

Z1-1975/1-41-25F

4
3*

JUN 15 1978

BIBLIOTHÈQUE DES DOCUMENTS

Commission royale d'enquête sur les groupements de sociétés



Étude no 25

**L'administration du personnel
dans les grandes et moyennes entreprises**

Une recherche scientifique

L'administration du personnel dans les grandes et moyennes entreprises

Une recherche scientifique

**Victor V. Murray
et
David E. Dimick
Université York, Toronto**

Novembre 1976

© **Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1977**

En vente par la poste:

**Imprimerie et Édition
Approvisionnements et Services Canada
Ottawa, Canada K1A 0S9**

ou chez votre libraire.

N° de catalogue Z1-1975/1-41-25F **Canada: \$ 3**
ISBN 0-660-00646-4 **Autres pays: \$ 3.60**

Prix sujet à changement sans avis préalable.

AVANT-PROPOS

La Commission royale d'enquête sur les groupements de sociétés fut mise sur pied en avril 1975 afin " de mener une enquête, faire rapport et donner ses recommandations concernant :

- a) la nature et le rôle des principaux groupements de sociétés;
- b) les conséquences économiques et sociales de tels groupements sur l'intérêt public;
- c) l'existence de mesures ou la recommandation de mesures qu'il faudra éventuellement prendre pour protéger l'intérêt public à cet égard. "

En vue de recueillir les avis éclairés de sociétés ou d'individus compétents, la commission a tenu des audiences dans de nombreuses villes du pays et a invité toutes personnes intéressées à lui soumettre des mémoires; ces activités ont commencé en novembre 1975. La commission a de plus établi un programme de recherche.

Cette étude sur l'administration du personnel dans les grandes et les moyennes entreprises canadiennes fait partie d'une série de dossiers préparés pour la commission. Elle compare plusieurs dimensions des pratiques visant les relations avec les employés dans 10 entreprises qui comptent parmi les plus grandes dans leur secteur respectif avec celles de 10 entreprises de taille moyenne qui sont à la fine pointe des mêmes secteurs canadiens.

Les auteurs sont le professeur Victor V. Murray et le professeur adjoint David E. Dimick, tous les deux de la Faculté d'études administratives de l'université York à Toronto. Les professeurs Murray et Dimick ont déjà publié des études dans les domaines qui intéressent le comportement des entreprises, la gestion du personnel et les relations patronales-syndicales.

Le seul but de la commission, en publiant ces ouvrages, est de servir l'intérêt public. Les analyses et conclusions présentées par l'auteur ne sont pas nécessairement celles de la commission ou de son personnel.

Le directeur de la recherche,

Donald N. Thompson

TABLE DES MATIERES

Avant-propos	iii
Introduction	1
Chapitre premier	
✓ Méthodes de recherches. — —	9
Chapitre II	
✓ Cadre conceptuel. — —	17
Chapitre III	
✓ Résultats de l'étude. — —	
✓ Logistique des ressources humaines . — —	23
Chapitre IV	
✓ Résultats de l'étude : motivation des ressources humaines . — —	
✓ Récompenses extrinsèques . — —	41
Chapitre V	
✓ Résultats de l'étude, l'initiative sociale. — —	83
Chapitre VI	
✓ Résultats de l'étude. — —	
✓ Structure et caractéristiques du processus de la prise de décision. — —	91
Notes	133

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1		
Caractéristiques fondamentales de l'échantillon		
Secteurs de l'économie		11
Tableau 2		
Caractéristiques de la taille des compagnies étudiées		12
Tableau 3		
Caractéristiques des employés		13
Tableau 4		
Les besoins fondamentaux des organisations et les domaines		
connexes qui se rapportent à la politique du personnel		19
Tableau 5		
Techniques de recrutement souvent utilisées pour		
différents groupes d'employés		25
Tableau 6		
Techniques de sélection fréquemment utilisées pour différents		
groupes d'employés		28
Tableau 7		
Appréciation de l'importance des promotions de l'intérieur		30
Tableau 8		
Importance du mérite dans les décisions sur l'avancement		31
Tableau 9		
Fréquence : refus de promotion ou de mutation nuisant à la		
mobilité future		31
Tableau 10		
Nombre de compagnies offrant divers genres de formation		33

Tableau 11	Dépense moyenne par employé au titre de la formation par moyenne et par grande compagnie, 1973-1975	35
Tableau 12A	Importance du perfectionnement dans l'évaluation du rendement	36
Tableau 12B	Complexité des activités de planification de la main-d'oeuvre	38
Tableau 13	Objectifs énoncés pour les traitements et les salaires, face au marché de la main-d'oeuvre, pour six groupes importants d'employés	44
Tableau 14	Barèmes moyens de paie pour huit postes typiques, par taille de compagnies, en 1976	46
Tableau 15A	Pourcentage de compagnies utilisant de strictes méthodes d'évaluation d'emploi	48
Tableau 15B	Politique des compagnies visant à établir des différences individuelles dans les barèmes de paie	49
Tableau 16	Politique visant la taille des éventails de rémunération au sein des emplois	51
Tableau 17	Caractéristiques des régimes de retraite	54
Tableau 18	Programmes de maintien du revenu	56
Tableau 19	Assurance-vie de groupe	58
Tableau 20	Principaux programmes ou programmes complémentaires de prestations pour soins médicaux	59
Tableau 21	Caractéristiques du régime d'assurance pour soins dentaires	60
Tableau 22	Ampleur des services et des avantages fournis : indice d'ensemble	62

Tableau 23	
Portée des services et des avantages : indices de cinq faisceaux	64
Tableau 24	
Le mérite : facteur des décisions concernant l'avancement	69
Tableau 25	
Genre de système utilisé pour l'évaluation du rendement	70
Tableau 26	
Conformité de la pratique avec les méthodes officielles d'évaluation du rendement	72
Tableau 27	
Proportion de règles écrites servant à contrôler le comportement non relié au travail des employés	78
Tableau 28	
Proportion de compagnies prévoyant de rigoureuses procédures disciplinaires dans 13 domaines de comportement autres que le travail	79
Tableau 29	
Rigueur estimative de l'application des procédures disciplinaires à l'égard des transgresseurs	80
Tableau 30	
Programmes spéciaux à l'intention des minorités désavantagées	85
Tableau 31	
Programmes d'orientation des employés	89
Tableau 32	
Indice de perfectionnement, analyse et évaluation des emplois	94
Tableau 33	
Méthodes d'évaluation des emplois et mise à jour	95
Tableau 34	
Indice de perfectionnement du système de rémunération	96
Tableau 35	
Indice de perfectionnement de l'appréciation du rendement	97
Tableau 36	
Indice du perfectionnement de la dotation	98
Tableau 37	
Indice de perfectionnement du programme utilisable par l'ensemble du système	100

Tableau 38		
Genèse des politiques et des programmes		103
Tableau 39		
Palier de la hiérarchie où se formule la politique		104
Tableau 40		
Influence des spécialistes sur la formulation de la politique		105
Tableau 41		
Palier de la hiérarchie où intervient l'approbation de la politique		106
Tableau 42		
Influence des spécialistes sur l'approbation de la politique		106
Tableau 43		
Source des données sur le personnel de gestion		111
Tableau 44		
Caractéristiques du personnel de la haute direction		113
Tableau 45		
Promulgation et mise en oeuvre systématiques des politiques et des programmes touchant le personnel		118
Tableau 46		
Ampleur des communications officielles avec les subordonnés dans 13 secteurs de politiques et de programmes		119
Tableau 47		
Intensité des communications officielles avec les subordonnés dans 13 secteurs de politiques ou de programmes d'administration du personnel		121
Tableau 48		
Moyenne annuelle du roulement : 1971-1975		128
Tableau 49		
Grèves, entre 1973 et 1975		129
Tableau 50		
Taux de griefs dans six compagnies, entre 1973 et 1975		131

INTRODUCTION

Aux termes de son mandat, la Commission royale d'enquête sur les groupements de sociétés doit examiner les effets économiques et sociaux de pareilles concentrations. Même s'il est difficile d'en traiter séparément on peut néanmoins identifier certaines questions qu'il serait plus judicieux de tenir pour des questions sociales, au lieu d'en souligner l'aspect économique. Le mémoire soumis à la commission par Warwick et Craig¹ a cerné un bon nombre des plus importantes.

Une des questions moins évidentes malgré leur intérêt a trait à la manière dont les grandes entreprises traitent leurs employés. Le nombre de gens dont l'emploi relève de la grande entreprise au Canada atteint les millions. Les questions fondamentales visant à savoir combien d'emplois ces entreprises peuvent fournir, à connaître le niveau de sécurité et de rémunération de ces emplois, sont surtout des questions d'ordre économique qu'il vaut mieux examiner dans des études d'ensemble. Par delà le contrat d'emploi et de travail moyennant rémunération, toutefois, il y a le fait que les employés passent environ le quart de leur vie d'adultes dans un certain cadre de travail et que la somme de leurs expériences influe profondément sur la qualité générale de leur vie.

D'où l'importance de demander à quoi rime l'emploi pour le compte de la grande entreprise dans le Canada d'aujourd'hui. Comment y décide-t-on qui engager, qui congédier, qui former et faire avancer? Comment y décide-t-on quels avantages et services doivent être offerts outre le salaire de base? Il y a plus important. Comment les entreprises les plus importantes, les plus lourdement concentrées, diffèrent-elles, à supposer que ce soit le cas, au niveau concret des relations avec les employés, des entreprises moins importantes? Ces différences ont-elles des répercussions sur la politique des pouvoirs publics?

La présente étude cherche à répondre, au moins en partie, à ces questions et à d'autres qui sont connexes. Sous sa forme idéale, sans limites de temps, de ressources et d'accès aux organisations en cause, une étude sur l'expérience du travail dans les grandes entreprises canadiennes d'aujourd'hui comporterait une démarche visant à discerner, à ressentir cette expérience sur la base d'un échantillonnage de chacune des principales

catégories ou des principaux groupes d'employés à tous les paliers de structures et de professions, dans un grand nombre de compagnies. Effectuée au moyen d'enquêtes, d'interviews et d'observations, elle chercherait à connaître leurs réactions au travail qui leur est confié, par rapport à leurs supérieurs, à leurs subalternes et à leur entourage, à la lumière des politiques et des méthodes qui régissent leurs conditions d'emploi.

Hélas! Une étude aussi idéale n'était nullement faisable, car aucune des conditions en cause ne se présentait : ni le temps, ni les fonds, ni le personnel, ni l'accès illimité aux organisations privées. En revanche, ce qui était possible, c'était la tentative visant au moins à mieux comprendre les politiques officielles, les programmes et les pratiques quotidiennes que les entreprises adoptent dans le dessein explicite d'attirer, de motiver, de perfectionner et de contrôler leurs employés. Sans pouvoir saisir en détail la manière dont les supérieurs et d'autres dirigeants traitent avec leurs employés face à face, on peut néanmoins supposer que l'éventail des politiques, des programmes et des normes courantes détermine largement ces rapports intimes, face à face, et, en général, sert à infléchir, dans ses éléments communs, l'expérience au travail de larges groupes d'employés au sein de chaque entreprise.

Les connaissances actuelles sur le sujet

De prime abord, on pourrait avoir l'impression qu'un survol des politiques et des pratiques en matière de gestion du personnel ne soit pas vraiment nécessaire. Comme l'a dit une des personnes que nous avons interrogées, quand on lui eut demandé au départ de participer à cette étude : " A coup sûr, tous ces renseignements sur les pratiques au niveau du personnel ont déjà été colligés. Pourquoi faire une étude à part? " Pour certains spécialistes, en administration du personnel, il doit certainement en être ainsi, car toutes sortes d'organismes publics ou privés leur demandent sans cesse de participer à divers genres d'enquêtes.

Toutefois, un examen plus attentif des modalités de ces enquêtes dégage quelques points intéressants : les enquêtes visent d'abord les salaires, les régimes habituels d'avantages sociaux (pension, assurance, etc.), les questions de temps comme le nombre de congés, la durée des vacances, etc. Elles ne cherchent pas à découvrir les politiques qui sous-tendent ces pratiques; ce n'est pas souvent qu'elles passent à la loupe un certain nombre d'autres activités intéressant le personnel comme les méthodes de recrutement et de sélection, la planification de la main-d'oeuvre, les politiques de promotion ou de licenciement, les services de formation et de perfectionnement, les pratiques d'hygiène et de sécurité, les codes de discipline et d'autres domaines qui ne se rattachent pas directement aux frais financiers.

A part les enquêtes sur les salaires et traitements effectuées par des organismes de l'Etat comme Main-d'oeuvre Canada, la plupart des autres études du genre émanent d'associations industrielles et se rapportent à une couche intentionnellement restreinte de la population, ou de firmes de conseillers privés qui en mettent les résultats à la disposition des seuls abonnés. Rares sont celles qui tentent de répartir les renseignements

ainsi obtenus d'après la taille des compagnies, ou même de procéder à un autre type d'analyse. Elles cherchent surtout à décrire.

Il existe peu, au Canada, de données accessibles au public, en cette matière, de même que très peu d'études approfondies sur la raison d'être du caractère actuel des politiques et des pratiques au niveau du personnel. A notre connaissance, il se trouve seulement deux études empiriques et deux ouvrages théoriques où l'on évoque directement ce qui façonne les divers éléments de l'administration des ressources humaines.

Ling² a publié une histoire qui rappelle, dans une perspective très large, le rôle du personnel dans l'industrie des Etats-Unis. A coups de conjectures, essentiellement, et sans méthode rigoureuse, l'apparition de divers programmes et pratiques au niveau du personnel est rattachée à une série d'événements ou de périodes historiques : l'évolution industrielle et technologique; le mouvement de bien-être social; l'éducation; le syndicalisme et les lois ouvrières; la législation qui régit les usines; la Première Guerre mondiale; la médecine industrielle; le développement de la psychologie, de la sociologie et de la gestion des affaires, en tant que sujets d'étude distincts; le fait que les occupations relatives aux affaires devenaient des professions; la crise économique et la Seconde Guerre mondiale. Dans le présent contexte, cette étude est valable surtout comme source d'hypothèses possibles.

L'autre étude empirique à retenir a récemment été publiée par Morley³. Dans cet ouvrage, la présence de divers services de soutien et de bien-être des employés (soins médicaux, conseils individuels, formation et orientation professionnelles, activités pour l'expansion de l'entreprise) se mesure par l'échantillonnage de 23 grandes sociétés manufacturières qui rayonnent à partir de Boston. La nature et la portée de ces politiques ont été mises en relations avec 11 types de situations au sein de chaque entreprise. Le choix de ces variables indépendantes découlait largement d'inférences et de déductions provenant d'une variété de ce qui a fini par s'appeler les théories des contingences de l'organisation, en particulier celles de Pugh⁴.

En somme, Morley n'a pas élaboré systématiquement des hypothèses a priori sur ces variables indépendantes et sur l'ampleur des services de bien-être des employés, même si certaines ont été proposées chemin faisant. On a obtenu les principaux résultats grâce à une analyse par facteurs des 11 variables indépendantes. La corrélation entre les indices des facteurs et les variables dépendantes a donné ces résultats d'ordre général :

a) Le facteur C (volumes relatifs de ventes par employé) fournit le plus large apport à la prédiction des services; il détermine 37 % de l'écart. On peut en conclure que le chiffre élevé des ventes par employé rejoint toujours le haut niveau des services de soutien, et vice-versa. Ainsi, malgré la pénurie d'étalons de rendement, de rapport des investissements, et autres choses du genre, les aspects économiques de la vie des entreprises constituent les meilleurs éléments de prédiction.

b) Le facteur D (taille et participation sur le marché des producteurs) apporte ensuite le plus large concours. Joint au facteur C, il porte l'écart global à 55 %. Il donne donc à penser que les usines dont le personnel est

moins nombreux mais plus stable et où le travail s'oriente vers les marchés de producteurs disposent de services plus étriqués que leurs grands voisins oeuvrant pour les consommateurs et le gouvernement.

c) En troisième lieu, vient le facteur E (statut industriel et dynamique) qui porte l'écart à 71 %. Dans une certaine mesure, les entreprises indépendantes à caractère dynamique ont de meilleurs services que les organismes stables et bureaucratiques.

d) Fait étonnant, le facteur A (caractéristiques des affaires, de la technologie et des gens) explique une mince partie de l'écart, soit 3 %. L'offre de services de soutien humain, semble-t-il, ne se rattache pas directement aux activités d'affaires d'une usine ni aux caractéristiques de ses membres⁵.

Dans une perspective purement théorique, Evan⁶ a émis l'opinion que cinq valeurs communes d'ordre culturel identifiées par Kluckhohn et Strodtbeck peuvent finir par se refléter dans les politiques de sélection du personnel, dans les méthodes de formation et dans les systèmes de communications. Toutefois, les recherches effectuées par Keaveny⁷, ainsi que par Pinder et Pinto⁸, indiquent que la corrélation directe entre les valeurs et les politiques d'organisation a des chances d'être peu prononcée.

Enfin, il y a les idées originales avancées par Glueck⁹ dans son exposé récent sur l'administration du personnel, texte qui évoque un modèle complexe d'influences du milieu. Au nombre des variables de contexte plus importantes qui se présentent, mentionnons les influences de la société, les exigences des gouvernements et des syndicats, les conditions économiques, la taille et la technologie de l'entreprise, ainsi que l'instabilité et la complexité du milieu où elle évolue. D'une manière plus ou moins systématique, ces variables sont rattachées ensuite à chacune des thèses élaborées dans le livre. Malheureusement, on ne discerne pas toujours clairement si les rapports établis sous forme d'hypothèses ont valeur de prescriptions ou de prédictions; en d'autres mots, " si votre entreprise a une certaine taille, une certaine technologie, voici ce que vous devriez faire ", ou encore " des entreprises de la taille X, avec la technologie Y, etc., auront en fait plus de chances que celles-là de s'en tenir à ces politiques et à ces pratiques ".

En somme, on peut le dire, même si des auteurs ont cherché directement à savoir pourquoi les politiques en matière de personnel sont dans leur état actuel, leurs travaux sont surtout suggestifs plutôt que concluants. Certes, personne n'a cherché à cerner toute la gamme des politiques et des méthodes suivies à l'égard du personnel au Canada; personne n'a parachevé l'analyse des facteurs qui façonnent ces politiques.

Touchant la question particulière des effets de la taille des entreprises, les chercheurs en sciences sociales s'intéressent depuis longtemps à la question de savoir à quel moment la taille devient excessive dans les affaires tout comme dans d'autres genres d'entreprise. Les recherches qui ne portaient pas d'abord sur les effets économiques de la taille visaient à examiner soit les effets de la taille sur la structure des entreprises (en scrutant le bien-fondé de la thèse générale d'après laquelle l'expansion

accroît la bureaucratisation d'une compagnie), soit ses effets sur les relations entre les personnes¹⁰. En général, il en découle qu'à elle seule la taille n'a pas un effet uniforme et invariable sur la structure, qu'elle n'influe guère, au niveau des individus, sur l'interaction des compagnons de travail, des chefs et des subalternes.

Ce qui n'a pas fait l'objet d'une enquête, toutefois, c'est le rapport entre la taille des entreprises et la nature des politiques ou programmes qui, sans présenter un caractère surtout économique, visent à la gestion des ressources humaines. C'est ce rapport qui constitue l'objet premier de la présente étude.

Canevas de l'étude

Avant d'aborder les principales questions auxquelles l'étude cherche à répondre, il sied peut-être de rappeler ce qu'elle n'est pas. Elle ne porte pas sur les questions économiques de base comme le nombre et le genre d'emplois fournis dans les très grandes entreprises, au regard des petites entreprises. Elle ne cherche pas à savoir en détail qui paie le mieux (tout en jetant un regard là-dessus). Elle ne s'efforce pas non plus d'établir si une grande société offre plus de sécurité d'emploi qu'une moins grande (bien que là encore la sécurité d'emploi et de revenus fasse l'objet d'un court examen). Comme toutes ces questions se rapportent aux contrecoups économiques des groupements de sociétés, mieux vaut les aborder ailleurs.

Il est vrai aussi que, par suite des limites de temps et de ressources disponibles, l'étude n'approfondit pas d'importantes questions bien circonscrites, telles que l'hygiène et la sécurité dans l'industrie, tout comme l'a fait par exemple la récente commission royale de l'Ontario qui a enquêté sur ces conditions dans le secteur minier. Toutefois, nous avons bel et bien cherché à cerner la politique générale et les pratiques courantes de chaque compagnie touchant la santé et la sécurité de sa main-d'oeuvre.

