % chez les travailleurs qui n'utilisent pas un ordinateur). Trente-huit pour cent des utilisateurs d'ordinateur ont déclaré avoir un horaire flexible, proportion qui n'est pas tellement plus élevée que chez les travailleurs qui n'utilisent pas un ordinateur (29,2 %). Là où l'ordinateur fait vraiment une différence, c'est dans la probabilité de travailler à la maison : 44 % pour les utilisateurs d'ordinateur contre 18 % pour les autres.

Les données de l'ELTE montrent que les utilisateurs d'ordinateur sont beaucoup moins nombreux que les autres employés à travailler en dehors des heures normales de travail, soit de 6 h à 18 h, du lundi au vendredi; ils sont toutefois davantage susceptibles d'effectuer certaines de leurs tâches professionnelles à la maison.

Il en va tout autrement dans les établissements qui ont adopté une technologie informatique dans les trois années ayant précédé l'enquête : comparativement aux utilisateurs d'ordinateur, une plus forte proportion des employés de ces établissements travaillent en dehors des heures normales (lundi au vendredi, de 6 h à 18 h); la proportion des employés qui travaillent en dehors des heures normales est encore plus élevée dans les établissements qui n'ont pas opté pour des technologies informatiques. Il semble y avoir peu de corrélation entre le fait de travailler dans un établissement ayant récemment adopté une technologie informatique et un horaire flexible, même si les travailleurs des établissements qui n'avaient pas adopté de technologies informatiques étaient légèrement plus susceptibles de bénéficier d'un tel horaire. On parvient encore moins à faire le lien entre l'adoption d'une technologie informatique et le travail à la maison, ce qui laisse supposer que pour parler de l'incidence de la technologie sur les nouveaux régimes de travail ou sur le travail « atypique », il faut d'abord étudier la situation des employés qui ont recours aux technologies en cause plutôt que les établissements où ils travaillent.

4 Par « emploi atypique », nous entendons ici le travail effectué surtout en dehors des heures de travail normales (6 h à 18 h, du lundi au vendredi), les horaires flexibles et le travail à la maison.

Tableau 2.8 : Utilisation d'un ordinateur, adoption d'une technologie informatique et régimes de travail

	Horaire : du lundi au vendredi, au moins 6 heures par jour entre 6 h et 18 h (% non)	Horaire flexible (% oui)	Travail à la maison (% oui)
Tous les travailleurs	**24,2**	**34,9**	**34,6**
Travailleurs qui utilisent un ordinateur	12,7	38,1	43,8
Travailleurs qui n'utilisent pas un ordinateur	45,0	29,2	17,9
Travailleurs dans les établissements qui ont adopté une technologie informatique	19,3	33,8	36,4
Travailleurs dans les établissements qui n'ont pas adopté une technologie informatique	33,2	37,0	31,2

Complémentarité du changement technologique et du changement organisationnel

On n'a constaté pratiquement aucun rapport entre l'adoption de la technologie informatique et la compression des effectifs. Au moment de l'enquête, toutefois, les utilisateurs d'ordinateur étaient plus susceptibles de travailler pour un établissement ayant récemment procédé à une réduction des effectifs.

Vingt-six pour cent de tous les établissements ayant participé à l'ELTE, représentant seulement 5 % de l'emploi, n'ont pas adopté de nouvelles technologies, n'ont pas innové ni entrepris de changement organisationnel. Près de 74 % des établissements ont donc fait état d'au moins une de ces démarches; plus important encore : ils regroupaient près de 95 % de l'emploi.

Si l'on examine plus étroitement les combinaisons d'activités, on se rend compte que 17,4 % des établissements, regroupant 7,8 % de l'emploi, ont soit adopté une nouvelle technologie, soit innové sans procéder à un changement organisationnel concomitant, et que 23 % des établissements, regroupant 24 % de l'emploi, ont procédé à un changement organisationnel sans adopter une nouvelle technologie ni innover. Dans le tiers des établissements, regroupant 63 % de l'emploi, on a combiné l'adoption d'une nouvelle technologie, l'innovation et un important changement organisationnel dans les trois années ayant précédé l'enquête.

Tableau 2.9 : Adoption d'une nouvelle technologie, innovation et changement organisationnel

	Pourcentage des établissements	Pourcentage de l'emploi
Aucun changement organisationnel, aucune adoption de nouvelles technologies, aucune innovation	26,3	5,4
Adoption d'une nouvelle technologie ou innovation mais aucun changement organisationnel	17,4	7,8
Aucune nouvelle technologie et aucune innovation, mais changement organisationnel	23,3	23,8
Adoption d'une nouvelle technologie ou innovation et changement organisationnel	33,1	63,1

Le tableau 2.10 présente le pourcentage des établissements qui ont adopté une technologie informatique ou innové en fonction du plus important parmi treize changements organisationnels.

Tableau 2.10 : Changement organisationnel le plus important dans les établissements qui ont adopté une technologie informatique et innové†

	Pourcentage des établissements qui ont adopté une technologie informatique		Pourcentage des établissements qui ont innové (nouveau produit ou nouveau procédé)	
	Non	Oui	Non	Oui
Aucun changement	51,9	28,6	47,1	34,0
Compression des effectifs	16,5	14,4	18,0	7,9
Remodelage	14,0	25,8	16,1	24,9
Intensification de l'intégration	1,8	3,4	1,1	6,3
Centralisation plus poussée	0,4	1,0	0,6	0,5
Décentralisation	0,3	0,7	0,2	1,1
Recours accru aux travailleurs temporaires	1,8	1,4	1,4	2,1
Recours accru aux travailleurs à temps partiel	1,5	5,3	2,9	2,6
Recours accru au temps supplémentaire	1,8	6,4	3,0	4,8
Adoption d'un horaire flexible	5,0	0,6	3,2	4,2
Déstratification	0,0	0,1	0,1	0,0
Accroissement de la flexibilité fonctionnelle	3,4	5,9	3,4	6,9
Recours accru à des fournisseurs de l'extérieur	1,4	5,4	2,5	3,8
Renforcement de la collaboration inter-entreprises en matière de R-D	0,4	1,2	0,6	1,0

† Les pourcentages totalisent 100.

Des résultats de l'enquête se dégage une constante pour tous les établissements : la réduction des effectifs et le remodelage ont constitué les activités principales des établissements ayant adopté et innové une technologie informatique. Certaines différences entre les établissements qui ont adopté une technologie informatique et ceux qui ont innové sont particulièrement frappantes. D'abord, les premiers étaient beaucoup plus susceptibles d'avoir procédé à un changement organisationnel, la corrélation entre changement organisationnel et innovation semblait plus faible. Ensuite, il n'y a pratiquement aucun rapport entre l'adoption d'une technologie informatique et la réduction des effectifs — la proportion des établissements n'ayant pas adopté une technologie informatique n'est que très légèrement supérieure pour ce qui est de réduire les effectifs — mais le remodelage semble plus probable dans les établissements qui ont adopté une technologie informatique. D'un autre côté, il y a corrélation entre l'innovation et *l'absence* de réduction des effectifs ainsi que le remodelage.

Le tableau 2.11 fait état du pourcentage de l'emploi dans les établissements qui ont innové ou adopté une technologie informatique et procédé à un important changement organisationnel. La situation n'est plus tout à fait la même. Premièrement, la corrélation entre l'adoption d'une technologie informatique et la mise en œuvre d'un changement organisationnel est beaucoup moins grande; en effet, la part de l'emploi que représentent les établissements ayant adopté une technologie informatique sans procéder à des changements organisationnels ne diffère pas tellement de celle des établissements qui n'ont pas adopté pareille technologie. Le phénomène s'explique par le fait que les établissements qui n'ont pas procédé à un changement organisationnel sont plutôt petits. Deuxièmement, l'incidence pondérée par l'emploi confirme le fait qu'il n'y a pas de corrélation entre l'adoption d'une technologie informatique et la réduction des effectifs : la part de l'emploi est quasi identique dans les établissements où l'on a effectué une compression des effectifs, qu'ils aient ou non adopté une technologie informatique. Troisièmement, la corrélation entre le remodelage et l'adoption d'une technologie informatique est beaucoup moins importante que lorsqu'on prend en considération le pourcentage des établissements. Le changement est le plus remarquable dans les établissements innovateurs. Si l'on considère la part de l'emploi dans les établissements qui ont innové et qui ont réduit les effectifs, on constate que si ce ne sont que 7,9 % des établissements qui ont fait les deux, ils comptent 37 % de l'emploi dans les établissements où l'on a innové. Manifestement, ces établissements sont les plus gros de sorte que si l'on tenait compte de la taille des établissements, ce rapport diminuerait, voir, disparaîtrait pour l'ensemble des établissements.

Tableau 2.11 : Changement organisationnel le plus important dans les établissements qui ont adopté une technologie informatique et innové†

	Proportion de l'emploi dans les établissements			
	Adoption d'une technologie informatique		Innovation (nouveau produit ou nouveau procédé)	
	Non	Oui	Non	Oui
Aucun changement	16,2	10,7	17,5	8,0
Compression des effectifs	32,6	32,5	28,8	37,0
Remodelage	21,9	27,3	23,0	27,2
Intensification de l'intégration	6,4	3,9	4,9	5,0
Centralisation plus poussée	1,9	0,8	1,8	0,6
Décentralisation	1,4	1,8	1,4	1,8
Recours accru aux travailleurs temporaires	0,3	1,6	0,3	1,9
Recours accru aux travailleurs à temps partiel	10,5	3,6	11,8	0,6
Recours accru au temps supplémentaire	1,9	5,6	4,1	3,9
Adoption d'un horaire flexible	1,0	0,5	0,5	0,8
Déstratification	0,1	0,3	0,2	0,2
Accroissement de la flexibilité fonctionnelle	4,0	6,1	3,5	7,2
Recours accru aux fournisseurs de l'extérieur	1,6	2,8	1,7	2,9
Renforcement de la collaboration inter-entreprises en matière de R-D	0,3	2,5	0,4	2,9

† Les pourcentages totalisent 100.

Cette perspective fondée sur « l'emploi » dépend en grande partie des établissements et est fortement tributaire de leur répartition en fonction de leur taille. Le volet « employés » de l'ELTE, toutefois, prouve indéniablement le rapport entre l'adoption d'une nouvelle technologie et le changement organisationnel. Le tableau 2.12 porte sur l'utilisation des ordinateurs :

Tableau 2.12 : Changement organisationnel le plus important et l'utilisation d'un ordinateur†

	Pourcentage des travailleurs utilisant un ordinateur	
	Non	Oui
Aucun changement	15,7	6,8
Compression des effectifs	17,6	41,9
Remodelage	22,2	25,0
Intensification de l'intégration	3,5	5,1
Centralisation plus poussée	1,5	1,5
Décentralisation	1,2	1,2
Recours accru aux travailleurs temporaires	1,5	0,3
Recours accru aux travailleurs à temps partiel	21,2	0,8
Recours accru au temps supplémentaire	4,7	6,7
Adoption d'un horaire flexible	0,3	0,3
Déstratification	0,9	0,3
Accroissement de la flexibilité fonctionnelle	5,4	6,2
Recours accru aux fournisseurs de l'extérieur	3,5	2,2
Renforcement de la collaboration inter-entreprises en matière de R-D	1,6	1,7

† Les pourcentages totalisent 100.

Il y a une forte corrélation entre l'utilisation d'un ordinateur dans *les douze mois ayant précédé l'enquête* et le fait de travailler dans un établissement qui a procédé à une compression des effectifs dans les trois années antérieures au sondage. Ces références temporelles sont importantes. Les données sur les établissements (nombre d'établissements et part de l'emploi qu'ils représentent) montrent peu ou ne montrent pas de corrélation entre la compression des effectifs et l'*adoption* d'une technologie informatique au cours de la même période. Étant donné que nous ne tenons pas compte, ici, du secteur d'activité et de la taille des établissements, on ne peut savoir avec certitude si d'autres facteurs sont sous-jacents à ces conclusions. Toutefois, les données brutes ne trompent pas : les utilisateurs d'ordinateur sont susceptibles de travailler surtout dans des établissements qui ont récemment procédé à une réduction des effectifs. Étonnamment, l'*utilisation* de l'ordinateur et le remodelage ne sont pas corrélatifs, contrairement à ce que peuvent laisser croire les données relatives à l'*adoption* d'une technologie de l'informatique (tableau 2.10).

Sommaire

Si l'on considère la diversité des données qu'elle fournit quant à l'adoption et à l'utilisation de la technologie, de même qu'à l'innovation et au changement organisationnel, l'ELTE contribue de manière significative à une étude portant sur la restructuration. En fait, non seulement ouvre-t-elle la voie à une étude de ces activités prises séparément, mais encore nous permet-elle d'étudier comment les établissements les ont combinées et de quelle façon elles touchent les travailleurs.

Nous sommes à même de constater qu'un peu plus du quart des établissements, où sont regroupés environ 5 % de l'emploi, n'ont ni innové, ni entrepris de changement organisationnel ou mis en place une nouvelle technologie dans les trois années ayant précédé l'enquête. La faible part de l'emploi qu'ils représentent illustre bien le fait qu'il s'agit, dans la plupart des cas, de petits établissements.

Là où l'on a procédé à des changements organisationnels, la réduction des effectifs, le remodelage et une plus grande flexibilité fonctionnelle l'emportent, et ce, quelle que soit la taille des établissements. Beaucoup de ceux-ci ont également misé sur un certain changement au niveau de la nature du travail ou ont eu davantage recours aux travailleurs temporaires ou à temps partiel ou, encore, à des horaires flexibles.

Dans presque la moitié des établissements ayant participé à l'ELTE, on a adopté une nouvelle technologie ou on a innové, la première option étant de loin la plus répandue. Quand on adoptait une nouvelle technologie, il s'agissait le plus souvent d'une technologie informatique. On retrouvait presque deux fois autant d'établissements innovateurs qui avaient combiné innovation et adoption d'une nouvelle technologie que ceux qui n'avaient qu'innové. Notons toutefois que la plupart des établissements qui avaient adopté une nouvelle technologie s'étaient limitées à cette démarche, sans innovation. Voilà qui illustre la nécessité d'établir soigneusement une distinction entre ces concepts dans le cadre d'un débat public sur le changement technologique.

Pratiquement les deux tiers de tous les travailleurs utilisent un ordinateur. L'utilisation d'un ordinateur et l'innovation semblent être en corrélation et cela pourrait bien être attribuable au fait que les utilisateurs d'ordinateur se retrouvent surtout dans les secteurs des services, où on a mis en œuvre une foule de nouveaux services. Bien qu'on ait tendance à croire que l'utilisation d'un ordinateur entraîne une augmentation du travail atypique, les données de l'ELTE montrent que les utilisateurs d'ordinateur sont beaucoup moins nombreux que les autres employés à travailler hors des heures normales de travail (de 6 h à 18 h, du lundi au vendredi) et que beaucoup d'entre eux effectuent une partie de leur travail à la maison. Les utilisateurs d'ordinateur ne sont qu'un peu plus susceptibles que les autres d'être soumis à un horaire flexible, mais beaucoup plus susceptibles d'apporter du travail à la maison.

Le tiers des établissements, regroupant 63 % de l'emploi, ont combiné changement organisationnel et adoption d'une nouvelle technologie ou innovation. Rien ne permet de croire à une corrélation entre l'adoption d'une technologie informatique et la compression des effectifs. Le rapport entre ces deux démarches est davantage fonction de la taille des établissements. Dans les 7,9 % des établissements qui ont à la fois innové et procédé à une compression des effectifs, on trouve environ 37 % de l'emploi dans les établissements ayant innové. Quarante-deux pour cent des utilisateurs d'ordinateur travaillent dans des établissements qui ont réduit le personnel dans les trois années ayant précédé l'enquête, proportion beaucoup plus élevée que celle des travailleurs qui n'utilisent pas d'ordinateur. Les utilisateurs d'ordinateur étaient aussi susceptibles que les autres employés de travailler dans des établissements qui avaient procédé à un remodelage des opérations.

D'après les données de l'ELTE, une gamme d'activités caractérisaient les changements structurels du début des années 1990. Beaucoup des établissements concernés avaient déjà vu le jour et nombre d'entre eux ont combiné de diverses manières changement organisationnel, changement technologique et innovation. Notre perception de la restructuration est désormais un peu plus claire : pour la plus grande part, les établissements tendaient à combiner adoption d'une nouvelle technologie ou innovation à une forme ou une autre de remodelage. La compression des effectifs et l'*adoption* d'une technologie informatique n'étaient pas distinctement associées, mais, aujourd'hui, beaucoup des utilisateurs d'ordinateur évoluent dans des établissements qui ont récemment réduit leurs effectifs. Peut-être les plus intéressantes leçons à tirer de ces données sont-elles celles-ci : il nous faut avoir recours à un langage précis lorsque nous débattons de la restructuration et nous devons procéder à une rigoureuse analyse à plusieurs variables pour être en mesure d'établir clairement les liens entre les divers changements mis en branle par les établissements canadiens.

Chapitre 3 : Formation, nouvelle technologie et pratiques des établissements

par Darren Lauzon

Le présent chapitre porte sur les données relatives aux programmes de formation offerts à leurs employés par les établissements ayant participé à l'Enquête sur le lieu de travail et les employés (ELTE). Si le gros des données traite surtout des programmes de formation, cela ne signifie nullement que l'entraînement au travail n'a pas d'importance : l'ELTE a recueilli certaines données sur l'entraînement suivi par les employés qui utilisent un ordinateur. On constate que pour ces derniers, l'entraînement prime sur les programmes de formation. Tirant profit des liens que permet de faire l'ELTE, nous nous penchons à la fois sur le pourcentage des établissements offrant une formation et sur le pourcentage des employés qui déclarent avoir suivi des cours de formation par rapport à plusieurs caractéristiques et pratiques des établissements étudiés dans d'autres chapitres du présent rapport. Nous abordons d'abord la perspective des établissements, afin d'établir lesquels sont les plus susceptibles d'offrir une formation. Nous considérons ensuite le point de vue des employés, pour déterminer dans quels genres d'établissements les employés sont les plus susceptibles de faire état d'une formation. Les deux perspectives engendrent souvent des conclusions différentes quant à l'envergure de la formation et aux facteurs corrélatifs.

Plus du tiers des établissements (38,7 %) ont offert un programme quelconque de formation, professionnelle ou non professionnelle, dans les douze mois ayant précédé l'enquête.

Plus du tiers des établissements (38,7 %) ont offert un programme quelconque de formation, professionnelle ou non professionnelle, dans les douze mois ayant précédé l'enquête. La formation professionnelle était plus répandue que la formation non professionnelle (respectivement 35,4 % et 25,5 %); 22,1 % des établissements ont fait état des deux types.

Tableau 3.1 : Établissements offrant des programmes de formation

Pourcentage des établissements offrant une formation professionnelle	Pourcentage des établissements offrant une formation non professionnelle	Pourcentage des établissements offrant une formation professionnelle et une formation non professionnelle	Pourcentage des établissements offrant un programme quelconque de formation
35,4	25,5	22,1	38,7

Les établissements offrent de nombreux types de formation (tableau 3.2). Très peu d'entre eux, toutefois, offrent des cours de lecture, d'écriture et d'arithmétique (moins de un pour cent des établissements). Cette lacune ne signifie pas que ces compétences ne sont pas importantes pour les établissements; elle confirme plutôt la prévision fondamentale de la théorie du capital humain selon laquelle, puisque ces connaissances sont d'ordre général, l'employeur est peu motivé à assurer la prestation de la formation. Ainsi, alors qu'on reconnaît de plus en plus l'importance de la lecture, de l'écriture et de l'arithmétique pour l'emploi, ces données indiquent que les établissements ne sont pas ceux qui les enseignent[1]. Il reste à prouver s'il y a sous-investissement des entreprises à cet égard[2] ou si pareil phénomène est attribuable au fait que l'alphabétisation relève du domaine public. Le nombre relativement élevé de programmes de formation en matière d'hygiène et de sécurité au travail est vraisemblablement dû à des contraintes législatives : pour nombre d'établissements, ce type de formation est obligatoire. Le taux relativement faible de formation non professionnelle en techniques décisionnelles, résolution des problèmes, synergie des groupes, leadership et communications pourrait bien indiquer que l'investissement à cet égard représente un luxe que les établissements ne peuvent se permettre qu'après avoir fait le plein d'un capital humain véritablement professionnel[3].

Tableau 3.2 : Formation par type

Formation professionnelle	Pourcentage des établissements	Formation non professionelle	Pourcentage des établissements
Orientation des nouveaux employés	13,9	Prise de décisions ou résolution des problèmes en groupe	4,7
Formation en techniques de gestion ou de supervision	14,3	Synergie des groupes	6,1
Formation spécialisée	14,3	Leadership	6,8
Alphabétisation et cours d'arithmétique	0,5	Communications	6,6
Apprentissage	11,4	Hygiène et sécurité au travail	14,0
Formation en matière de vente et de marketing	10,1	Protection de l'environnement	6,1
Initiation à l'ordinateur et à l'équipement de bureau	12,6	Autre formation non professionnelle	5,6
Initiation à du matériel autre que du matériel de bureau	4,0		
Autre formation professionnelle	11,2		

1 Pour en savoir plus au sujet des liens entre l'alphabétisation et l'emploi, consulter *Littéracie, Économie et Société* (1995), *OCDE et Statistique Canada et Lire l'avenir : un portrait de l'alphabétisme au Canada* (1996), Développement des ressources humaines Canada, secrétariat national à l'alphabétisation, et Statistique Canada.

2 Dans un récent rapport (*The Economic Benefits of Improving Literacy Skills in the Workplace*), le Conference Board du Canada soutient que les entreprises peuvent tirer des avantages privés considérables de l'alphabétisation.

3 Il est tout à fait possible que l'« orientation des nouveaux employés » s'assortisse d'éléments de formation relatifs à l'hygiène et à la sécurité au travail, et que la formation en gestion et la formation professionnelle comprennent des éléments de techniques décisionnelles, de synergie des groupes, de résolution des problèmes, de leadership et de communications. Puisque la question portant sur la formation professionnelle était posée avant la question ayant trait à la formation non professionnelle, cette possibilité ne peut être écartée.

On constate (tableau 3.3) des différences considérables, d'un secteur à l'autre, au regard des programmes de formation professionnelle : pratiquement tous les établissements des secteurs des communications et des services publics offrent ce type de formation, contre seulement 18 % des établissements du secteur de la construction[4]. Mais attention : même si les industries de la construction, du commerce de détail et des services commerciaux offrent moins de formation que les secteurs des communications, de l'éducation et de la santé, cela ne signifie pas que ces derniers secteurs soient de « meilleurs » fournisseurs (ou utilisateurs) de capital humain que les premiers. Ces données n'illustrent que le nombre d'établissements où l'on offre une formation et non la qualité et l'intensité de celle-ci (que l'on pourrait quantifier, par exemple, en fonction du montant investi pour chaque travailleur, du nombre de travailleurs concernés ou de la durée de la formation). En outre, certains secteurs industriels peuvent s'en remettre aux programmes de formation offerts dans le cadre des systèmes publics (éducation, commerce et apprentissage) pour s'approvisionner en capital humain. Dans d'autres secteurs, les connaissances et les compétences techniques, davantage liées à un produit ou à une entreprise, sont trop récentes pour être enseignées par un établissement public, de sorte que pour les établissements qui bénéficient directement de la formation, il devient plus profitable d'en assurer la prestation.

Tableau 3.3 : Formation par secteur

	Pourcentage des établissements où l'on offre un programme de formation professionnelle
Exploitation forestière et minière, carrières et puits de pétrole	50,6
Fabrication à forte intensité de recherche	53,7
Fabrication à fortes économies d'échelle	62,8
Transport, entreposage et commerce de gros	44,9
Commerce de détail et services commerciaux	21,4
Finance et assurance	91,6
Secteur immobilier	38,0
Services aux entreprises	..
Construction	18,1
Communications/autre services publics	99,3
Éducation et santé	86,7
Fabrication de biens différenciés	71,3
Total	35,4

4 Les différences sectorielles (et autres) au chapitre de la formation non professionnelle étant très semblables, sauf avis contraire, le présent chapitre porte principalement sur les deux types de formation.

Quels établissements offrent des possibilités de formation?

L'un des points forts de l'ELTE tient à la grande diversité des données recueillies. Il faut se rappeler que 38,7 % des établissements offrent un programme de formation. Nous avons déjà vu la ventilation de cette formation par secteur; dans le tableau 3.4, la ventilation se fait en fonction de la taille des établissements. L'ELTE confirme clairement le fait bien connu que les établissements les plus considérables sont les plus susceptibles d'offrir de la formation.

Selon ces données, la formation ferait partie d'un ensemble de pratiques que l'on trouve dans les entreprises à haut rendement; ces dernières se caractérisent par l'innovation dans l'organisation du travail et des affaires et dans la rémunération des employés.

Tableau 3.4 : Formation en fonction de la taille des établissements

	Pourcentage des établissements offrant :			
	Un programme de formation professionnelle	Un programme de formation non professionnelle	À la fois une formation professionnelle et une formation non professionnelle	Un programme quelconque de formation
0-19 employés	28,0	19,8	16,3	31,5
20-99 employés	76,6	53,2	51,0	79,4
100-499 employés	92,5	79,4	78,5	93,4
500 employés et plus	94,9	90,4	90,0	95,3
Ensemble des établissements	35,4	25,5	22,1	38,7

Le chapitre sur le changement organisationnel, indique que dans l'ensemble, le remodelage a été le changement le plus fréquent dans les établissements ayant participé à l'ELTE. On note également d'autres changements, notamment l'intégration accrue des services fonctionnels, le recours accru aux travailleurs temporaires et l'accroissement de la flexibilité fonctionnelle[5]. Près des deux tiers (65 %) des établissements qui ont procédé à un remodelage dans les trois années ayant précédé l'enquête ont également offert un programme de formation; cette proportion grimpe encore (70,2 %) si l'on associe accroissement de la flexibilité fonctionnelle et formation (tableau 3.5). Plus de la moitié des établissements qui ont intégré davantage leurs services fonctionnels ont également offert de la formation. Lorsqu'on compare ce nombre au pourcentage de l'ensemble des établissements dans l'ELTE (38,7 %) qui ont offert une formation, ces chiffres indiquent une forte corrélation entre la formation et les changements organisationnels les plus répandus au début des années 1990. Seuls les établissements qui ont davantage eu recours aux travailleurs temporaires n'ont pas obtenu, pour la formation, un pourcentage de beaucoup supérieur à celui de l'ensemble de l'échantillon.

5 Par « services fonctionnels », on entend les éléments physiques ou organisationnels qui, dans un établissement, sont responsables de diverses fonctions. L'intégration accrue de ces services signifie soit qu'on en réduit le nombre, soit qu'on renforce les liens entre eux. Par « flexibilité fonctionnelle », on entend la capacité de l'établissement de modifier des fonctions existantes ou d'en ajouter de nouvelles pour composer avec des changements dans son domaine.

Le tableau 3.6 montre qu'il y a une corrélation et, dans certains cas, une très forte corrélation entre la formation et les pratiques d'organisation du travail et certaines des pratiques de rémunération étudiées par l'ELTE. Presque tous les établissements ayant mis en place des cercles de qualité ou ayant opté pour des emplois flexibles ont également offert des programmes de formation. La formation était davantage liée à des régimes de participation aux gains ou des primes individuelles au rendement qu'à des systèmes de primes collectives. Selon ces données, la formation ferait partie d'un ensemble de pratiques que l'on trouve dans les entreprises à haut rendement; ces dernières se caractérisent par l'innovation dans l'organisation du travail et des affaires et dans la rémunération des employés.

Tableau 3.5 : Formation et changement organisationnel récent

	Pourcentage des établissements ayant procédé à un changement organisationnel	Pourcentage des établissements qui ont procédé à un changement organisationnel et qui ont offert de la formation	Pourcentage des établissements qui n'ont pas adopté une nouvelle organisation du travaille mais qui ont offert de la formation
Remodelage	31,1	65,4	27,2
Intégration accrue	24,7	59,7	32,2
Recours accru au travail temporaire	12,9	42,5	38,3
Accroissement de la flexibilité fonctionnelle	26,5	70,2	28,0

Tableau 3.6 : Formation, pratiques de rémunération variable et nouvelle organisation du travail

	Pourcentage des établissements qui ont adopté une nouvelle organisation du travail ou un nouveau type de rémunération	Pourcentage des établissements qui ont adopté une nouvelle organisation du travail ou un nouveau type de rémunération et qui ont offert de la formation	Pourcentage des établissements qui n'ont pas adopté une nouvelle organisation du travail ou un nouveau type de rémunération mais qui ont offert de la formation
Participation aux gains	8,6	68,4*	35,9
Prime individuelle au rendement	21,9	64,1	31,5
Prime collective au rendement	3,8	43,7*	38,5
Cercles de qualité, équipes de résolution des problèmes	6,4	92,5	35,0
Emplois flexibles	6,7	85,1	35,4
Équipes de travail autonomes	4,8	..	37,1

Conformément à nos prévisions relatives à l'« économie du savoir », les établissements qui envisagent de nouvelles façons de produire et de vendre, ou qui cherchent de nouveaux débouchés pour leurs produits, sont beaucoup plus susceptibles d'offrir de la formation; ceux qui mettent l'accent sur la réduction des coûts sont moins enclines à le faire.

L'ELTE s'est intéressée à plusieurs éléments de la stratégie d'entreprise. Le chapitre portant sur les stratégies d'entreprise les regroupe en quatre principales catégories : développement des produits, réduction des coûts, gestion des ressources humaines et rehaussement de la qualité[6]. Les stratégies de développement des produits sont axées sur la recherche et le développement et sur la pénétration de nouveaux marchés. On compte relativement peu d'établissements qui attachent une grande importance à ces stratégies mais, en grande majorité, ceux qui le font offrent de la formation. Comme on pouvait s'y attendre, étant donné l'époque du sondage et les perceptions populaires, les stratégies de réduction des coûts sont les plus prisées; mais la probabilité que les établissements qui les considèrent importantes offrent une formation est beaucoup plus faible (dans la plupart des cas, inférieure au 38,7 % obtenu pour l'ensemble des établissements composant l'échantillon). En fait, les établissements *moins* intéressés aux stratégies de réduction des coûts sont plus susceptibles d'offrir de la formation. Il semblerait logique, étant donné le rapport direct entre les stratégies de gestion des ressources humaines et les compétences, que les établissements où l'on tient ces stratégies pour importantes soient beaucoup plus susceptibles d'offrir de la formation, et cette hypothèse se vérifie dans la plupart des cas. Cependant, seuls les établissements qui tiennent ces stratégies pour très importantes ou moyennement importantes par rapport à leur stratégie d'entreprise globale ont un taux de formation plus élevé que l'ensemble de l'échantillon de l'ELTE. Enfin, il ne semble pas y avoir un lien étroit entre la formation et les stratégies de rehaussement de la qualité.

6 Consulter chapitre 4 pour obtenir plus de renseignements sur la question posée dans le cadre de l'enquête et sur la façon dont les éléments ont été regroupés et pondérés.

Tableau 3.7: Formation et stratégies d'entreprise[7]

Stratégie de Groupe d'entreprise	Importance	Pourcentage des établissements faisant état d'un ensemble de stratégies d'entreprise (selon l'importance)	Pourcentage des établissements faisant état d'un ensemble de stratégies d'entreprise et offrant de la formation
Développement des produits	Grande	12,1	82,3
	Moyenne	18,3	56,6
	Faible	30,8	27,6
	Aucune	38,8	25,5
Réduction des coûts	Grande	17,9	31,2
	Moyenne	38,9	46,8
	Faible	28,2	37,8
	Aucune	15,0	28,2
Gestion des ressources humaines	Grande	19,7	69,2
	Moyenne	38,2	45,3
	Faible	29,1	19,6
	Aucune	13,0	15,5
Rehaussement de la qualité[8]	Grande	67,3	41,7
	Faible	32,7	32,5

Avant de considérer plus en détail le lien entre technologie et formation, voyons où se situe la concurrence à laquelle font face les établissements qui offrent de la formation[9]. L'ELTE recueille des données relatives à quatre paliers géographiques de concurrence (locale, provinciale, nationale ou internationale — plus particulièrement : États-Unis, Mexique, Europe, pays riverains du Pacifique, autres régions). L'origine de la concurrence est donc « infra-nationale », « nationale » et « internationale ». La majorité des établissements n'ont à composer qu'avec la concurrence infra-nationale et ils sont les moins susceptibles d'offrir de la formation, beaucoup moins que l'ensemble des établissements participants. Nombre d'établissements (environ 9 %), toutefois, font face à une double concurrence — nationale et infra-nationale — et d'autres (8 %), à une concurrence aux trois niveaux; les établissements de ces deux groupes sont beaucoup plus susceptibles d'offrir de la formation[10]. Nous ne tenons pas compte, ici, de la taille des établissements; aussi doit-on faire attention quand on veut établir un lien entre formation et concurrence « mondiale ». Il est presque certain que les établissements qui font état d'une concurrence aux trois niveaux sont de grands établissements où, comme il a déjà été établi, le taux de formation est élevé.

Les établissements ont tendance à ne pas offrir de formation lorsqu'ils ne font face qu'à une concurrence locale ou provinciale (concurrence infra-nationale); mais le pourcentage augmente lorsque la concurrence infra-nationale s'assortit d'une concurrence à l'échelle nationale ou internationale.

7 Pour une définition des stratégies en fonction des catégories, consulter le chapitre 4. Les établissements pouvaient faire état de plusieurs stratégies.

8 Le nombre vraiment faible d'établissements jugeant importantes les stratégies « rehaussement de la qualité » nous oblige à répartir celles-ci en deux groupes seulement : [grande importance et faible importance]; voir le chapitre 4.

9 Aucune distinction n'est faite entre concurrence à l'importation et concurrence à l'exportation.

10 Le nombre d'établissements ayant fait état d'une concurrence soit nationale, soit internationale (ou les deux) sans concurrence infra-nationale était trop infime pour permettre de tirer des conclusions sur la formation.

Tableau 3.8 : Formation et palier de concurrence

	Pourcentage des établissements en concurrence avec des établissements de diverses régions	Pourcentage des établissements en concurrence avec des établissements de ces régions qui offrent de la formation
Concurrence infra-nationale uniquement	64,1	25,4
Concurrence infra-nationale et nationale	9,4	70,3
Concurrence infra-nationale, nationale et internationale	8,3	76,2

L'ELTE montre clairement que dans une large mesure, les établissements ayant adopté une nouvelle technologie ou ayant innové sont plus susceptibles d'offrir de la formation.

La corrélation entre formation et changement technologique n'a rien de surprenant. L'ELTE comportait plusieurs questions sur l'adoption d'une nouvelle technologie *et* l'innovation dans les trois années ayant précédé l'enquête, ce qui permet aux analystes de déterminer avec précision quel *type* d'activité technologique est en corrélation avec la formation.

Le tableau 3.9 contient des détails sur la formation et l'adoption de technologies informatiques ainsi que l'innovation. Manifestement, les établissements qui ont adopté une technologie informatique quelconque ont un taux de formation plus élevé que l'ensemble des établissements ayant participé à l'ELTE (38,7 %). Cette formation est toutefois surtout liée à l'adoption de technologies *assistées* par ordinateur, démarche beaucoup moins courante que l'achat de matériel ou logiciels informatiques. Pour ce qui est du taux de formation associé aux technologies autres que l'informatique, il dépasse les 38,7 %, mais il demeure plutôt faible par rapport à celui dans les établissements ayant adopté des technologies assistées par ordinateur. Si le plus faible pourcentage de formation dans les établissements ayant acquis du matériel informatique ou des logiciels peut surprendre, nous verrons un peu plus loin dans le présent chapitre, que les *utilisateurs d'ordinateur* comptent moins sur un programme de formation que sur l'entraînement au travail et sur l'auto-apprentissage.

Nous constatons un fort degré de corrélation entre la formation et l'innovation en matière de produits : près des deux tiers de tous les établissements ayant adopté un nouveau produit (62,6 %) offraient également une formation. Les établissements où l'innovation était liée aux procédés étaient moins susceptibles d'offrir de la formation que ceux où l'on avait opté pour de nouveaux produits, mais ils l'étaient davantage que la moyenne des établissements ayant participé à l'enquête.

Les résultats de l'ELTE démontrent clairement que, dans une large mesure, tout changement technologique — y compris l'adoption de nouvelles technologies et l'innovation touchant aux produits ou aux procédés de fabrication — est en corrélation avec la prestation d'une formation.

Tableau 3.9 : Formation, technologie et innovation

	Pourcentage des établissements qui ont innové ou adopté une nouvelle technologie	Pourcentage des établissements qui ont adopté ou innové et offert de la formation	Pourcentage des établissements qui n'ont NI innové NI adopté une nouvelle technologie mais qui ont offert de la formation
Adoption de nouveaux matériel ou logiciels informatiques	32,4	54,5	31,0
Adoption d'une autre technologie assistée par ordinateur	6,4	75,6	36,2
Adoption d'une autre technologie	12,9	57,0	36,0
Innovation (produits)[11]	16,7	62,6	33,9
Innovation (procédés)	10,9	54,6	36,7

Certains des facteurs liés à la formation offerte par les établissements sont moins liés à la proportion des employés ayant reçu une formation; les données de l'ELTE démontrent qu'il faut faire preuve de prudence quand on établit la fréquence et l'envergure de la formation. L'*intensité* de la formation, déterminée en fonction de la proportion des travailleurs concernés ou de la durée de leur formation, pourrait constituer une meilleure mesure.

Qui reçoit la formation?

On a vu, dans la section précédente, quels types d'établissements offraient de la formation. La présente section tire parti des liens que permet d'établir l'ELTE pour déterminer combien d'employés, dans ces mêmes établissements, ont également déclaré avoir eu droit à un programme de formation. On perçoit alors certaines différences.

Globalement, quelque 41,1 % des employés ont déclaré avoir bénéficié d'une formation relative à l'emploi dans les douze mois ayant précédé l'enquête et, comme le montre d'autres études, la probabilité de la formation est en corrélation avec la taille de l'établissement (tableau 3.10).

Tableau 3.10 : Nombre d'employés ayant reçu une formation (selon la taille de l'établissement)

	Pourcentage des employés qui ont déclaré avoir reçu une formation
0-19 employés	26,9
20-99 employés	31,1
100-499 employés	45,4
500 employés et plus	48,3
Ensemble des établissements	41,1

11 Dans le secteur des services, innovation en matière de produits s'entend de l' « introduction d'un nouveau service » et innovation en matière de procédés d'un « changement dans les services existants ». On peut, à juste titre, se demander si cela signifie réellement innovation *en matière de procédés*, mais ; le préambule de la question posée dans l'enquête rend la distinction beaucoup plus claire. Dans cette optique, nous supposons que les personnes interrogées interprètent « changement dans les services existants » à la lumière du préambule de la question.

Rappelons la répartition sectorielle des établissements qui offraient un programme quelconque de formation professionnelle. Le tableau 3.11 montre la répartition, par industrie, des *employés* qui ont déclaré avoir reçu une formation en rapport avec leur emploi. Les secteurs où le taux de formation est le plus élevé, soit celui des communications et des services publics et celui de la finance et de l'assurance, offrent une formation à plus de la moitié de leurs employés (respectivement 63,1 % et 54,5 %). On constate certaines différences dans le secteur manufacturier : le secteur de la fabrication à forte intensité de recherche offre une formation à un peu plus de la moitié de ses employés mais la proportion d'établissements reconnaissant offrir une formation est relativement faible; dans le secteur de la fabrication de produits différenciés, par contre, moins du tiers de la main-d'oeuvre déclare avoir reçu une formation, même si une proportion relativement forte d'établissements offrent de la formation. Ces données indiquent qu'il faut faire attention à la façon dont on mesure l'incidence et l'envergure de la formation.

Tableau 3.11 : Établissements offrant de la formation et employés ayant reçu une formation (par secteur)

	Pourcentage des établissements offrant un programme de formation professionnelle	Pourcentage de leves employés qui ont déclaré avoir reçu une formation
Exploitation forestière et minière, carrières et puits de pétrole	50,6	42,6
Fabrication à forte intensité de recherche	53,7	51,4
Fabrication à fortes économies d'échelle	62,8	33,2
Transports, entreposage et commerce de gros	44,9	37,6
Commerce de détail et services commerciaux	21,4	15,7
Finance et assurance	91,6	54,5
Secteur immobilier	38,0	41,9
Services aux entreprises	..	45,7
Construction	18,1	18,3
Communications/autres services publics	99,3	63,1
Éducation et santé	86,7	52,4
Fabrication de biens différenciés	71,3	29,2
Total	35,3	41,1

Dans le tableau 3.12, on a réparti les employés qui ont déclaré avoir suivi des cours d'après les caractéristiques des établissements où ils travaillent. Rappelons-nous que les établissements offrant un système de prime collective au rendement sont moins susceptibles d'offrir une formation que ceux qui offrent un système de prime individuelle au rendement ou un régime de participation aux gains; pourtant, la proportion des employés ayant bénéficié d'une formation est plus élevée dans les premiers que dans les deux derniers. Le pourcentage très élevé d'établissements qui ont instauré les cercles de qualité, les emplois flexibles des tâches ou les équipes de travail autonomes et qui offrent une formation correspond à une proportion plus élevée de travailleurs de ces établissements qui font état d'une formation, mais il est beaucoup moins aisé d'établir avec précision le lien entre la formation et ces pratiques à partir des données émanant des employés.

Fait étonnant, il n'existe pratiquement aucune différence entre les divers changements organisationnels quant à la proportion des employés qui reçoivent une formation. En fait, si 64 % des établissements qui ont procédé à un remodelage offraient une formation, seuls 42 % de leurs employés ont déclaré avoir reçu une formation en rapport avec l'emploi, soit un pourcentage à peine supérieur à la moyenne des employés formés dans les entreprises participant à l'ELTE.

Pour les sociétés qui accordent de l'importance à différentes stratégies d'entreprise, les données sont diverses. Les travailleurs des établissements qui mettent l'accent sur le développement des produits reçoivent généralement une formation; dans les établissements qui préconisent la réduction des coûts, curieusement, les travailleurs sont susceptibles de recevoir une formation dans une proportion semblable à celle de l'ensemble des travailleurs visés par l'ELTE. Dans le cas des établissements qui considèrent importante la gestion des ressources humaines, seuls les travailleurs des établissements qui tiennent ces pratiques pour très importantes sont susceptibles de recevoir une formation dans une proportion élevée[12].

En ce qui a trait à la concurrence selon son origine, il faut se rappeler que les établissements devant composer avec une concurrence à plusieurs niveaux ont davantage tendance à offrir de la formation. Dans une certaine mesure, le tableau 3.12 confirme cet état de choses. Pour la plupart, les travailleurs des établissements faisant face à la seule concurrence infra-nationale ne déclarent aucune formation alors qu'environ la moitié des travailleurs des établissements faisant face à une concurrence infra-nationale et nationale déclarent avoir reçu une formation. Contrairement à ce que laissent croire les données provenant des établissements, on compte proportionnellement moins de travailleurs recevant une formation dans les établissements qui doivent composer avec une concurrence aux trois niveaux.

12 La catégorie « aucune » doit faire l'objet d'une interprétation prudente; on y retrouve les établissements pour qui toutes (ou presque toutes) les stratégies de ce groupe sont soit « peu importantes », soit « sans objet » (qualitativement parlant, cette dernière catégorie diffère presque à coup sûr de la première).

Tableau 3.12 : Employés ayant eu droit à une formation (selon les caractéristiques du lieu de travail)

Dans les établissements ayant fait état des éléments suivants :			Pourcentage des employés ayant déclaré avoir reçu une formation
Régimes de rémunération	Participation aux gains		29,4
	Système de prime individuelle au rendement		42,2
	Système de prime collective au rendement		53,8
Organisation du travail	Cercles de qualité, équipes de résolution des problèmes		51,2
	Emplois flexibles		45,9
	Équipes de travail autonome		46,9
Changement organisationnel	Remodelage		42,4
	Intégration accrue		48,0
	Recours accru aux travailleurs temporaires		44,2
	Accroissement de la flexibilité fonctionnelle		44,9
Stratégies d'entreprise	Développement des produits	Très importante	48,3
		Moyennement importante	35,2
		Peu importante	31,4
		Sans importance	41,3
	Réduction des coûts	Très importante	41,7
		Moyennement importante	39,3
		Peu importante	40,6
		Sans importance	54,2
	Gestion des ressources humaines	Très importante	51,8
		Moyennement importante	28,2
		Peu importante	34,8
		Sans importance	..
	Rehaussement de la qualité	Très importante	42,2
		Peu importante	32,6
Concurrence	Infra-nationale		34,6
	Infra-nationale et nationale		51,4
	Infra-nationale, nationale et internationale		32,5
Changement technologique et innovation	Adoption de matériel ou de logiciels informatiques		46,1
	Adoption d'une technologie assistée par ordinateur		44,2
	Adoption d'une autre technologie		43,4
	Innovation — produits		47,5
	Innovation — procédés		53,2

Enfin, le changement technologique, qu'il se manifeste par l'adoption d'une nouvelle technologie ou par l'innovation au niveau de produits ou de procédés, tend à être en corrélation avec la proportion des travailleurs ayant eu droit à une formation. On relève, toutefois, peu de différence entre la proportion des travailleurs ayant suivi une formation dans les établissements qui ont adopté des technologies informatiques et dans ceux qui ont adopté des technologies non reliées à l'informatique. Mais, comme on l'a vu au début du chapitre, ces résultats valent pour les programmes de formation. Le questionnaire de l'ELTE à l'intention des employés demandait directement aux utilisateurs d'ordinateur et d'autres technologies quels types de formation primaient à leurs yeux. On peut constater (tableau 3.13) que la majorité (presque les deux tiers) des employés jugeaient que l'auto-apprentissage et l'entraînement au travail étaient les moyens les plus importants de s'initier aux ordinateurs.