Finalement, la présente étude n'a pu aborder la question " sociale " qui est peut-être la plus importante de soi et qui englobe le problème des groupements de sociétés, à savoir l'ampleur du pouvoir détenu et utilisé par la soi-disant élite des sociétés du Canada. Cette élite, telle qu'elle a été décrite par des auteurs comme Porter, Clement et, dans une veine plus populaire, Newman¹¹, se compose surtout du groupe de gens qui sont les propriétaires, les principaux actionnaires, les chefs de direction et les membres des conseils d'administration des entreprises canadiennes les plus considérables et les plus importantes.

Nul ne conteste sérieusement l'existence de ce petit groupe relativement homogène de chefs de file des affaires. Il s'agit cependant de saisir la genèse de leurs décisions. En particulier, on a grand besoin d'éléments de preuve sur les questions comme l'ampleur et le genre d'influence que les membres de l'élite exercent l'un sur l'autre quand ils tranchent divers types de questions de principe : leur influence sur la législation adoptée par le gouvernement, sur les organismes et les ministères, leur pouvoir effectif au sein de leurs propres entreprises. Comme on le verra ci-dessous, notre étude aborde la dernière de ces questions touchant les décisions de politiques

dans le domaine de l'administration du personnel. Elle fournit aussi des renseignements intéressants sur les antécédents et l'expérience de travail de ceux qui se trouvent immédiatement au-dessous de l'élite dans leurs entreprises : les cadres supérieurs qui, aux yeux de certains penseurs érudits comme Galbraith¹², seraient encore plus puissants que l'élite classique pour imprimer une orientation aux affaires.

Après avoir évoqué les sujets que cette étude n'aborde pas, donnons un aperçu des questions auxquelles elle cherche à répondre.

1. Les compagnies ayant pris part à l'étude cherchent-elles à verser des salaires aux niveaux supérieurs, moyens ou inférieurs, de l'éventail de rémunération qui s'applique sur les marchés du travail?
2. Est-ce que les écarts dans les taux de rémunération entre les emplois au sein d'une compagnie se fondent sur un système rationalisé d'évaluation des emplois? Est-ce que ce rapport varie selon la taille de la compagnie?
3. En quoi consistent la politique et la pratique effective touchant le rôle du mérite ou du rendement quand il s'agit de déterminer la rémunération et l'avancement (rétrogradation ou licenciement)?
4. Quelles sont les politiques des compagnies touchant la sécurité offerte aux employés, sur la base des programmes qui visent à prévoir la sécurité d'emploi et de revenus grâce à des régimes d'avantages sociaux relatifs à l'invalidité, à la maladie et à la retraite?
5. Les compagnies diffèrent-elles, selon leur taille, quant au nombre et au genre de programmes qu'elles offrent pour former et perfectionner leurs employés?
6. Quels services offre-t-on pour sauvegarder la santé physique et émotive ainsi que la sécurité des employés?
7. Quels avantages, services et programmes supplémentaires prévoit-on pour attirer, retenir et motiver les employés?
8. Dans quelle mesure les compagnies voient-elles la nécessité de promulguer des règles et des codes de discipline pour contrôler le comportement des employés sur les lieux de travail?
9. Dans quelle mesure les communications se déploient-elles vers le haut et vers le bas pour déterminer les politiques et les pratiques à l'égard du personnel?
10. Finalement, comment prend-on des décisions qui intéressent les diverses politiques et pratiques à l'égard du personnel?

Agencement de l'étude

Le reste de l'étude s'agence ainsi : le chapitre II expose les méthodes suivies pour recueillir nos renseignements sur les politiques et les pratiques touchant le personnel; il décrit aussi plus minutieusement l'échantillon de compagnies étudiées. Le chapitre III présente un cadre conceptuel qui permet de répartir le vaste ensemble de politiques bien déterminées en blocs maniables. Les chapitres IV à VII examinent les résultats de l'étude. Finalement le chapitre VIII résume les principales conclusions et analyse leur répercussions sur la politique des pouvoirs publics et sur la gestion du personnel au Canada.

CHAPITRE PREMIER

METHODES DE RECHERCHES

Ce chapitre décrit à grands traits les méthodes de recherches utilisées pour effectuer l'étude. Il en souligne les trois aspects principaux : les critères utilisés pour choisir l'échantillon de compagnies, les techniques de collecte des données et le cheminement des analyses.

Au fond, il s'agit de savoir dans cette étude s'il y a d'importantes différences entre les politiques et les pratiques d'emploi des grandes et des moyennes compagnies. Nous avons choisi 10 des plus grandes compagnies du Canada et 10 compagnies qui, tout en étant de taille moyenne, se trouvaient dans les mêmes groupes industriels que les grandes. La motivation était double : 1^o présenter une large coupe du secteur privé au Canada, 2^o contrôler l'influence de l'industrie sur les résultats de l'étude. Bien d'autres facteurs pouvant influencer sur les pratiques d'emploi échappaient à notre prise, notamment, la rentabilité, les taux de croissance, les accords issus de négociations collectives. La taille limitée de l'échantillon empêchait le recoupement statistique de ces influences. Cette étude s'en remet à la minutie des méthodes de collecte des données pour cerner les cas où des influences autres que la taille peuvent modifier fortement nos résultats. La présente étude offre un résumé de 20 études de cas dont on ne doit tirer que des conclusions à valeur probable.

Critères utilisés pour choisir l'échantillon

Notre étude vise surtout l'effet de la taille des compagnies sur les politiques et les pratiques suivies à l'égard du personnel. Nous avons cherché à saisir la distinction entre les très grandes compagnies et les compagnies de taille moyenne. La classification par taille moyenne est importante parce qu'elle englobe des organisations assez considérables pour utiliser bon nombre des techniques ou programmes de pointe qu'on peut appliquer à la gestion des ressources humaines. Il n'en va pas ainsi des petits employeurs (qui ont seulement 200 ou 300 employés). Outre le potentiel en matière de programmes développés à fond, les compagnies de taille moyenne représentent la seule solution de rechange plausible (à supposer qu'il s'en trouve) qui puisse se substituer aux fortes concentrations. De la sorte,

la comparaison entre les grandes compagnies et les compagnies de taille moyenne a été jugée tout à fait utile.

Nous avons choisi les compagnies de manière à présenter une coupe aussi large que possible du secteur privé. La sélection de ces sociétés a été légèrement entravée par la répugnance de certaines entreprises à emboîter le pas, par le chevauchement des choix dans le cas d'autres travaux de recherches appuyés par la commission et par l'impossibilité de trouver une compagnie de taille moyenne dans certaines industries. Toutefois, les 20 compagnies choisies reflétaient un large éventail représentatif des industries et des emplacements géographiques, comme le montre le résumé présenté dans le tableau 1.

Au sein de chaque industrie identifiée au tableau 1, nous avons choisi une très grande compagnie et une compagnie de taille moyenne selon les critères suivants.

Grandes compagnies

1. Dans le contexte canadien, les compagnies étaient grandes. D'ailleurs les grandes compagnies du groupe manufacturier comptaient parmi les 100 principales compagnies du Canada en 1975, sur la base des ventes¹³.
2. Le chiffre global des ventes en 1973 atteignait au moins 200 millions de dollars¹⁴.
3. Au total, en 1973, le nombre des emplois dépassait 5 000¹⁵.
4. Les compagnies choisies se trouvaient parmi les quatre plus grandes compagnies au sein des industries en cause.

Compagnies de taille moyenne

1. L'éventail du nombre des employés allait d'un minimum de 450 à un maximum de 5 500.
2. Leurs niveaux de revenus et d'emploi étaient d'ordinaire en deçà de 20% des chiffres correspondants pour les grandes entreprises du même genre.

Tableau 1
 Caractéristiques fondamentales de l'échantillon
 Secteurs de l'économie

Secteur primaire

- . mines
- . pétrole

Secteur secondaire

- . produits électriques
- . aliments
- . salaisons
- . peinture

Secteur tertiaire

- . commerce au détail
- . assurances
- . banques

Transports

- . transport aérien

<u>Répartition géographique</u>	<u>Siège social</u>	<u>Succursale distincte ou usine visitée</u>
. Atlantique	1	-
. Québec	4	-
. Ontario	11	7
. Prairies	1	2
. Colombie britannique	3	-

Sauf une, toutes ces entreprises rangées dans le groupe manufacturier figuraient parmi les 50 principales. Les organisations de finances et de commerce au détail détenaient des positions semblables au sein de leur propre groupe.

Il faut se le rappeler, le sens de grande et de moyenne diffère d'une industrie à l'autre. Dans certaines industries, une compagnie de taille moyenne peut avoir plus de ventes qu'une grande compagnie au sein d'une autre industrie. Pour y parer dans une certaine mesure, nous utilisons le chiffre de 6 000 employés comme ligne de partage. La taille effective des compagnies, en fonction de l'emploi et des ventes, se présente au tableau 2.

Tableau 2
Caractéristiques de la taille des compagnies étudiées

	Grande compagnie		Compagnie moyenne	
	Employés	Ventes ou revenus (en millions de \$)	Employés	Ventes ou revenus (en millions de \$)
Industrie A	60 000	1 000	5 500	500
B	30 000	1 700	3 000	200
C	24 000	1 200	700	50
D	19 000	700	3 900	100
E	12 500	2 100	450	100
F	12 400	1 500	2 500	200
G	9 000	500	900	30
H	8 500	900	2 000	200
I	8 000	200	700	30
J	6 700	300	1 700	40

Il est intéressant de noter une suite de points de similitude dans le profil des groupes d'employés au sein des deux catégories de tailles. Les données qui en donnent le reflet figurent au tableau 3, qui se fonde sur les renseignements fournis par les compagnies participantes.

La répartition des professions a beaucoup de similitude. Il y a toutefois une différence, d'ailleurs prévisible, dans le pourcentage du personnel de gestion, car il en faut davantage pour gérer les entreprises qui sont plus grandes et plus complexes. Les variables touchant l'âge, l'expérience et l'instruction semblent comporter un enchaînement. Les grands employeurs paraissent avoir une main-d'oeuvre un peu plus âgée et un peu plus permanente. Il est donc logique qu'elle ait légèrement moins d'instruction en tant que groupe. L'écart entre les pourcentages d'hommes et de femmes peut aussi être attribuable (en partie) au fait que l'afflux récent des femmes sur le marché du travail peut avoir influé plus fortement sur la répartition des hommes et des femmes au sein des entreprises moyennes, étant donné que celles-ci ont une main-d'oeuvre plus jeune et dont les états de service sont plus courts.

Dans l'ensemble, néanmoins, notre examen des sociétés participantes n'a relevé aucun indice signalant que les besoins des grandes et des moyennes entreprises, au niveau de l'emploi, soient sensiblement différents.

1. Les compagnies se répartissent d'après le niveau de l'emploi. Nous avons arrondi les données pour assurer l'anonymat des compagnies participantes.

Tableau 3
Caractéristiques des employés

	Grandes compagnies	Compagnies moyennes (en pourcentage moyen)
<u>Groupes de professions</u>		
Emplois de production et autres emplois de cols bleus	45	43
Emplois de bureau (autres que les postes de supervision)	22	26
Ventes	8	7
Emplois techniques et professionnels	9	9
Supervision au premier niveau	8	8
Cadres	9	6
<u>Niveau d'instruction</u>		
Au-dessous de l'école secondaire	34	29
Ecole secondaire terminée	46	50
Un peu au-delà de l'école secondaire	12	14
Avec diplôme	8	7
<u>Sexe</u>		
Hommes	66	60
Femmes	34	40
<u>Age</u>		
Moins de 21 ans	8	13
21 à 30 ans	30	30
31 à 40 ans	23	23
Plus de 40 ans	39	34
<u>Expérience au sein de la compagnie</u>		
Moins d'un an	12	19
De 1 an à 3 ans	23	28
De 3 à 10 ans	26	26
Plus de 10 ans	38	26
<u>Méthodes de collecte des données</u>		

C'est une tâche monumentale que de colliger des renseignements complets et précis sur tout l'éventail des politiques et des pratiques suivies à l'égard du personnel. (Un manuel destiné aux spécialistes en personnel évoque 170 domaines où les employeurs peuvent souhaiter énoncer des politiques¹⁶.) La présente étude se concentre sur une large gamme représentative

de politiques et de pratiques d'emploi, mais les limites de temps et d'accès ont empêché d'aborder chaque détail.

De même, le soin de vérifier la précision des renseignements fournis par les compagnies participantes dépassait la portée de notre enquête. Il est possible que la description ou l'évaluation des pratiques d'emploi diffèrent selon les représentants d'une compagnie en particulier. Il faut présumer que l'information fournie était essentiellement exacte et sans prévention. Nous avons fait des recoupements dans des domaines jugés d'une importance spéciale ou susceptibles d'être perçus différemment.

Un autre problème d'agencement de la recherche découlait du fait que plusieurs grandes compagnies retenues dans notre échantillon ont plusieurs divisions. Nous avons pris des dispositions pour réduire au minimum l'impact de cette diversité sur la comparaison entre les grandes et les moyennes entreprises. Dans le cas de ces compagnies, nous nous sommes d'abord attachés aux aspects de la politique d'emploi qui intéressaient toutes les divisions. Par la suite, nous avons visité les principaux lieux d'opérations pour vérifier les politiques et les pratiques qui leur sont particulières. Ces emplacements ont été choisis de manière à correspondre le plus près possible au principal secteur d'activité dans la compagnie moyenne au sein de la même industrie.

Nous avons colligé les données en deux étapes, au moyen de deux questionnaires, avec trois calendriers d'interviews. Le premier questionnaire a précédé les interviews. Il a été envoyé aux compagnies participantes après qu'elles eurent accepté de prendre part à cette étude. (Les compagnies ont d'abord été pressenties par le directeur des recherches de la commission.) La coopération manifestée par les personnes que nous avons interrogées était généralement excellente. Nous l'avons fort appréciée.

Instruments utilisés

Un questionnaire envoyé avant la visite constituait le premier instrument de collecte des données¹⁷. Il avait été conçu pour obtenir des renseignements de base sur l'identité des propriétaires de la firme, sur sa structure, son rendement économique, les caractéristiques de sa main-d'oeuvre. Il demandait aussi des renseignements sur les politiques et les programmes de personnel qui étaient les plus tranchés, c'est-à-dire ceux qui sont relativement dépourvus d'ambiguïté, objectifs et qui ont le plus de chances d'être accessibles par le biais des archives ou des dossiers. Par exemple, les questions visant les régimes d'avantages sociaux, les pratiques relatives au temps en dehors du travail (congés, vacances, congés de maladie, congés pour retour aux études ou pour raison de maternité, etc.) figuraient dans ce questionnaire. Nous avons demandé aux personnes interrogées de remplir et de rendre le questionnaire préalable avant notre visite aux compagnies pour les interviews, afin que la compagnie et ses politiques nous deviennent familières. Malheureusement, cela n'a été possible que dans la moitié des cas environ.

Le deuxième instrument consistait en un calendrier d'interviews conçu d'abord pour servir dans le cas des spécialistes en personnel. Cet échéancier permet d'aborder presque tous les autres aspects des politiques, des

programmes et des pratiques de la firme qui n'étaient pas couverts par le questionnaire préalable. Il a servi à deux niveaux. Les questions valables pour l'ensemble de la compagnie avaient été soumises aux spécialistes des sièges sociaux des compagnies, tandis que les politiques et les pratiques de l'usine, de la succursale ou des filiales qui étaient particulières à cet endroit ont été connues par les soins de la personne la plus renseignée dans ce secteur. Nous avons posé un certain nombre des mêmes questions aux deux paliers, celui de la société et celui de l'usine, en guise de vérification dans certaines limites.

Nous avons aussi demandé à chacune des compagnies de nous laisser parler à trois ou cinq directeurs d'exploitation. En moyenne, nous en avons interviewé quatre par firme. Ces directeurs étaient censés être des représentants typiques des cadres d'exploitation, depuis le palier intermédiaire (chefs de rayon ou de division) en passant par les chefs de section, les surintendants, etc., jusqu'aux contremaîtres et aux superviseurs du premier palier. Nous voulions ainsi obtenir des données originales et vérifier les données sur les pratiques suivies dans la mise en oeuvre des politiques et des programmes concernant le personnel (par exemple, l'appréciation du rendement, la détermination du salaire, la formation et le perfectionnement, la discipline, les loisirs, etc.). Nous avons aussi demandé à ces directeurs de nous faire connaître leur attitude et leur avis touchant ces politiques et les services que leur offrent les spécialistes en personnel.

Bien entendu, il aurait été facile pour les responsables de nos visites à la compagnie d'arranger des interviews " sûres " avec des directeurs d'exploitation sur lesquels nous aurions pu compter pour nous faire exposer la " version " officielle sans esprit critique. Même si nous n'avions aucun moyen de vérifier, nous avons l'impression que cela s'est rarement produit. D'ordinaire, les directeurs interviewés semblaient étonnés d'avoir été choisis, et peu d'entre eux ont manifesté de l'hésitation ou de la nervosité quand il s'agissait de critiquer les programmes ou les politiques qui leur paraissaient inappropriés. D'autre part, nous avons découvert relativement peu de cas où les pratiques signalées par les directeurs d'exploitation s'écartaient sensiblement de celles que prônaient les spécialistes en personnel à l'usine ou au siège social. En somme, à notre avis, le manque de franchise n'a pas entravé nos efforts dans la collecte des données.

En plus de parler aux directeurs d'exploitation nous avons aussi demandé à causer avec au moins un dirigeant du plus grand syndicat (s'il y en avait) représenté à la compagnie. Il s'agissait de connaître la manière dont le syndicat perçoit certaines des politiques et des méthodes de la compagnie, à des fins de vérification et de connaître son attitude et ses sentiments à ce propos. Malheureusement, nous n'avons pas été capables ou n'avons pas obtenu la permission d'interviewer les représentants syndicaux dans trois des compagnies interrogées qui ont des syndicats, bien que nous ayons obtenu une interview dans les dix autres.

Au total, nous avons interviewé 51 spécialistes du personnel au niveau des compagnies, 16 spécialistes au niveau des usines ou des succursales, 73 directeurs d'exploitation et 10 représentants de syndicats. Au total, 150 personnes ont répondu.

Comme dernier instrument de collecte des données, nous avons utilisé un bref questionnaire (d'une page) visant à obtenir des données biographiques sur les gens qui ont le plus de chances d'influer sur les décisions capitales dans la politique à l'égard du personnel. Il s'agissait des cadres supérieurs de la compagnie ainsi que des spécialistes en personnel au niveau des compagnies. Par définition, en l'occurrence, les cadres supérieurs englobaient le chef de direction, tous ceux qui lui rendent des comptes sans intermédiaire et tous ceux qui prennent directement leurs consignes à ce deuxième palier d'autorité. Dans la plupart des firmes, cela faisait de 20 à 40 directeurs.

Nous n'avons pas jugé raisonnable de demander aux personnes interrogées beaucoup de renseignements sur leurs antécédents individuels. D'après nos études pilotes, cela aurait pris trop de temps et aurait fait l'effet d'un lourd empiètement sur la vie privée. Toutefois, nous avons obtenu un dossier touchant leur niveau d'instruction, leur lieu d'origine, leur expérience de travail immédiatement antérieure (le nom de l'employeur, le genre de position, dans le cas des trois derniers emplois). Au total, nous avons obtenu ce type d'information sur les antécédents de 699 cadres supérieurs ou spécialistes en personnel au niveau des compagnies.

Méthodes d'analyse des données

Cette étude est essentiellement descriptive. Vingt compagnies ont fait l'objet d'un examen assez minutieux relativement à leurs pratiques et à leurs programmes d'emploi. Dans l'élaboration des données, la principale tâche consistait à agencer les résultats de ce qui constituait (essentiellement) 20 études de cas, afin de pouvoir dégager les effets produits par les différences entre la taille des compagnies.

Une partie importante du processus d'analyse se faisait implicitement dans l'orientation donnée à l'interview et aux instruments du questionnaire. Par la suite, nous avons réduit les données en identifiant un certain nombre de dimensions qui reflétaient les éléments de base de l'attitude prise par les compagnies dans notre échantillon, face à l'emploi. Ces dimensions se reflètent dans les indices qui servent à présenter un aperçu des résultats descriptifs de l'étude. Par les valeurs d'indices, nous identifions la nature des constantes observées dans le cas de ces compagnies. L'analyse utilise les indices et les complète au moyen d'exemples précis qui éclairent les questions en discussion.

La composition des indices est expliquée dans les sections distinctes qui présentent les résultats. Il s'agit surtout de pourcentages reflétant l'intensité ou la fréquence d'une modalité particulière de pratique d'emploi.

Le soin de dégager la portée des résultats de l'étude ne se réduisait pas à un travail de statistique. Les indices étaient utiles comme technique pour résumer les renseignements. Nous aurions pu recourir à des tests statistiques de différence, mais leur utilité en aurait été très limitée. Les recherches effectuées constituaient une série bien agencée d'études de cas. Le travail d'inférence est donc une affaire d'évaluation et de jugement.