Tableau 3.13 : Moyens de s'initier à l'ordinateur

	Pourcentage des utilisateurs d'ordinateur
Programme de formation[13]	33,9
Entraînement et auto-apprentissage	66,1

Si l'on considère la proportion des établissements qui offrent une formation, on constate que certains facteurs liés à celle-ci sont moins importants pour ce qui est de la proportion des employés formés. Cela est particulièrement vrai dans le cas de la concurrence nationale, infra-nationale et internationale et de la stratégie d'entreprise. Étant donné que les chiffres sur la formation sont souvent fonction de la taille des établissements, il peut être plus utile de mesurer l'*intensité* de la formation d'après la proportion des travailleurs suivant des cours ou d'après la durée de ceux-ci.

Sommaire

L'ELTE a recueilli un vaste ensemble de données sur les établissements et sur leurs travailleurs. Nombre de ces données viennent confirmer et enrichir les conclusions obtenues dans le cadre d'autres études portant sur la formation. Nous constatons que les grands établissements sont davantage susceptibles d'offrir de la formation et que leurs travailleurs sont plus susceptibles d'en profiter. La double perspective de l'ELTE, lieu de travail et employés, nous laisse voir clairement jusqu'à quel point le taux de formation peut différer selon le point de vue où l'on se place. Ainsi, on ne fait état de possibilités de formation que dans une proportion relativement faible d'établissements de fabrication à forte intensité de recherche, mais un pourcentage relativement élevé de leurs travailleurs disent en recevoir; inversement, on fait état de possibilités de formation dans une proportion relativement élevée d'établissements de fabrication de biens différenciés, alors qu'une proportion relativement faible de leurs employés disent recevoir une formation.

13 Dans la catégorie « programme de formation », on englobe ici les « cours payés par les employés » (4 %), les « cours collégiaux ou universitaires » (4 %) et les « cours payés par les employeurs » (25 %).

Les deux perspectives de l'enquête confirment le rapport direct entre la formation et nombre des changements qui caractérisent la nouvelle économie fondée sur le savoir. La formation prévaut dans les établissements qui recherchent une plus grande flexibilité fonctionnelle, qui organisent le travail en fonction de nouveaux critères axés sur la résolution des problèmes et sur la prise de décisions et qui innovent au niveau des produits ou des services. Dans une certaine mesure, les stratégies d'entreprise ont leur importance. Ainsi, les établissements qui mettent l'accent sur des stratégies de développement de produits tendent à offrir une formation et leurs travailleurs sont susceptibles de déclarer qu'ils la reçoivent. On pourrait brosser un tableau semblable pour les établissements qui accordent une très grande importance aux stratégies relatives à la gestion des ressources humaines. Le lien entre la formation et l'importance accordée aux stratégies de réduction des coûts est beaucoup moins évident; les établissements tenant ces stratégies pour très importantes ne sont pas enclins à offrir une formation, mais leurs travailleurs semblent aussi susceptibles de déclarer recevoir une formation que la moyenne des travailleurs visés par l'ELTE.

L'incidence de la « mondialisation » est également complexe : pour les établissements, le fait que la concurrence soit internationale ou locale semble avoir moins d'importance que le fait d'être multiple. Les travailleurs des établissements devant composer à la fois avec une concurrence internationale, nationale et infra-nationale sont toutefois moins susceptibles de faire état de formation. Ce phénomène est presque à coup sûr attribuable à la taille des établissements : les grands établissements offrent une formation mais seule une part relativement faible de leur main-d'oeuvre en profite.

Enfin, l'ELTE jette un éclairage intéressant sur la nature de la technologie, de l'innovation et de la formation. Pour caractériser l'économie du savoir, on utilise souvent de façon interchangeable les termes adoption d'une technologie et innovation. Chapitre 2 nous montre que ces éléments constituent en fait des caractéristiques assez différentes de l'économie et, dans une large mesure, les données relatives à la formation le confirment. Fait surprenant, il ne semble pas exister une forte corrélation entre changement technologique de nature informatique et formation; la corrélation la plus évidente semble liée non pas aux matériel ou logiciels informatiques, mais bien aux technologies *assistées* par ordinateur, lecteurs optiques ou technologies de fabrication de pointe, par exemple, et cela se constate surtout dans la proportion des établissements qui offrent une formation. Mais les programmes de formation ne constituent pas l'ensemble, ni même la part la plus importante de l'investissement dans les compétences. Les données sur les employés de l'ELTE confirment l'observation anecdotique : l'entraînement au travail et l'auto-apprentissage sont des aspects particuliers de la formation qui vont de pair avec l'utilisation des ordinateurs.

Chapitre 4 : Stratégies d'entreprise et concurrence

par Marie Drolet

Le présent chapitre porte sur les stratégies d'entreprise et la concurrence. L'Enquête sur le lieu de travail et les employés (ELTE) fournit des renseignements sur l'importance relative de plusieurs stratégies spécifiques par rapport à l'ensemble des activités commerciales des établissements. À l'aide des données de l'ELTE, le chapitre fait l'analyse des liens entre les stratégies d'entreprise des établissements, les caractéristiques de leurs employés et d'autres attributs. L'enquête étudie également la concurrence à laquelle les établissements sont confrontés dans leurs plus importants marchés de produits et de services. La concurrence est étudiée sous divers aspects : l'origine de la concurrence, le nombre de concurrents et le niveau relatif des prix. Le lien entre ces aspects de la concurrence et les caractéristiques de l'établissement et les répercussions sur les employés est également étudié.

L'ELTE fournit beaucoup de renseignements sur les établissements et leurs employés. Le chapitre ne vise pas à mesurer l'influence de certaines variables sur les stratégies d'entreprise ou la concurrence, mais plutôt à montrer le lien entre l'importance relative des stratégies d'entreprise ou de la concurrence, les genres d'établissements qui adoptent ces stratégies ou font face à la concurrence, et les caractéristiques de leurs employés.

Stratégies d'entreprise[1]

Chaque répondant de l'ELTE devait indiquer l'importance relative des facteurs ci-dessous (au moyen du barème suivant : pas important, un peu important, important, très important, essentiel ou sans objet) par rapport à la stratégie d'entreprise globale de leur établissement :

- Activités de recherche et développement
- Création de nouveaux produits ou services

1 Aux fins de l'analyse, la partie du chapitre qui porte sur les stratégies d'entreprise utilise un échantillon de 680 établissements et de 1 797 travailleurs. Les établissements et les travailleurs qui ne font pas partie des 12 combinaisons industrie/province choisies ont été exclus. L'enquête n'est pas représentative de tous les établissements et travailleurs de l'économie. On entend par « main-d'œuvre » l'estimation du nombre de personnes employées dans les combinaisons industrie/province qui ont été choisies pour l'enquête. Le concept d'établissement qui est utilisé tout au long du chapitre diffère légèrement de celui utilisé dans le Registre des entreprises. Il a été nécessaire de diviser un petit sous-échantillon d'établissements en lieux de travail. Nous utilisons tout de même le terme « établissement » pour désigner ces lieux de travail dans le chapitre. L'unité d'analyse est l'emplacement/lieu de travail où l'enquête a été menée.

- Mise au point de nouvelles techniques de production ou d'exploitation
- Expansion du marché vers d'autres régions
- Gestion de la qualité totale
- Amélioration de la qualité des produits ou services
- Réduction des coûts de la main-d'œuvre
- Recours accru aux travailleurs à temps partiel, temporaires ou à contrat
- Réduction des autres coûts d'exploitation
- Réorganisation des méthodes de travail
- Amélioration de la collaboration entre employeurs et employés
- Perfectionnement des compétences des employés
- Renforcement de l'engagement et de la participation des employés
- Amélioration de la coordination avec les clients et les fournisseurs

Aux fins de l'analyse, les stratégies d'entreprise comprises dans l'ELTE ont été regroupées en quatre grandes catégories :

les stratégies de création de produits comprennent les activités de recherche et de développement, la création de nouveaux produits ou services, la mise au point de nouvelles techniques de production ou d'exploitation et l'expansion du marché vers d'autres régions;

les stratégies de réduction des coûts comprennent la réduction des coûts de la main-d'œuvre, le recours accru aux travailleurs à temps partiel, temporaires ou à contrat et la réduction des autres coûts d'exploitation;

les stratégies de développement des ressources humaines comprennent la gestion de la qualité totale, la réorganisation des méthodes de travail, l'amélioration de la collaboration entre employeurs et employés, le perfectionnement des compétences des employés et le renforcement de l'engagement et de la participation des employés;

les stratégies axées sur la qualité comprennent l'amélioration de la qualité des produits ou services et l'amélioration de la coordination avec les clients et les fournisseurs.

Afin d'établir l'importance relative d'une catégorie de stratégies d'entreprise, un indice a été créé pour chaque groupe de stratégies. Une valeur entre de 0 et 1 était attribuée à chaque stratégie d'entreprise faisant partie d'une catégorie particulière en fonction de l'importance donnée à la stratégie dans le plan d'affaires global de l'établissement[2]. La somme des valeurs d'un groupement particulier de stratégies (selon les catégories définies plus haut) permet de répartir les établissements selon l'importance accordée aux grands groupes de stratégies. Par exemple, si un établissement déclare que les activités de recherche et de développement, la création de nouveaux produits ou

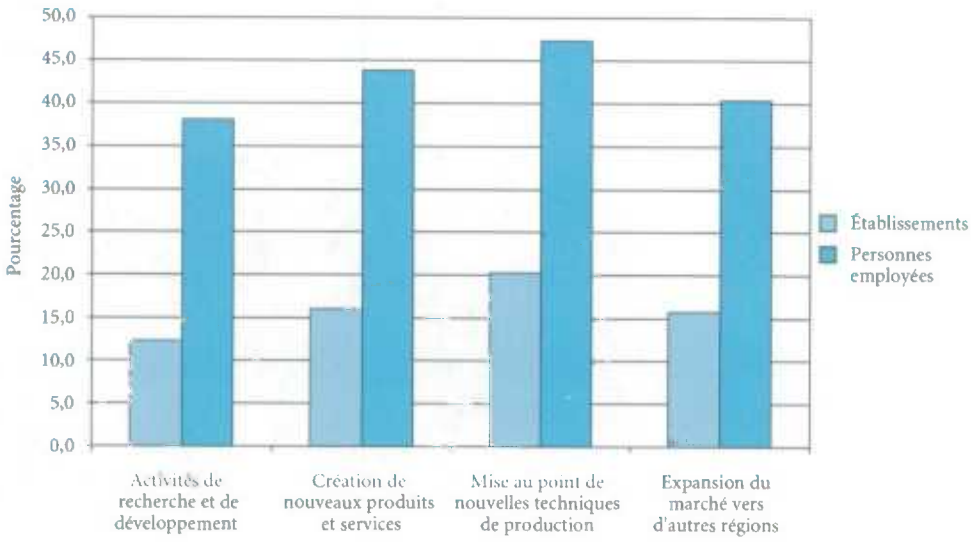
2 Si l'établissement a signalé que la stratégie est essentielle ou très importante, la valeur attribuée à la stratégie est de 1; si la stratégie est considérée comme importante ou un peu importante, la valeur attribuée est de 0,5; si la stratégie n'est pas importante ou est sans objet, la valeur attribuée est de 0.

services, la mise au point de nouvelles techniques de production ou d'exploitation et l'expansion du marché vers d'autres régions sont toutes essentielles ou très importantes, la somme des valeurs attribuées est de 4 (sur un maximum possible de 4), et l'établissement est considéré comme un utilisateur assidu de stratégies de création de produits. De même, si un établissement déclare que toutes les composantes des stratégies de création de produits sont sans objet ou ne sont pas importantes (la somme des valeurs donnerait alors un résultat de 0/4), cet établissement est considéré comme utilisateur non assidu de ces stratégies. La majorité de l'analyse qui suit est axée sur la distinction entre les utilisateurs très assidus et les utilisateurs non assidus d'un groupe de stratégies d'entreprise[3].

Stratégies de création de produits

L'« économie du savoir » ne comprend pas seulement l'adoption de la nouvelle technologie mais aussi la recherche et le développement, la mise au point de nouvelles techniques de production et la création de nouveaux produits et services. Une proportion importante des établissements considère que les stratégies de développement de produits comme les activités de recherche et de développement (12,3 %), la création de nouveaux produits et services (16,1 %), la mise au point de nouvelles techniques de production (20,3 %) ou l'expansion du marché vers d'autres régions (15,8 %) sont essentielles à leur stratégie d'entreprise globale. Ces établissements emploient de 38 à 47 % de la main-d'œuvre[4].

Graphique 4.1 : Stratégies de création de produits jugées très importantes ou essentielles



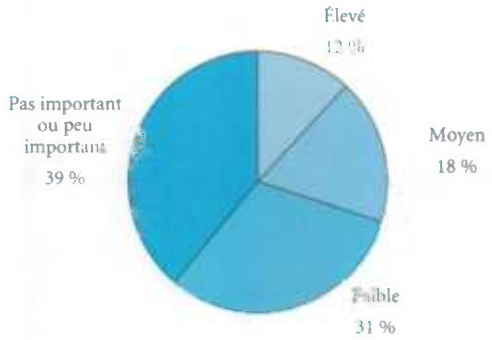
3 On a essayé de choisir des intervalles logiques pour le degré d'utilisation. Il faut cependant remarquer que les résultats présentés dans ce rapport ne sont pas influencés par les seuils d'exclusion; des tests ont confirmé qu'on pourra arriver aux mêmes conclusions qualitatives, quelles que soient les valeurs des seuils choisies par l'auteur.

4 On entend par « main-d'œuvre » l'estimation du nombre de personnes employées dans les combinaisons industrie/province.

Le recours aux stratégies de création de produits varie d'un établissement à l'autre.

Selon l'indice de création de produits[5], 12,1 % de tous les établissements considèrent les stratégies de création de produits essentielles ou très importantes. Environ la moitié des établissements de l'industrie de fabrication à forte intensité de recherche et celle de fabrication de biens différenciés considèrent que les stratégies de création de produits sont essentielles à leur stratégie d'entreprise globale. Environ deux établissements sur cinq n'ont pas de stratégie de création de produits. Les établissements qui ont le moins recours aux stratégies de création de produits appartiennent aux secteurs de la vente au détail, des services commerciaux, des services immobiliers et de la construction.

Graphique 4.2 : Indice de création de produits (pourcentage des établissements)



Les établissements qui considèrent que les stratégies de création de produits font partie intégrante de leurs activités commerciales sont normalement de grands établissements.

Environ 45 % des établissements qui emploient entre 100 et 499 travailleurs, par opposition à 9 % des établissements qui emploient moins de 20 travailleurs, considèrent que toutes les stratégies de création de produits sont très importantes ou essentielles à leur stratégie d'entreprise. Autrement dit, l'importance relative des stratégies de création de produits est proportionnelle à la taille de l'entreprise : environ 43 % des établissements qui ont moins de 20 travailleurs, contre seulement 7 % des établissements ayant plus de 500 employés, ne considèrent pas que les stratégies de création de produits font partie intégrante de leurs activités.

5 Les intervalles des résultats pour l'indice de création de produits sont les suivants :

Pas important ou peu important	0-0,5
Faible	1-1,5
Moyen	2-2,5
Élevé	3-4

Il est possible d'arriver aux mêmes conclusions qualitatives lorsque les intervalles sont modifiés.

Tableau 4.1 : Intensité du recours aux stratégies de développement de produits

Industrie	Pourcentage des établissements selon les industries dont l'indice de création de produits est	
	Élevé	Pas important ou peu important
Toutes les industries	12,1	38,9
Exploitation forestière et minière	8,0	30,2
Fabrication à forte intensité de recherche	54,9	5,2
Fabrication à fortes économies d'échelle	31,7	17,1
Transport/entreposage/commerce de gros	7,8	24,5
Commerce de détail/services commerciaux	12,6	54,7*
Finance et assurance	17,7	25,5
Services immobiliers	2,9	61,8
Services aux entreprises	..	..
Construction	3,3	43,2
Communications/autres services publics	33,2*	..
Enseignement et santé	33,9	34,5
Fabrication de biens différenciés	49,6	7,0
Taille de l'établissement	**Pourcentage des établissements selon la taille dont l'indice de création de produits est**	
	Élevé	**Pas important ou peu important**
1-19 employés	8,6	43,3
20-99 employés	30,8	12,9
100-499 employés	44,9	7,4
500 employés et plus	32,7	6,6

Les établissements qui ont recours à des stratégies de création de produits ont des caractéristiques particulières.

Parmi les établissements qui ont des stratégies de création de produits, environ un sur six rapporte que les prix de ses produits et services sont plus élevés que la moyenne. Les établissements qui mettent au point de nouveaux produits demandent peut-être des prix plus élevés pour récupérer les frais liés à la mise en œuvre de telles stratégies. Ces derniers et les établissements pour qui les stratégies de création de produits ne sont pas importantes vendent surtout leurs produits dans les marchés locaux et provinciaux. Cependant, une proportion importante des établissements qui créent de nouveaux produits disent que les marchés canadien, américain et international sont leurs marchés les plus importants. Les établissements doivent tenir compte des stratégies de leurs concurrents lorsqu'ils élaborent leurs propres stratégies. Même si tous les établissements signalent l'importance de leurs concurrents locaux et provinciaux, ceux qui créent de nouveaux produits sont plus portés à juger que la concurrence nationale, américaine et internationale est importante.

Tableau 4.2 : Indice de création de produits et caractéristiques des établissements

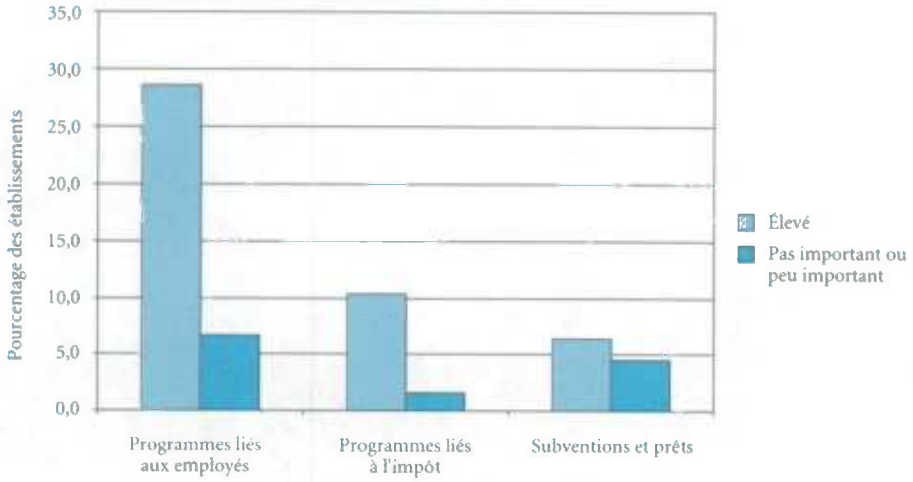
Caractéristiques des établissements	Pourcentage des établissements avec indice de création de produits et caractéristiques	
	Élevé	Pas important ou peu important
Prix plus élevés	16,5	12,3
Marché le plus important		
Local/provincial	50,8	88,5
Canada	14,5	2,2
États-Unis	14,2	0,2
International	11,5	..
Autre	9,1	9,1
Concurrence importante des :		
Entreprises locales	59,1	56,6
Entreprises provinciales	57,5	10,7
Entreprises canadiennes	37,3	0,7
Entreprises américaines	34,6	0,3
Autres entreprises internationales	11,7	0,2

Remarque : Le total sous la rubrique « Concurrence importante des » ne devrait pas égaler cent. L'ELTE posait des questions sur l'importance de la concurrence de chacune des régions géographiques séparément. Il ne s'agissait pas de classer ces régions en ordre décroissant de concurrence.

Les établissements qui mettent au point de nouveaux produits sont plus enclins à participer aux programmes gouvernementaux que les établissements qui n'ont pas de stratégie de création de produits.

Environ 29 % des établissements qui créent de nouveaux produits participent aux programmes gouvernementaux visant les employés, tels que les subventions salariales, les subventions à la formation, les autres programmes de formation et les programmes d'échange d'employés, par opposition à seulement 7 % des établissements pour qui la création de produits n'est pas importante. Environ un établissement à indice de création de produits élevé sur dix a recours aux programmes liés à l'impôt comme les crédits d'impôt de recherche et de développement, les amortissements accélérés, l'allégement des impôts fonciers et les autres allégements fiscaux. Les établissements qui créent des produits et les autres établissements utilisent de façon à peu près égale les subventions et les prêts, tels que les subventions à la recherche et au développement, les garanties d'emprunt et d'autres subventions de fonctionnement.

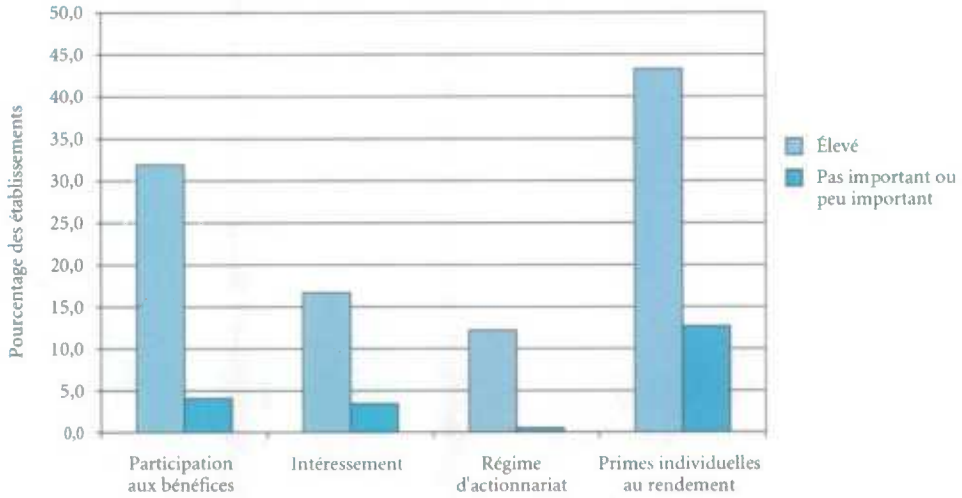
Graphique 4.3 : Indice de création de produits et participation aux programmes gouvernementaux



Environ un établissement à indice élevé sur trois a recours à un régime de participation aux bénéfices, un sur six est doté d'un régime d'intéressement en fonction du rendement et un sur huit a adopté un régime d'actionnariat privilégié. Moins de 5 % des établissements qui n'ont pas de stratégie de création de produits utilisent ces nouvelles formules de rémunération. Environ 43 % des établissements qui créent des produits offrent des primes au rendement individuelles, contre environ 13 % des établissements qui n'en créent pas. Le fait de permettre aux employés de profiter directement du rendement de l'établissement par le biais de mesures incitatives financières peut rendre les ententes conclues entre les syndicats et la direction sur les conditions de travail plus axées sur la collaboration, la motivation et la productivité. En outre, ces programmes peuvent rapporter d'autres avantages comme une plus grande stabilité d'emploi, étant donné que les traitements sont mieux adaptés aux fluctuations de la demande pour les produits ou les services. À noter cependant qu'il est possible que la taille des établissements explique un grand nombre de ces observations.

Les pratiques de rémunération flexible liées au rendement de l'établissement sont plus courantes dans les établissements dont les stratégies de création de produits font partie intégrante de la stratégie d'entreprise globale.