CHAPITRE II

CADRE CONCEPTUEL

En raison de la vaste gamme de politiques, de programmes et de pratiques disparates dans le domaine de l'administration du personnel, il importe de poser une base pour les réduire à un ensemble plus restreint, plus maniable, de catégories qui reflètent les tendances générales dont on peut faire la comparaison d'une organisation à l'autre.

D'habitude, la pléthore de politiques et de programmes se groupe d'après certaines sous-fonctions traditionnelles de l'emploi du spécialiste en personnel, comme l'indemnisation et les prestations des employés, le recrutement et la sélection, la formation et le perfectionnement, les relations entre les syndicats et la direction. Jusqu'à un certain point, nous nous en tenons à ce groupement dans la présente étude, surtout parce que c'est celui qui est le plus familier à la plupart des lecteurs. Le principal inconvénient de la stricte adhésion à cette méthode, c'est qu'elle ne permet pas par elle-même de répondre à la question de savoir où mène cette façon d'agir. Autrement dit, on peut décrire la manière dont diverses firmes s'y prennent touchant la planification de la main-d'oeuvre, l'évaluation du rendement, la sélection, mais la question demeure : à quoi riment ces pratiques? Que nous révèlent-elles de l'attitude de la direction à l'égard de ses employés? Il importe de demander si ces diverses politiques et pratiques se conjuguent pour créer un certain climat des relations avec les employés.

Pour mieux saisir les hypothèses de base, les larges tendances, qui se reflètent dans les catégories traditionnelles de politiques et de pratiques visant le personnel, il sera utile de présenter le cadre conceptuel suivant, avant de passer aux résultats de notre étude.

Le plus clair des politiques, des programmes et des pratiques touchant le personnel répond à deux besoins fondamentaux de toute organisation : 1^o un besoin de logistique des ressources humaines; 2^o un besoin de motivation des ressources humaines. Un troisième besoin peut surgir, la nécessité de répondre à un certain ensemble de pressions sociales ou d'obligations morales, en vue de traiter les employés d'hier, d'aujourd'hui et de demain d'après certaines considérations et avec une certaine générosité,

même si pareil traitement a peu ou point de rapport manifeste avec les deux premiers besoins.

La logistique des ressources humaines désigne simplement la nécessité de nommer des titulaires compétents à chaque poste, de veiller à ce qu'ils s'y trouvent au moment voulu pour accomplir le travail qu'on attend d'eux, de veiller à ce qu'ils aient ou acquièrent l'habileté, les connaissances et les aptitudes qui s'imposent. La motivation des ressources humaines tire à conséquence, car, peu importe l'étendue des capacités d'un homme, il doit être motivé si l'on veut que son rendement atteigne au moins un certain minimum.

Advenant l'existence de ces deux besoins d'organisation, il reste beaucoup de latitude quant à la manière d'y pourvoir le mieux, au gré des artisans d'une politique. Le moyen choisi pour avoir l'assurance que les compétences occupent les postes appropriés avec une motivation acceptable relève d'un certain jeu de pressions externes et de restrictions exercées à l'égard des dirigeants, sans parler des effets de leur expérience passée, de leurs attitudes et de leurs convictions actuelles. Tout cela peut varier grandement d'une firme à l'autre, avec le temps.

Les fonctions traditionnelles du personnel répondent aux trois grands besoins des entreprises de la manière indiquée au tableau 4.

Il y a un certain rapport logique entre les domaines, dans chaque section du tableau 4. Par exemple, quand il s'agit de répondre au besoin de logistique des ressources humaines, la direction a toujours une idée de ses besoins en main-d'oeuvre (la demande) et de la disponibilité de la main-d'oeuvre, à l'intérieur comme à l'extérieur. Sous sa forme la plus complexe, la demande découle de l'ensemble des objectifs et des stratégies de l'entreprise établis selon les prévisions de la croissance, de l'expansion, du niveau des bénéfices, etc., et à la lumière des études sur l'agencement des emplois et la productivité des employés. De même, les estimations de l'offre de main-d'oeuvre peuvent se fonder sur des études spécialisées des marchés extérieurs de main-d'oeuvre, sur le relevé minutieux du cheminement de la carrière des employés, ainsi que sur les chances de perfectionnement. Sous leur forme la moins complexe, les impressions de la direction touchant l'offre et la demande de main-d'oeuvre se fondent sur des bribes d'informations obtenues à la bonne franquette de bouche à oreille, sans orientation méthodique.

Une fois qu'on a une certaine idée du besoin de certains genres d'employés, les rouages du recrutement s'activent pour trouver des candidats appropriés, à l'extérieur de l'entreprise, et les rouages de la sélection choisissent parmi ces candidats. On peut trouver des candidats à l'intérieur en appliquant un programme d'évaluation du rendement dont le but est de révéler qui il convient le plus de promouvoir, de muter, de rétrograder ou de licencier. De même, on peut combler les lacunes dans la compétence ou les connaissances des candidats en ménageant diverses occasions d'acquérir une formation ou des chances concrètes de perfectionnement spécial.

Tableau 4

Les besoins fondamentaux des organisations et les domaines connexes qui se rapportent à la politique du personnel

Besoin de logistique des ressources humaines : domaines de politique directement pertinents	Besoin de motivation des ressources humaines : domaines de politique directement pertinents	Besoin d'initiatives sociales : domaines de politique pertinents
. Planification de la main-d'oeuvre	. Evaluation et rémunération des emplois	Programmes spéciaux pour les groupes désavantagés
. Recrutement et sélection	. Prestations et services destinés aux employés	Domaines des programmes d'hygiène et de sécurité des employés
. Formation et perfectionnement	. Importance du mérite	Services d'orientation
. Mobilité des employés	. Motivation intrinsèque	Prestations aux ayants droit des employés
	. Contrôle et roulement	

Caractéristiques de la structure et du processus de l'administration du personnel

- . Complexité
- . Méthodes de prise des décisions
- . Antécédents de la direction
- . Rigueur
- . Communications avec la base

Le processus de la logistique débouche sur des politiques élaborées en vue d'orienter la prise de décisions à l'égard de la mobilité des employés.

Pour répondre au besoin de motivation des ressources humaines, on peut adopter une grande diversité de politiques et de programmes, dont chacun reflète son propre jeu d'hypothèses sur ce qui incite une personne à rester dans une organisation, à déployer des efforts pour accroître son rendement à son travail. Du point de vue du temps et de l'argent, les deux plus grands secteurs de politique recouvrent l'indemnisation des employés ainsi que les avantages sociaux et services. Là encore, on peut s'y prendre avec ou sans minutie. D'une part, la rémunération peut se fonder sur des études fouillées des barèmes de paie, au sein du marché de la main-d'oeuvre, et sur des systèmes d'évaluation des postes pour déterminer les écarts internes ainsi que la valeur relative des différents emplois. Il en est même des conditions de ces avantages et services comme les régimes de retraite, les régimes

complémentaires d'assurance médicale, l'assurance-vie, l'indemnisation d'invalidité, les programmes de remboursement des frais de scolarité, les allocations de transport, etc., tout cela peut se fonder sur des comparaisons avec les méthodes utilisées ailleurs et révélées par des enquêtes sur les prestations. D'autre part, les politiques de rémunération et de prestations peuvent simplement refléter la tradition qui se modifie au gré des exigences énergiques des syndicats et des lois du gouvernement dans le cas des conditions minimums de travail.

Les questions d'évaluation du rendement, de formation et de mobilité des employés ont un rôle à jouer pour répondre aux besoins de logistique et de motivation. Elles permettent d'avoir l'assurance que les compétences accèdent au poste voulu au bon moment. Au niveau de la motivation, elles ont un impact très sensible que la plupart des employés reconnaissent. En signalant à un employé à quel point il est estimé et apprécié, on peut susciter de sa part une forte réaction psychologique.

D'autres initiatives de motivation prises dans certaines firmes concernent l'agencement des emplois conçu pour que les employés participent à la prise des décisions et au développement de l'organisation. Nous en présentons un exposé sous la rubrique Motivation intrinsèque. L'agencement des emplois vise à en façonner les composantes de manière à répondre explicitement aux besoins des employés. Le développement de l'organisation réside dans un ensemble de techniques intentionnellement conçues pour mettre au jour et affronter diverses attitudes négatives qui entravent l'efficacité et le rendement de l'organisation. Les structures de participation des employés constituent un moyen de permettre aux employés d'influencer les décisions qui les concernent.

Finalement, il y a l'inverse des nombreuses incitations positives au rendement, sous forme de règles qui restreignent et régissent le comportement des employés, outre les prescriptions disciplinaires à l'intention de ceux qui s'en écartent.

Le domaine où il faut répondre à diverses espérances ou obligations sociales et morales est nécessairement plutôt ambigu, car bien des questions de politique peuvent passer, aux yeux des directeurs, soit pour des moyens de motivation, soit pour des initiatives sociales bien concrètes. Par exemple, les programmes visant à sauvegarder ou à accroître le niveau de sécurité et de santé des employés peuvent servir à attirer ou à garder le personnel, ou être simplement considérés comme des avantages que toute société commerciale consciencieuse devrait fournir à ses employés. On pourrait en dire autant des programmes visant à assurer une orientation professionnelle aux employés qui ont des problèmes personnels, ou bien une aide d'ordre éducatif aux ayants droit des employés. Peut-être que le seul secteur de politique où se trouve le reflet le plus clair d'une orientation de responsabilité sociale, de la part de la direction, est celui où l'on s'efforce spécialement d'embaucher, de former ou de promouvoir des membres de toutes sortes de groupes socialement désavantagés comme les immigrants de fraîche date, les pauvres, les handicapés, les personnes qui ont un dossier, etc., et de reconnaître que le statut des femmes est en voie de mutation.

Les politiques et les programmes énumérés sous les trois rubriques du tableau 4 comprennent les grands domaines de fond examinés dans cette étude. A propos de chacun, nous voulons essentiellement savoir quelles mesures sont prises par les compagnies retenues dans notre échantillon, à quoi riment les initiatives prises, quel éventail d'attitudes et de valeurs découle de divers ensembles de politiques et de pratiques précises.

Outre ces domaines de fond, toutefois, plusieurs questions de structure et de processus inhérentes à tous les enjeux de politique exercent beaucoup d'influence par elles-mêmes sur le climat général des relations avec les employés.

On peut ainsi cerner une constellation plus ou moins compacte de conditions dont l'ensemble décèle ce qui pourrait s'appeler le raffinement du processus des décisions. Comme nous l'expliquons plus à fond ci-dessous, il s'agit de l'activité globale en ce domaine : jusqu'où cette activité se planifie ou s'organise méthodiquement au lieu de simplement réagir à l'imprévu; dans quelle mesure ces activités s'évaluent; le degré de perception de la cohérence ou de l'interdépendance des politiques en matière de personnel, soit au dedans, soit par rapport à d'autres domaines où se déploient la politique et la pratique en cause.

Un autre aspect de la prise de décisions concerne la rigueur des structures. Il s'agit de savoir dans quelle mesure une entreprise juge nécessaire de mettre par écrit, de codifier, d'officialiser ses pratiques relatives aux règles de travail et à la discipline, au règlement concernant les heures de travail de relâche, aux méthodes d'appréciation du rendement, aux méthodes de planification de la main-d'oeuvre, etc.

Voilà pour les tenants et aboutissants. Il y a aussi le processus des décisions. Il s'agit de savoir d'où émanent les idées mères de la politique, à quel palier elles sont approuvées et par qui. Dès lors, il y a lieu de s'interroger sur le rôle des spécialistes ou des experts dans l'administration du personnel, et sur le palier auquel les décisions se prennent. L'éventail de ces décisions peut commencer au sein du conseil d'administration pour s'étendre jusqu'au bas de la hiérarchie administrative. Il peut ne comporter aucun appoint ou comporter une participation maximum des employés non affectés à la gestion ou de leurs représentants.

Finalement, comme nous l'avons noté plus tôt, il est intéressant de se renseigner sur le niveau d'instruction et d'expérience des deux groupes qui s'intègrent le plus étroitement au processus de prise des décisions : les cadres supérieurs d'exploitation de la compagnie et les experts en personnel.

Une fois prises, les décisions visant la politique et les programmes doivent être communiquées aux intéressés. En outre, on peut prendre ou ne pas prendre les moyens voulus pour acheminer vers le sommet les renseignements qui portent sur les réactions des employés à ces questions. La nature et la portée de ces communications ascendantes et descendantes forment le dernier aspect de la structure et du processus d'ensemble que nous examinons.

RESULTATS DE L'ETUDE
LOGISTIQUE DES RESSOURCES HUMAINES

Les organisations constatent la nécessité d'embaucher et de déployer du monde pour exécuter des faisceaux de tâches souvent appelés emplois ou postes. Cet aspect logistique de la gestion des ressources humaines peut être tenu pour une tâche de gestion. Les initiatives qu'un employeur peut prendre pour répondre aux exigences de la logistique peuvent aussi infléchir la motivation des employés, mais il est utile de grouper les pratiques d'emploi qui répondent implicitement aux besoins de la logistique.

Il faut que les gens soient attirés par un employeur, choisis, affectés et formés. Ces activités peuvent être méthodiques et rationalisées, ou elles peuvent se réduire en somme à des réactions d'urgence. La présente section compare la logistique des ressources humaines appliquée concrètement par les compagnies qui ont pris part à notre étude. Elle couvre les sujets suivants : l'identification des besoins en ressources humaines, les pratiques de recrutement et de sélection, la formation et le perfectionnement, l'évaluation du rendement et la mobilité des employés, la planification des ressources humaines.

L'identification des besoins en ressources humaines

Pour l'identification des besoins en ressources humaines, une méthode a été utilisée assez uniformément dans notre échantillonnage de gros et de moyens employeurs. Elle suppose que l'initiative revient aux directeurs, et non pas aux spécialistes en personnel. Leurs techniques pour cerner le nombre de gens dont ils ont besoin et pour déterminer les postes à combler découlent de la situation unique où ils se trouvent. Il est impossible de les décrire dans ce rapport en une formule ramassée. Certaines tendances se sont toutefois fait jour au cours de nos interviews.

D'abord, il était plus difficile de faire autoriser un nouveau poste que de combler une vacance résultant d'une promotion, d'une mutation ou d'un licenciement. C'est surtout par suite des efforts d'organisation déployés pour réduire les frais d'emplois. Au sein d'au moins quatre compagnies retenues dans notre échantillon, le président, ou un comité de gestion dont le président était membre, devait approuver tous les nouveaux postes.

Les firmes réparties en divisions confiaient souvent ce soin au vice-président en cause.

Deuxièmement, l'autorisation s'obtenait plus difficilement en période de restrictions économiques au sein de la compagnie, restrictions qui prennent souvent la forme d'interdiction ou de gel de l'embauche. Ce n'est pas toujours une façon précise d'affecter les ressources financières aux ressources humaines dont le besoin est le plus pressant. (Un gros employeur a évoqué les graves problèmes qu'il affronte actuellement, dans les services d'ingénieurs, par suite d'un gel général décrété il y a plusieurs années.)

Troisièmement, le service du personnel (ou des relations avec les employés) tient lieu de canal. Notre étude n'a relevé aucun cas où les spécialistes en personnel ont élaboré des estimations autonomes des besoins en personnel. Ils se bornaient à trouver des candidats pour combler des vacances désignées par le reste de l'entreprise. A l'occasion, les services d'exploitation passaient nettement à côté du service du personnel et présentaient simplement le nouvel employé pour que les dossiers soient mis à jour, mais ce n'était pas là une constante. Les services du personnel présentent beaucoup de diversité, quant à leur aptitude à peser sur le choix des candidats, mais habituellement ils servent d'intermédiaire pour établir le contact initial entre la compagnie et le candidat.

Le recrutement des employés

Les candidats aptes à combler les vacances au sein d'une entreprise viennent de deux sources. Il y a ceux qui travaillent actuellement dans un autre secteur de l'organisation et ceux qui ne s'y trouvent pas. Le recours aux employés actuels fera l'objet d'un exposé sous une rubrique subséquente. Etant donné que la règle morale de la promotion à l'intérieur est assez rigoureuse, les postes où l'on embauche le plus souvent des gens de l'extérieur se trouvent au seuil. Les méthodes de recrutement observées dans les compagnies à l'étude font l'objet d'un exposé au tableau 5. Nous avons classifié chaque source de recrutement selon qu'elle est rarement, occasionnellement ou souvent utilisée. Cela s'est fait pour chacun des groupes d'employés identifiés au haut des colonnes. Les chiffres consignés dans le tableau indiquent le nombre de compagnies au sein du groupe des grandes et des moyennes entreprises qui s'adressent souvent à diverses sources. Pour les trois premières catégories énumérées (cols bleus, employés de bureau et personnel de vente), la méthode de recrutement la plus largement utilisée se ramenait à la demande non sollicitée. Il n'y avait pas de différence marquée entre les grandes compagnies et les moyennes. Les annonces de journaux étaient d'importantes sources secondaires pour ces groupes d'employés, et la présentation par les soins des employés actuels constitue une source importante pour un petit nombre de gros employeurs.

Les employés techniques et les employés d'une catégorie professionnelle se recrutaient le plus souvent au moyen de demandes non sollicitées et d'annonces de journaux. Environ la moitié des grandes ou moyennes compagnies recouraient fréquemment à ce mode de recrutement. La seule différence importante entre les deux groupes se constatait dans le domaine du recrutement, dans les collèges et dans les universités. Huit des gros employeurs

Tableau 5

Techniques de recrutement souvent utilisées pour différents groupes d'employés
(G : nombre de grandes compagnies) (M : nombre de compagnies moyennes)

	Cols bleus*		Employés de bureau		Personnel des ventes*		Personnel technique et professionnel		Supervision, premier palier		Direction au-dessus du premier palier	
	G	M	G	M	G	M	G	M	G	M	G	M
Demande non sollicitée	7	8	7	8	4	6	5	5	2	4	0	1
Journaux	5	5	7	6	4	4	5	4	4	4	4	5
Radio, TV	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Agences d'embauche privées	0	0	0	2	0	1	0	2	1	2	2	1
Main-d'oeuvre Canada	1	3	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0
Ecoles secondaires	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Collèges, universités	0	0	0	0	2	0	8	2	4	2	2	0
Présentations	3	0	4	0	2	0	2	1	1	1	1	1

* Le nombre maximum de compagnies dans ces catégories d'emplois s'établit à 9 plutôt qu'à 10. Les banques (grandes et moyennes) n'avaient pas d'employés dans ces catégories.

s'adonnaient souvent à pareil recrutement, mais seulement deux des compagnies moyennes le faisaient. Des anecdotes tendent à prouver que bien des petites compagnies ne recrutent pas au niveau postsecondaire parce que : a) elles ont besoin de gens d'expérience qui puissent donner un plein rendement peu après leur embauche, sans formation supplémentaire; b) elles perçoivent que de tels diplômés sont trop qualifiés ou nourrissent des espoirs incompatibles avec ce que la petite compagnie peut offrir.

Il arrive souvent qu'une compagnie engage des membres du personnel de gestion des années avant qu'ils deviennent gérants ou directeurs. La grande importance attachée aux promotions de l'intérieur fait l'objet d'un exposé plus loin dans cette section. Les deux colonnes à droite du tableau 5 indiquent comment les grandes ou les moyennes firmes étudiées ici ont cherché à l'extérieur des cadres inférieurs ou supérieurs. Le premier choix de ces employeurs se porte souvent sur les annonces de journaux. Il se faisait aussi du recrutement dans les écoles du niveau postsecondaire. Le recours à des agences d'embauche privées était aussi le premier choix de quelques employeurs. Ils les utilisaient comme moyen de réduire le flot de demandes qu'ils recevaient si les emplois étaient annoncés dans le journal et si l'on désignait l'employeur que les candidats devaient contacter. Les opinions le plus souvent exprimées au sujet des agences privées comportaient certaines critiques, d'ordinaire à cause du rendement coûteux et sporadique. Même s'il y avait des divergences, de nombreux employeurs utilisaient les agences d'embauche en deuxième ressort seulement, sauf dans des domaines de spécialisation bien définie.

Deux autres observations s'imposent au sujet des méthodes de recrutement. D'abord, on n'a presque pas signalé de recrutement aux écoles secondaires. Apparemment, c'est attribuable à la multitude de gens formés à ce niveau et disponibles; ils arrêtent en passant, ou répondent aux annonces de journaux. L'autre observation porte sur l'utilisation de Main-d'oeuvre Canada. Plusieurs employeurs indiquent qu'ils y recourent à l'occasion (voilà pourquoi le tableau n'en parle pas). Les chiffres ne sont pas aussi éclairants que le leitmotiv des observations formulées. Quelques employeurs ont vertement critiqué la qualité des candidats présentés par Main-d'oeuvre Canada. Un plus grand nombre d'employeurs ont signalé des résultats fort variables. Ils constatent que certains bureaux étaient très bons, surtout si l'employeur pouvait régulièrement travailler avec un conseiller en particulier et le renseigner après coup sur l'évaluation des candidats par la compagnie. Si ce genre d'accord n'était pas possible, les employeurs étaient souvent frustrés et s'adressaient moins souvent à Main-d'oeuvre Canada. Ainsi, les employeurs convaincus que l'agence tenaient compte de leurs besoins autant que de ceux des candidats étaient plus favorables à Main-d'oeuvre Canada.

Résumé

Il y a une grande similitude dans les méthodes de recrutement des grandes et des moyennes compagnies étudiées ici. La différence principale tient au fait que les grandes compagnies recourent beaucoup plus aux institutions postsecondaires. On utilise abondamment les demandes non sollicitées et les annonces de journaux. Les agences d'embauche privées et les

présentations constituent une source secondaire de candidats. On utilisait rarement la radio et la télévision, les écoles secondaires et Main-d'oeuvre Canada, même s'il y avait une courbe intéressante de variabilité quant à l'utilisation de Main-d'oeuvre Canada.

La sélection des employés

Le choix à faire entre les candidats repose sur des prédictions. On recueille pour les évaluer toute une gamme de renseignements provenant de sources diverses. Il en résulte une décision affirmative ou négative. Nous avons demandé aux employeurs participant à cette étude quelle technique, parmi toutes celles dont ils peuvent se servir, ils utilisent pour effectuer une sélection.

Le tableau 6 montre qu'on utilise fréquemment des demandes en blanc, qu'on s'en remet beaucoup aux interviews, que les vérifications de références et les examens physiques se pratiquent modérément ou largement. Les chiffres inscrits dans ce tableau indiquent le nombre de compagnies qui emploient souvent les diverses techniques.

Les demandes en blanc et les interviews de tamisage étaient utilisées par la plupart des compagnies pour veiller à ce que les titres de compétence des candidats et les exigences des emplois en cause se correspondent à un niveau au moins minimum. Le point crucial du processus de décision se situe (à de très rares exceptions près) dans l'interview d'emploi. Ce n'est pas toujours la même personne qui fait l'interview importante. Dans certaines compagnies, grandes ou moyennes, le service du personnel influe largement sur le choix final quand on engage des cols bleus et des employés de bureau. Les superviseurs éventuels et d'autres se chargent de plus en plus du soin de prendre une décision à mesure qu'on se tourne vers des travailleurs professionnels, des techniciens et des cadres.

A l'exception de deux compagnies qui font passer des tests d'aptitudes aux écritures et utilisent largement les tests de dactylographie, on ne recourt presque pas aux tests psychologiques. Certaines compagnies ont déclaré qu'elles avaient déjà employé les tests, mais qu'elles avaient cessé de le faire. La plupart des employeurs les avaient utilisés rarement ou ne les utilisaient jamais pour la plupart des groupes d'employés.

Les références (d'ordinaire de la part d'employeurs précédents) étaient vérifiées par un peu moins de la moitié des employeurs quand ils engageaient des cols bleus et par la moitié ou plus des employeurs quand ils embauchaient dans d'autres catégories. Dans le cas d'une grande majorité de compagnies qui vérifiaient les références, cela se faisait par téléphone plutôt que par lettre. Les employeurs interviewés signalaient qu'il y a plus de chances d'avoir une réponse franche quand on vérifie par téléphone.

Le seul domaine où les compagnies moyennes et les grandes compagnies différaient dans leurs méthodes de sélection concerne les examens physiques, procédé beaucoup plus largement utilisé parmi les gros employeurs (69 % des catégories de professions possibles, au regard de 38 % pour les employeurs moyens).

Tableau 6

Techniques de sélection fréquemment utilisées pour différents groupes d'employés
(G : nombre de grandes compagnies) (M : nombre de compagnies moyennes)

	Cols bleus*		Employés de bureau		Personnel des ventes*		Personnel technique et professionnel		Super- vision, premier palier		Direction au-dessus du premier palier	
	G	M	G	M	G	M	G	M	G	M	G	M
Demande en blanc	9	8	10	9	9	8	10	9	10	9	10	9
Interview de tamisage préliminaire	7	7	9	6	4	2	3	2	2	1	1	0
Interview, service du personnel	5	5	8	5	3	4	4	3	3	2	1	1
Interview, superviseur éventuel	8	6	8	6	8	8	9	10	9	10	9	10
Interview, autres	0	0	0	0	3	1	7	4	5	5	6	5
Références (téléphone)	3	3	4	5	4	4	6	5	6	5	6	5
(lettre)	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1
Tests d'aptitudes	1	0	2	0	1	0	0	1	0	0	0	0
Tests professionnels	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Tests de spécialisation	0	1	9	5	0	0	0	0	0	0	0	0
Tests de personnalité	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Evaluation à l'extérieur	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	3	1
Examen physique	7	3	6	2	6	4	7	3	7	5	7	5

* Le nombre maximum de compagnies dans ces deux colonnes s'établit à 9. Les deux banques n'avaient pas de telles catégories d'employés.

Le recours aux tests d'habileté pour choisir du personnel de bureau constituait aussi la différence entre les compagnies moyennes (la moitié d'entre elles utilisaient ces tests) et les grandes compagnies, dont 90 % en signalent l'emploi fréquent.

Résumé

Le processus de sélection des employés dans les grandes compagnies n'est guère différent de la méthode suivie par les petites compagnies. On attache beaucoup d'importance à la demande en blanc et à l'interview. Les tests, sauf pour la dactylographie et les travaux d'écritures, ne sont pas utilisés dans la plupart des cas. Les évaluations par quelqu'un de l'extérieur ne se font que dans le cas d'un petit nombre de compagnies, qui sont toutes, sauf une, dans la catégorie des grandes entreprises, et elles ne concernent que les cadres. Les examens physiques font partie des méthodes de sélection dans bien des grandes compagnies, mais dans moins de compagnies moyennes. Les examens physiques et les vérifications de références servent surtout à se prémunir contre les erreurs de sélection, plutôt qu'à évaluer la compétence d'un candidat.

Mobilité

Les employeurs répondent à beaucoup de leurs besoins en ressources humaines par l'avancement ou la mutation d'employés à de nouveaux postes. Cela peut influencer sensiblement sur la motivation des employés en cause; celle-ci fera l'objet d'un examen dans une autre partie du présent chapitre. L'influence de la mobilité sur le niveau suffisant de ressources humaines, voilà ce que nous étudions ici.

Nous avons posé un certain nombre de questions visant à mesurer l'importance que les employeurs attachaient à la " promotion de l'intérieur " dans les emplois autres que les postes de débutants. Une valeur de 3 indiquait un vif attachement aux promotions de l'intérieur; une valeur de 1 marquait une indifférence envers la source, pourvu que le candidat le plus qualifié soit découvert. Le tableau 7 indique le taux moyen pour chacun des six groupes de profession.

C'est parmi les cols bleus qu'on attache le plus d'importance aux promotions de l'intérieur. C'est probablement, en partie, un effet de la forte influence des conventions collectives, qui s'exerce sur de tels groupes. Les cinq autres groupes étaient un peu moins influencés par le principe moral de la promotion de l'intérieur. Les moins influencés étaient les cadres et les employés du secteur technique ou professionnel.

Même s'il y avait des différences entre les grands et les moyens employeurs, elles n'étaient pas considérables. La principale conclusion est que ces employeurs tiennent fortement et ouvertement aux candidats de l'intérieur.

Dans le cadre de ce vif attachement, on s'applique fortement à ne pas licencier les employés en période d'austérité économique. Trois firmes ont

Tableau 7

Appréciation de l'importance des promotions de l'intérieur*

	Grandes compagnies	Compagnies moyennes
Cols bleus	3	3
Écritures, bureau	2,9	2,8
Ventes	2,2	2,6
Technique, professionnel	2	2,3
Supervision, premier palier	2,7	2,5
Cadres	2,5	2

signalé d'importants licenciements (20 % ou plus du groupe qui ne s'occupe pas de gestion) au cours des années 1973-1975. L'une d'elles avait été impliquée dans une grande grève. Au moins trois firmes avaient subi un fléchissement; elles avaient eu recours à des gels d'embauche et au roulement pour régler le volume de la main-d'oeuvre au lieu de congédier des employés. Seulement une des grandes compagnies avait congédié beaucoup de monde, et c'était plutôt une anomalie, car il s'agissait d'abandonner un secteur de cette société et pas seulement de réduire une activité courante.

La considération vouée aux candidats de l'intérieur a conduit à enquêter sur la manière dont les compagnies les choisissent. Nous avons évalué, au moyen des interviews, l'importance relative du mérite et de l'ancienneté, puis nous avons établi des cotes. Une valeur de 1 indiquait un attachement intégral à l'ancienneté (durée du service). Une valeur de 5 indiquait la subordination complète de la durée du service au mérite évalué (rendement ou potentiel démontré). Les moyennes dans le cas des grandes et des petites compagnies figurent au tableau 8.

A remarquer dans ce tableau la différence d'accent régulière bien que peu frappante entre les moyens et les gros employeurs. Ceux-ci insistent toujours plus sur le mérite. Plus l'emploi est élevé dans la hiérarchie de l'organisation, plus on met l'accent sur le mérite quand il s'agit de décider de l'avancement d'un employé.

L'importance des promotions de l'intérieur et l'accent mis sur l'ancienneté dans la plupart des emplois ordinaires conduisent à penser que les organisations ont tendance à récompenser l'appartenance à l'entreprise plus que le rendement et que, dans une certaine mesure, ces normes tendent à se perpétuer. Même si les cadres supérieurs ont été plus souvent choisis sur la base de leur mérite, plusieurs sont parvenus aux paliers intermédiaires

* Il faut soulever ici une question de méthode. Les échelles consignées dans ce tableau et dans les tableaux 8, 12A, 12B, 18, 22, 23, 28, 29, 32, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 45, 46 et 47, sont des moyens dont se servent les auteurs simplement pour mieux résumer les renseignements provenant des interviews obtenues. L'établissement des diverses échelles résultait de décisions prises a priori par les enquêteurs. Par suite, les échelles doivent être tenues pour des évaluations systématiques, à partir d'un jugement pour l'essentiel.

Tableau 8

Importance du mérite dans les décisions sur l'avancement

	Grandes compagnies	Compagnies moyennes
Cols bleus	1,4	1,1
Ecritures, bureau	2,9	2,2
Ventes	3,6	2,8
Technique, professionnel	4,4	3,7
Supervision, premier palier	4,5	4,1
Cadres	4,7	4,3

en fonction de leur ancienneté, ce qui la rend valable à leurs yeux. A la lumière de cette étude, il semble qu'on ait tendance à récompenser la patience plus que le rendement et que cette tendance soit plus forte dans le cas des petites compagnies, aux paliers inférieurs. Quand il s'agit de paliers supérieurs et de gros employeurs, on attache beaucoup d'importance au mérite.

Au cours des interviews, nous avons demandé aux patrons si un employé compromettrait son avenir en refusant de l'avancement ou une mutation. La plupart ont donné à penser que pareil refus pourrait influencer plus ou moins fortement sur les décisions ultérieures, mais les grandes et les moyennes entreprises différaient quant à savoir si le refus serait considéré comme motif légitime de décisions négatives. D'après le tableau 9, il est beaucoup plus probable que les compagnies moyennes utiliseront le refus d'une promotion ou d'une mutation comme facteur négatif dans les décisions subséquentes au sujet de la mobilité.

Tableau 9

Fréquence : refus de promotion ou de mutation nuisant à la mobilité future

	Grandes compagnies	Compagnies moyennes
Vraisemblable	1	1
Possible	5	8
Peu vraisemblable	4	1

Résumé

Les grands et les moyens employeurs insistent beaucoup sur l'avancement du personnel au sein de l'entreprise. Cette préférence était plus prononcée dans les décisions appliquées aux paliers inférieurs de l'organisation, mais elle était bien marquée dans tout l'éventail de la hiérarchie. Les choix faits parmi les candidats de la " boîte " se fondaient surtout sur les longs états de service dans le cas des cols bleus et des préposés aux écritures ou des employés de bureau. Le mérite et la durée du service

jouaient un grand rôle dans la promotion du personnel des ventes. On mettait fortement l'accent sur le mérite dans la promotion des employés techniques ou professionnels et des cadres. Les grandes firmes attachaient toujours plus d'importance au mérite que les moyennes.

Formation et perfectionnement des employés

La formation et le perfectionnement complètent la sélection et l'affectation. C'est inévitable. Il n'arrive jamais que se présente un employé complètement préparé à un emploi. Il y a toujours lieu de lui donner au moins un minimum de formation et d'instructions. La formation ou le perfectionnement peuvent être méthodiques ou s'acquérir au petit bonheur. Ils peuvent même s'acquérir par tâtonnements, mais cela viendra.

Il y a bien des manières de décrire la formation et le perfectionnement. Une des dimensions importantes dont cette étude tient compte a trait à la rigueur ou à la souplesse des méthodes. La présente étude n'a eu accès qu'aux initiatives méthodiques. Il s'agissait de noter la fréquence et le genre de cours, le nombre de personnes formées, l'affectation de ressources extérieures à la formation et au développement, etc. La formation dispensée au fil des jours, l'orientation donnée par un supérieur immédiat, l'expérience acquise dans divers postes, la trempe que donne l'exécution d'une idée malgré des personnalités opposées et bien d'autres influences qui ne relèvent pas d'un programme, tout cela est important. Le rapport postulait que l'attention accordée aux initiatives systématiques de formation et de perfectionnement fournit un indice raisonnable des efforts consacrés dans l'ensemble à la formation et au perfectionnement. Les éléments de preuves anecdotiques que nous avons accumulés confirment généralement cette hypothèse. Il importe toutefois de reconnaître que notre information est nécessairement incomplète.

Programmes spécifiques de formation

Nous avons demandé à chaque employeur de préciser le nombre et le genre de programmes de formation qui avaient été offerts l'année passée. Nous avons demandé des renseignements, en particulier, sur les catégories suivantes : formation de base, formation à la sécurité, formation spécialisée dans un métier, formation technique ou professionnelle, formation de diplômés universitaires, perfectionnement général dans la gestion.

Les employeurs n'ont pu (sauf dans quelques cas) nous fournir de chiffres indiquant combien de fois un cours avait été offert. C'est seulement dans le cas de formation professionnelle sous les auspices de Main-d'oeuvre Canada et touchant la formation de techniciens ou d'hommes de profession qu'ils ont pu signaler le nombre de stagiaires. Au tableau 10, nous avons indiqué le nombre de moyennes et de grandes compagnies qui disaient avoir offert divers programmes à divers groupes d'employés. L'activité généralement plus grande des grosses compagnies se manifeste à l'évidence dans

Tableau 10

Nombre de compagnies offrant divers genres de formation

(G : nombre de grandes compagnies) (M : nombre de compagnies moyennes)

	Mise à niveau		Sécurité		Métiers, Aide de Main-d'oeuvre Canada		Autres métiers		Professionnel ou technique		Programmes de perfectionnement de diplômés d'universités	
	G	M	G	M	G	M	G	M	G	M	G	M
Total des compagnies offrant cette formation	7	4	5	4	5	3	9	3	7	3	3	0
<u>Groupes auxquels la formation est offerte</u>												
Cols bleus	3	2	5	4	4	3	5	2	1	0	0	0
Ecritures, bureau	5	3	1	1	0	0	7	1	2	0	0	0
Ventes	5	2	0	1	0	0	4	1	2	0	1	0
Techniques, professionnel	3	1	2	3	1	1	5	0	5	3	0	0
Gestion, premier palier	3	1	2	3	1	1	4	1	4	1	1	0
Haute direction	2	1	1	0	0	0	2	0	2	1	1	0

tous les domaines de formation. D'autres tendances remarquables s'affirmaient.

1. Dans la majeure partie des cas, la formation offerte aux membres ordinaires des entreprises que nous avons étudiées était plutôt étroite et orientée vers une spécialité, tandis que le groupe des employés d'ordre technique ou professionnel et les cadres recevaient une formation mixte qui comporte le perfectionnement et l'acquisition d'une spécialité. Ce n'est guère étonnant, mais cela donne une idée du genre de connaissances dont les gens ont besoin à divers niveaux pour être efficaces.
2. Seulement trois entreprises, dont aucune ne rentre dans le groupe des entreprises moyennes, ont signalé qu'elles ont un programme spécial pour insérer des diplômés d'université dans le groupe de gestion. Bon nombre d'entreprises embauchent effectivement des diplômés d'université et, bien sûr, la faveur dont jouissent les programmes de formation de cadres fluctue passablement.

Pour remplacer la formation au sein de l'entreprise, on peut utiliser des organismes de formation à l'extérieur. C'est possible surtout dans le cas des petites compagnies qui ont peut-être du mal à supporter les frais fixes de la formation, dont la répartition varie selon le nombre global de stagiaires. Les données dont nous disposons ne permettent pas de supposer que les firmes moyennes dispensent une plus forte proportion de formation à l'extérieur que de formation au sein de l'entreprise, par exemple, elles forment les employés au-dehors plutôt qu'au-dedans. Les petits employeurs disent avoir envoyé au total 340 employés à des cours de formation de l'extérieur, tandis que les gros employeurs en auraient envoyé 5 200. En comparant ces chiffres avec le total des emplois dans ces groupes qui se répartissent selon deux tailles, on constate que les chances de recevoir une formation à l'extérieur en 1975 s'établissaient à 1,12 % dans le cas des employés d'une firme moyenne, et à quelque 2,86 % dans le cas des employés d'une grosse firme. Même si les probabilités peuvent paraître minces dans l'un ou l'autre cas, la formation externe est dispensée surtout aux groupes de travailleurs professionnels et de cadres. Ainsi dans le cas d'un employé typique admissible, il est plus juste de penser qu'il va acquérir une formation externe tous les sept ans, s'il travaille pour une grosse compagnie, au regard d'une fois tous les vingt ans s'il fait partie d'une entreprise moyenne.

En matière de budgets de formation, le niveau général de dépenses est un autre indice du niveau de soutien accordé à la formation. Les données (tableau 11) cadrent avec les résultats présentés jusqu'ici dans la présente section.

Le petit nombre de compagnies qui, dans le groupe des moyennes entreprises, ont fourni des données rend la comparaison un peu fragile. Au dire de plusieurs de ces compagnies, les données manquaient parce qu'on ne tenait pas de registres à part (dans certains cas), ou parce qu'il n'y avait pas de fonds spécialement affectés à la formation ... il incombait aux services et aux divisions d'assurer leur propre formation ... Les données disponibles donnent à penser que les dépenses par tête au titre de la

formation peuvent atteindre une proportion de quelque 8 à 5 dans les grandes compagnies par rapport aux compagnies moyennes.

Tableau 11

Dépense moyenne par employé au titre de la formation
par moyenne et par grande compagnie, 1973-1975

	Compagnies moyennes	Grandes compagnies
1973	\$134 (3)	\$267 (7)
1974	\$163 (3)	\$258 (8)
1975	\$182 (3)	\$279 (8)

Autres indicateurs de formation et de perfectionnement

D'autres parties de l'étude exposent des renseignements qui décèlent l'attitude des employeurs retenus dans notre échantillon, au sujet de la formation et du perfectionnement. Pour ce qui est de fournir divers services d'orientation aux employés, on a évoqué l'orientation des carrières. Or celle-ci n'existait dans aucune des 10 compagnies moyennes, tandis que six des grandes compagnies avaient au moins un programme rudimentaire. Une des compagnies recourait à des organismes extérieurs pour aider les employés à régler leurs problèmes de carrière et deux autres offraient des programmes complets d'orientation des employés, pour les aider à choisir leur carrière.

Ces programmes d'orientation s'ajoutaient aux services normaux d'évaluation du rendement qui existaient dans ces compagnies. Nous avons posé des questions sur l'importance du perfectionnement dans l'évaluation du rendement; nous avons relevé des différences prononcées entre les compagnies moyennes et les grosses compagnies dans notre échantillon, l'indice figure au tableau 12A. Dans sept des 10 industries, la grande firme attache plus d'importance que l'entreprise moyenne au perfectionnement dans le processus d'évaluation du rendement. Dans le secteur du transport aérien, aucune des compagnies ne disait attacher d'importance au perfectionnement, dans son système d'évaluation du rendement parce qu'elles n'ont pas de systèmes rigoureux d'évaluation. (Une haute valeur d'indice reflète la grande importance attachée au perfectionnement, pour un large éventail de groupes d'employés.) La variation attribuable à l'industrie est bien faible. Fait intéressant, les quatre industries qui attachent le plus d'importance au perfectionnement comptent très peu d'employés représentés par des syndicats.