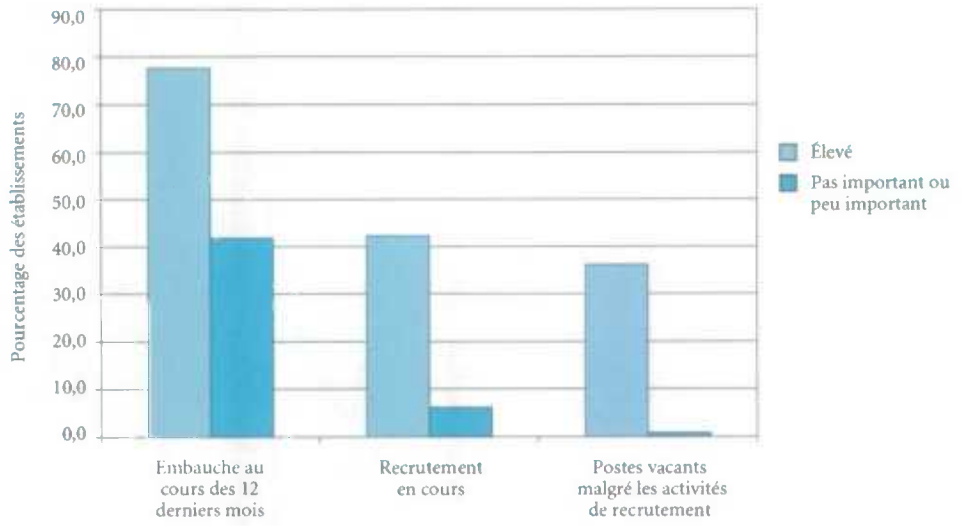
Graphique 4.4 : Indice de création de produits et nouvelles formes de rémunération



Les établissements qui créent des produits sont plus susceptibles d'avoir embauché ou de recruter activement de nouveaux employés.

Environ 78 % des établissements pour qui les stratégies de création de produits sont importantes ont embauché de nouveaux employés au cours des 12 derniers mois, contre environ 42 % des établissements qui n'ont pas de telles stratégies. Près de 42 % des premiers recrutent activement de nouveaux employés et il y a des postes vacants au sein d'un tiers de ces établissements malgré leur recrutement intensif. Ces postes vacants peuvent être attribuables au fait que les personnes qui postulent sont trop peu nombreuses, qu'elles n'ont pas la formation ou l'expérience de travail requises, ou que la majorité d'entre elles n'ont pas accepté les offres d'emploi[6].

Graphique 4.5 : Indice de création de produits, embauche et postes vacants



6 Pour plus de détails sur l'embauche et les postes vacants, veuillez consulter le chapitre 5.

Plus d'un quart des travailleurs employés par des établissements qui créent des produits ont fait des études universitaires, près de la moitié ont reçu de la formation au cours des trois dernières années[7], et environ la moitié sont des gestionnaires ou des professionnels. De même, un peu plus de la moitié des travailleurs employés par ces établissements ont été promus au moins une fois. Lorsqu'on demande aux travailleurs de ces établissements d'évaluer l'importance relative des facteurs ayant contribué à leur promotion, seulement 8,5 % citent l'ancienneté comme facteur essentiel ou très important, contre 24,2 % des travailleurs dans les établissements qui n'ont pas de stratégie de création de produits. Il est intéressant de remarquer que près d'un quart des travailleurs d'établissements pour qui les stratégies de création de produit sont essentielles travaillent dans le même établissement depuis plus de 20 ans.

Les établissements qui recourent assidûment à des stratégies de création de produits embauchent du personnel plus compétent et plus instruit.

Tableau 4.3 : Indice de création de produits et caractéristiques des travailleurs

Caractéristiques	Pourcentage des travailleurs des établissements dont l'indice de création de produits est	
	Élevé	Pas important ou peu important
Études universitaires	28,3	19,0
Plus de 20 dans la même établissement	22,4	16,7
Syndiqués	33,9	33,1
Gestionnaires et professionnels	45,7	32,6
Promus	54,4	27,5
Formés	48,3	41,3

Il se peut que les établissements à indice élevé offrent des meilleurs salaires afin de réduire l'absentéisme et le roulement. Les nombreux renseignements que renferme la base de données de l'ELTE permettent d'étudier le rôle que peuvent jouer les stratégies de création de produits en matière de salaires.

Les établissements qui ont des stratégies de création de produits ont besoin d'un personnel plus compétent et plus instruit et paient aussi de meilleurs salaires.

Le salaire des femmes employées par les établissements pour qui les stratégies de création de produits sont essentielles est de 17,2 % supérieur à celui des femmes ayant une position comparable et employées par des établissements qui considèrent que les stratégies de création de produits ne sont pas ou sont très peu importantes[8].

7 Fait intéressant, 81 % des établissements qui créent des produits offrent une formation professionnelle régulière, par opposition à 21,4 % des établissements qui n'ont pas de stratégie de création de produits. La formation professionnelle régulière comprend l'orientation pour les nouveaux employés, la formation à la gestion et à la supervision, la formation professionnelle, la lecture, l'écriture et le calcul, l'apprentissage, la formation à la vente et au marketing, la formation en informatique et la formation pour l'utilisation des appareils de bureau et autres.

8 Ce pourcentage est fondé sur un modèle de régression avec équation salariale semi-logarithmique où la régression du logarithme des salaires horaires est fonction de l'âge, de l'instruction, de la durée d'occupation du poste, de l'industrie, du statut syndical, du statut d'employé à temps partiel, de la taille de l'établissement et de l'indice de création de produits. Les cœfficients de régression mesurent le changement relatif constant des salaires par rapport à un changement absolu des variables explicatives. Les cœfficients des variables fictives pour l'indice élevé de création de produits étaient tous significatifs au niveau de 1 %. Il est intéressant de signaler que la valeur différentielle des salaires des femmes diminue de façon monotone avec la baisse d'intensité du recours aux stratégies de création de produits. Ces données sont conformes aux résultats escomptés.

L'incidence des stratégies de création de produits sur le salaire est moins évidente chez les hommes. Pour l'ensemble du modèle (voir la note n° 8), les hommes qui travaillent dans des établissements où les stratégies de création de produits sont considérées essentielles gagnent un salaire légèrement plus élevé que les hommes ayant une position comparable qui travaillent dans des établissements qui n'ont pas de telles stratégies. Cependant, l'écart salarial n'est pas significatif du point de vue statistique[9].

En général, les établissement qui considèrent que leurs stratégies de création de produits sont essentielles ont les caractéristiques suivantes :

- ils sont plus grands
- ils demandent des prix plus élevés
- ils ont un actif dont la majorité appartient à des intérêts étrangers
- ils ont une base de marché plus vaste
- ils participent aux programmes gouvernementaux
- ils adoptent des formules de rémunération nouvelles
- ils ont embauché des travailleurs au cours des 12 derniers mois
- ils cherchent à recruter de nouveaux employés
- ils ont des postes vacants malgré leurs activités de recrutement.

Les travailleurs de ces établissements, de leur côté, ont les caractéristiques suivantes :

- ils sont plus qualifiés
- ils sont plus instruits
- ils ont reçu de la formation plus souvent
- ils occupent leur poste plus longtemps
- ils ont été promus plus souvent
- ils touchent des salaires plus élevé.

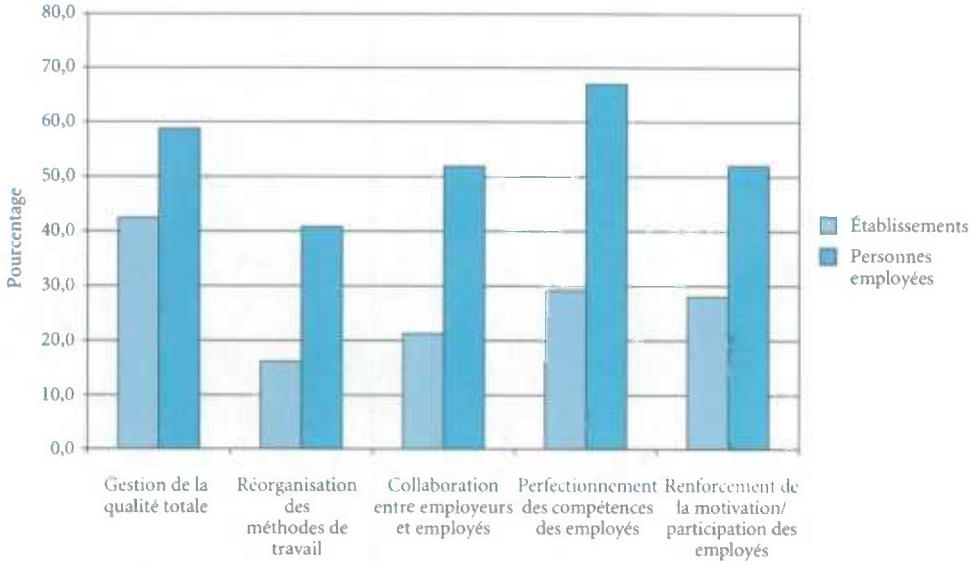
9 Les résultats obtenus pour les hommes sont sensibles à la spécification choisie. Par exemple, un indice élevé de création de produits peut avoir un effet positif ou négatif sur les salaries des hommes. Cependant, la spécification du modèle présentée dans la note n° 8 donne un écart salarial positif. Même si le coefficient de régression attribuable aux hommes travaillant dans des établissements qui recourent assidûment aux stratégies de création de produits n'est pas significatif du point de vue statistique, le résultat est tout de même conforme à la prévision intuitive, c'est-à-dire que l'écart salarial est positif.

Stratégies de développement des ressources humaines

Le recours aux stratégies de développement des ressources humaines varie d'un établissement à l'autre.

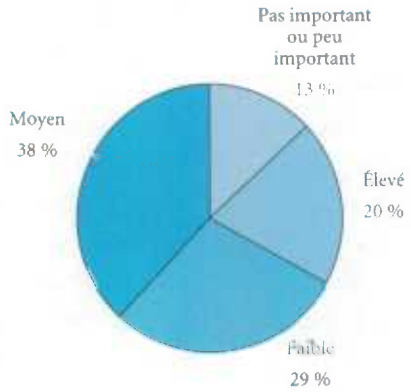
Les différences de perspectives en ce qui concerne les ressources humaines ont été étudiées à l'aide de variables qui indiquent l'importance que les établissements accordent aux compétences du personnel, aux relations industrielles et aux investissements visant à améliorer les compétences des employés. Environ deux employeurs sur cinq croient que la gestion de la qualité totale fait partie intégrante de leurs activités[10]; un employeur sur six juge qu'il est essentiel à la réussite de son établissement de réorganiser les méthodes de travail; un établissement sur cinq juge que la collaboration entre employeurs et employés est essentielle; près d'un employeur sur trois dit que le perfectionnement des compétences des employés ou le renforcement de la participation des employés sont des composantes fondamentales de sa stratégie globale. Un peu plus de la moitié des travailleurs sont employés dans des établissements qui croient que l'amélioration des relations employeurs/employés, le perfectionnement des compétences des employés et le renforcement de la participation des employés sont essentiels à leur stratégie d'entreprise globale.

Graphique 4.6 : Stratégies de développement des ressources humaines jugées très importantes ou essentielles



10 La gestion de la qualité totale est une philosophie selon laquelle tous les employés, et non seulement ceux à qui la tâche est assignée, sont encouragés à trouver de nouvelles idées et améliorations en vue d'accroître la satisfaction et la productivité des employés.

Graphique 4.7 : Indice de développement des ressources humaines (pourcentage des établissements)



L'indice de développement des ressources humaines[11] montre que pour un établissement sur cinq la réorganisation des méthodes de travail, la collaboration entre employeurs et employés, le perfectionnement des compétences des employés, le renforcement de la participation des employés et la participation à la gestion de la qualité totale sont essentiels ou très importants à ses activités. Environ 90 % des établissements œuvrant dans les industries des services financiers, d'assurances et de communications recourent assidûment à des stratégies de développement des ressources humaines. Il est intéressant de signaler qu'un établissement sur huit déclare qu'aucune de ces stratégies n'est importante ou cruciale pour lui. Il existe un rapport entre la taille de l'établissement et l'importance qu'il accorde aux stratégies de développement des ressources humaines : plus le nombre d'employés augmente, plus l'établissement est enclin à recourir assidûment à des stratégies de développement des ressources humaines.

11 Les intervalles obtenus pour les résultats de l'indice de gestion des ressources humaines sont les suivants :

Pas important ou peu important	0-0,5
Faible	1-2
Moyen	2,5-3,5
Élevé	4-5

Il est possible d'arriver aux mêmes conclusions qualitatives lorsque les intervalles sont modifiés.

Tableau 4.4 : Intensité d'utilisation des stratégies de développement des ressources humaines

Industrie	Pourcentage des établissements selon les industries dont l'indice de développement des ressources humaines est	
	Élevé	Pas important ou peu important
Toutes les industries	19,7	13,0
Exploitation forestière et services forestiers, mines, carrières et puits de pétrole	17,4	7,0
Fabrication à forte intensité de recherche	32,5	2,4
Fabrication à fortes économies d'échelle	37,9	13,9
Transport/entreposage/commerce de gros	15,8	8,0
Commerce de détail/autres services commerciaux	16,1	27,4 *
Finance et assurance	82,8	..
Services immobiliers	6,2	16,2
Services aux entreprises	..	..
Construction	14,2	14,0
Communications/autres services publics	91,9	..
Enseignement et santé	47,5	9,9
Fabrication de biens différenciés	38,7	2,8
Taille de l'établissement	**Pourcentage des établissements selon la taille dont l'indice de développement des ressources humaines est**	
	Élevé	**Faible**
1-19 employés	16,7	32,6
20-99 employés	33,5	8,1
100-499 employés	53,8	6,3
500 employés et plus	46,4	2,2

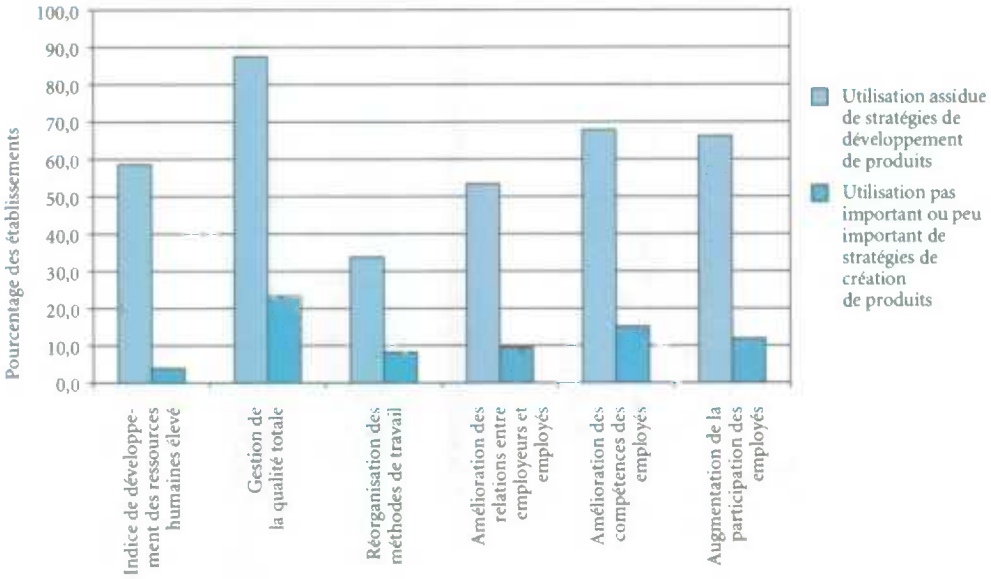
Note : La fréquence de recours assidu est indiquée pour les groupes à indice « élevé » et à « faible » indice, pour les chiffres donnés en fonction de la taille de l'établissement. Les chiffres pour le groupe à indice pas important ou peu important sont trop petits pour être significatifs.

Les établissements qui mettent au point de nouveaux produits investissent dans des stratégies de développement des ressources humaines.

Les établissements qui adoptent des stratégies de création de produits et ceux qui n'en adoptent pas ont des attitudes très différentes en ce qui concerne les stratégies de développement des ressources humaines. Environ trois établissements sur cinq qui créent des produits jugent que toutes les stratégies de développement des ressources humaines sont essentielles ou très importantes pour leur stratégie d'entreprise globale, contre seulement 6 % des établissements qui n'ont pas de stratégie de création de produits. Les composantes de l'indice de développement des ressources humaines montrent que 68 % des établissements qui créent des produits valorisent le perfectionnement des compétences des employés. Ces résultats sont conformes à l'idée que les établissements qui investissent pour améliorer les compétences de leurs employés seront mieux en mesure de suivre le progrès des connaissances et de la technologie. Ces établissements ne sont pas seulement intéressés au perfectionnement de leur personnel; ils essaient également d'améliorer les relations employeurs/employés : 66 % d'entre eux

jugent que la participation des employés est essentielle à leurs activités et 91 % voient les stratégies de gestion de la qualité totale dans la même optique.

Graphique 4.8 : Stratégies de création de produits et stratégies de développement des ressources humaines

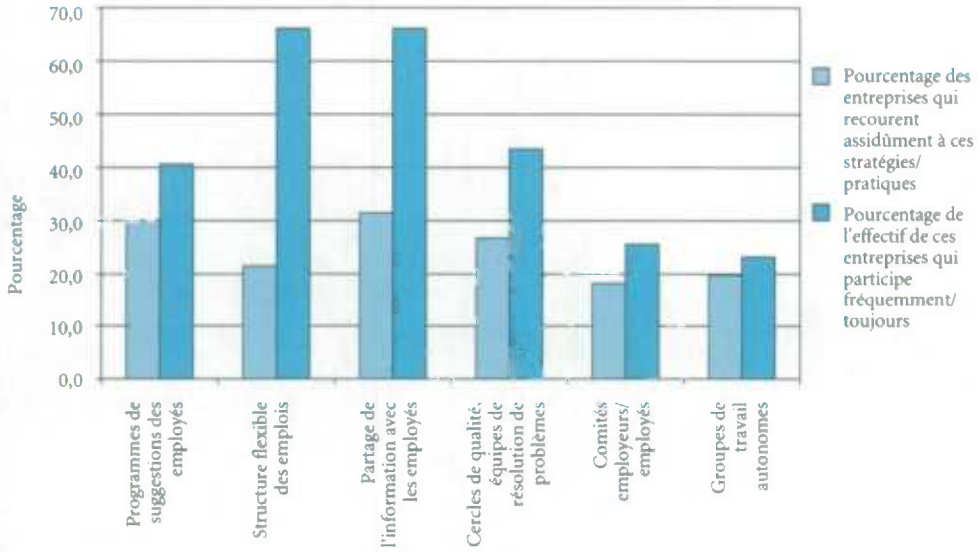


Les établissements qui jugent que les stratégies de développement des ressources humaines sont importantes ou essentielles sont enclins à adopter des pratiques d'organisation du travail plus progressistes.

Sur trois établissements qui considèrent que les stratégies de développement des ressources humaines sont importantes ou essentielles, un a recours aux programmes de suggestions des employés et/ou organise des séances d'information avec les employés sur des questions comme le rendement de l'établissement, les salaires et les changements technologiques ou organisationnels; un établissement sur quatre met sur pied des cercles de qualité et des équipes de résolution de problèmes; et un établissement sur cinq adopte une structure flexible d'emploi et crée des comités employeurs/employés et/ou des groupes de travail autonomes[12]. Les employés ont été interrogés au sujet de leur participation aux décisions concernant le lieu de travail. Environ 43 % des employés des établissements dont l'indice de développement des ressources humaines est élevé participent toujours ou fréquemment au programme de suggestions des employés ainsi qu'aux cercles de qualité ou aux équipes de résolution de problèmes. Environ deux tiers des employés dans ces établissements prennent toujours ou fréquemment part à la conception de structures d'emploi flexible et aux séances d'information, et environ un quart participent toujours ou fréquemment aux comités employeurs/employés et aux groupes de travail autonomes. Parmi les établissements qui considèrent que les stratégies de développement des ressources humaines ne sont pas importantes, presqu'aucun n'adopte ces nouvelles pratiques d'organisation du travail.

12 La structure d'emploi flexible comprend la rotation des postes ou la redéfinition et la revalorisation des tâches (tâches plus variées et degré plus élevé de compétence et d'autonomie). Les responsabilités des équipes ou cercles sont limitées à des domaines précis comme la qualité ou le déroulement séquentiel du travail. Les équipes de travail autonomes sont des groupes de mini-entreprise avec un niveau de responsabilité élevé pour une grande variété de décisions et de tâches.

Graphique 4.9 : Établissements qui recourent assidûment aux stratégies de développement des ressources humaines et aux pratiques progressistes d'organisation du travail

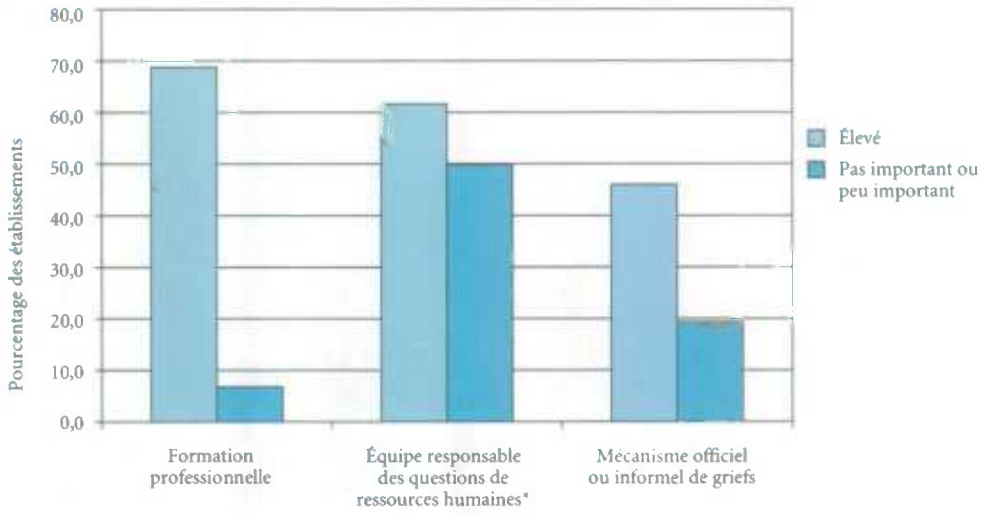


Les établissements qui utilisent des stratégies de développement des ressources humaines ont des caractéristiques particulières.

Environ deux tiers des établissements qui adoptent toutes les stratégies de développement des ressources humaines offrent à leurs employés de la formation professionnelle, par opposition à seulement 7 % des établissements qui ne considèrent pas les stratégies de développement des ressources humaines comme importantes[13]. Cela n'a rien d'étonnant, puisque trois établissements sur quatre qui considèrent les stratégies de développement des ressources humaines comme essentielles à leur stratégie globale disent que l'amélioration des compétences des employés fait partie intégrante de leurs activités. Il est intéressant de remarquer que dans trois établissements sur cinq qui privilégient les stratégies de développement des ressources humaines, une équipe ou une personne est spécifiquement responsable des ressources humaines, par opposition à seulement 35 % des établissements dont l'indice de développement des ressources humaines est faible. Environ la moitié des établissements qui accordent une grande importance aux stratégies de développement des ressources humaines sont dotés d'un mécanisme officiel ou informel de griefs ou de plaintes, en vertu duquel la résolution définitive relève de la direction ou d'une action conjointe de la direction, d'un comité employeurs/employés et/ou, éventuellement, d'un arbitre externe. Seulement un établissement sur cinq qui ne valorisent pas les stratégies de développement des ressources humaines prévoit un tel mécanisme.