Même si quelques employeurs faisaient beaucoup dans le domaine du perfectionnement par le biais de l'évaluation du rendement, nous avons constaté que le degré général d'importance attaché au perfectionnement était " modéré ", à notre sens.

Les chiffres entre parenthèses indiquent le nombre de compagnies sur lequel se fonde la moyenne.

Tableau 12A

Importance du perfectionnement dans l'évaluation du rendement*

	Grandes compagnies	Compagnies moyennes	Moyenne pour l'industrie
Produits électriques	50	13	32
Peinture	33	7	20
Conserveries	52	n.d.	n.d.
Salaisons	24	33	29
Raffinage de pétrole	48	22	35
Mines	47	11	29
Transport aérien	0	0	0
Commerce au détail	67	0	34
Assurances	33	44	39
Banques	44	39	42
Moyenne pour la catégorie	40	19	29

Résumé

La base des données pour l'analyse de la formation et du perfectionnement n'était pas aussi complète que nous aurions pu le souhaiter. On ne cachait pas les données nécessaires; elles n'étaient pas disponibles, voilà tout. D'après les données disponibles, les grandes compagnies déploient beaucoup plus d'activité dans presque tous les genres et à presque tous les paliers de formation sur le tas. Les grandes firmes envoient une plus forte proportion de leurs employés dans des organismes de formation externes et signalent de plus lourdes dépenses de formation, par tête. En outre, elles disent attacher beaucoup plus d'importance au perfectionnement des employés, dans leurs systèmes d'évaluation du rendement. Dans le cas des gros employeurs, l'importance accordée au perfectionnement est limitée, et non pas considérable. A quelques exceptions près, les petites compagnies attachent une importance minime au perfectionnement.

L'utilisation des gens pour le compte de l'entreprise et à son propre avantage comporte la nécessité de mettre fortement l'accent sur le perfectionnement. L'identification des points forts et des faiblesses de chacun, le souci de relayer ces renseignements aux particuliers et de prévoir des moyens d'amélioration, telle est la formule de base pour vivifier les connaissances et les réalisations de la personne.

Logistique des ressources humaines et
planification de la main-d'oeuvre : une évaluation

Toutes les entreprises que nous avons étudiées recrutent, choisissent, forment et perfectionnent des gens, et leur accordent de l'avancement. Nous avons fait remarquer au début de cette section que ces activités sont les composantes implicites d'un système de logistique des ressources

* Les valeurs de l'indice vont de 0 à 100.

humaines. A quelques exceptions près, il est exact de dire que les corrélations sont demeurées implicites. Aucun des employeurs interviewés ne chercherait à démontrer qu'il n'y a pas de rapport par exemple entre les gens choisis et le genre de formation souhaitable. Mais il semble se faire relativement peu de choses sur la base d'une analyse explicite de pareilles corrélations. Les mises au point se faisaient selon que les gens se débrouillaient ou échouaient dans les emplois où ils étaient placés.

L'attitude de la plupart des employeurs à l'égard de la logistique des ressources humaines consistait à réagir. Dans la plupart des cas, ils étaient à la hauteur de la situation; parfois, ils tenaient très bien le coup. Il est difficile d'attribuer des relations de causes et d'effets à des politiques ou à des pratiques spécifiques. Mais la moyenne de roulement signalée dans le cas des grandes compagnies grâce à cet échantillon s'établissait à 19 %; pour les compagnies moyennes, elle dépassait 26 %. Cela conduit à penser que le système de logistique des ressources humaines pose un grand problème.

De façon générale, le problème semble tenir au fait qu'on ne parvient pas à tenir compte de la rigidité des éléments de la situation. C'est un état de choses qui comporte bien des aspects; souvent, on finit par les cerner et par trouver une solution au niveau local.

Nous avons posé des questions sur la participation de chacune des compagnies à la planification de la main-d'oeuvre. Or la planification en vue des besoins futurs en ressources humaines et les moyens à prendre pour y pourvoir relèvent d'une activité assez récente. Quelques-unes des grandes compagnies étudiées ici ont commencé à déployer certains efforts en ce domaine au cours des dernières années. Les valeurs d'indice qui approchent du maximum (100) reflètent des initiatives de planification de main-d'oeuvre qui *a)* bénéficient d'un long délai; *b)* se servent d'analyses quantitatives pour effectuer des projections; *c)* portent sur des questions d'offre et de demande; *d)* utilisent des spécialistes pour élaborer des prévisions ou des projections.

Comme le montre bien le tableau 12B, les firmes de taille moyenne retenues dans cet échantillon marquaient peu à presque pas de points à cette échelle, bien que la banque moyenne constitue une exception notable. De toute évidence, il s'agit d'un domaine où la taille de l'entreprise influe nettement sur le niveau d'activité. C'est aussi une question au sujet de laquelle de grandes différences sont bien compréhensibles. Aux entreprises qui font des projections, nous avons demandé si elles en vérifient l'exactitude par une comparaison avec l'expérience réelle, après coup. Sur les quatre qui ont répondu par l'affirmative, trois rentrent dans la catégorie des grandes entreprises.

L'importance des valeurs d'indice pour les grandes compagnies retenues dans l'échantillon peut légèrement induire le lecteur en erreur en donnant à penser que la planification de la main-d'oeuvre est une sous-fonction bien établie dans beaucoup de grandes firmes. Ce n'est pas le cas. Les valeurs reflétaient des activités telles que l'élaboration de tableaux de remplacement pour les cadres essentiels, l'identification d'un " sommet de 100 " au sein de la compagnie pour évaluer la force de ses effectifs, et

ainsi de suite. Même s'il s'agit d'activités importantes et fort utiles, elles ne répondent pas à ce qu'on attend d'une planification intégrale de la main-d'oeuvre. Peu d'employeurs travaillent beaucoup à la prévision de l'offre ou de la demande de personnel aux échelons inférieurs de l'entreprise. Bien des plans n'étaient que le sous-produit de l'élaboration du budget; ils n'avaient guère d'impact, sauf pour établir le chiffre des frais. Quelques compagnies commençaient à utiliser un procédé un peu plus sophistiqué, mais la planification de la main-d'oeuvre ne reposait pas sur des bases solides et elle nécessitait toujours l'accord de la direction en cause.

Tableau 12B

Complexité des activités de planification de la main-d'oeuvre

	Grandes compagnies	Compagnies moyennes
Produits électriques	74	26
Peinture	74	0
Conserveries	48	13
Salaisons	44	20
Raffinage de pétrole	56	0
Mines	35	4
Transport aérien	70	0
Commerce au détail	48	0
Assurances	74	13
Banques	79	74
Moyenne pour la catégorie	60	25

L'indice de sophistication reflète la complexité de la planification des ressources humaines. D'autres faits complètent la portée plutôt critique de cette évaluation. Les spécialistes de l'emploi interviewés à l'occasion avaient des opinions bien tranchées sur les sources de candidats d'où viennent les meilleurs employés. De tels jugements étaient invariablement fondés sur des analyses anecdotiques plutôt que systématiques. Les interviews de sélection étaient dirigées par des spécialistes et des non-spécialistes. Bien qu'on eût clairement identifié les problèmes éventuels des interviews à faire¹⁸, il n'existait que de rares indices d'initiatives visant à améliorer l'habileté de l'interviewer ou à perfectionner ses méthodes pour aller au-delà des démarches instinctives ou autodidactiques. Le recours à d'autres informations pour compléter l'interview se limitait surtout aux vérifications des références et aux données inscrites sur la formule de demande.

Il est difficile d'évaluer la formation et le perfectionnement parce que les données ne sont ni très précises ni complètes. Les compagnies avaient du mal à cerner le nombre de gens formés, en raison 1^o de la décentralisation de la formation; 2^o du statut de la formation. Dans certaines compagnies, le travail de formation était décentralisé vers les divisions

Les valeurs d'indice varient de 0 à 100.

ou les services. Elles faisaient venir des formateurs ou créaient leurs propres cours (pour l'informatique, par exemple) au gré des besoins. Pareille décentralisation convenait en particulier aux métiers qu'on pouvait nettement associer à tel ou tel secteur de l'entreprise. D'autre part, la formation était souvent considérée comme une façon de résoudre les problèmes; c'était une réaction plutôt qu'un élément de la stratégie des ressources humaines. Par suite, souvent, la formation n'était pas fonction d'un programme, et les dossiers pertinents n'étaient pas disponibles. Le peu d'uniformité des données sur la formation ne reflète pas seulement l'attitude de nombreuses entreprises, grandes et (surtout) moyennes. Elle empêche aussi de trancher méthodiquement la question de savoir si la formation est efficace.

Un dernier mot au sujet de la logistique des ressources humaines appliquée à l'utilisation de candidats ayant une instruction poussée. Seulement trois entreprises avaient des programmes spécifiques à l'intention des diplômés d'université. On en recrutait plus à ces sources, mais dans bien des cas c'était pour un emploi technique ou professionnel exigeant relativement peu de formation. La croissance rapide du nombre de diplômés disponibles, jointe au désintérêt de l'employeur (parfois à son aversion), donne à penser ou bien que l'instruction universitaire ne fournit pas un apport très utile au secteur privé, ou bien qu'une foule d'employeurs n'ont pas découvert comment utiliser efficacement ce monde-là. La nature de cette enquête ne permet pas de dégager des conclusions en la matière. Mais il ressort des modalités de recrutement, du manque de barèmes de rémunération pour les titulaires de maîtrise en administration, du profil des cadres, et du profil de la main-d'oeuvre, que les compagnies moyennes se distinguaient des grandes quant au niveau d'instruction des employés. A la longue, cela peut entraver sérieusement leur progrès et leur essor.

Résumé

Les méthodes qui relèvent de la logistique des ressources humaines et qu'on observe auprès de gros employeurs et des moyens, nous amènent à conclure que les gros employeurs diffèrent un peu entre eux quant à la manière de recruter les nouveaux employés, qu'ils s'adonnent davantage à la planification de la main-d'oeuvre et qu'ils offrent des programmes plus variés, plus intenses, de formation et de perfectionnement. Les catégories d'entreprises de ces deux tailles se rejoignent dans leurs méthodes de sélection, même si les grandes compagnies recourent un peu plus aux tests et aux évaluations externes.

Les grands et les moyens employeurs se contentent de réagir beaucoup plus qu'ils ne prennent les devants, pour répondre aux besoins en ressources humaines. Les décisions se fondent plus souvent sur l'expérience que sur l'analyse (études, évaluations programmées). Selon toute vraisemblance, même si ces employeurs obtiennent du succès au niveau économique, ils y parviennent en dépit plutôt qu'en raison de cette attitude¹⁹.

RESULTATS DE L'ETUDE : MOTIVATION DES RESSOURCES HUMAINES
RECOMPENSES EXTRINSEQUES

Les gens deviennent employés et le demeurent, produisent des services que l'entreprise apprécie, en échange de nombreuses récompenses extrinsèques et intrinsèques. Les agents de motivation extrinsèques sont des récompenses offertes par d'autres en retour de l'exécution d'une action. Les gens exécutent l'action souhaitée non parce que le fait en cause est de soi profitable, mais en raison de la récompense " extrinsèque " qu'il apporte : chèque de paie, avancement, sécurité financière, loisirs, et ainsi de suite. Les récompenses les plus extrinsèques visent à inciter les gens à se joindre à l'entreprise, à y rester, à se sentir contents de leur travail et de l'employeur. Quelques-unes, comme les programmes d'incitation par le salaire, visent directement à motiver un plus fort rendement sur le plan quantitatif ou qualitatif. L'agent de motivation extrinsèque le plus évident et le plus direct est la récompense financière.

A - REMUNERATION

Rien n'importe plus, probablement, que les niveaux de paie, quand il s'agit d'attirer les gens vers une entreprise. L'influence de la paie ne diminue que légèrement quand on examine ensuite la décision de l'employé de rester avec un employeur. Pourtant, les recherches sur le rôle de la paie dans la motivation d'un employé ont démontré que ses effets ne se fondent pas seulement sur le montant absolu de la rémunération. Les attitudes positives ou négatives qui découlent des politiques de paie proviennent autant ou plus des comparaisons avec les sommes versées aux autres. Ainsi, on peut être satisfait ou mécontent de sa paie quand on la compare :

1. à ce que les gens obtiennent pour un travail semblable ailleurs (comparaisons sur le marché du travail);
2. à ce que les gens retirent d'autres emplois dans l'entreprise (comparaisons au sein de l'entreprise);
3. à ce que d'autres gagnent dans le même emploi (comparaisons entre les emplois), ou

4. à ce qu'on gagnait dans des emplois antérieurs ou au cours de périodes antérieures dans le même emploi (comparaisons entre les personnes).

La plupart des directeurs et des spécialistes du personnel sont conscients, explicitement ou implicitement, du fait que leurs employés font ces comparaisons, dont l'impact sur la motivation est considérable. Par suite, les employeurs inaugurent souvent des politiques et des pratiques spécifiques pour s'assurer que les comparaisons sont favorables à la compagnie.

1. Politiques tendant à influencer les comparaisons sur le marché du travail

Pour influencer les comparaisons que fait l'employé entre sa paie et les barèmes en vigueur sur le marché du travail, les employeurs peuvent décider en principe de maintenir la paie à tel ou tel point dans l'éventail des rémunérations de l'emploi en cause dans l'ensemble du marché du travail : décider par exemple de fixer la paie au haut, au milieu ou au bas de l'échelle. Ils peuvent aussi effectuer des enquêtes ou participer à des enquêtes sur le marché du travail pour établir exactement dans quelle mesure leurs taux peuvent se comparer avec ceux d'autres entreprises. Ils supposent que les employés ne seront pas mécontents de leur paie, si elle correspond à ce qu'ils peuvent gagner ailleurs.

2. Politiques visant à influencer les comparaisons au sein de l'organisation

Pour assurer un sentiment d'équité et de justice au sujet des salaires versés au sein de l'entreprise, les employeurs fixent des écarts entre les emplois et peuvent tenter, méthodiquement ou non, de persuader à leurs employés que ces écarts sont justes. Parfois, les écarts internes se dessinent simplement avec le temps par suite des fluctuations des divers marchés extérieurs du travail ou par suite des règlements de négociations collectives, mais dans bien des entreprises modernes, on juge que c'est un système trop arbitraire et instable. On procède donc à une stricte évaluation, en comparant les emplois selon une série de critères réguliers et d'une manière aussi objective que possible. On attribue des points ou un rang aux emplois en fonction de ces critères; les emplois qui reçoivent des points semblables sont groupés en grades ou classes. Les catégories ayant plus de points donnent lieu à une rémunération supérieure. Voici des critères typiques dont on se sert pour évaluer des emplois : la difficulté des tâches requises, le degré de responsabilité à l'égard des personnes ou des biens, le niveau d'instruction et d'expérience requis pour le travail. L'hypothèse ou le souhait de l'employeur est que les employés accepteront ces critères, les jugeront fiables pour effectuer des comparaisons entre les emplois et s'inclineront devant le jugement des évaluateurs d'emplois quant à la valeur relative des divers groupements d'emplois.

3 et 4. Politiques visant à influencer les comparaisons entre les emplois et entre les personnes

Bien des entreprises cherchent à décourager les employés de comparer leurs barèmes de paie avec ceux d'autres personnes dans le même secteur ou un secteur semblable de travail. Voilà pourquoi, si c'est possible, les salaires individuels demeurent confidentiels. Elles discernent en effet la difficulté d'obtenir l'assentiment universel sur la valeur d'un individu par rapport à un autre. Par ailleurs, elles cherchent souvent à élaborer une méthode juste et équitable pour fixer les salaires individuels sur la base du rendement de l'employé et pour convaincre celui-ci que c'est en fait le fondement de l'écart de salaires dans certains emplois. On établit un barème qui va de la rémunération d'un simple stagiaire jusqu'au salaire des employés donnant le plus haut rendement.

Dans d'autres groupes d'emplois, les variations individuelles de rendement sont très peu prononcées. Dans de tels cas, l'employeur peut tenter d'éviter toute différence entre individus, et adopter pour principe que " l'emploi paie le taux ". S'il souhaite un écart entre les individus, l'employeur cherche à éviter que des comparaisons odieuses se fassent en fonction de critères subjectifs et invérifiables. Cela aboutit d'ordinaire à une politique qui permet de fonder les taux de paie sur l'ancienneté ou sur l'expérience dans l'emploi ou dans l'entreprise.

Tels sont donc les principales options accessibles aux employeurs dans le domaine de la rémunération directe (les formes indirectes de rémunération font l'objet d'un exposé ailleurs). Examinons maintenant comment les firmes retenues dans notre échantillon ont réglé ces questions.

1. Politiques des salaires du marché du travail

a) Objectifs salariaux énoncés par les compagnies dans notre étude

Dans seulement deux cas dont notre échantillon fait état, il a semblé que les compagnies n'avaient pas de politique explicite touchant le secteur du marché du travail auquel leur barème de rémunération était censé correspondre. Ces deux entreprises se situaient dans le groupe des firmes de taille moyenne. Ces entreprises fixaient le niveau des salaires surtout selon les cas; au bas de l'échelle, les emplois se réglaient par négociation collective selon les modalités acceptées ailleurs, tandis qu'au haut de l'échelle la rémunération se fondait sur des comparaisons faites à l'occasion, sans rigueur, avec d'autres employeurs du secteur.

Parmi les 18 autres firmes ayant des objectifs explicites sur le plan des salaires, il semble que les buts des grandes compagnies étaient, en général, fixés plus haut que ceux des compagnies moyennes. Voir le tableau 13.

Au niveau des 10 grandes compagnies, relativement aux six catégories principales d'emplois qui ont fait l'objet de nos questions (cols bleus, préposés aux écritures, ventes, technique, cadres subalternes, haute direction), il y avait 31 cas (51 %) pour un éventail possible de 60 groupes

Tableau 13

Objectifs énoncés pour les traitements et les salaires,
face au marché de la main-d'oeuvre, pour six groupes importants d'employés

Percentile de l'éventail des salaires sur le marché du travail, but visé (en %)	Moyennes firmes (N = 60)	Grandes firmes (N = 60)
50-60 ^e	51	35
60-80 ^e	25	51
80-100 ^e	0	10
Pas de politique énoncée	13	0
Non disponible ou sans objet	10	0,03

(10 compagnies par 6 catégories d'emplois), où la politique était de payer entre le soixantième et le quatre-vingtième percentile du marché du travail, et 10 % (tous dans une même compagnie) où la politique était de payer au sommet de l'échelle du marché du travail (entre le quatre-vingtième et le centième percentile). Les autres cherchaient à payer " autour de la médiane " (entre le cinquantième et le soixantième percentile).

Au niveau des compagnies de taille moyenne, l'objectif modal était la médiane. Trente et un cas (51 %) étaient régis par une telle politique, alors que seulement 25 % visaient au palier entre le soixantième et le quatre-vingtième percentile, et il ne s'en trouvait pas au-dessus.

En cherchant à savoir où se produisent les différences entre les grandes firmes et les moyennes, on s'aperçoit que la politique consistant à payer au milieu plutôt qu'au haut de l'échelle du marché du travail s'applique surtout aux employés ordinaires : cols bleus et préposés aux écritures. Au niveau des cadres subalternes et de la haute direction, les grandes compagnies et les moyennes qui ont une politique différent dans un cas seulement (la grande paie davantage), tandis qu'au palier des employés ordinaires, elles diffèrent dans cinq cas (sur 10), et dans chaque cas les grandes compagnies déclarent qu'elles visent à payer davantage. Comme l'a dit une des personnes interrogées, dans une compagnie moyenne : " Voyez-vous, nous ne pouvons nullement nous permettre de verser des salaires supérieurs, comme le font les gros. Quand nos gens arrivent ici, nous leur disons que nous paierons toujours au moins le taux courant pour l'emploi. Ils aiment encore mieux travailler pour nous que pour les grosses compagnies, parce qu'il y a, chez nous, plus de variété et plus d'ambiance dans le travail. "

b) Pratique effective

C'est une chose d'avoir une politique précisant à quel palier on aimerait idéalement payer ses employés, mais quand vient le moment de savoir si une compagnie agit en conséquence, c'est autre chose. Nous avons eu l'impression que presque toutes les compagnies ayant une politique cherchaient au moins à y adhérer. D'abord, il était remarquable de voir à quel point était répandu le recours aux enquêtes sur les traitements et les salaires. Presque toutes les compagnies avaient participé à au moins une enquête.

D'habitude, elles participaient à des enquêtes dont le nombre se situait entre trois et 10 au moins. Il s'agissait d'études menées par des associations industrielles et professionnelles, des services de consultants, des organismes de l'Etat. En outre, la plupart des plus grosses compagnies, et quelques moyennes, organisaient et effectuaient leurs propres enquêtes parmi leurs principaux concurrents sur le marché du travail. C'était un domaine où les informations circulaient librement et copieusement, au moins à l'égard des barèmes de paie au-dessous du niveau des cadres intermédiaires.