13 Pour une description plus détaillée de la formation offerte par les établissements, consultez le chapitre 3.

Graphique 4.10 : Indice de développement des ressources humaines et caractéristique des établissements



Les établissements qui considèrent que les stratégies de développement des ressources humaines font partie intégrante de leur stratégie globale sont plus susceptibles d'offrir des avantages sociaux à leurs employés.

Environ la moitié de tous les établissements qui recourent assidûment à des stratégies de développement des ressources humaines offrent un régime de retraite, une assurance-vie, une assurance-maladie supplémentaire ou une assurance soins dentaires à leurs employés, et environ un sur quatre offre un REER collectif et des prestations supplémentaires d'assurance-emploi (p. ex., pour un congé de maternité ou une mise à pied). Au moyen de régimes généreux de rémunération différée, les établissements contribuent à réduire le roulement et l'absentéisme coûteux, à améliorer les mesures d'incitation au travail, à créer une meilleure atmosphère au sein de l'établissement et à accroître la satisfaction professionnelle de leurs employés. Environ un établissement sur six qui ne considèrent pas que les stratégies de développement des ressources humaines sont importantes offre ces avantages à ses employés permanents à temps plein. L'interprétation de ces chiffres est sujette à caution. Les résultats peuvent s'expliquer par la taille des établissements. En effet, les établissements qui recourent à des stratégies de développement des ressources humaines sont habituellement des établissements de grande taille, plus susceptibles d'offrir des avantages. Le même argument s'applique à l'échelle des industries[14].

14 Pour ces raisons, il est préférable de procéder à des analyses multidimensionnelles pour tenir compte de ces effets.

Tableau 4.5 : Indice de ressources humaines et avantages sociaux offerts

Avantages sociaux offerts aux employés permanents à temps plein	Pourcentage des établissements dont l'indice de développement des ressources humaines est	
	Élevé	Pas important ou peu important
Régime de retraite	47,2	14,3
Assurance-vie/invalidité	57,5	14,6
Assurance-maladie supplémentaire	55,8	14,6
Assurance soins dentaires	51,2	14,6
REER collectif/régime d'épargne	28,2	14,6
Prestations supplémentaires de chômage	22,8	4,9

Les travailleurs dans les établissements qui valorisent les stratégies de développement des ressources humaines sont plus souvent syndiqués que les travailleurs dans les établissements qui accordent peu d'importance à ces stratégies. De même, les employés des premiers sont promus plus souvent et sont davantage susceptibles de recevoir de la formation. Environ deux tiers des travailleurs dans ces établissements ont droit à une évaluation officielle de leur rendement. Ces évaluations peuvent inciter les travailleurs à être productifs et à collaborer, et faciliter la communication entre le personnel et la direction.

La variation dans l'importance accordée aux stratégies de développement des ressources humaines est liée aux diverses conditions de travail.

Tableau 4.6 : Indice de développement des ressources humaines et caractéristiques des travailleurs

Caractéristiques	Pourcentage des travailleurs des établissements dont l'indice de développement des ressources humaines est	
	Élevé	Faible
Syndiqués	38,7	22,5
Promus	50,9	35,1
Rendement évalué	63,3	50,2
Formation reçu	51,8	34,8

En général, les établissements qui valorisent les stratégies de développement des ressources humaines ont les caractéristiques suivantes :

- ils mettent au point de nouveaux produits
- ils adoptent des pratiques progressistes d'organisation du travail
- ils offrent une formation professionnelle
- ils prévoient des mécanismes officiels ou informels de griefs
- ils offrent des régimes plus généreux d'avantages sociaux
- ils adoptent d'autres modes d'organisation du travail
- ils évaluent de façon officielle le rendement des employés

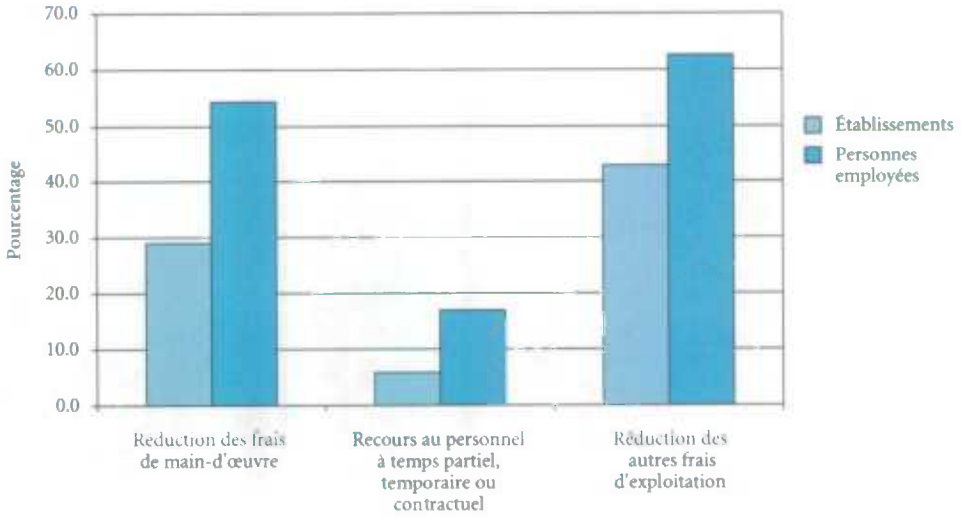
La majorité des travailleurs de ces établissements sont davantage susceptibles :

- d'être syndiqués
- d'être promus au moins une fois
- de recevoir des évaluations officielles de leur rendement
- d'avoir un horaire de travail flexible
- de participer à des pratiques progessistes d'organisation du travail.

Stratégies de réduction des coûts

De nombreux établissements souhaitent réduire leurs dépenses de fonctionnement : 29,1 % des établissements disent que la réduction des frais de main-d'œuvre est essentielle ou très importante à leur stratégie globale et 42,3 % des établissements en disent autant de leurs autres frais d'exploitation. Ces établissements emploient entre 55 et 63 % de l'effectif. Seulement 6 % des établissements disent que le recours aux employés à temps partiel, temporaires ou contractuels fait partie intégrante de leur stratégie globale, mais, fait intéressant, ces établissements emploient un travailleur sur six.

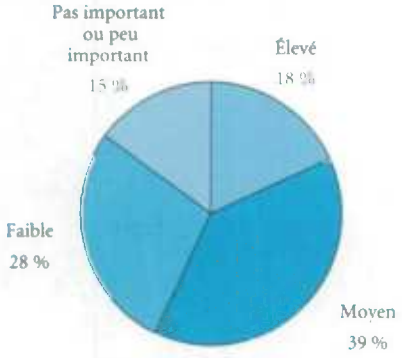
Graphique 4.11 : Stratégies de réduction des coûts jugées très importantes ou essentielles



L'indice de de réduction des coûts[15] montre que pour 18 % des établissements, toutes les mesures de réduction des coûts sont essentielles à leurs activités. Environ un établissement sur trois œuvrant dans les industries des services financiers et de l'assurance, des communications et des services publics, de la construction, de l'enseignement et de la santé s'intéresse beaucoup à toutes les stratégies de réduction des coûts. Environ un établissement sur six n'adopte aucune des mesures de réduction des coûts étudiées par l'enquête. Un quart des établissements du secteur immobilier ne s'intéressent pas du tout ou ne s'intéressent que légèrement à la réduction des coûts. Les grands établissements (c.-à-d. ceux qui emploient 500 travailleurs ou plus) sont environ trois fois plus enclins que les petits établissements à avoir des stratégies de réduction des coûts.

Le recours aux stratégies de réduction des coûts varie d'un établissement à l'autre.

Graphique 4.12 : Indice de réduction des coûts (pourcentage des établissements)



15 Les intervalles des résultats obtenus pour l'indice de réduction des coûts sont les suivants :

Pas important ou peu important	0-0,5
Faible	1
Moyen	1,5-2
Élevé	2,5-3

Il est possible d'arriver aux mêmes conclusions qualitatives lorsque les intervalles sont modifiés.

Tableau 4.7 : Intensité d'utilisation des stratégies de réduction des coûts

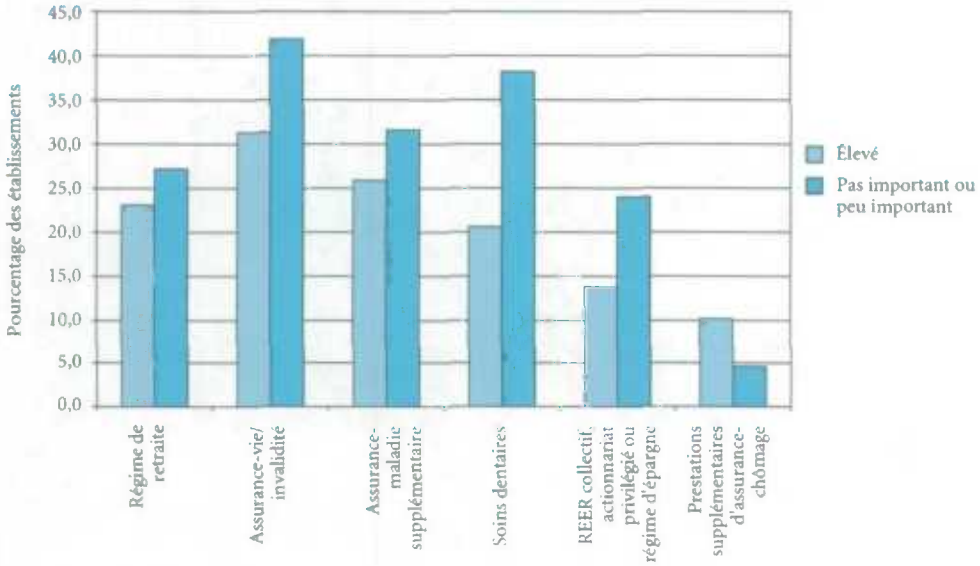
Industrie	Pourcentage des établissements selon les industries dont l'indice de réduction des coûts est	
	Élevé	Pas important ou peu important
Toutes les industries	17,8	15,0
Exploitation forestière et services forestiers, mines, carrière et puits de pétrole	20,8	15,1
Fabrication à forte intensité de recherche	5,1	20,3
Fabrication à fortes économies d'échelle	27,6	7,5
Transport/entreposage/commerce de gros	6,0	13,0
Commerce de détail/services commerciaux	16,4	19,8
Finance et assurance	32,1*	16,0
Services immobiliers	2,9	24,2
Services aux entreprises	4,0	4,6
Construction	29,2	12,6
Communications/autres services publics	33,6*	..
Enseignement et santé	29,2	9,9
Fabrication de biens différenciés	5,3	9,4
Taille de l'établissement	**Pourcentage des établissements selon la taille de l'indice de réduction des coûts est**	
	Élevé	**Pas important ou peu important**
1-19 employés	18,1	16,5
20-99 employés	13,4	7,0
100-499 employés	18,7	2,2
500 employés et plus	61,2	1,2

La prestation d'avantages sociaux aux employés permanents à temps plein, à l'exception des régimes de retraite, varie d'un groupe d'indice de réduction des coûts à l'autre.

Les établissements pour qui les stratégies de réduction des coûts sont très importantes sont presque aussi susceptibles d'offrir des régimes de retraite à leurs employés que les établissements qui n'ont pas de stratégie à cet égard. Il est intéressant de remarquer que les établissements qui adoptent des mesures de réduction des coûts sont plus enclins à offrir des prestations de chômage supplémentaires. Étant donné qu'un quart des établissements qui souhaitent réduire leurs coûts ont recours à des mises à pied temporaires pour répondre à la baisse de la demande pour leurs produits[16], le fait d'offrir ces prestations supplémentaires peut les aider à maintenir leurs effectifs en réduisant la recherche d'emploi des employés temporairement mis à pied tout en diminuant la masse salariale globale. Les établissements pour qui les stratégies de réduction des coûts ne font pas partie intégrante de leur stratégie globale offrent plus souvent des avantages sociaux comme l'assurance-vie et l'assurance-invalidité, l'assurance-maladie supplémentaire, l'assurance soins dentaires, les REER collectifs et d'autres régimes d'épargne que les établissements pour qui la réduction des coûts est importante.

16 Environ 8 % des établissements qui n'adoptent pas de stratégie de réduction des coûts ont dû effectuer des mises à pied temporaires au cours des 12 derniers mois.

Graphique 4.13 : Indice de réduction des coûts et prestations d'avantages sociaux aux employés permanents à temps plein



Les établissements qui s'intéressent beaucoup à la réduction des coûts sont plus enclins à réduire le nombre d'employés figurant sur leur liste de paie par le biais de la réduction et de la déstratification des effectifs[17]. Ces établissements sont également plus susceptibles d'exiger une main-d'œuvre souple en favorisant des mesures de flexibilité fonctionnelle telles que la rotation d'emplois, la polyvalence et la gestion de la qualité totale, en ayant davantage recours aux travailleurs temporaires et à temps partiel, et en adoptant des horaires flexibles.

Le mode d'organisation du travail a été étudié en fonction de l'importance que les établissements accordent aux stratégies de réduction des coûts.

17 On entend par déstratification l'élimination de niveaux de gestion.

Tableau 4.8 : Indice de réduction des coûts et changements organisationnels

Changements organisationnels	Pourcentage des établissements qui ont procédé à un changement organisationnel au cours des trois dernières années et dont l'indice est	
	Élevé	Pas important ou peu important
Réduction des effectifs	43,5	14,0
Remodelage	37,1	11,7*
Intégration accrue des services fonctionnels	28,6	14,8
Recours accru aux travailleurs temporaires	20,5	2,8
Recours accru aux travailleurs à temps partiel	21,0	2,9
Augmentation des heures supplémentaires	11,5	18,3
Adoption d'un horaire flexible	40,3	11,2
Déstratification	17,9	..
Flexibilité fonctionnelle accrue	42,3	11,8
Recours accru aux fournisseurs extérieurs	21,2	12,1

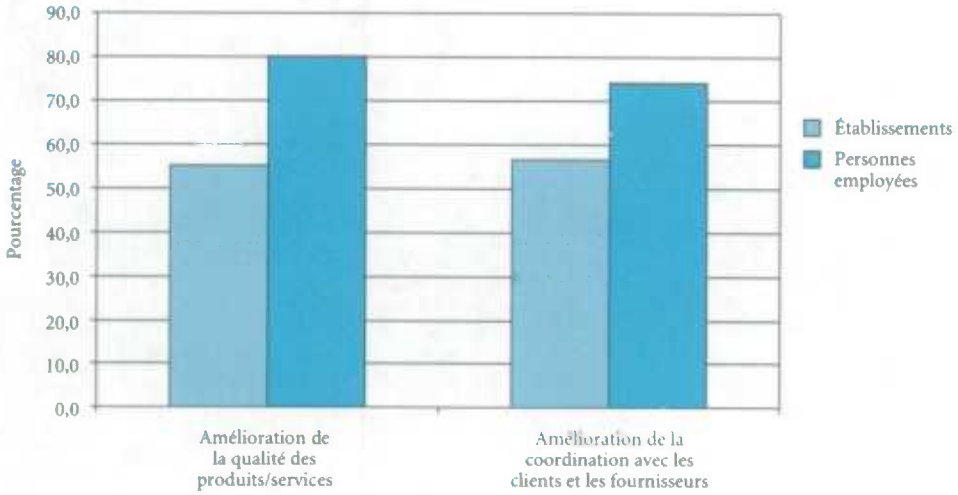
En général, les établissements qui adoptent des stratégies de réduction des coûts sont plus susceptibles :

- de recourir aux mises à pied temporaires pour faire face à la baisse de la demande
- d'offrir des prestations de chômage supplémentaires
- de réduire le nombre d'employés figurant sur la liste de paie par le biais de la réduction et de la déstratification des effectifs
- d'exiger une main-d'œuvre souple.

Stratégies liées à la qualité

Pour un établissement sur deux, l'amélioration de la qualité des produits et services ou l'amélioration de la coordination avec la clientèle et les fournisseurs sont des composantes fondamentales de la stratégie globale. Ces établissements emploient environ 75 % des travailleurs.

Graphique 4.14 : Stratégies axées sur la qualité considérées très importantes ou essentielles



Le recours aux stratégies axées sur la qualité varie d'un établissement à l'autre.

L'indice de qualité[18] montre que deux tiers des établissements jugent que l'amélioration de la qualité des produits et des services et l'amélioration de la coordination avec les clients et les fournisseurs sont des composantes intégrales de leur stratégie d'entreprise. Environ 90 % des établissements œuvrant dans les industries de fabrication à forte intensité de recherche et de fabrication à fortes économies d'échelle, de communications et de services publics se préoccupent beaucoup de la qualité. Environ la moitié des établissements de services immobiliers, du commerce de détail et des services commerciaux ne voient pas les stratégies axées sur la qualité présentées dans cette enquête comme des éléments essentiels de leur stratégie d'entreprise. Il existe un rapport positif entre la fréquence de l'adoption de stratégies axées sur la qualité et la taille de l'établissement, c'est-à-dire que la fréquence augmente avec le nombre d'employés qui travaillent dans l'établissement.

18 Les intervalles des résultats obtenus pour l'indice de qualité sont les suivants :

Faible	0-1
Élevé	1,5-2

Il est possible d'arriver aux mêmes conclusions qualitatives lorsque les intervalles sont modifiés.

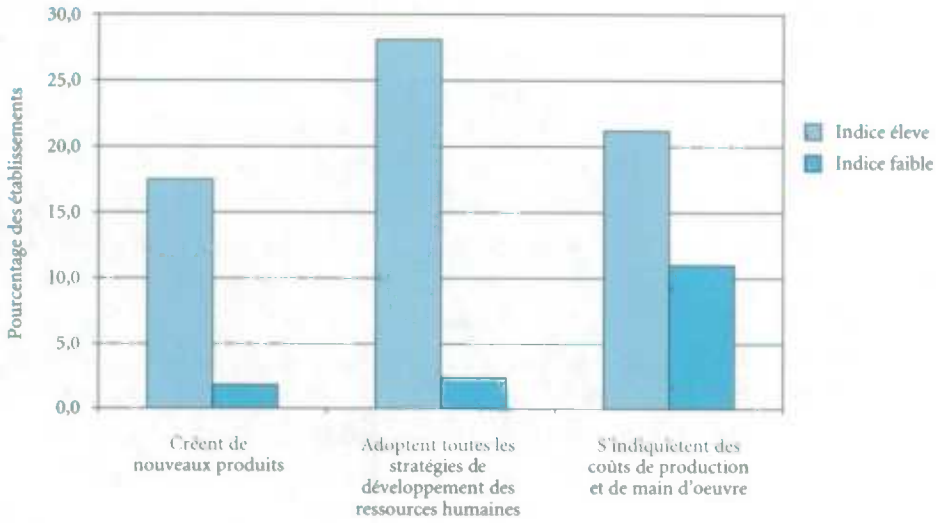
Tableau 4.9 : Intensité d'utilisation de stratégies axées sur la qualité

Industrie	Pourcentage des établissements selon les industries et selon la taille des établissements dont l'indice d'utilisation de stratégies axées sur la qualité est	
	Élevé	Faible
Toutes les industries	67,3	32,7
Exploitation forestière et services forestiers, mines, carrière et puits de pétrole	68,2	31,8
Fabrication à forte intensité de recherche	89,8	10,2
Fabrication à fortes économies d'échelle	90,5	9,5
Transport/entreposage/commerce de gros	59,1	41,0
Commerce de détail/services commerciaux	50,0 *	50,0*
Finance et assurance	82,5	17,6
Services immobiliers	48,0	52,0
Services aux entreprises	88,8	11,2
Construction	73,2	26,8
Communications/autres services publics	95,3	4,7
Enseignement et santé	68,9	31,1
Fabrication de biens différenciés	73,7	26,3
Taille de l'établissement		
1-19 employés	64,4	35,7
20-99 employés	83,4	16,6
100-499 employés	90,7	9,3
500 employés et plus	94,4	5,6

De nombreux établissements s'efforcent d'intégrer un certain nombre de stratégies commerciales dans leur plan d'entreprise global.

Les établissements suivent une démarche équilibrée pour l'adoption de stratégies commerciales. Les établissements qui considèrent les stratégies axées sur la qualité comme essentielles à leur réussite sont plus susceptibles que les établissements qui ne s'inquiètent pas des questions relatives à la qualité de souscrire à toutes les stratégies de création de produits, de valoriser les stratégies de développement des ressources humaines et de chercher à réduire leurs coûts. Autrement dit, les établissements pour qui les stratégies axées sur la qualité ne sont pas importantes sont deux fois plus enclins à ne pas adopter de stratégies de création de produits, dix fois plus portés à ne pas valoriser les stratégies de développement des ressources humaines et trois fois plus susceptibles de ne pas se préoccuper de stratégies de réduction de coûts.

Graphique 4.15 : Développement de la qualité et autres groupes de stratégies d'entreprise



En général, les établissements qui s'intéressent aux questions liées à la qualité ont tendance :

- à créer de nouveaux produits
- à adopter toutes les stratégies de développement des ressources humaines
- à souscrire aux stratégies de réduction des coûts.

Concurrence[19]

Les décisions que prennent les établissements ne sont pas seulement influencées par les stratégies étudiées dans les sections précédentes, elles peuvent aussi l'être par le nombre, la taille et les activités des autres établissements dans leur domaine d'activité. Le marché a été transformé par la mondialisation et l'intégration des marchés. Nombre d'observateurs pensent que les établissements doivent affronter plus de concurrents dans leurs principaux marchés et une concurrence accrue de la part des entreprises étrangères. La présente section étudie l'incidence de la concurrence régionale, du nombre de concurrents et du niveau relatif des prix sur les caractéristiques de l'établissement et sur les conséquences pour les travailleurs. Il est important de se rappeler que le nombre et la taille des établissements varient de façon importante d'une industrie à l'autre; au besoin, l'analyse sera axée sur des industries particulières.

19 La présente section exclut les organismes à but non lucratif et vise est donc un échantillon de 611 établissements.

Importance relative de la concurrence régionale

Environ deux établissements sur trois doivent composer avec une concurrence locale importante dans leurs principaux marchés[20]. Environ trois quarts des établissements d'exploitation forestière et minière, des services financiers et des assurances, des services aux entreprises et de la construction croient que les établissements locaux offrent une concurrence importante à leurs établissements. Pour un établissement sur quatre, la concurrence à l'échelle provinciale est jugée importante. Environ deux établissements sur cinq dans la fabrication à forte intensité de recherche, le transport, le commerce de gros et l'entreposage ainsi que les services aux entreprises considèrent que la concurrence provinciale est importante. La concurrence à l'échelle nationale est importante pour environ un établissement sur huit, et la concurrence américaine est importante pour environ un établissement sur onze. Signalons qu'environ un tiers des établissements de fabrication à fortes économies d'échelle et de biens différenciés, de communications et de services publics considèrent la concurrence d'établissements canadiens comme importante dans leur principal marché. Les établissements de fabrication de biens divers croient, dans une proportion de un sur deux, que les établissements américains sont d'importants concurrents, et un sur quatre juge que les établissements des autres pays (c.-à-d. Mexique, Europe, Côte du Pacifique) offrent une concurrence de taille.