Nous n'avons pu faire une comparaison complète et méticuleuse des barèmes réels de rémunération, pour les emplois comparables, de manière à englober toutes nos 20 compagnies. C'est surtout parce que très peu d'emplois étaient comparables en fait, dans le cas de compagnies aussi diverses. C'est aussi parce que, pour décrire un grand nombre d'emplois d'une manière si détaillée que les personnes interrogées puissent faire des rapprochements exacts à partir de l'éventail de leurs emplois, il aurait fallu plus de temps et d'espace que nous ne pouvions en demander, à notre avis. En conséquence, nous avons identifié huit genres d'employés dont le travail, selon nous, se compare plus ou moins sur un large éventail de compagnies. Nous avons demandé aux firmes interrogées de révéler la moyenne des salaires versés à ces gens. Voici les employés figurant sur notre liste : 1^o un bachelier en génie qui venait de recevoir son diplôme; 2^o un nouveau titulaire d'une maîtrise en administration; 3^o une jeune dactylo récemment diplômée au terme d'un programme de quatre ans d'école secondaire; 4^o la secrétaire d'un cadre intermédiaire (c'est-à-dire un directeur des ventes); 5^o un débutant dans un emploi de production ou l'équivalent qui n'exige pas d'expérience antérieure ni d'instruction spéciale autre que la formation donnée au niveau d'un diplôme d'école secondaire; 6^o un mécanographe (salaire du début); 7^o un mécanicien de machine fixe avec cinq ans de service; 8^o un superviseur immédiat de la production, ou l'équivalent, avec trois ans d'expérience dans cet emploi.

Comme le discernait bien vite un spécialiste en administration des traitements et salaires, plusieurs des emplois de ces " employés typiques " différeraient d'un employeur à l'autre, pour ce qui est de la responsabilité et de l'autorité. Il ne faudrait donc pas comparer leurs salaires. Par exemple, un superviseur immédiat dans une banque et dans une raffinerie de pétrole feraient un travail bien différent. De telles différences entre les emplois pourraient exister entre deux compagnies du même secteur, même si elles n'étaient peut-être pas énormes. Mais étant donné les diverses possibilités d'erreurs que comporteraient ces comparaisons, on pourrait quand même demander s'il y avait un profil général ou une tendance générale dans les barèmes de paie des grosses compagnies, relativement aux compagnies moyennes, à supposer que la variabilité entre les emplois se répartisse au hasard entre les deux groupes. En fait, il semblait y avoir une tendance du genre, comme le montre le tableau 14.

La moyenne du barème de paie, dans l'ensemble des huit emplois, s'établit à \$11 827, pour les 10 grandes compagnies, et à \$10 108 pour les 10 sociétés moyennes. La différence, soit environ \$1 700, est de 17 %. C'est peut-être ce niveau qu'on pourrait s'attendre à observer dans le cas de firmes qui visent à payer " au milieu " de l'éventail du marché du travail, comparativement aux maisons dont le but déclaré est de verser environ 70 %,

Tableau 14
 Barèmes moyens de paie pour huit postes typiques,
 par taille de compagnies, en 1976

	B. Génie	MA	Dactylo débutante	Secrétaire avec expérience	Nouveau travailleur à la production	Mécanographe	Mécanicien machine fixe	Superviseur immédiat	Tous emplois
Grosses compagnies	\$12 792	\$13 886	\$7 837	\$10 874	\$10 332	\$8 084	\$14 972	\$16 819	\$11 827
	N = 6	N = 7	N = 10	N = 10	N = 9	N = 9	N = 10	N = 9	(\$11 673* à l'exclusion du salaire pour MA)
Compagnies moyennes	\$12 921	Pas de taux spéciaux	\$7 193	\$8 957	\$8 937	\$7 680	\$12 297	\$16 075	\$10 108
	N = 5	N = 10	N = 10	N = 10	N = 8	N = 10	N = 7	N = 8	

* Voir la description des emplois dans le corps de l'étude.

ou moins. Il semblerait donc que la plupart des firmes versent ce qu'elles ont décidé au départ de payer.

Pour ce qui est de chaque type d'employés, les différences entre les grandes firmes et les moyennes sont les moins prononcées pour les bacheliers en génie, les superviseurs immédiats comptant trois ans d'expérience, les mécanographes et les dactylos débutantes. La similitude entre ces emplois est peut-être assez grande pour faciliter la comparaison, tandis que les autres emplois varient davantage, ce qui permet d'avoir de plus grandes différences de taux²⁰.

2. Politiques d'écarts de paie au sein des entreprises

Comme on l'a noté ci-dessus, la première façon pour les employeurs de chercher à modifier la base sur laquelle les employés comparent leur propre salaire à celui des gens qui occupent d'autres postes consiste à adopter des programmes d'évaluation systématique des emplois, dont le but est de fonder les écarts sur des critères " objectifs " du poste, et non sur les caractéristiques du titulaire. Le tableau 15A l'indique, les grandes compagnies utilisent les systèmes réguliers d'évaluation d'emplois plus souvent (soit 9 %) que ne le font les sociétés moyennes. Toutefois, les grandes compagnies ont tendance à se montrer plus sélectives; elles s'en servent dans certains groupes, mais non dans d'autres catégories d'emplois qui ont fait l'objet de nos questions. Il est clair aussi que l'évaluation des emplois est la plus communément utilisée par toutes les compagnies pour les postes de ventes, les postes techniques ou professionnels, les postes de direction (de 80 à 90 % du temps). Dans le cas des postes d'écritures, elles sont utilisées dans une proportion de 40 à 50 % environ. Elles sont utilisées dans moins de 10 % des cas, pour les cols bleus.

3. Politiques relatives aux comparaisons de salaires entre les personnes occupant des emplois semblables

Pour bien des employés, l'aspect le plus troublant peut-être de leur paie tient à la pensée que d'autres gens qu'ils voient chaque jour faire le même travail ou un travail semblable gagnent plus qu'eux sans le mériter. Souvent, les compagnies cherchent à réduire au minimum des comparaisons aussi dommageables en élaborant des politiques qui rattachent les écarts de paie entre les individus à l'ancienneté, à différents niveaux de formation, à des différences qui portent sur la qualité ou le volume du rendement et sont d'ailleurs évaluées d'une manière systématique. Le tableau 15-B montre la répartition de ces politiques dans notre échantillon de compagnies.

On voit que les politiques des grandes et des moyennes compagnies ne diffèrent guère. Dans la grande majorité des cas (70 % du temps), les postes de ventes, les hauts postes techniques et professionnels ou les postes de gestion sont assortis de taux de rémunération individuels, sur la base du rendement, tandis que les emplois de cols bleus et d'écritures se fondent sur l'ancienneté ou évitent soigneusement toute différence de salaire entre les individus en n'établissant qu'un barème pour l'emploi. Les barèmes de et qui sont d'ailleurs évaluées d'une manière systématique. Le tableau 15B montre la répartition de ces politiques dans notre échantillon de compagnies.

Tableau 15A

Pourcentage de compagnies utilisant de strictes méthodes d'évaluation d'emploi

	Cols bleus	Ecritures	Ventes	Technique, professionnel	Cadres intermédiaires	Haute direction	Tous les groupes d'emplois
<u>Compagnies moyennes</u>							
(N = 10)							
% de compagnies utilisant l'évaluation de tous les emplois dans cette catégorie	0	50	70	80	80	70	60
% de compagnies utilisant l'évaluation des emplois dans " quelques " postes, mais pas dans tous	0	0	10	0	0	0	02
Total des compagnies utilisant l'évaluation des emplois dans quelques postes ou dans tous les postes	0	50	80	80	80	70	62
<u>Grandes compagnies</u>							
(N = 10)							
% de compagnies utilisant l'évaluation des emplois dans tous les postes de la catégorie	10	30	60	80	80	80	59
% de compagnies utilisant l'évaluation des emplois dans quelques postes, mais pas dans tous les postes	0	10	30	10	10	10	12
Total des compagnies utilisant l'évaluation des emplois dans quelques postes ou dans tous les postes	10	40	90	90	90	90	71

Tableau 15B

Politique des compagnies visant à établir des différences individuelles
dans les barèmes de paie

	Cols bleus	Ecritures	Ventes	Technique, professionnel	Cadres intermé- diaires	Direction supérieure	Tous les groupes d'emplois
<u>Compagnies moyennes</u> (N = 10)							
% de compagnies fondant leur politique sur l'ancienneté ou l'expérience	50	60	20	10	10	0	25
% de compagnies fondant leur politique sur les titres et qualités	0	0	0	30	0	0	5
% de compagnies fondant leur politique sur le rendement de l'emploi	0	30	60	50	80	100	53
49 % de compagnies ayant pour politique de ne pas avoir d'écart au sein d'un emploi (" l'emploi paie le taux ")	40	10	10	10	10	0	13
% de compagnies n'ayant pas d'emploi dans cette catégorie	10	0	10	0	0	0	3
<u>Grandes compagnies</u> (N = 10)							
% de compagnies fondant leur politique sur l'ancienneté	50	80	10	0	0	0	23
% de compagnies fondant leur politique sur les titres et qualités	0	0	0	10	0	0	2
% de compagnies fondant leur politique sur le rendement de l'emploi	0	20	70	70	80	100	57
% de compagnies ayant une politique qui exclut des variations dans l'emploi	40	0	10	20	20	0	15
% de compagnies n'ayant pas d'emploi dans cette catégorie	10	0	10	0	0	0	3

les écarts de salaires entre les personnes, consiste à examiner la portée de l'éventail qui peut se déployer entre la personne la moins payée dans un emploi donné et la personne la mieux payée. On peut le voir au tableau 16.

Ce tableau montre qu'à tout prendre, dans les six groupes principaux d'emplois, il y a encore très peu de différence entre les grandes et les moyennes compagnies, en ce qui concerne l'échelle de paie moyenne au sein des emplois. Dans les deux cas, c'est autour de 30 %, en somme. En examinant les divers groupes d'emplois, on discerne cependant que les grandes compagnies offrent un plus large éventail de salaires dans les postes de vente, les postes techniques ou professionnels, tandis que les compagnies de taille moyenne offrent un plus large éventail dans leurs emplois de cols bleus, ainsi que les emplois de direction subalterne ou de haute direction.

Dans les deux genres de compagnies, s'il existe un éventail, il est le plus restreint pour les cols bleus, près de la moyenne pour les écritures, les ventes, les emplois techniques ou professionnels, et le plus large pour les postes de direction. Cela reflète probablement la conviction implicite de la direction qu'il n'est pas pratique ou nécessaire de marquer un écart entre les taux de paie des divers employés dans les postes où les tâches sont plus régulières et uniformes, mais qu'il est de plus en plus nécessaire de prévoir une échelle à mesure que les emplois comportent plus de responsabilités et d'autorité. Il est intéressant aussi de noter que sept des compagnies moyennes ne prétendaient pas avoir de politique fixe touchant les éventails ou les échelles dans au moins une des catégories d'emplois, surtout ceux du palier supérieur où six des 10 ne spécifiaient pas d'éventail. Seulement quatre des grandes compagnies admettaient ne pas avoir de politique à l'égard des éventails de salaires, et seulement une d'elles évitait d'avoir une politique au niveau supérieur. Cette tendance dans les compagnies moyennes ou bien à avoir des éventails de salaires plus élevés, ou bien à ne pas avoir de politique fixe à l'égard de l'éventail des salaires pour les emplois supérieurs, comparativement aux grosses compagnies, peut bien refléter le fait que les grosses compagnies offrent vraisemblablement plus d'occasions de promotions et de mutations; ainsi, elles ont moins besoin d'avoir des plafonds élevés pour les emplois, car leurs titulaires ont des chances de quitter l'emploi avant d'atteindre ou peu après avoir atteint le sommet de l'éventail des salaires. Quand les chances de mobilité sont moindres, il est judicieux d'avoir un plus large éventail; de la sorte, les employés peuvent toucher des augmentations de salaires sur une plus longue période.

Résumé

Quand il s'agit de politiques relatives aux barèmes de paie, les grandes et les moyennes compagnies émettent pas mal les mêmes hypothèses et adoptent des attitudes semblables, sauf sur un point décisif. Les grandes compagnies ont tendance à payer plus (de 15 à 20 % environ) que les moyennes selon l'éventail de la rémunération sur le marché du travail; en fait, elles semblent le faire au moins pour les huit genres " typiques " d'employés qui ont fait l'objet de nos questions. Dans les grandes comme dans les moyennes firmes, toutefois, le col bleu ou le travailleur de la production est payé

Tableau 16

Politique visant la taille des éventails de rémunération au sein des emplois

Taille moyenne (N = 10) Grande taille (N = 10)

	Eventail moyen (en %)	Nombre de compagnies sans politique fixe pour au moins un groupe d'emplois	Eventail moyen (en %)	Nombre de compagnies sans politique fixe pour au moins un groupe d'emplois
Tous les groupes d'emplois	34	7	33	4
Emplois de cols bleus	19	2	2	1
Ecritures	30	1	33	1
Postes de ventes	28	3	38	2
Postes technique, professionnel	34	2	41	0
Cadres subalternes	43	4	39	1
Haute direction	48	6	44	1

L'éventail moyen traduit l'écart en pourcentage, depuis le taux le plus bas jusqu'au plus élevé.

en fonction du taux de l'emploi ou de son ancienneté, l'éventail de paie au sein de l'emploi étant plutôt restreint (de 2 à 20 %), et les emplois ne sont pas assujettis à une évaluation qui servirait de base aux écarts entre les emplois. D'autre part, dans le cas des cols blancs et des cadres, les écarts s'établissent plus vraisemblablement par suite d'une évaluation des emplois, les salaires se rapportent au rendement, et ces employés, s'ils demeurent dans leur emploi, peuvent avancer davantage grâce à un éventail de salaires beaucoup plus étendu.

B - REMUNERATION INDIRECTE, AVANTAGES SOCIAUX ET SERVICES

Les récompenses extrinsèques englobent la rémunération pécuniaire, dont traitait la section précédente, ainsi que divers avantages et services évoqués dans la présente section. Le premier groupe influe directement sur la sécurité financière de l'employé. Le second groupe est très varié; il s'agit d'abord d'avantages ou de considérations qui peuvent rendre la vie d'un employé plus agréable ou plus enrichissante.

Avantages qui influent directement sur la sécurité financière

Les employés portent aux employeurs un attachement plus que passager qui croît avec l'âge, à mesure que se raréfient les occasions d'emploi et que s'abrège le délai de vie active. Les soucis financiers sont axés sur l'emploi de l'individu; le siècle écoulé a vu les employeurs devenir énormément préoccupés de la sécurité financière de leurs employés. Ces changements sont l'oeuvre des mutations législatives, de la conscience des employeurs, des négociations collectives, des initiatives de l'Etat. L'impact des politiques des employeurs sur la sécurité financière des employés pourrait donner lieu à un examen très poussé, si l'on disposait des moyens pécuniaires, des connaissances actuarielles et d'autres ressources pour mener à terme ces travaux d'experts. Notre étude n'avait pas été conçue pour sonder le problème à ces profondeurs. Elle était limitée aussi par les renseignements les moins complets (parmi ceux qu'on avait demandés) de toute partie de la présente étude. Pourquoi? Parce que les entreprises répugnaient à fournir des données et aussi parce que ces données n'étaient pas toujours disponibles. C'étaient les données relatives aux frais des programmes qui étaient le plus souvent inaccessibles; par conséquent, nous devons préciser que les conclusions de cette partie de l'étude sont sujettes à révision.

Les principaux programmes qui influent sur la sécurité financière englobent les régimes de retraite, la protection contre l'interruption du revenu, l'assurance-vie, l'assurance-santé.

1. Régimes de retraite

Dans le cadre de notre étude, nous avons demandé aux compagnies des renseignements de base sur les régimes de retraite qu'elles offrent aux employés. Sur le plan administratif, les régimes des gros et des moyens employeurs retenus dans notre échantillon étaient semblables. Ils se caractérisaient tous par la participation obligatoire des employés (à en juger

par les données provenant de 17 des 20 compagnies). Seulement une compagnie a signalé qu'elle avait différents régimes de retraite pour différents groupes d'employés, même si d'autres régimes (pas de retraite) ont pu avoir pour effet de permettre à divers cadres, dans certaines entreprises, de différer leur revenu ou d'ajouter d'une autre manière à leur revenu après la mise à la retraite. Le fait que tous les employés, après une certaine période minimum d'emploi, figurent dans les régimes de retraite, peut aussi induire en erreur. Au gré de la diversité des formules, les pensions se fondent sur les gains antécédents : le niveau du revenu et le nombre d'années écoulées sous le régime entrent en ligne de compte. Si le niveau de rémunération est bas ou si le service a été de brève durée, le montant de la pension peut être limité sensiblement. Dans les magasins de détail étudiés ici, les employés à temps partiel ou à titre temporaire sont exclus des régimes de retraite. Cela veut dire que de 40 à 60 % des gens employés par ces diverses entreprises ne sont pas visés par les dispositions du régime de retraite.

Nous avons demandé aux compagnies participant à cette étude d'indiquer le pourcentage approximatif du revenu final qu'un employé toucherait comme pension s'il avait été couvert par un régime de retraite pendant trente ans. Même si les moyens pour les moyennes et les grandes compagnies ne différaient pas grandement (43,8 % dans le cas des premières et 46,1 % dans le cas des autres), l'éventail au sein de chaque groupe était fort étendu : de 30 à 50 %, pour les moyennes, de 33 à 60 % pour les grandes compagnies. De la sorte, le niveau des prestations de pension est loin d'être uniforme, même si la taille ne semble pas être le facteur dominant.

Dix-sept des 19 compagnies ayant répondu à la question ont signalé que l'âge de la retraite obligatoire est habituellement fixé à soixante-cinq ans. Deux d'entre elles ont signalé un palier supérieur; l'une parlait de soixante-huit ans, l'autre de soixante-dix. Toutes les 20 compagnies, sauf une, ont marqué la possibilité d'une retraite anticipée; on ajuste alors les prestations de pension auxquelles l'employé a droit.

Le coût des programmes de retraite était assumé au complet par quatre des six compagnies moyennes qui ont répondu à notre question. Dans le cas des grandes compagnies, les renseignements obtenus révélaient que de 4 à 8 compagnies prenaient en charge la totalité des frais. La moyenne des frais de pension acquittés par les compagnies s'établissait à 80,8 % dans le cas des 8 grandes compagnies. Seulement neuf compagnies ont fait rapport des frais de pension; pour cinq compagnies de taille moyenne, le coût moyen atteignait \$819 par employé par année, même si l'éventail des débours allait du faible montant de \$314 à la forte somme de \$1 364. Les quatre grands employeurs ayant signalé combien il leur en coûte par employé assumaient des frais de \$652 en moyenne, et l'éventail de leurs débours se situait entre \$385 et \$890. Les chiffres du coût par employé nous renseignent probablement moins bien que le montant d'une prestation typique joint au pourcentage des frais du régime que l'employeur acquitte.

La loi spécifie certaines dispositions d'investissement minimum dans les régimes de retraite offerts par les employeurs. (L'investissement donne à l'employé le droit de toucher les contributions faites au régime par l'employeur, au cas où l'emploi se termine avant la retraite.)

Tableau 17
 Caractéristiques des régimes de retraite (en %)

	Compagnies moyennes	Grandes compagnies
Adhésion obligatoire au régime	100 (9)	100 (8)
Retraite obligatoire à soixante- cinq ans	90 (10)	89 (9)
Retraite obligatoire plus tard	10 (10)	11 (9)
Dispositions prévoyant une retraite anticipée	100 (10)	89 (9)
Attribution plus généreuse que ne le prescrit la loi	44 (9)	10 (10)
Alignement sur le coût de la vie	50 (10)	78 (9)
Pourcentage de paie après trente ans	44 (5)	40 (8)
Pourcentage des frais de pension acquittés par l'employeur	80,8 (6)	79,8 (8)
Coût annuel de la pension par employé	\$819 (5)	\$632 (4)

Le chiffre entre parenthèses indique le nombre de compagnies sur lequel se fondent les conclusions énoncées.

Cinq des 19 compagnies retenues dans l'échantillon ont signalé que leurs régimes de retraite permettaient de verser une partie ou la totalité des fonds avant l'âge et avant l'expiration du délai minimum d'emploi prévus par la loi. Sur ces cinq compagnies, quatre rentraient dans le groupe des moyennes entreprises.

A cause de l'inflation, les prestations de pension fondées sur des barèmes de revenus en vigueur il y a cinq ou dix ans ont fondu au point d'être insuffisantes pour beaucoup de gens. Cinq des 10 compagnies moyennes et sept des neuf grandes compagnies ont indiqué qu'elles ajustaient le niveau des prestations de pension pour compenser l'érosion du dollar. Seulement une compagnie procédait par voie d'ajustement automatique (fondé sur une formule). Toutes les autres sociétés qui effectuaient la rectification tenaient compte de la diversité des cas. Fait significatif, presque la moitié des entreprises étudiées dans l'échantillon ne faisaient pas d'ajustement de l'un ou l'autre type.

Résumé

Les différences apparentes dans les régimes de retraite ne se rattachaient pas à la taille des employeurs parmi les compagnies étudiées au cours de cette enquête. A l'exception des maisons de détail étudiées, la pension était essentiellement d'une portée universelle. Les autres caractéristiques des régimes de retraite autorisent à conclure que les régimes des employeurs moyens soutenaient assez bien la comparaison avec les régimes des grands employeurs.

2. Protection contre l'interruption du revenu

La sécurité financière est une notion applicable à la période active d'une personne aussi bien qu'à sa retraite. Les employeurs en sont venus à adopter divers programmes en vue d'offrir la sécurité aux employés durant les années où ceux-ci sont censés travailler. Voici un aperçu des pratiques courantes au sein des compagnies que nous avons étudiées.

La définition de l'invalidité à court terme et de l'invalidité à long terme varie d'un employeur à l'autre. La principale distinction est que les prestations de l'invalidité à long terme (ou la protection du revenu aux termes des programmes de maintien du revenu) se règlent avec beaucoup plus de soin et présentent plus d'uniformité au cours de la période où l'employé est protégé. Les régimes de prestations d'invalidité à court terme sont administrés avec une plus grande latitude discrétionnaire; ils tendent à varier selon plusieurs facteurs, singulièrement le palier de l'entreprise et la durée du service. Nous avons examiné le montant d'argent qu'un employé toucherait sous les régimes de prestations d'invalidité à court terme, de la part des employeurs étudiés dans notre échantillon. Les conclusions qui s'en dégagent figurent au tableau 18. Les valeurs consignées dans les tableaux sont des indices qui reflètent le montant que toucherait une personne si elle était temporairement incapable de travailler pour des raisons de santé. La valeur d'indice 1 montre que la personne toucherait une rémunération intégrale pour toute la durée de l'absence. La valeur

Tableau 18
Programmes de maintien du revenu

Prestations d'invalidité à court terme*

	Employeurs moyens		Gros employeurs	
Employés à l'heure	4.22**	3.22***	4.85**	3.50***
Employés à salaire	4.60**	2.20***	3.60**	1.70***
Employés de direction	4.25**	2.20***	2.60**	1.30***

Programmes de maintien du revenu

Admissibilité

. Tous les employés	81 %	78 %
. Quelques employés	6 %	0 %
. Pas de programme	13 %	22 %

Participation

. Requise	78 %	86 %
. Volontaire	22 %	14 %

Pourcentage versé par
l'employeur (moyenne, si
l'on fait la comparaison)

90 %	76 %
------	------

Coût par employé

(pour la compagnie)	\$136	\$52
	(d'après 4 compagnies)	(d'après 3 compagnies)

* Les chiffres consignés dans le tableau sont des valeurs d'indice moyennes.
Une valeur de 1 indique le salaire complet pour toute la période d'invalidité; une valeur de 8 indique le versement de moins de 50 %, offert durant moins que toute la période d'invalidité.

** Prestation offerte à un employé à court terme.

*** Prestation offerte à un employé à long terme.

d'indice 8 (l'autre extrême) laisse voir que l'employé toucherait moins de 50 % de sa paie durant une période un peu plus courte que le délai d'attente avant l'entrée en vigueur des programmes à long terme.

Les régimes de prestations d'invalidité à court terme sont fort variables. Ils sont presque toujours conçus pour compléter les programmes de prestations d'invalidité à long terme et les programmes de maintien du revenu. Une constante se dégage nettement des prestations offertes à différents groupes au sein des compagnies. Beaucoup plus que les compagnies moyennes, les grandes sociétés ont tendance à traiter la haute direction et les employés à salaire plus généreusement qu'elles ne traitent leurs cols bleus ordinaires. Dans les grandes comme dans les moyennes compagnies, les employés rétribués à l'heure sont généralement tenus d'assumer une lourde partie du coût des absences à court terme.

Ce comportement s'applique, dans une moindre mesure, aux salariés et aux gestionnaires, surtout s'il s'agit de gros employeurs. Dans tous les groupes, les employés ayant de longs états de service sont traités d'une manière plus favorable que ceux qui viennent de se joindre à l'entreprise.

Les programmes de maintien du revenu étaient bien établis, dans le cas des gros et des moyens employeurs. Les conditions d'admissibilité indiquent que ces programmes étaient offerts à tous les employés à plein temps dans toutes les 15 compagnies (sauf quatre) ayant fourni des données sur cette question. Dix des quatorze qui ont fourni des données ont rendu le programme obligatoire. Dans le cas de 12 compagnies ayant soumis un rapport, le niveau moyen de soutien atteignait environ 80 % des frais. D'après les indications recueillies, les compagnies moyennes étaient peut-être un peu plus généreuses, quant aux montants par employé, mais le manque de données rend cette conclusion fragile.

Résumé

La protection contre l'interruption du revenu est un avantage bien établi parmi les moyens et les gros employeurs. Les seules différences qui puissent être clairement attribuées à la taille des compagnies est que les grandes compagnies sont plus généreuses avec les salariés et les gestionnaires qu'elles ne le sont avec les cols bleus, ou que les compagnies moyennes ne le sont avec tout groupe d'employés, quand il s'agit de les payer durant une brève période de maladie ou d'invalidité.

3. Assurance-vie de groupe

Souvent, la sécurité financière dépasse l'employé lui-même pour profiter aux ayants droit (d'ordinaire la famille immédiate) tributaires du revenu de l'employé. Le décès d'un employé est une source de risques financiers que réduit l'assurance-vie. (Les régimes de retraite peuvent prévoir des prestations au décès pour les ayants droit, avant ou après la date de la retraite de l'employé. Le large éventail de différences que de tels plans peuvent comporter dépasse le cadre de la présente étude.) Toutes les compagnies (sauf une) ayant répondu à notre question sur l'assurance-vie

de groupe avaient un programme pour tous les employés. La grande compagnie qui n'incluait pas tous les employés avait un programme à l'égard d'un certain nombre d'entre eux. Une légère indication conduit à penser que les compagnies moyennes soutiennent ce régime plus énergiquement que ne le font les grandes compagnies, mais c'est une conclusion sujette à révision, car nos informations sur le pourcentage des frais et des dépenses par employé proviennent de la moitié seulement des employeurs qui disent avoir de tels programmes. (Voir le tableau 19.)

Tableau 19
Assurance-vie de groupe

	Compagnies moyennes	Grandes compagnies
	(en %)	
Employés admissibles		
. Tous	100 (9)	89 (9)
. Quelques-uns	0 (9)	11 (9)
Participation		
. Volontaire	28 (9)	22 (9)
. Requise	72 (9)	78 (9)
Pourcentage payé par la compagnie	100 (5)	78 (4)
Coût par employé	\$93.25 (4)	\$59 (6)

4. Assurance-santé

Le coût des soins de santé est très élevé au Canada. Le fardeau que ces frais imposent aux individus a été allégé (ou au moins égalisé) grâce à la constitution de l'assurance-santé sous les auspices du gouvernement, mais il y a encore certains genres de dépenses médicales qui ne sont pas couverts. On a donc recours à l'assurance privée pour compléter les programmes parrainés par l'Etat. Fréquemment, cette assurance est fournie aux employés et à leurs ayants droit à titre d'avantage fondé sur l'emploi de la personne.

Il s'agit d'avantage volontaire (c'est-à-dire que l'employé peut choisir de ne pas participer au programme); il y a plus de chances qu'il en soit ainsi que dans le cas des programmes d'assurance sur la vie ou de prestations d'invalidité. De façon générale, ce système est soutenu avec plus de vigueur (bien que la marge soit mince) par les compagnies moyennes étudiées dans notre échantillon. (Voir le tableau 20.)

Le chiffre entre parenthèses indique le nombre de compagnies qui sert de base de calcul.

Tableau 20

Principaux programmes ou programmes complémentaires de prestations pour soins médicaux

	Compagnies moyennes	Grandes compagnies
	(en %)	
Admissibles		
. Tous	100 (9)	89 (9)
. Quelques-uns	0 (9)	11 (9)
Participation		
. Requise	50 (9)	44 (9)
. Volontaire	50 (9)	56 (9)
Pourcentage payé par la compagnie	81,2 (8)	71,2 (8)
Coût par employé	\$155 (5)	\$59 (6)

5. Assurance pour soins dentaires

Tous les programmes évoqués jusqu'ici dans cette section se trouvent dans un très fort pourcentage de compagnies. Un domaine qui n'a pas rallié la majorité mais qui semble avoir des chances de susciter l'adhésion d'un nombre de plus en plus grand d'employeurs, c'est l'assurance pour soins dentaires. Notre étude a constaté que sept compagnies (quatre moyennes, trois petites) défraient partiellement ou intégralement l'adoption de l'assurance pour soins dentaires. (Voir le tableau 21.) Les chiffres afférents au coût et à la cotisation des employeurs n'étaient pas révélateurs, mais l'existence du programme et son apparente irruption dans les groupes de moyenne ou de grande taille à une cadence qui est à peu près la même sont des faits dignes d'être notés.

Résumé

Pour les frais des soins de santé, le supplément provient des régimes d'assurance qui ont l'appui de presque tous les employeurs étudiés ici. Il y a lieu de croire que les entreprises moyennes leur accordent un soutien légèrement plus prononcé que l'appui procuré par les grands employeurs. Seulement un tiers des employeurs (répartis à peu près également entre les moyens et les grands) s'occupent de fournir à leurs employés des régimes de soins dentaires.

Le chiffre entre parenthèses indique le nombre de compagnies qui sert de base de calcul.

Tableau 21
Caractéristiques du régime d'assurance pour soins dentaires

	Entreprises moyennes	Grandes entreprises
	(en %)	
Admissibilité		
. Tous	30 (10)	33 (9)
. Quelques-uns	10 (10)	0 (9)
. Personne	60 (10)	67 (9)
Obligatoire	67 (3)	67 (3)
Volontaire	33 (3)	33 (3)

Touchant la sécurité financière, nous avons constaté le plus souvent que, sous leur forme générale, les programmes offerts par les employeurs moyens ne différaient pas sensiblement de ceux des gros employeurs.

Dans bien des cas, on observait des variations très spectaculaires au sein des catégories de tailles, en ce qui concernait l'existence même du programme, la règle d'admissibilité, l'ampleur de la contribution de l'employeur au programme, et ainsi de suite. A première vue, les résultats ne semblaient pas dégager une constante; en mettant un petit échantillon sous la loupe, on risque de grossir l'importance d'une anomalie.

S'il y avait des points d'intérêt, ils n'étaient guère perceptibles. En voici l'objet : 1^o les gros employeurs retenus dans l'échantillon traitent mieux les salariés et les cadres, au niveau des prestations d'invalidité à court terme; 2^o il y a toujours des traits de ressemblance entre les gros et les moyens employeurs, dans presque tous les autres domaines.

Avantages et services en marge de la sécurité financière

La rémunération et l'avancement sont les domaines les plus évidents où la direction peut influencer sur la motivation des employés, mais bien d'autres programmes examinés ailleurs dans ce rapport peuvent avoir un impact sur la motivation des employés. On pourrait citer la formation et le développement, les procédures disciplinaires et la communication parmi les éléments dont le retentissement éventuel sur la motivation est moins net que dans le cas de la rémunération et de l'avancement. Dans le cas des employeurs, un autre ensemble de pratiques peut influencer sur les sources extrinsèques de motivation que les gens trouvent dans leur travail. (La motivation extrinsèque découle de ce qu'on offre aux employés, par opposition à la motivation intrinsèque venant du travail lui-même : l'intérêt suscité par la tâche, le sens des responsabilités, les réalisations, et ainsi de suite.)

Le chiffre entre parenthèses indique le nombre de compagnies qui sert de base de calcul.

Au cours des années, les employeurs ont offert à leurs employés un nombre croissant d'avantages et de services, dont certains visaient à contrer ou à surmonter la concurrence, tandis que d'autres étaient attribuables au sérieux des employeurs ou aux pressions des syndicats. D'ordinaire, on tient simplement ces avantages et services pour des conditions d'emploi; ils ne varient pas au gré des examens de rendement. (On peut d'ordinaire garer sa voiture dans le parking de la compagnie, peu importe que le rendement de l'année précédente ait été bon ou non. Dans la perspective de la motivation, on estime généralement que ces avantages influent sur la décision de se joindre à une entreprise ou d'y rester. On ne pense pas qu'ils aient un effet marqué sur le zèle à travailler dur, car ils ne constituent pas une fonction directe du rendement; ils peuvent toutefois former un élément de l'incitation à produire. C'est vrai dans la mesure où les emplois du palier supérieur autorisent d'ordinaire les titulaires de ces postes à obtenir un plus grand nombre de ces services et de ces avantages, l'avancement étant tenu pour une fonction ou une conséquence du rendement. Si tel est le cas, ces avantages et ces services peuvent avoir de l'importance en motivant les éventuels candidats à l'avancement.

Dans notre étude, nous avons examiné un peu plus en détail les politiques en matière d'avantages et de services prévues dans le calendrier des interviews. Nous avons aussi cherché à préciser dans quelle mesure ces avantages sont accordés aux paliers supérieurs des entreprises, sans être offerts aux employés subalternes.

1. Niveau général des divers avantages et services

Pour obtenir un aperçu de l'éventail des avantages et des services offerts aux employés par les compagnies dont s'occupait notre étude, nous avons établi un indice reflétant l'ampleur de ces avantages, y compris le stationnement, des moyens de loisirs, des subventions à l'instruction, et ainsi de suite.

L'indice prévoyait une valeur maximum de 100. Une telle valeur allait indiquer l'existence de tout service ou avantage dont nous nous sommes enquis. Toutefois, il est possible qu'un service ou un avantage soit disponible seulement pour certains membres de l'entreprise, par exemple les cadres. Indépendamment de l'admissibilité d'un petit ou d'un grand nombre de personnes, si un avantage ou un service était accessible à quelques employés, on le comptait comme présent. De la sorte, l'indice peut exagérer le degré d'accessibilité des avantages et des services. (Dans une autre section de cette étude, nous évoquons les avantages restreints à certains groupes d'employés; voir le tableau 22.)

Dans huit des 10 catégories d'entreprises représentées, la grande firme a une valeur d'indice plus grande que la petite. La différence moyenne entre les groupes est peu prononcée (56 pour les compagnies de taille moyenne, contre 62 pour les grandes). Ainsi, cet échantillon indique qu'il y a des différences peu marquées, mais assez uniformes, dans l'éventail général des avantages et des services offerts par les moyens et les grands employeurs.

Tableau 22

Ampleur des services et des avantages fournis : indice d'ensemble

	Compagnies moyennes	Grandes compagnies
Eventail	42 à 74	44 à 77
Moyenne pour le groupe	56	62

2. Analyse détaillée des divers avantages et services

Par la suite, nous avons réparti les divers avantages et services en cinq petits faisceaux, pour analyser les politiques des employeurs dans le cadre de chacun. Ils englobaient :

1. Le stationnement, les repas, les salons d'employés; la raison est que tous ces services aident plusieurs employés au jour le jour.
2. Les moyens favorisant la détente comprennent des subsides, le parrainage et autres encouragements donnés à diverses formes de loisirs des employés.
3. Ce qui aide les employés à devenir membres d'organisations externes. Parfois on parraine les employés ou bien l'on rembourse le coût de leur adhésion à divers organismes professionnels ou sociaux.
4. L'appui à l'instruction des employés ou de leurs ayants droit. Il peut revêtir bien des formes, y compris le remboursement des frais de scolarité, les subventions pour les livres, l'attribution de bourses d'études ou la prestation d'autres formes d'assistance à l'employé ou à ses ayants droit (d'ordinaire ses enfants).
5. L'aide financière au titre du logement, du déplacement, ou en cas d'urgence.

On voit ainsi que dans chacun de ces cinq secteurs, le gros employeur " typique " offrait plus ou moins autant que l'employeur moyen " typique ". Dans certains cas, les différences étaient bien minces (le faisceau 5, par exemple). Dans d'autres cas, comme le faisceau 3, les différences étaient prononcées. Même si les moyens dont disposent les entreprises semblent varier considérablement, seulement 10 des 50 comparaisons entre les gros et les moyens employeurs dans le même secteur donnent à penser que le petit employeur offre de plus grands services ou avantages dans ces domaines. Aucune entreprise ne présente plus de deux dérogations à cette règle. Il en ressort que les grands employeurs, au témoignage de cet échantillon, offrent des avantages et des services un peu supérieurs à ceux que prévoient les compagnies moyennes. Les valeurs d'indice présentées dans les tableaux peuvent être interprétées essentiellement en tant que pourcentages, c'est-à-dire comme un élément du nombre maximum et de l'ampleur des avantages et

L'éventail des valeurs possibles s'étend de 0 à 100.

des services dont nous nous sommes enquis. Nous ne sommes pas entrés dans les derniers détails, en ces matières, mais de telles valeurs reflètent la courbe des avantages et des services fournis par les employeurs dont s'occupe notre échantillon.

Voyons les choses d'un peu plus près. Abordons d'abord le domaine du transport, de l'alimentation, des locaux de délasserment des employés. D'après le tableau 23, dans huit des 10 entreprises la grande compagnie offre en ces domaines plus de services ou un meilleur service. Sur 100 situations possibles (10 sociétés par 10 secteurs différents) où l'on pourrait accorder un traitement préférentiel aux employés des paliers supérieurs, c'est 20 fois qu'un tel traitement a été effectivement accordé dans les moyennes compagnies de notre échantillon et 18 fois ou 18 % dans les grandes compagnies. Les grandes différences sous ce rapport se constatent quand il s'agit d'offrir un salon aux employés (il s'en trouvait dans les locaux de neuf des 10 grands employeurs, au regard de seulement quatre des 10 employeurs moyens). Pour ce qui est des repas subventionnés, il s'en trouvait dans les locaux de sept des 10 grands employeurs, au regard de trois des 10 petits employeurs. Ainsi, dans ce faisceau d'avantages et de services, les grandes compagnies offraient un peu plus et l'offraient à une proportion un peu plus grande de leur main-d'oeuvre.

Le deuxième faisceau englobait un certain nombre de choses différentes, qui se rapportent aux loisirs des employés, sur les lieux du travail tout comme en dehors : heures affectées au hockey sur glace, équipement des joueurs, et autres apports du genre. Il y avait une différence bien nette dans les aspects généraux de l'activité des employeurs. Dans seulement une entreprise, la petite compagnie fournissait une plus grande contribution aux loisirs des employés que n'en offrait la grosse compagnie. Dans ce faisceau, la différence la plus intéressante vise le secteur qui ralliait l'appui des employeurs. Seize employeurs, y compris tous les grands, s'en remettaient à un club ou à un organisme auquel les employés pouvaient appartenir et qui patronnait des activités diverses : excursions, fêtes, et ainsi de suite. Seulement cinq employeurs fournissaient de l'équipement, et sept aidaient à fournir des installations de loisirs. Ces activités se déployaient à une cadence presque égale dans les grandes et dans les petites compagnies. Dans la catégorie des grandes compagnies, on prenait un peu plus d'initiatives dans chacun de ces cas. Ni les grands, ni les petits employeurs retenus dans notre échantillon n'empêchaient des groupes d'utiliser l'équipement et les installations qu'on avait rendus disponibles.

Le troisième faisceau d'avantages et de services que nous avons examinés assez en détail se rapporte aux organismes extérieurs auxquels les employés adhèrent avec l'encouragement des patrons, qui paient la cotisation de membres. L'occasion d'adhérer à un club agreste sportif ou autre ou à un cercle où l'on se réunit à déjeuner était ménagée à quelques membres de neuf des grandes compagnies retenues dans notre échantillon; dans tous les cas, ces adhésions étaient limitées à un nombre restreint de cadres. Dans les compagnies moyennes, on a trouvé sept cas de pareilles adhésions. Dans quatre cas sur sept, les adhésions étaient limitées aux cadres supérieurs. Dans deux cas, les cadres intermédiaires pouvaient se prévaloir de cet avantage et dans un cas, certains membres du personnel des ventes étaient inclus. La cotisation à des organismes professionnels (d'ingénieurs, de

Tableau 23

Portée des services et des avantages : indices de cinq faisceaux

	Compagnies moyennes					Grandes compagnies				
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Produits électriques	62	75	33	37	43	48	75	100	37	62
Fabrication de peinture	57	25	67	25	48	67	50	33	37	43
Conserveries	71	50	67	37	38	86	50	100	75	33
Salaisons	71	37	33	37	64	90	37	33	37	62
Raffinage de pétrole	43	25	67	25	43	71	37	100	62	43
Mines	52	87	100	50	43	71	87	100	75	52
Transport aérien	67	25	67	37	52	71	50	67	25	43
Commerce au détail	81	75	33	25	33	86	50	100	25	62
Assurances	86	62	67	37	38	76	87	67	25	38
Banques	62	25	67	37	71	62	75	100	37	81
Moyenne pour la catégorie	65	49	60	35	47	73	60	80	44	52

1. Stationnement, repas, salons.
2. Loisirs des employés.
3. Adhésion subventionnée à des organismes externes.
4. Remboursement de frais de scolarité.
5. Soutien financier.

comptables, et d'autres du même genre) était versée par les patrons de 80 % des compagnies étudiées dans l'échantillon : neuf des 10 compagnies moyennes, sept des 10 grandes compagnies.