Si on met en rapport la taille des établissements et l'origine des concurrents importants, on constate que les petits établissements (qui comptent moins de 20 employés) sont plus portés à signaler l'importance de la concurrence locale que les grands établissements (500 employés et plus). Les petits établissements sont aussi moins susceptibles que les grands d'affronter la concurrence internationale.

20 On entend par concurrence importante une situation où d'autres établissements commercialisent des produits semblables pour la même clientèle et où les établissements doivent tenir compte des stratégies de leurs concurrents pour élaborer les leurs. Les concurrents « importants » sont ceux que les répondants jugent très importants ou essentiels.

Tableau 4.10 : Concurrence régionale par industrie[21]

Industrie	Pourcentage des établissements selon l'industrie et la taille des établissements faisant face à une importance concurrence à l'échelle				
	Locale	Provinciale	Canadienne	Américaine	Internationale
Toutes les industries	62,9	23,7	13,2	8,9	3,5
Exploitation forestière et services forestiers, mines, carrière et puits de pétrole	75,6	18,1	9,3	8,8	2,7
Fabrication à forte intensité de recherche	34,6	39,4	32,3	36,2	15,4
Fabrication à fortes économies d'échelle	49,5	32,2	27,0	34,4	19,4
Transport/entreposage/commerce de gros	51,4	41,3	29,4	15,3	5,4
Commerce de détail/services commerciaux	67,5*	31,3*	11,1	..	..
Services financiers et assurances	72,3*	1,4	..	..	..
Services immobiliers	53,1	10,0	4,2	2,0	..
Services aux entreprises	75,3	..	12,3	4,8	8,2
Construction	72,7	15,2	6,2	..	..
Communications/autres services publics	32,9*	28,5*	35,9*	20,0*	..
Fabrication de biens différenciés	38,7	35,5	32,4	53,6	26,7
Taille de l'établissement					
1-19 employés	63,6	21,4	10,8	5,4	1,6
20-99 employés	61,9	33,9	25,0	24,8	14,1
100-499 employés	49,8	52,2	37,4	50,3	19,6
500 employés et plus	47,8	37,5	27,6	36,6	11,8

Nombre de concurrents dans le principal marché des produits ou services

La moitié des établissements fonctionnent dans un contexte très concurrentiel, avec plus de 20 concurrents dans leur principal marché. C'est le cas de près des trois quarts des établissements de services immobiliers. Cela n'est pas étonnant, puisque cette industrie se distingue par un nombre élevé de petits établissements qui desservent un grand nombre de consommateurs. Environ 26 % de tous les établissements ont moins de cinq concurrents dans leur principal marché. Les établissements de fabrication à forte intensité de recherche et des communications et services publics sont plus susceptibles que les autres de fonctionner dans un tel marché, ce qui semble logique, puisque ces industries se composent d'un nombre relativement faible de grands établissements.

21 Dans le cadre de l'ELTE, les répondants ont été interrogés sur l'importance de chacun des paliers de concurrence, sans qu'on leur demande d'évaluer l'importance relative de la concurrence selon son origine, de sorte que la somme des lignes du tableau n'est pas égale à cent.

Graphique 4.16 : Proportion d'établissements par nombre de concurrents (pourcentage des établissements)

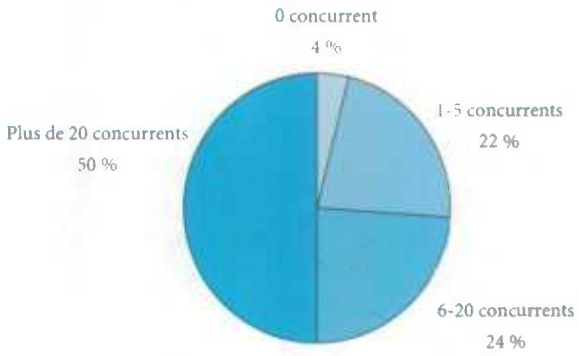


Tableau 4.11 : Nombre de concurrents

Industrie	Pourcentage des établissements selon les industries et la taille ayant	
	0-5 concurrents	Plus de 20 concurrents
Toutes les industries	26,0	50,0
Exploitation forestière et services forestiers, mines, carrière et puits de pétrole	23,2	58,2
Fabrication à forte intensité de recherche	56,2	8,3
Fabrication à fortes économies d'échelle	29,1	48,5
Transport/entreposage/commerce de gros	25,6	53,2
Commerce de détail/autres services commerciaux	19,0	29,7
Finance et assurance	20,3	18,7
Services immobiliers	19,4	75,8
Services aux entreprises	12,2	63,7*
Construction	25,4	56,6
Communications/autres services publics	75,4*	20,0*
Fabrication de biens différenciés	61,8	17,0
Taille de l'établissement		
1-19 employés	24,3	52,7
20-99 employés	36,1	35,2
100-499 employés	34,9	25,0
500 employés et plus	34,7	39,7

La majorité des établissements doivent faire face à plus de 20 concurrents, offrent des produits semblables à ceux de leurs concurrents et essaient de répondre aux mêmes besoins de la même clientèle. Le nombre de concurrents dans le principal marché d'un établissement peut avoir une incidence sur le prix des produits ou des services. Environ quatre établissements sur cinq qui ont plus de 20 concurrents demandent le même prix que leurs concurrents. Il convient de souligner que seul un établissement sur dix avec plus de 20 concurrents fixe des prix plus élevés que la moyenne, par opposition à un établissement sur quatre lorsque le marché compte cinq concurrents ou moins. Les établissements qui ont un grand nombre de concurrents sont plus enclins à adopter toutes les stratégies de réduction des coûts. La concurrence locale est importante pour les établissements ayant plus de 20 concurrents ou moins de cinq. Environ 72 % des établissements qui ont 20 concurrents ou plus disent que la concurrence locale est importante, comparativement à environ 39 % des établissements qui ont moins de cinq concurrents. Cependant, les établissements qui ont un nombre élevé de concurrents sont plus susceptibles de faire face à une concurrence importante dans tous les marchés, à l'échelle locale ou internationale.

Les caractéristiques des établissements varient selon le nombre de concurrents dans leur principal marché.

Tableau 4.12 : Nombre de concurrents et caractéristiques des établissements

Caractéristiques	Pourcentage des établissements ayant	
	0-5 concurrents	Plus de 20 concurrents
Prix par rapport à celui des concurrents		
Élevé	24,0	9,7
Faible	15,8	6,5
Même	60,2	83,9
Concurrence importante[22] :		
Entreprises locales	39,2	72,1
Entreprises provinciales	11,4	27,5
Entreprises canadienne	4,7	18,4
Entreprises américaine	8,1	10,1
Entreprises étrangères	3,1	4,1
Indice élevé de réduction des coûts	6,5	22,6

22 Dans le cadre de l'ELTE, les répondants ont été interrogés sur l'importance de chacun des paliers de concurrence, sans qu'on leur demande d'évaluer l'importance relative de l'origine de la concurrence, de sorte que la somme des lignes du tableau n'est pas égale à cent.

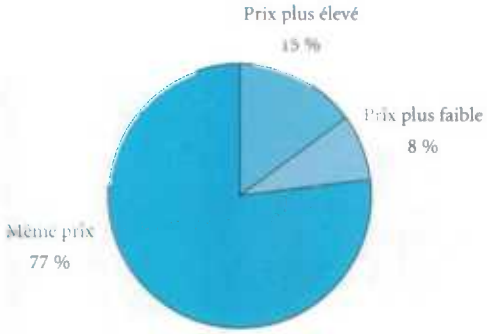
Le nombre de concurrents des établissements dans leur principal marché entraine des conséquences pour les travailleurs.

Les établissements qui ont plus de 20 concurrents dans leur principal marché sont moins portés à offrir des régimes de retraite, d'assurance-vie et d'assurance-maladie supplémentaire ainsi que des REER collectifs ou d'autres régimes d'épargne à leurs travailleurs. Cependant, les travailleurs de ces établissements sont plus susceptibles d'avoir droit à des régimes de participation aux bénéfices et d'intéressement en fonction du rendement que les travailleurs des établissements qui ont moins de cinq concurrents. Les travailleurs d'établissements qui ont plus de 20 concurrents sont normalement plus jeunes, occupent leur poste moins longtemps et ont moins d'instruction et de formation. Ils ont tendance à travailler dans les domaines de la vente et des services. Encore une fois, il faut interpréter ces chiffres avec prudence, puisque ces observations pourraient être dues en partie à la taille de l'établissement, à l'industrie ou au métier[23].

Tableau 4.13 : Nombre de concurrents et répercussions sur les travailleurs

Répercussions sur les travailleurs	Pourcentage des établissements ayant	
	0–5 concurrents	Plus de 20 concurrents
Autres régimes de rémunération :		
Participation aux bénéfices	9,2	14,2
Intéressement en fonction du rendement	2,7	8,0
Avantages sociaux :		
Régime de retraite	28,3	18,2
Assurance-vie/invalidité	38,9	33,7
Assurance-maladie supplémentaire	34,6	27,8
Soins dentaires	29,9	28,4
REER collectif	17,2	12,3
Prestations supplémentaires de chômage	13,2	4,5

Graphique 4.17 : Niveau relatif des prix par comparaison avec ceux des concurrents (pourcentage des établissements)



23 Pour ces raisons, il est préférable de procéder à des analyses multidimensionnelles pour tenir compte de ces effets.

Niveau relatif des prix

Environ trois quarts des établissements demandent le même prix que leurs concurrents dans leur principal marché. Il n'est pas étonnant que les établissements des services financiers et des assurances, des services immobiliers, du commerce de détail et des services commerciaux soient davantage enclins à demander des prix semblables à ceux de leurs concurrents, puisqu'il s'agit d'industries où l'on trouve un grand nombre d'établissements qui répondent aux besoins d'une grande clientèle. Environ un établissement sur six déclare demander des prix plus élevés. Environ un tiers des établissements de fabrication à fortes économies d'échelle, de communications et de services publics demandent des prix plus élevés que la moyenne. Seulement 8 % des établissements demandent des prix plus faibles que ceux de leurs concurrents. Un cinquième des établissements d'exploitation forestière et minière demandent des prix inférieurs à ceux de leurs concurrents dans leur principal marché.

Tableau 4.14 : Niveau général des prix par rapport à ceux des concurrents, selon l'industrie et la taille de l'établissement

Industrie	Pourcentage des établissements selon les industries et la taille Niveau relatif des prix :		
	Élevé	Même	Faible
Toutes les industries	15,0	76,5	8,5
Exploitation forestière et services forestiers, mines, carrière et puits de pétrole	14,4	63,9	21,7
Fabrication de pointe	17,9	71,4	10,8
Fabrication à fortes économies d'échelle	32,3	51,2	16,5
Transport/entreposage/commerce de gros	6,5	73,8	19,7
Commerce de détail/services commerciaux	11,0	84,3	4,7
Finance et assurance	0,5	82,6	16,9
Services immobiliers	2,3	92,3	5,4
Services aux entreprises	13,4	79,1	7,5
Construction	21,6	75,3	3,1
Communications/autres services publics	29,3*	..	18,5*
Fabrication de biens divers	18,6	73,1	8,3
Taille de l'établissement			
1-19 employés	14,6	77,3	8,1
20-99 employés	12,5	75,7	11,8
100-499 employés	38,4	54,2	7,5
500 employés et plus	21,3	77,3	5,3

Les caractéristiques de l'établissement varient selon le niveau relatif des prix.

Un établissement sur six déclare demander des prix plus élevés que ses principaux concurrents dans son principal marché. Les établissements qui font face à une concurrence étrangère dans leur marché principal ont davantage tendance à demander des prix plus élevés : 28 % des établissements qui font face à une concurrence américaine et 37,9 % des établissements qui font concurrence à d'autres pays comme le Mexique, les pays d'Europe et les pays côtiers du Pacifique demandent des prix plus élevés. Il est intéressant de signaler que seul un établissement sur dix qui s'inquiètent de la concurrence locale demande des prix plus élevés. Les établissements qui occupent une position dominante dans le marché (selon le nombre de concurrents dans leur principal marché) sont davantage portés à demander des prix plus élevés : près d'un établissement sur quatre qui ont moins de cinq concurrents demande des prix plus élevés, par opposition à un établissement sur 10 ayant plus de 20 concurrents. Tel que mentionné précédemment, les établissements qui mettent au point des produits ont légèrement tendance à demander des prix plus élevés, probablement afin de récupérer les dépenses liées au développement. Enfin, les grands établissements sont légèrement plus portés à demander des prix plus élevés que les petits établissements.

Tableau 4.15 : Caractéristiques des établissements et niveau relatif des prix

	Pourcentage des caractéristiques des établissements dont le prix relatif est	
	Élevé	Faible
Concurrence importante :		
Entreprises locales	10,4	7,9
Entreprises provinciales	23,2	5,8
Entreprises canadiennes	17,1	12,9
Entreprises américaines	27,8	4,9
Entreprises étrangères	37,9*	8,6
Indice élevé de création de produits	16,5	10,4
Nombre de concurrents		
0-5	24,0	15,8
Plus de 20	9,7	6,5

Les établissements qui demandent des prix plus élevés que la moyenne pour leurs produits ou services sont plus portés à offrir des avantages sociaux à leurs employés.

Le tableau 4.16 montre que les employés d'établissements qui demandent des prix plus élevés sont plus susceptibles d'avoir droit à des programmes novateurs de rémunération tels que des régimes de participation aux bénéfices, d'intéressement en fonction du rendement, d'actionnariat privilégié et de primes individuelles au rendement, par comparaison aux travailleurs d'établissements qui demandent le même prix que leurs concurrents. Les établissements qui demandent des prix plus élevés sont aussi plus enclins à offrir des régimes de retraite et d'assurance-vie, des REER collectifs et d'autres régimes d'épargne que les établissements qui demandent le même prix que leurs concurrents. Il n'y a à peu près pas de différence en ce qui concerne les régimes d'assurance-maladie, de soins dentaires et de prestations supplémentaires de chômage offerts.

Tableau 4.16 : Prix comparatif des établissements et conséquences pour les travailleurs

Répercussions sur les travailleurs	Pourcentage des établissements selon le niveau relatif des prix offrant des programmes novateurs de rémunération et participation aux bénéfices	
	Prix élevé	Même prix
Autres régimes de rémunération :		
Participation aux bénéfices	17,9	12,5
Intéressement en fonction du rendement	17,6	6,7
Actionnariat privilégié	4,7	2,1
Primes individuelles au rendement	30,4	21,1
Avantages sociaux :		
Régime de retraite	30,3	17,2
Assurance-vie/invalidité	41,6	36,6
Assurance-maladie supplémentaire	32,6	30,4
Soins dentaires	28,3	30,1
REER collectif	20,2	11,9
Prestations supplémentaires de chômage	6,6	9,5

En général, la majorité des établissements :

- trouvent que la concurrence locale est importante
- ont plus de 20 concurrents dans leur principal marché. Ces établissements :
  - — demandent le même prix que leurs concurrents
  - — souscrivent assidûment aux stratégies de réduction des coûts
  - — disent que les établissements de diverses régions livrent une concurrence importante.

En général,

- les travailleurs d'établissements qui demandent des prix plus élevés en comparaison de ceux qui travaillent dans des établissements qui demandent les mêmes prix :
  - — sont plus susceptibles d'avoir droit à un régime de retraite et d'assurance-vie/invalidité ainsi qu'à un REER collectif
  - — sont plus susceptibles de pouvoir participer à d'autres régimes de rémunération.
- les établissements qui font concurrence à plus de 20 autres établissements :
  - — sont moins susceptibles d'offrir divers avantages sociaux à leurs employés permanents à temps plein
  - — sont davantage portés à offrir des régimes de rémunération de formes variées.

Résumé

La nature dynamique du commerce et son interaction avec le marché du travail canadien constituent le point de mire de ce chapitre, qui présente des renseignements fondamentaux sur les stratégies commerciales, les types d'établissements qui les appliquent et l'expérience des travailleurs au sein de ces établissements.

L'analyse a été réalisée à l'aide de techniques unidimensionnelles et bidimensionnelles. Cependant, la variable étudiée est souvent liée aux valeurs de plusieurs autres variables. Par exemple, une importante partie des observations faites peuvent être attribuables aux différences dans la taille des établissements. Ce chapitre ne visait pas à évaluer la dépendance statistique des variables entre elles, ni à démontrer les causes de ces résultats; il s'agissait plutôt de montrer la grande diversité des renseignements fournis par l'ELTE et de présenter certaines corrélations intéressantes et utiles entre les variables.

Les résultats peuvent se résumer comme suit :

- Comparativement aux établissements qui n'adoptent pas de stratégie de création de produits, les établissements qui créent de nouveaux produits s'intéressent aux stratégies de développement des ressources humaines, ont un marché vaste et participent davantage aux programmes gouvernementaux. Ces établissements sont plus susceptibles d'employer de nouvelles formules de rémunération novatrices, d'avoir embauché de nouveaux employés au cours des 12 derniers mois, de recruter du nouveau personnel et d'avoir des postes vacants. Les travailleurs de ces établissements réussissent mieux en général : ils sont plus compétents, ont plus d'instruction, ont reçu plus de formation, ont eu davantage de promotions et sont mieux rémunérés que les travailleurs d'établissements où il n'y a pas de stratégie de création de produits.

- En général, les établissements qui valorisent les stratégies de développement des ressources humaines emploient des pratiques d'organisation du travail progressistes, offrent une formation professionnelle, sont dotés de mécanismes de griefs officiels ou informels, offrent des avantages sociaux plus généreux, adoptent des horaires de travail flexible et mènent des évaluations formelles du rendement. Leurs travailleurs sont plus souvent syndiqués, plus susceptibles d'être promus et mieux disposés à l'égard de pratiques progressistes d'organisation du travail.

- En général, les établissements qui adoptent toutes les stratégies de réduction des coûts sont plus susceptibles d'avoir plus de 20 concurrents. Ces établissements ont davantage recours aux changements organisationnels comme la réduction et la déstratification des effectifs afin de réduire le nombre d'employés figurant sur leur liste de paie. Il est intéressant de remarquer que ces établissements ont recours aux mises à pied temporaires lorsque la demande pour leur produit baisse, tout en offrant des prestations de chômage supplémentaires. Les établissements qui cherchent à contenir les coûts ont davantage tendance à exiger la souplesse chez leurs employés en encourageant la flexibilité fonctionnelle par le biais de la rotation d'emplois, la polyvalence, la gestion de la qualité totale et les horaires flexibles.

- Les établissements pour qui les stratégies axées sur la qualité sont très importantes ont souvent recours à la création de produits; ils ont tendance à adopter toutes les stratégies de développement des ressources humaines et cherchent à réduire leurs coûts globaux.
- Les décisions des établissements ne sont pas seulement influencées par leurs stratégies commerciales mais aussi par le nombre, la taille et les activités des autres établissements de l'industrie. La majorité des établissements ont plus de 20 concurrents dans leur principal marché. Ces établissements doivent aussi faire face à une forte concurrence de la part des États-Unis, du Mexique, des pays côtiers du Pacifique, de l'Europe et d'autres pays. Par conséquent, les travailleurs canadiens dans les établissements qui ont plus de 20 concurrents dans leur principal marché reçoivent moins d'avantages sociaux mais sont plus susceptibles d'avoir droit à des régimes de participation aux bénéfices de l'établissement et d'intéressement en fonction du rendement.
- La majorité des établissements demandent le même prix pour leurs produits et leurs services que leurs concurrents. Les établissements qui demandent des prix plus élevés que la moyenne composent généralement avec la concurrence étrangère. Les établissements qui ont déjà leur part du marché demandent aussi des prix plus élevés. Les travailleurs d'établissements qui demandent des prix plus élevés pour leurs produits et leurs services sont plus susceptibles d'avoir droit à des avantages sociaux tels que des programmes novateurs de rémunération et des régimes de retraite.

Chapitre 5 : Embauche, postes vacants et départs

par Alain Baril

Le présent chapitre traite des tendances d'embauche et de départ dans les entreprises ainsi que des rapports entre les caractéristiques des nouveaux employés et celles de leurs employeurs. L'Enquête sur le lieu de travail et les employés contient des renseignements permettant d'identifier les entreprises qui ont engagé du nouveau personnel au cours des douze mois antérieurs, c'est-à-dire pour la plupart des établissements surtout au cours de 1995. Depuis la reprise de l'économie qui a suivi la récession du début de la décennie, l'année 1995 marque un temps d'arrêt dans la croissance de l'emploi et contraste avec l'année précédente et l'année suivante, qui se distinguent par une croissance appréciable de l'emploi. Ce chapitre examine les caractéristiques des entreprises qui ont embauché du personnel en 1995, de même que leurs pratiques d'embauche, de cessation d'emploi et de formation.

L'enquête permet aussi de distinguer les employés selon la date d'embauche. Deux catégories d'employés sont établies : les employés récents, dont l'embauche date de janvier 1995 ou après, et les anciens employés, embauchés avant janvier 1995. On comparera ces deux groupes pour savoir si les conditions d'emploi des nouveaux employés diffèrent de celles des anciens. Grâce à la nature unique de l'enquête qui met en rapport les renseignements sur les entreprises et les données concernant leurs employés, il est possible de comparer les caractéristiques et les pratiques des employeurs respectifs.

Pratiques d'embauche

La plupart des entreprises ont embauché des employés en 1995.

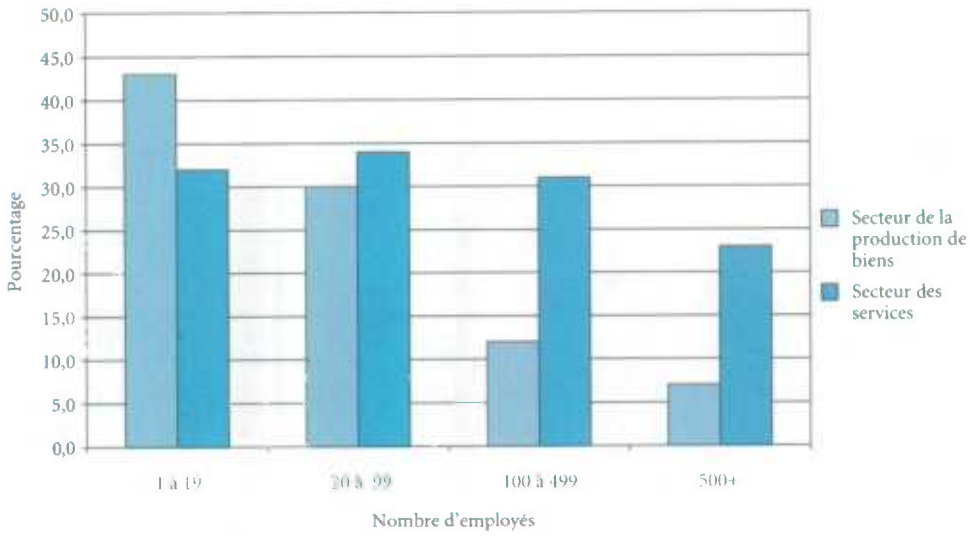
Plus de la moitié des entreprises ont embauché des travailleurs au cours des 12 derniers mois. On ne peut en conclure que le nombre d'employés a augmenté d'autant au cours de l'année. Une partie des employés embauchées en 1995 représente un accroissement net de la main-d'œuvre employée, alors qu'une autre partie constitue le roulement de la main-d'œuvre dû à des facteurs saisonniers ou autres. Parmi les personnes embauchées en 1995, un certain nombre ne sont plus au service de l'établissement parce qu'elles ont démissionné, ont été congédiées, ont pris leur retraite, ou pour une autre raison.

Ce sont les petits établissements qui ont embauché le plus d'employés en 1995.

La taille de l'entreprise a une influence directe sur les pratiques d'embauche. La probabilité pour un établissement d'avoir embauché de nouveaux travailleurs en 1995 augmente avec sa taille. Toutefois, touts les établissements, grands ou petits, qui ont embauché ne serait-ce qu'un employé, sont comptés comme ayant fait de l'embauche.

Si l'on considère la proportion de personnes embauchées ou le nombre absolu de personnes embauchées, le tableau change. La proportion et le nombre de personnes embauchées en 1995 tend à diminuer si la taille de l'entreprise augmente. Cette situation peut être partiellement due à un plus grand roulement des employés dans les petits établissements, puisqu'une partie des employés embauchés au cours des douze mois précédant l'enquête avaient déjà quitté l'entreprise.

Graphique 5.1 : Taux d'embauche† au cours de 12 derniers mois selon la taille de l'établissement et le genre d'industrie



† Pourcentage de personnes embauchées par rapport au nombre total d'employés

Près de neuf établissements sur dix dans le secteur de la fabrication de pointe ont fait de l'embauche en 1995. Huit entreprises sur dix dans les secteurs de la fabrication de biens divers, de l'enseignement et des services de soin de santé en ont fait autant. À l'autre extrême, en raison d'une conjoncture économique défavorable, seulement une entreprise sur quatre dans le secteur des services immobilier et de l'assurance a fait de l'embauche dans les 12 mois précédant l'enquête. Globalement, il n'y a pas de différence de comportement entre les établissements dans le secteur des services et celui de la production de biens pour les pratiques d'embauche (57 % des entreprises de services comparativement à 55 % des établissements de production de biens ont fait de l'embauche en 1995). Alors que le fort taux d'embauche dans l'industrie de la construction est probablement lié au caractère saisonnier de l'emploi dans ce secteur, le fort taux d'embauche dans le commerce de détail s'explique en partie par le roulement élevé associé à des emplois faiblement rémunérés. À l'inverse, le très faible taux d'embauche observé dans le secteur de l'enseignement et les services de soin de santé reflète non seulement la croissance très faible de l'emploi dans ce secteur mais aussi un taux de mise à pied et de démission de beaucoup inférieur à la moyenne.

Tableau 5.1 : Embauche selon l'industrie

Industries	Pourcentage d'entreprises qui ont fait de l'embauche	Taux d'embauche
Exploitation forestière, services forestiers, mines, carrières et puits de pétrole	65	26
Fabrication de pointe	86	13
Fabrication à fortes économies d'échelle	70	10
Transport et entreposage; commerce de gros	74	31
Commerce de détail et services commerciaux	74	38
Finances et assurance	44*	7
Secteur immobilier et agences d'assurances	26	14
Services aux entreprises	45*	19
Construction	47	..
Communications et autres services publics	60	3
Enseignement et services de soins de santé	79	2
Fabrication de biens divers	81	12

Les employés non qualifiés sont surreprésentés parmi le personnel embauché en 1995.

Les résultats de l'enquête montrent que le tiers des travailleurs embauchés par les établissements au cours des douze derniers mois sont des travailleurs de production non qualifiés même si ceux-ci ne représentent que le quart de la main-d'œuvre. Cela ne reflète pas nécessairement une forte demande pour cette catégorie de travailleurs, mais traduit peut-être un plus grand roulement. À l'opposé, alors qu'un travailleur sur cinq est un gestionnaire ou un professionnel, ceux-ci ne représentent qu'un travailleur nouvellement embauché sur dix. Les travailleurs des catégories de la vente et du personnel technique sont embauchés dans la même proportion que le pourcentage d'employés qu'ils représentent.

Tableau 5.2 : Taux d'embauche selon l'emploi

	Pourcentage d'employés	Taux d'embauche
Gestionnaires	10,5	3,3
Professionnels	10,2	6,1
Vente	25,3	28,0
Technique	23,9	26,9
Sans qualification	25,6	32,6
Autres	4,5	3,2

Graphique 5.2 : Pourcentage d'employés embauchés au cours des douze derniers mois, selon la catégorie d'employé

C'est dans les secteurs de l'exploitation forestière, service forestiers, mines, carrières et puits de pétrole et dans les secteurs de la fabrication que la proportion d'embauche de personnel non qualifié est la plus grande. Par contre, plus de six travailleurs embauchés sur dix dans le secteur des communications et autres services publics font partie de la catégorie des gestionnaires ou des professionnels. Les établissements dans les secteurs de la construction et de l'exploitation forestière, services forestiers, mines, carrières et puits de pétrole emploient proportionnellement peu de travailleurs gestionnaires ou professionnels.

Tableau 5.3 : Taux d'embauche selon l'industrie pour une sélection d'occupations

Industries	Employés sans qualification	Employés gestionnaires ou professionnels
Exploitation forestière, services forestiers, mines, carrières et puits de pétrole	74,0	3,4
Fabrication de pointe	41,3	26,3
Fabrication à fortes économies d'échelle	72,0	7,1
Transport et entreprosage; commerce de gros	35,9	5,6
Commerce de détail et commerciaux	13,6	4,6
Finances et assurance	2,4	26,5
Services immobiliers et agences d'assurances	15,8	10,1
Services aux entreprises	31,7*	38,4*
Construction	26,6	0,9
Communications et autres services publics	15,2	64,0*
Enseignement et services de soin de santé	15,7	35,3
Fabrication de biens divers	51,2	8,5

Les deux tiers des gestionnaires et professionnels sont embauchés dans le secteur des services. À l'inverse, on trouve deux fois plus de travailleurs non qualifiés dans le secteur de la production de biens que dans celui des services. De façon générale, il y a moins de roulement dans les grands établissements, où l'on engage du personnel plus qualifié en plus grand nombre.

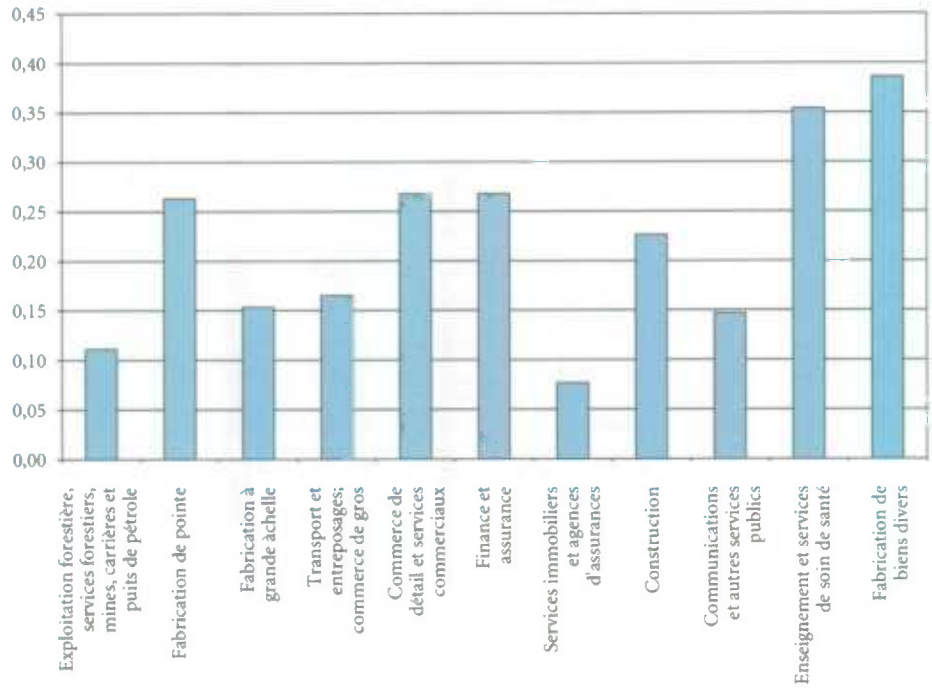
Tableau 5.4 : Pourcentage d'employés embauchés, selon la taille de l'entreprise et l'emploi

	Nombre d'employés				
	1-19	20-99	100-499	500+	Total
Gestionnaires	37,8	21,1	24,5	16,6	100
Professionnels	7,4	27,8	15,6	49,2	100
Vente	21,7	9,9	18,5	..	100
Technique	27,8	55,6*	10,4	6,2	100
Non qualifié	39,3	30,7	22,0	8,0	100
Autres	66,3*	6,3	15,2	12,2	100

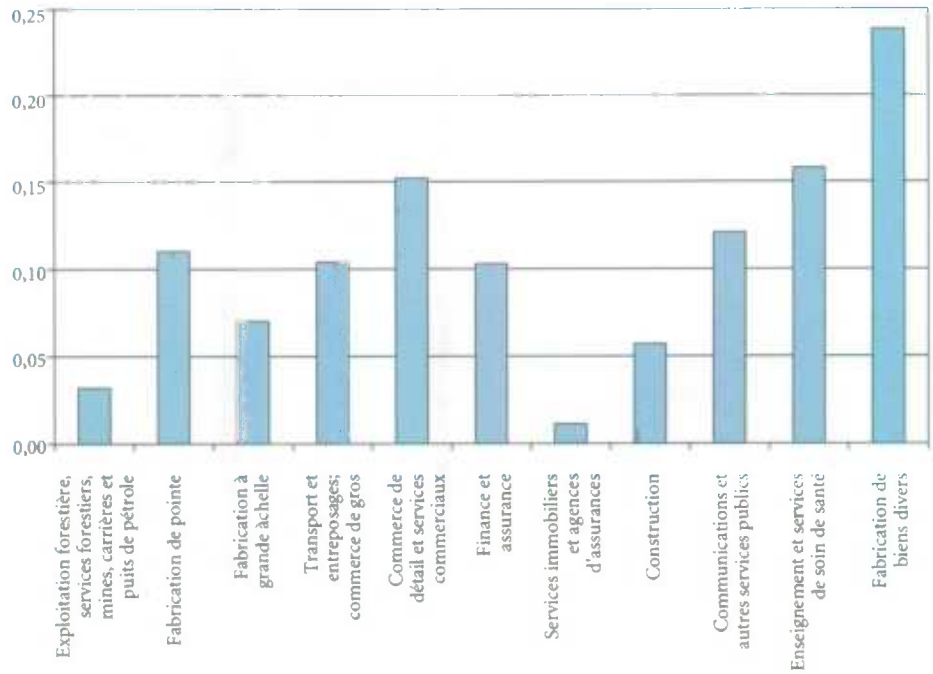
Les postes vacants représentaient seulement 1 % de la main-d'œuvre au moment de l'enquête.

En dépit d'un taux de chômage relativement élevé au Canada au moment de l'enquête, un établissement sur cinq était activement à la recherche de nouveaux employés. Plus du tiers des établissements dans les secteurs des services aux entreprises, de la fabrication de biens divers, de l'enseignement et des services de soin de santé recherchent activement de nouveaux employés. Toutefois, cette demande de main-d'œuvre n'a pas nécessairement pour objet d'accroître le nombre net des salariés mais peut aussi refléter le besoin de remplacer des personnes qui ont quitté l'établissement. Malgré une recherche active pour combler les postes vacants, près d'un établissement sur dix compte un certain nombre de postes inoccupés. Ces postes vacants équivalaient à 1 % de la main-d'œuvre au moment de l'enquête. Trois postes vacants sur dix étaient inoccupés depuis 4 mois ou plus, chiffre assez peu considérable.

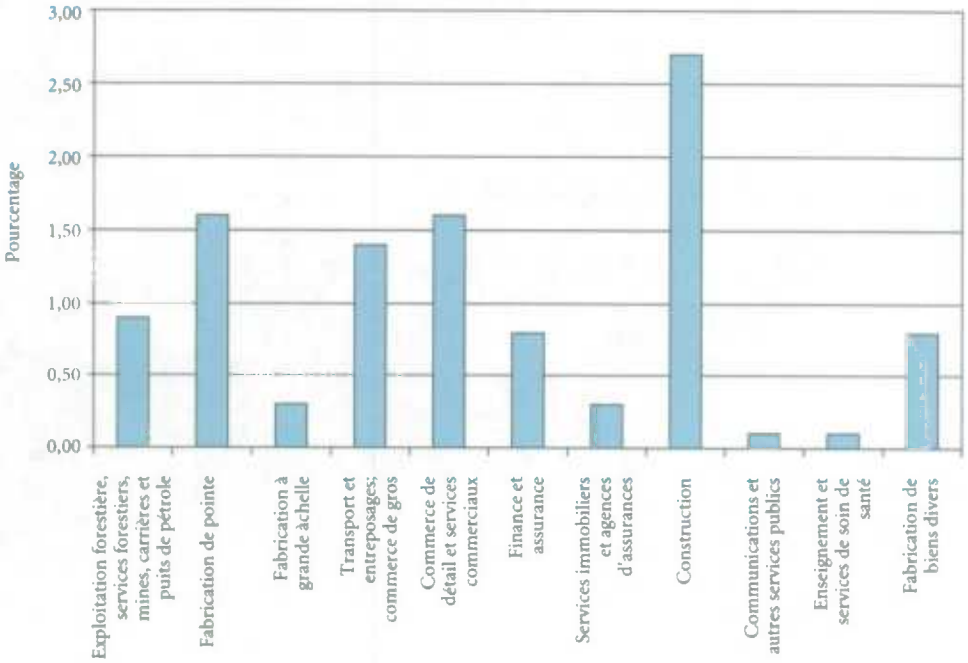
Graphique 5.3 : Établissements cherchant activement à recruter de nouveaux employés par industrie



Graphique 5.4 : Établissements ayant des postes vacants par industrie

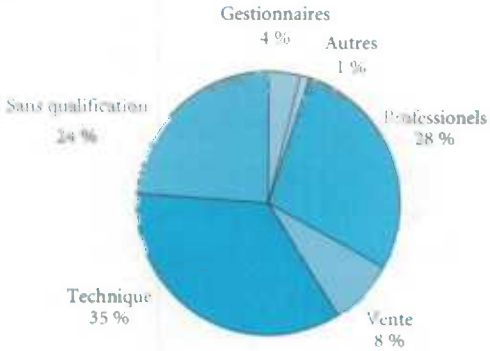


Graphique 5.5 : Pourcentage de postes vacants par rapport au nombre total d'employés, selon l'industrie



Même si la catégorie professionnelle ne représente que 10 % de la main-d'œuvre, 28 % de tous les postes vacants entrent dans cette catégorie. Trente-cinq pour cent des postes vacants sont prévus pour du personnel technique et 24 % pour des ouvriers non qualifiés.

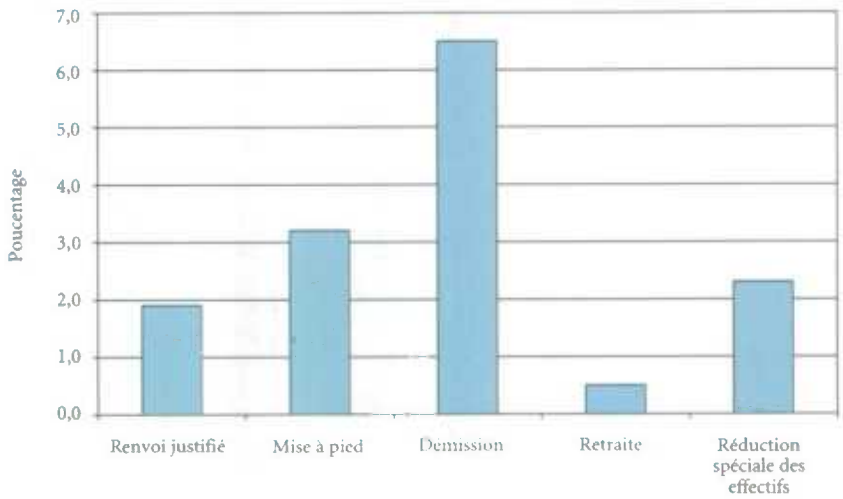
Graphique 5.6 : Pourcentage des postes vacants en dépit d'un recrutement actif selon la catégorie d'employé



En 1995, le total des départs équivalait à 14 % de la main-d'œuvre.

En 1995, le total des départs représentait 14,3 % de la main-d'œuvre. Les départs imputables à l'employeur sont les plus nombreux. Les mises à pied, la réduction spéciale des effectifs et les renvois justifiés équivalent à 7,4 % du total des employés actuellement à l'emploi de ces établissements. Les départs volontaires sont presque aussi nombreux. Les démissions représentent 6,5 % de la main-d'œuvre en 1995. Plus de la moitié de tous les employés démissionnaires faisaient partie de la catégorie des ventes. Les retraites ne représentent qu'une faible proportion des départs. Les gestionnaires et les professionnels jouissent d'une plus grande stabilité d'emploi; on compte moins de départs dans ces catégories qu'il s'agisse de démissions ou de départs imputables à l'employeur.

Graphique 5.7 : Taux de départs permanents,† selon la cause



† Départs permanents en pourcentage de l'emlpoi total.

Les établissements qui adoptent de nouvelles technologies, ou introduisent de nouveaux produits ou procédés, embauchent moins que les autres entreprises mais retiennent davantage leurs employés.

L'Enquête sur le lieu de travail et les employés permet d'identifier les entreprises qui ont adopté une nouvelle technologie, créé de nouveaux produits, ou lancé de nouveaux services. Le fait pour un établissement d'innover ou non peut avoir un effet sur les pratiques d'embauche ou de départ des employés. Le tableau suivant montre les taux d'embauche, de démission et de mise à pied selon que les établissements aient, ou non, installé un nouveau logiciel, mis en place une technologie commandée ou assistée par ordinateur, ou créé de nouveaux produits, procédés ou services au cours des trois dernières années. Les établissements qui ont apporté de tels changements sont considérés comme ayant modifié leur technologie ou ayant innové. On constate que les taux d'embauche et les taux de démission sont tous deux systématiquement plus faibles dans ces établissements. Ceux-ci embauchent moins, mais retiennent davantage leurs employés. Par contre, cette constatation peut bien être reliée à la taille des établissements. Les grands établisements adoptent de nouvelles technologies plus souvent que les petits.

Tableau 5.5 : Taux d'embauche, de démission et de mise à pied selon que les établissements aient adopté ou non de nouvelles technologies ou innové

Les établissements qui ont installé un nouveau logiciel		
	Non	Oui
Taux d'embauche	19,3	13,0
Taux de démission	9,0	3,4
Taux de mise à pied	2,3	2,9
Les établissements qui ont mis en place une technologie		
	Non	Oui
Taux d'embauche	18,8	12,6
Taux de démission	7,1	4,3
Taux de mise à pied	3,3	2,9
Les établissements qui ont créé de nouveaux produits ou lancé de nouveaux services		
	Non	Oui
Taux d'embauche	21,9	12,4
Taux de démission	8,7	4,0
Taux de mise à pied	3,7	2,6

Comment se comparent les conditions de travail des nouveaux employés à celles des employés de plus longue date?

On constate un écart croissant des conditions de travail entre les personnes qui ont intégré récemment le marché du travail et celles qui y sont depuis longtemps, notamment en ce qui concerne le revenu et la stabilité d'emploi. Cette partie du chapitre compare certaines caractéristiques des nouveaux employés à celles des employés de plus longue date.

La proportion la plus importante de nouveaux employés se retrouve dans le secteur du transport, de l'entreposage et du commerce de gros ainsi que dans les petits établissements.

La ventilation des nouveaux employés selon l'industrie va de pair avec les taux d'embauche rapportés au début du chapitre. Selon ces résultats de la partie de l'Enquête sur les employés menée auprès des travailleurs, 10,6 % des personnes actuellement emploie ont été embauchées depuis janvier 1995, soit au cours de l'année précédant les entrevues. Cette proportion varie considérablement selon l'industrie et la taille de l'établissement. Ainsi, au moment de l'enquête, un employé sur quatre dans le secteur du transport, entreposage et du commerce de gros, et un sur cinq dans le secteur des services aux entreprises, avait été engagé depuis un an. À l'inverse, le secteur de l'enseignement et des service de soin de santé, de même que celui des communications et des services publics, ne comptent pratiquement pas de nouveaux employés. Il est intéressant de constater que la proportion des nouveaux employés diminue au fur et à mesure que la taille de l'entreprise augmente. On compte 17,1 % de nouveaux employés dans les petits établissements, qui comptent de 1 à 19 employés. Cette proportion

diminue avec l'augmentation de la taille de l'établissement, et constitue seulement 3,6 % au sein des établissements comptant 500 employés ou plus. Ces données laissent entendre qu'il existe une plus grande stabilité d'emploi au sein des très grands établissements. Les employés y sont depuis plus longtemps que dans les petits établissements, ce qui est partiellement dû au roulement plus important dans les petits établissements.

Tableau 5.6 : Embauche selon l'industrie

Industrie	Pourcentage de nouveaux travailleurs
Exploitation forestière, services forestiers, mines, carrières et puits de pétrole	17,4
Fabrication à fortes économies d'échelle	3,8
Fabrication de biens divers	17,8
Fabrication de pointe	8,1
Construction	18,9
Transport et entreposage; commerce de gros	25,6
Communications et autres services publics	2,1
Commerce de détail/comm.	13,8
Finances et assurance	9,4
Secteur immobilier	10,7
Services aux entreprises	20,9
Enseignement et soins de santé	2,7
Total	10,6

Tableau 5.7 : Nouvelle embauche selon la taille de l'établissement

Taille de l'entreprise	Pourcentage de nouveaux employés*
1-19	17,1
20-99	16,7
100-499	15,5
500+	3,6

* Ces données sur le nombre de nouveaux employés diffèrent de celles sur le nombre de personnes engagées au cours des douze derniers mois parce qu'elles représentent deux réalités différentes. Les données sur les nouveaux employés ne comptent que les employés engagés dans l'année qui a précédé l'enquête et qui sont toujours à l'emploi de l'établissement. Le nombre d'employés engagés au cours des douze derniers mois, établi d'après des renseignements provenant des employeurs, inclut aussi les personnes qui ne sont plus à l'emploi de l'établissement parce qu'elles ont été congédiées, ont pris leur retraite, ont trouvé un emploi ailleurs ou ont quitté pour d'autres raisons.

On note une différence dans le niveau de scolarité des nouveaux employés et des employés de plus longue date. On compte 19,4 % de nouveaux employés qui n'ont pas de diplôme secondaire. Cette proportion est beaucoup plus grande que chez les employés de plus longue date (9,0 %). Ce sont surtout les petits établissements qui ont embauché des personnes ayant un niveau peu élevé de scolarité. À l'inverse, la majorité (68,5 %) des nouveaux embauchés dans les établissements de 500 personnes ou plus ont un diplôme universitaire. Ces faits viennent appuyer l'hypothèse que la plus forte proportion d'employés sans diplôme secondaire parmi les nouveaux employés et dans les petits établissements traduit un changement d'emploi plus fréquent chez les personnes à faible scolarisation.

Les employés ayant un niveau peu élevé de scolarité sont surreprésentés parmi les nouveaux embauchés puisqu'ils sont concentrés dans les emplois à haut taux de roulement ou dans les petits établissements.

Les données de l'Enquête sur le lieu de travail et les employés montrent que chez les nouveaux embauchés, on compte un peu plus de 10 % de syndiqués. En contrepartie, une proportion beaucoup plus grande des embauchés de longue date font partie d'un syndicat (soit 35,6 %). Comme on peut s'y attendre, les grands établissements comptent la plus grande proportion d'employés syndiqués. Cependant, peu importe la taille de l'établissement, la proportion de syndiqués est toujours moindre chez les nouveaux employés que chez les anciens. Cela peut être dû à une plus grande mobilité des employés non syndiqués, qui changeraient d'emploi plus souvent. Par contre, cela pourrait également traduire une volonté accrue de la part des employeurs d'engager du personnel non syndiqué afin d'avoir plus de flexibilité dans la gestion de leurs employés.

On retrouve proportionnellement moins de syndiqués parmi les nouveaux embauchés.

Tableau 5.8 : Pourcentage de syndiqués

Taille de l'entreprise	Nouveaux employés	Employés de longue date
1 à 19	1,4	7,8
20 à 99	5,7	14,7
100 à 499	23,1	32,5
500 +	23,6	52,6

Un établissement peut décider de procéder à des embauches en raison d'un accroissement de la complexité de la technologie employée. Les grands établissements auraient pu ainsi embaucher des travailleurs d'expérience ou plus qualifiés à qui l'on verse des salaires plus élevés pour permettre l'utilisation de la nouvelle technologie. On sait déjà que la scolarité des nouveaux embauchés est plus élevée dans les grands établissements que dans les petits. Toutefois, les données de l'enquête montrent que seulement trois nouveaux employés sur dix travaillent dans un établissements où la complexité de la technologie a augmenté, alors que cette proportion est le double pour les employés de plus longue date, soit six employés sur dix. Cette tendance se retrouve à des degrés divers dans tous les établissements, quelle que soit leur taille.

Souvent, les nouveaux arrivés dans un établissement ont besoin de formation afin de les aider à mieux accomplir leurs tâches. Près de trois personnes sur dix parmi les nouveaux employés ont reçu une formation structurée liée à leur emploi au cours des douze mois précédant l'enquête. C'est toutefois moins que pour les employés de plus

longue date, dont quatre sur dix ont reçu cette formation. De façon générale, la probabilité d'avoir reçu une formation augmente avec la taille de l'établissement.

Conclusion

Ce chapitre a tenté de montrer, à l'aide des résultats de l'Enquête sur le lieu de travail et les employés, quelles sont les tendances d'embauche et de départ dans les établissements ainsi que les caractéristiques des nouveaux employés et celles de leurs employeurs. La nature unique de cette enquête a permis de mettre en rapport les renseignements obtenus auprès des employés et ceux provenant du questionnaire adressé aux établissements. Les paragraphes suivants résument nos constatations.

La probabilité pour un établissement d'avoir fait de l'embauche en 1995 et le nombre de personnes embauchées varient considérablement selon l'industrie et la taille de l'entreprise. La proportion et le nombre de personnes embauchées au cours des douze mois précédant l'enquête tendent à diminuer à mesure que la taille de l'établissement augmente. Il convient de souligner qu'une partie des employés embauchés en 1995 représente un accroissement net de la main-d'œuvre employée, alors qu'une autre partie représente le roulement de la main-d'œuvre dû à des facteurs saisonniers ou à d'autres tels que les congédiements, les mises à la retraite, etc. Ainsi, si les petits établissements ont embauché plus souvent que les grands, c'est en partie en raison du plus grand roulement de leur personnel.

Le tiers des employés que les établissements ont embauché en 1995 sont des travailleurs non qualifiés, même si ceux-ci ne représentent que le quart de la main-d'œuvre. Par ailleurs, un travailleur sur dix embauché en 1995 est un gestionnaire ou un professionnel, alors que ces deux catégories représentent un cinquième de la main-d'œuvre. Les travailleurs non qualifiés sont davantage embauchés dans le secteur de l'exploitation forestière, services forestiers, mines, carrières et puits de pétrole ainsi que dans les secteurs de la fabrication, alors que la plupart des gestionnaires et professionnels sont embauchés dans le secteur des services.

Malgré une recherche active pour combler les postes vacants, près d'un établissement sur dix compte un certain nombre de postes inoccupés. Ces postes vacants équivalaient à seulement 1 % de la main-d'œuvre au moment de l'enquête. Trois postes vacants sur dix étaient inocupés depuis 4 mois ou plus. Même si la catégorie professionnelle ne représente que 10 % de la main-d'œuvre, 28 % de tous les postes vacants entrent dans cette catégorie.

Les mises à pied, la réduction des effectifs et les renvois justifiés équivalent à 7,4 % de la main-d'œuvre, alors que les démissions représentent une proportion de 6,5 %. Proportionnellement, les gestionnaires et les professionnels jouissent d'une plus grande stabilité d'emploi; on compte moins de départs dans ces catégories, qu'il s'agisse de démissions ou de départs imputables à l'employeur.

Les établissements qui adoptent de nouvelles technologies ou introduisent de nouveaux produits ou procédés embauchent moins que les autres établissements mais retiennent davantage leurs employés. Les taux d'embauche et de départ sont systématiquement plus bas dans les établissements qui, au cours des trois dernières années, ont installé un nouveau logiciel, mis en place une technologie commandée ou assistée par ordinateur, ou créé de nouveaux produits, procédés ou services. Cela indique plus de stabilité d'emploi dans ces établissements, mais peut être dû en partie à la taille de l'entreprise.

Même si les grands établissements sont plus susceptibles d'être syndiqués, on trouve proportionnellement moins de syndiqués parmi les nouveaux employés, et ce, peu importe la taille de l'établissement. Cela peut être dû à une plus grande mobilité des employés non syndiqués, c'est-à-dire qu'ils changent d'emploi plus souvent.

Annexe A : Concepts et méthodes

Objectifs

L'Enquête sur le lieu de travail et les employés (ELTE) 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.

Cette enquête est unique car les lieux de travail et les employés sont liés au niveau des micro-données : les employés sont sélectionnés à partir des lieux de travail échantillonnés. Ainsi, de l'information sur l'offre et la demande du marché du travail sont disponibles afin d'enrichir les différentes études sur ces deux parties du marché du travail.

Population cible

La population cible pour la composante « employeur » de l'enquête est définie comme étant tous les établissements qui ont des activités au Canada et qui ont des employés rémunérés, à l'exception des établissements suivants :

a) employeurs au Yukon et aux Territoires du Nord-Ouest

b) employeurs ayant des activités en agriculture et dans des services reliés : trappage et pêche; entretien des autoroutes, des rues et des ponts; services du gouvernement fédéral; services de gouvernements locaux ou provinciaux; services de gouvernements extra-territoriaux et internationaux; ménages privés et organisations religieuses.

La population cible pour la composante « employé » de l'enquête est définie comme étant tous les employés travaillant dans les lieux de travail sélectionnés qui reçoivent le Formulaire supplémentaire T-4 de Revenu Canada. Si une personne reçoit des formulaires de deux lieux de travail différents, elle sera comptée comme deux employés différents sur la base de sondage de l'ELTE.

Population observée

La population observée est le regroupement de toutes les unités pour lesquelles l'enquête peut réalistement 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'ELTE 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 référence

La période de référence pour l'enquête pilote couvrait principalement les 12 mois se terminant en avril 1996. Quelques questions de la partie « lieu de travail » touchaient les trois dernières années se terminant en avril 1996.

Plan d'échantillonnage

Une 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 lieu de travail

La base de sondage pour la partie « lieu de travail » de l'ELTE a été créée à partir de l'information disponible sur le Registre des entreprises de Statistique Canada, une base de données contenant de l'information (par ex., classification, contact) sur toutes les entreprises ayant des activités au Canada. La totalité du Registre a été utilisée pour l'ELTE, sauf les établissements énumérés précédemment dans la définition de la population observée.

Avant la sélection de l'échantillon, les établissements de la base de sondage de l'ELTE sont stratifiés en groupes relativement homogènes. Ces groupes sont appelés strates et sont utilisés pour la répartition et la sélection de l'échantillon. Les établissements sont tout d'abord stratifiés en fonction de leur type d'industrie (14) et de leur région (6). À l'intérieur de chaque combinaison industrie-région, plusieurs strates de taille sont créées, La taille des établissements est basée sur le nombre estimé d'employés provenant de la Division du registre des entreprises.

Initialement, la répartition proportionnelle est utilisée pour les régions et la répartition « racine carrée » pour les industries. Pour allouer un échantillon de taille n au niveau de la strate, un échantillon de taille n est d'abord alloué à travers les 14 industries au niveau canadien en utilisant la répartition « racine carrée ». De plus, un échantillon de taille n est alloué à travers les six régions pour tous les types d'industrie en utilisant la répartition proportionnelle. Pour s'assurer que le total des tailles d'échantillon allouées à chaque cellule industrie-région est bien égal aux marginales, un processus de calage aux marges est utilisé. À chaque étape, les tailles d'échantillon calculées pour les groupes industrie-région sont vérifiées, et ajustées si nécessaire, de telle sorte qu'au moins quatre (4) établissements soient alloués à chaque groupe et qu'aucun groupe ne se voit allouer un échantillon de taille plus grande que ce que l'on retrouve dans la population.

Une fois que les tailles d'échantillon ont été calculées pour chaque industrie/région, le nombre de strates de taille (basées sur la taille de l'industrie), est déterminé à l'intérieur de chaque groupe. Le nombre de strates de taille peut varier d'un groupe industrie/région à un autre, selon l'échantillon alloué à ce groupe; le nombre de strates de taille est relativement petit. Les délimitations entre les strates de taille à l'intérieur d'un groupe sont déterminées en utilisant l'algorithme de Sethi pour la répartition de Neyman.

Ce processus a généré entre une et neuf classes de taille à l'intérieur de chacun des groupes industrie/région. On arrive ainsi à 257 strates pour l'échantillon global de 5 500 lieux de travail. À partir du plan élaboré pour la production, 73 strates pour un total de 1 311 lieux de travail ont été sélectionnées pour les besoins de l'enquête pilote menée à grande échelle. La sélection n'a pas été aléatoire. Les 73 strates ont été sélectionnées dans le but de construire toutes les combinaisons possibles industrie/région pour permettre l'évaluation des possibilités analytiques du plan de l'enquête et des données receuillies à l'aide de ce plan.

Certains établissements échantillonnés sont responsables de plus d'un lieu de travail. Dans ce cas, les lieux de travail sont stratifiés par type d'activité (par ex., siège social, emplacement, etc.) et sont sous-échantillonnés au taux d'un lieu de travail par strate de lieu de travail. Les sièges sociaux sont sélectionnés avec certitude.

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'enquête pilote de l'ELTE a permis de recueillir de l'information pour 748 des 1 311 employeurs échantillonnés. Les autres étaient des employeurs ayant cessé leurs opérations, des inactifs saisonniers, des sociétés de portefeuille ou des employeurs hors du champ de l'enquête. La majorité des non-répondants étaient des propriétaires n'ayant aucun employé payé et en possession d'un compte de retenue à la source.

(ii) Enquête sur les employés

La base de sondage pour la composante « employé » de l'ELTE a été créée à partir des listes d'employés mises à la disposition des intervieweurs par les employeurs sélectionnés. Un maximum de sept employés étaient échantillonnés en utilisant un mécanisme probabiliste. Pour les lieux de travail de moins de sept employés, tous les employés étaient sélectionnés.

Un total de 3 468 employés ont été sélectionnés à partir des lieux de travail enquêtés. Parmi ces employés, 67 % (2 331) ont accepté de participer à l'enquête et 1 960 ont par la suite répondu. Parmi les 371 employés qui n'ont pas répondu, 285 ont refusé à la toute fin et 86 n'ont pu être contactés durant la période de collecte. Les 1 960 employés répondants représentaient 544 lieux de travail.

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 du lieu de travail couvrait une vaste gamme de sujets. Pour environ 20 % des unités enquêtées (la plupart étant de grandes entreprises), plus d'un répondant a été nécessaire pour compléter le questionnaire. 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.

Pour les répondants qui n'ont pas complété le questionnaire, un estimé était imputé pour toutes les valeurs manquantes, numériques ou caractères, à l'exception des questions d'aiguillage indiquant des branchements. Pour imputer les valeurs manquantes, une technique appelée imputation par plus proche voisin a été utilisée pour les deux portions de l'enquête. La méthode consiste à créer un bassin de donneurs potentiels qui, pour certaines variables-clés communes, sont « proches » de l'enregistrement à imputer. Une unité est tirée aléatoirement à partir de ce bassin de donneurs pour imputer l'enregistrement ayant les valeurs manquantes.

Les composantes « lieu de travail » et « employé » ont été traitées indépendamment même si certaines questions du questionnaire de l'employé auraient pu être imputées à l'aide du questionnaire de l'employeur correspondant. Les refus et les répondants qui n'ont pu être contactés durant la période de collecte n'ont pas été imputés pour l'enquête pilote de l'ELTE.

Estimation

Les valeurs reportées (ou imputées) pour chaque lieu 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 « industrie/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. La variable auxiliaire utilisée pour l'ELTE était nombre total d'employés, obtenue à partir du Registre des entreprises. Le calage s'est effectué en deux étapes. Premièrement, chaque lieu de travail était ajusté pour correspondre au nombre total d'employés dans l'établissement correspondant et, ensuite, chaque établissement était calé aux totaux connus dans chaque groupe industrie/région.

Les estimés sont calculés pour plusieurs domaines d'intérêt tels que l'industrie 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 intervieweurs 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 écart type. Lorsque l'écart type est exprimé en pourcentage de l'estimation, on l'appelle écart type relatif ou cœfficient 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'estimé des ventes totales sera inférieur 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 codage survient lorsqu'un champ est codé erronément, à cause d'une mésinterprétation des procédures de codage ou d'un mauvais jugement. 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 cœfficient de variation doivent être considérés simultanément pour avoir un aperçu de la qualité des estimés. Plus le cœfficient de variation est petit et plus la fraction de réponse est élevée, meilleur est l'estimé publié.

Plusieurs variables clés ont été identifiées pour la partie de l'enquête couvrant le lieu de travail ainsi que pour la partie sur les employés afin de procurer quelques exemples sur la qualité des données en termes de cœfficient de variation. Pour l'enquête sur le lieu de travail, les variables associées à la rémunération totale brute, aux revenus et dépenses bruts d'opération, au nombre de personnes utilisant un ordinateur et aux dépenses non salariales ont été sélectionnées. Pour l'enquête sur les employés, les variables se rapportant au nombre d'heures habituellement travaillées, au temps passé sur un ordinateur, à la participation à la formation et au taux salarial horaire ont été choisies.

Au niveau de l'industrie, les cœfficients de variation s'étendaient de 0,023 à 0,158 pour la rémunération brute totale; de 0,124 à 0,642 pour les revenus bruts d'opération; 0,118 à 0,422 pour les dépenses brutes d'opération; de 0,084 à 0,526 pour le nombre de personnes utilisant un ordinateur; et de 0,110 à 0,428 pour les dépenses non salariales. Du côté de l'employé, les cœfficients de variation s'étendaient de 0,016 à 0,104 pour les heures habituellement travaillées; de 0,068 à 0,691 pour le temps passé sur un ordinateur; de 0,076 à 0,253 pour la participation à la formation; et de 0,020 à 0,129 pour le taux salarial horaire.

La non-réponse et les unités hors du champ de l'enquête ont une incidence sur la précision des estimés. Ces erreurs non dues à l'échantillonnage seront traitées dans le cadre de l'enquête principale qui se déroulera à partir du mois d'avril 1999. Ceci combiné à une taille d'échantillon plus grande atténuera le problème du manque de précision pour plusieurs estimés. Un autre facteur contribuant à augmenter la variabilité de certaines variables est la présence de « vrais » zéros comme réponse. Cela gonfle souvent les carrés des écarts à la moyenne utilisés dans le calcul de la variance.

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.

c) Taux d'unités non contactées : comprend les unités qui ont été contactées mais qui étaient dans l'impossibilité de nous fournir les renseignements requis.

d) Taux de non-réponse résiduelle : inclut les unités pour lesquelles les données n'ont pas été reçues à l'intérieur de la période de collecte et d'autres types de non-réponse, tel que l'impossibilité de contacter un répondant.

Classification type des industries

En se basant sur sa principale activité, chaque établissement s'est vu assigner un code d'industrie selon la Classification type des industries de 1980. Une description des divers industries et groupes d'industries est disponible dans le « Manuel de la Classification type des industries », Catalogue 12-501.

Pour des fins analytiques, des groupes d'industries ont été créés qui sont, sauf le secteur manufacturier, conformes à la Classification type des industries (CTI) de 1980. On peut consulter l'annexe A pour les CTI à trois et quatre chiffres qui correspondent aux groupes analytiques.

Classification géographique type

On assigne aux unités déclarantes une province ou une région. Les statistiques de l'ELTE pilote sont basées sur la Classification géographique type de 1986. L'annexe B décrit les classifications géographiques régionales utilisées dans l'enquête pilote de l'ELTE.

Annexe B : Définitions de l'industrie

Code de l'industrie ELTE	Description de l'industrie	Codes (à 3 ou 4 chiffres) de Classification type des industries de 1980 (CTI80)
01	Exploitation forestière et services forestiers, mines, carrières et puits de pétrole	CTI3 dans (040-051; 060-092)
02	Industries manufacturières : *axées sur les resources naturelles*	CTI3 dans (101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 111, 112, 113, 114, 121, 122, 161, 162, 163, 169, 252, 254, 258, 279, 283, 295, 296, 297, 352, 354, 355, 358, 359, 361, 369, 397) *ou* CTI4 dans (1711, 1992, 2511, 2592, 2593, 2599, 2692, 2699, 3511)
03	Industries manufacturières : *à forte intensité de main-d'œuvre*	CTI3 dans (181, 182, 183, 191, 192, 193, 231, 243, 244, 245, 249, 256, 261, 264, 301, 302, 303, 304, 309, 392, 399) *ou* CTI4 dans (1712, 1713, 1719, 1991, 1993, 1994, 1995, 1999, 2591, 2691, 3257, 3281, 3332, 3333)
04	Industries manufacturières : *à fortes économies d'échelle*	CTI3 dans (151, 152, 159, 271, 272, 273, 281, 282, 284, 291,292, 294, 299, 305, 356, 357, 371, 372, 373) *ou* CTI4 dans (2512, 3231, 3241, 3242, 3251, 3252, 3253, 3254, 3255, 3256, 3259, 3261, 3271, 3299, 3512, 3791)
05	Industries manufacturières : *produits de biens différenciés*	CTI3 dans (306, 307, 308, 311, 312, 319, 336, 338, 339, 377, 393) *ou* CTI4 dans (3243, 3244, 3311, 3321, 3331)
06	Industries manufacturières : *à forte intensité de recherche*	CTI3 dans (335, 337, 374, 375, 376) *ou* CTI4 dans (3211, 3341, 3792, 3799, 3911, 3912, 3913, 3914)
07	Construction	CTI3 dans (400-449)
08	Transport et entreposage; commerce de gros	CTI3 dans (450-479; 500-599)
09	Communications et autres services publics	CTI3 dans (480-499)
10	Commerce de détail et services commerciaux	CTI3 dans (600-692; 910-999)
11	Finance et assurance	CTI3 dans (700-749)
12	Services immobiliers et agences d'assurances	CTI3 dans (750-761)
13	Services aux entreprises	CTI3 dans (770-779)
14	Enseignement et services de soins de santé	CTI3 dans (850-869)

Activité industrielle exclue de ELTE	Codes de CTI80 à 3 chiffres associés aux industries qui sont exclues
Services relatifs à l'industrie de l'agriculture	CTI3 dans (010-017; 020-023)
Industries de la pêche et du trappage	CTI3 dans (030-033)
Services du gouvernement fédéral	CTI2 = 81
Administration publique	CTI3 dans (810-837)
Services de gouvernements internationaux et extra-territoriaux	CTI3 = 841
Ménages privés	CTI3 = 974
Organismes religieux	CTI3 = 981

Annexe C : Définitions des régions géographiques

Code de région ELTE	Description de la région	Codes de province (à 2 chiffres) inclue dans la région
01	Atlantique	10, 11, 12 et 13
02	Québec	24
03	Ontario	35
04	Manitoba/Saskatchewan	46 et 47
05	Alberta	48
06	Colombie-Britannique	59

Régions géographiques exclues de ELTE	Code de province (à 2 chiffres)
Territoire du Yukon	60
Territoires du Nord-Ouest	61

STATISTICS CANADA LIBRARY
STATISTICS CANADA LIBRARY
1010260258

DATE DUE

SEP	9 1998		
JUN	2 2 1999		
JAN	2 5 2000		
Feb 15 2000			

L'Enquête sur le lieu de travail et les employés

L'Enquête sur le lieu de travail et les employés (ELE) est la première enquête que Statistique Canada réalise simultanément auprès des employeurs et des travailleurs. Elle vise à étudier la manière dont les entreprises réagissent aux changements économiques et technologiques, plus particulièrement du point de vue de leurs politiques en matière de ressources humaines. Pour ce qui est des employés, l'ELE porte principalement sur les activités qui ont lieu en milieu de travail et sur la façon dont elles sont liées à la rémunération et à la stabilité de l'emploi.

Le présent rapport a pour but de présenter certaines des nouvelles données recueillies lors de l'ELE pilote menée en 1996. Voici quelques-unes des conclusions qu'on en a tirées :

- Au cours des dernières années, c'est le remodelage qui a été le type de réorganisation le plus courant.
- Les établissements qui investissent beaucoup dans les nouvelles technologies n'ont pas plus tendance que les autres à réduire leurs effectifs.
- Les entreprises innovatrices ont tendance à employer des travailleurs plus instruits, à leur donner des salaires plus élevés, à leur offrir davantage de formation et à les garder plus longtemps que les entreprises non innovatrices.
- Au moment d'apprendre de nouvelles applications informatiques, les travailleurs ont plus souvent recours à de la formation non professionnelle et à de l'auto-apprentissage qu'à de la formation professionnelle offerte par l'employeur.
- Les embauches et les départs sont les plus nombreux dans les secteurs où la technologie est peu présente et dans les domaines où les travailleurs possèdent moins de compétences. Les secteurs de haute technologie ont tendance à générer des emplois stables.

ISBN 0-660-95815-5
9 780660 958156