Le faisceau d'avantages et de services relatifs à l'instruction des employés laisse voir que les grandes compagnies fournissent un apport un peu plus considérable. Toutes les compagnies étudiées ici, sauf une, remboursaient aux employés les frais de scolarité et parfois le coût des livres, si les employés terminaient leur cours avec succès, mais la plupart des entreprises exigeaient que le cours se rattachât au travail actuel ou futur de la personne en cause. A l'exception du critère qui vise le rapport entre le cours et l'emploi, on ne signalait pas de différence parmi les employés, quand il s'agissait de savoir quels groupes pouvaient se prévaloir de ces avantages.

Pour subventionner l'instruction, le critère utilisé ne consiste apparemment pas à savoir si elle profite seulement aux employés; il s'agit plutôt de patronner une activité qui débouche sur un rendement direct pour l'entreprise, grâce à l'accroissement des connaissances ou du savoir-faire de l'employé.

Le dernier faisceau d'avantages examiné comporte diverses formes d'aide financière. Les différences plus intéressantes semblaient se trouver dans le domaine des rabais aux employés. De toute évidence, les petites compagnies retenues dans l'échantillon cherchaient davantage à procurer de tels avantages; huit sur 10 avaient un programme du genre en ce domaine. C'était vrai de seulement cinq des 10 grandes compagnies. De façon générale, les employeurs des deux groupes ne se mêlent pas des affaires d'argent de leurs employés, sauf les compagnies dans les secteurs où de telles initiatives peuvent rentrer sous la rubrique générale de Rabais sur les produits. A cet égard, il faut excepter le logement et le déplacement. Les grandes compagnies ont tendance à multiplier les principes directeurs et les politiques en ce domaine. C'est en raison, tout probablement, de leur implantation à divers endroits qui accroît la fréquence des cas où elles doivent parer à la situation.

Résumé

Dans ce secteur d'avantages et de services, quelle courbe générale se dessine? Partout, les grands employeurs ont tendance à offrir plus d'avantages et de services. Il importe de le noter, c'est la régularité, et pas tant l'ampleur, des différences qui est significative. A l'exception des clubs à la campagne (sportifs et autres), des dispositions préférentielles à l'occasion des voyages, de meilleurs lieux de stationnement, ou de meilleures salles à manger, on ne recourt qu'avec modération, semble-t-il, aux avantages qui motiveraient les employés, à condition d'être largement disponibles aux paliers supérieurs. Certes, bien des marques de prestige inhérentes à tel ou tel échelon de la hiérarchie ne rentrent pas dans notre domaine (politiques à l'égard du personnel). Mais on est loin d'abuser de ces choses qui, dans le cadre de notre étude, pourraient motiver le rendement des employés. Tous les autres avantages semblaient axés sur le soin d'attirer ou de garder les employés, ce qui est le rôle traditionnel de ce genre de

programmes. Nous ajouterons une seule observation : l'attitude révélée dans le domaine des subventions à l'instruction suppose que, dans bien des cas, il faut y voir un moyen de formation et de perfectionnement, beaucoup plus qu'un avantage sans valeur directe pour l'employeur.

Résumé

Selon un cliché assez éculé, les avantages sociaux ne sont certainement plus accessoires, car ils peuvent représenter près du tiers des frais d'emploi. A en juger d'après notre examen des avantages relatifs à la sécurité financière ainsi que d'autres avantages et services dont profitent bien des employés, il n'y a pas de différences constantes de grande ampleur imputables à la taille de la compagnie. S'il faut souligner quelque chose, c'est que les employeurs moyens dans le cadre de cette étude procuraient un peu plus d'avantages visant à fournir la sécurité financière aux employés, tandis que les gros employeurs semblaient un peu plus tournés vers ce que nous classons sous la rubrique des divers services et avantages.

Deux conclusions générales semblent motivées : la première, les variations concrètes dans le domaine des avantages et des services ne sont pas fortement déterminées par la variable de la taille qui a fait l'objet de notre enquête. Les traits de ressemblance au niveau des politiques et de la pratique sont beaucoup plus frappants que toute différence; la deuxième, la rémunération indirecte (les avantages et les services ici à l'étude) vise implicitement à attirer puis à garder les employés. Apparemment, elle ne sert guère à motiver le rendement.

C - L'IMPORTANCE DU MERITE

Nous avons déjà évoqué la manière dont les compagnies cherchent à faire accepter leur politique de rémunération au moins en partie quand elles tentent de fonder les différences entre les personnes sur le rendement des employés. (Voir le tableau 15B.) Ce n'est qu'un aspect d'un " syndrome " global de politiques et de pratiques dont l'ensemble représente l'effort déployé par l'entreprise pour motiver ses employés par la reconnaissance et la récompense du rendement. Nous qualifions ce syndrome d'importance du mérite dans la compagnie.

Il y a bien des manières de créer, avec ou sans protocole, un climat général où les employés en viennent à sentir que la quantité et la qualité de leur rendement individuel intéressent beaucoup l'entreprise. Un indicateur très positif de cette préoccupation s'observe dans les rapports quotidiens entre l'employé et son supérieur ou d'autres pour lesquels il travaille. Il nous a été impossible de cerner cette interaction d'une manière directe, mais nous avons pu poser des questions sur quatre secteurs pertinents de politique et sur la régularité de leur application.

Les quatre domaines de politique qui contribuent le plus à notre évaluation de l'intensité du climat d'importance du mérite sont les suivants :

1. la mesure dans laquelle le salaire se fonde sur le rendement;
2. la mesure dans laquelle les promotions découlent du rendement;
3. la manière dont le rendement est mesuré et communiqué;
4. la mesure dans laquelle le processus global de planification des affaires est axé sur le rendement de ses divers groupes ou sections au sein de l'entreprise.

Plus toutes ces conditions existent, plus le climat général d'importance du mérite sera tonifiant. Examinons la vigueur de ce climat pour les divers groupes principaux d'employés, dans notre échantillon de compagnies.

1. Barème de rémunération et rendement

Nous avons déjà montré dans la section précédente (tableau 15B) qu'il y a seulement une très faible différence entre les grandes et les moyennes compagnies, pour ce qui est de leur tendance à fonder les différences individuelles de rémunération sur l'estimation du rendement. Dans 57 % des grandes compagnies et 53 % des compagnies moyennes, le barème de rémunération dans tous les genres d'emplois pris ensemble est largement déterminé par le rendement. On s'en souviendra aussi, ces proportions varient de 0 % pour les cols bleus dans les deux types de compagnies à 100 % en ce qui concerne les compagnies tenant compte du mérite pour les emplois de la haute direction, dans les deux échantillons de tailles. Il est un peu plus probable que les entreprises moyennes paient leurs préposés aux écritures en fonction du mérite (30 %, au regard de 20 %), tandis qu'il est plus probable que les grandes compagnies utilisent le niveau du rendement pour fixer la rémunération du personnel des ventes (70 % au regard de 60 %) et le personnel technique ou professionnel (70 % au regard de 50 %). Dans le cas des gestionnaires subalternes, le mérite est le critère qui détermine leur salaire dans 80 % des cas, pour les deux types de compagnies.

2. Avancement et rendement

Touchant le recours aux critères du mérite dans les décisions d'avancement, l'état de choses qui règne donne à penser qu'on se fonde un peu plus sur le mérite que ce n'est le cas dans la relation entre le mérite et la rémunération, comme on peut le voir au tableau 24. Dans 67 % de tous les groupes d'emplois au sein des 10 grosses compagnies, le rendement était tenu pour le seul critère ou le critère le plus important dans les décisions d'avancement (par opposition à 57 % dans le cas des décisions d'augmentation de salaires). Dans les compagnies moyennes, 58 % considèrent que le mérite constitue le critère essentiel.

Là encore, les proportions s'accroissent à mesure qu'on monte dans la hiérarchie des emplois. L'ancienneté est le critère dominant pour les

promotions parmi les cols bleus (80 % dans les grandes compagnies, 90 % dans les petites). Fait intéressant, il est beaucoup plus probable (40 %) que les compagnies moyennes comptent sur l'ancienneté dans les emplois d'écritures, tandis que les grandes compagnies ont tendance à traiter l'ancienneté et le mérite à peu près également ou à mettre l'accent sur le mérite. Les grandes et les moyennes traitent le personnel de ventes de la même manière; la plupart insistent sur le mérite (70 %). A tous les niveaux au-dessus de ce palier, technique ou professionnel, cadres subalternes et supérieurs, toutes les compagnies mettent l'accent sur le mérite dans 80 ou 100 % des cas.

3. Méthodes d'évaluation du rendement et communication

Comme le signalent tous les manuels ordinaires de gestion du personnel, le recours au mérite, comme base de décisions touchant la rémunération, l'avancement, la formation de l'employé, etc., ne motivera pas fortement l'employé, sauf s'il discerne qu'on évalue son rendement, et s'il discerne aussi les moyens pris pour l'évaluer et les résultats de cette évaluation.

Sous sa forme habituelle, l'évaluation du rendement a lieu simplement selon les cas, dans l'exécution quotidienne du travail, quand un superviseur dit à un employé qu'il a bien fait son travail ou qu'il l'a mal fait sur un point précis (d'ordinaire, l'accent porte sur le travail bousillé). On ne fournit pas d'évaluations générales de travail dans l'ensemble, ni d'évaluations du travail effectué au cours d'une longue période. Dans un petit nombre de cas, quand le travail peut se mesurer précisément d'après la quantité de pièces produites, d'unités vendues, d'argent économisé, etc., on fixe un objectif précis ou une norme, et le rendement se mesure automatiquement d'après le niveau de réalisations de la personne, en fonction de l'objectif numérique. Finalement, il y a l'évaluation planifiée, systématique, périodique, rigoureuse, dans laquelle les supérieurs sont tenus d'évaluer explicitement le travail de leurs subordonnés d'après plusieurs dimensions précises et ils rattachent directement ces jugements aux recommandations touchant le salaire, l'avancement et d'autres questions. C'est le genre de système d'évaluation du rendement que comporte notre échantillon de compagnies présenté au tableau 25.

Si, par hypothèse, cette évaluation planifiée et périodique a plus de chances de motiver les employés davantage que d'autres formes d'évaluation (hypothèse qui n'a été ni prouvée ni réfutée d'une manière rigoureuse, à notre connaissance), eh! bien, les grandes compagnies dépassent les moyennes dans une proportion de 19 % dans l'ensemble des emplois (66 % au regard d'une utilisation de 47 % des évaluations planifiées et périodiques). La prédilection des compagnies moyennes pour la méthode moins moderne qui varie selon les cas se remarque particulièrement parmi les cadres subalternes et supérieurs. Sur les cinq compagnies qui utilisent la méthode variable selon les cas, pour tous les emplois, trois sont des entreprises moyennes (fabrique de peinture, transport aérien et commerce au détail) et deux sont de grandes entreprises (salaison et transport aérien).

Malgré son importance, l'évaluation du rendement peut servir à diverses fins. En communiquant les résultats aux employés, on vise à les motiver

Tableau 24

Le mérite : facteur des décisions concernant l'avancement (en %)

	Cols bleus	Ecritures	Ventes	Technique, professionnel	Cadres subalternes	Cadres supérieurs	Tous les groupes d'emplois
<u>Compagnies moyennes</u> (N = 10)							
Tout à l'ancienneté ou surtout l'ancienneté	90	70	20	20	0	0	33
Importance égale du mérite et de l'ancienneté	0	10	0	0	10	10	5
Tout au mérite ou surtout le mérite	0	20	70	80	90	90	58
(Catégorie d'emplois non pertinente)	10	0	10	0	0	0	5
<u>Grandes compagnies</u> (N = 10)							
Tout à l'ancienneté ou surtout l'ancienneté	80	30	20	0	0	0	22
Importance égale du mérite et de l'ancienneté	0	40	0	10	0	0	08
Tout au mérite ou surtout le mérite	10	30	70	90	100	100	67
(Catégorie d'emplois non pertinente)	10	0	10	0	0	0	5

Tableau 25

Genre de système utilisé pour l'évaluation du rendement (en %)

	Cols bleus	Ecritures	Ventes	Technique, professionnel	Cadres subalternes	Cadres supérieurs	Tous les groupes d'emplois
<u>Compagnies moyennes</u> (N = 10)							(N = 60)
Evaluation spéciale du rendement	60	30	40	30	40	50	42
Cible ou quote-part atteinte	10	10	10	10	10	0	8
Evaluation périodique et planifiée	20	60	40	60	50	50	47
(Catégorie d'emplois non pertinente)	10	0	10	0	0	0	3
<u>Grandes compagnies</u> (N = 10)							(N = 60)
Evaluation spéciale du rendement	40	30	30	20	20	30	28
Cible ou quote-part atteinte	10	0	0	0	0	0	2
Evaluation périodique et planifiée	30	70	60	80	80	70	65
(Catégorie d'emplois non pertinente)	10	0	10	0	0	0	3

directement. Quand les résultats ne sont pas communiqués, ils entrent d'ordinaire en ligne de compte lors des décisions sur le salaire, l'avancement, les mutations, les rétrogradations, dont traite le chapitre sur la logistique des ressources humaines. Trait notable de notre échantillon, 90 % des grandes compagnies ont signalé qu'elles s'efforçaient de communiquer aux intéressés les résultats de l'évaluation du rendement dans le dessein de les motiver par contrecoup, alors que 60 % seulement des compagnies moyennes faisaient état de cette pratique.

En outre, quand des compagnies moyennes amorcent des interviews avec les employés sur les résultats de l'évaluation du rendement, il est beaucoup plus probable que l'interview se déroule dans le cadre de l'annonce des augmentations de salaire. Voici une des versions du type d'entrevue : " Eh! bien, Monsieur Dupont, comme votre rendement est (bon, régulier, plutôt au-dessous de la normale, exceptionnel), nous avons décidé que cette année, votre salaire atteindra X dollars. " Parfois cet entretien sur le rendement et le salaire est suivi d'une autre discussion sur ce que l'employé pourrait faire pour améliorer son évaluation l'année suivante. Du reste, 72 % des compagnies moyennes procèdent à de telles entrevues qui conjuguent l'évaluation du rendement et l'examen du salaire, tandis que seulement 56 % des grandes compagnies le font. Les grandes compagnies sont plus portées à discuter à part de l'évaluation d'un employé. D'après les experts en personnel, cette séparation des entrevues est accueillie beaucoup plus positivement²¹.

Jusqu'ici nous avons pris acte de la nature et des modalités de l'évaluation du rendement qui, au dire des firmes retenues dans notre échantillon, reflètent leur politique officielle ou leur pratique courante. Il est de notoriété publique, toutefois, que les démarches, qui, selon les cadres supérieurs ou les experts en personnel, devraient être faites par les superviseurs en matière d'évaluation, ne se traduisent pas toujours dans la pratique. En fait, bien des directeurs d'exploitation répugnent profondément à effectuer chaque année une évaluation du rendement et, en particulier, à la communiquer aux employés. Ils s'acquittent de cette tâche pour la forme, ils bâclent l'entrevue ou l'omettent, ou bien ils renoncent tout à fait à la démarche. De même, il se peut qu'ils ne se réfèrent jamais aux dossiers de l'évaluation, en pratique, quand ils décident de l'avancement ou du salaire d'un employé. Pour avoir une idée des bons résultats concrets des systèmes d'évaluation du rendement, nous avons interrogé directement des spécialistes du personnel et un petit groupe de directeurs d'exploitation. Quand leurs propos différaient beaucoup touchant la manière dont ils évaluaient le rendement des employés et touchant l'utilisation des résultats, le système officiellement promulgué a reçu la note " peu d'uniformité ". Si une, ou deux personnes au plus, signalait un comportement hors des sentiers battus, ou si les types de variations signalés manquaient beaucoup de relief, nous avons jugé que la situation présentait une " uniformité modérée ". Si tout le monde disait se conformer effectivement à la stricte procédure exigée, nous avons consigné une " grande uniformité ". Le tableau 26 aligne les résultats de cette série de jugements. On peut voir qu'il est difficile, au mieux, d'atteindre à beaucoup d'uniformité dans l'application des programmes d'évaluation du rendement, surtout dans le cas des petites firmes. Seulement 20 % des grandes entreprises y parviennent, d'après nos estimations, même si 50 % d'entre elles réalisent l'uniformité à un degré modéré. La plupart (80 %)

Tableau 26

Conformité de la pratique avec les méthodes officielles d'évaluation du rendement

Taille de la compagnie	Beaucoup de conformité	Assez de conformité (en %)	Peu de conformité
Moyenne (N = 10)	0	20	80
Grande (N = 10)	20	50	30

des firmes moyennes, a-t-on jugé, parviennent à peu d'uniformité dans l'application de leurs systèmes d'évaluation du rendement.

4. Utilisation des types de planification d'affaires qui relèvent de la " gestion par objectifs "

Notre dernier indicateur de la mesure dans laquelle une compagnie cherche à créer un climat où le rendement est perçu comme le meilleur moyen d'avancer consiste à examiner la manière dont la compagnie s'inspire d'une stratégie de planification globale qu'on pourrait qualifier au sens large de " gestion par objectifs ". Sans passer à la loupe les détails de cette méthode²², on peut dire essentiellement qu'au lieu de simplement réagir aux événements ou de fonder les plans d'avenir sur le passé, l'entreprise cherche à se définir des buts et des objectifs spécifiques, mesurables, à la lumière des meilleures prédictions. Ces buts très généraux qu'on cerne au sommet sont ensuite utilisés, à l'échelon suivant de la hiérarchie, comme fondement de ses propres buts, et ainsi de suite en descendant, jusqu'au moment où, en théorie, chacun a déterminé des buts spécifiques et concrets qui se rattachent directement aux grands objectifs d'affaires. Il faut noter deux autres traits de ce processus qui permet de fixer des objectifs : 1^o les buts du palier supérieur se fondent partiellement sur les informations venues d'en bas et portant sur les réalisations passées des sections subalternes tout comme sur leurs présumées possibilités d'avenir (ce n'est pas tout à fait un processus qui se déroule du haut en bas); 2^o les particuliers fixent leurs propres objectifs de concert avec leurs supérieurs pour s'assurer que ces objectifs s'articulent autour des grands buts et que ces objectifs individuels deviennent la base de l'évaluation du rendement des employés : ou bien l'employé atteint ses objectifs, ou bien il ne les atteint pas et il doit tenter de savoir pourquoi, afin de chercher la prochaine fois à harmoniser ses réalisations avec les objectifs.

Telle est l'idée maîtresse de la gestion par objectifs. Le thème général peut comporter bien des variations particulières. Dans les faits, la pratique peut s'écarter plus ou moins de l'idéal. Souvent, par exemple, les échelons inférieurs ne participent guère à l'adoption des objectifs de leur propre niveau ou des paliers supérieurs. De même, si une personne ne parvient pas aux objectifs fixés, on y voit l'indice d'un échec personnel plutôt qu'un problème à analyser. Les deux éventualités peuvent abolir complètement toute valeur de motivation dans un programme de gestion par objectifs.

Nous n'avons pu examiner à fond la manière dont la gestion par objectifs était pratiquée dans les firmes étudiées, mais nous avons tenté de savoir si l'on s'efforce d'utiliser une méthode du genre de la gestion par objectifs, comme question de principe, et à savoir, au cours de nos entrevues avec des directeurs d'exploitation, si cette politique était effectivement appliquée. (Il est de notoriété publique, par exemple, que bien des organisations ont lancé d'ambitieux programmes de gestion par objectifs comportant des cours de formation, des forums de planification, etc., et les ont laissés s'étioler jusqu'à leur disparition en l'espace de quelques années.)

A notre avis, une compagnie déployait un effort " mineur " si elle avait juste commencé à parler de gestion par objectifs ou si elle avait un plan qui avait presque déperlé. Nous donnions la note " maximum " quand, partout, aux divers échelons de haut en bas, l'entreprise déployait un effort pris au sérieux par les soins attentifs des directeurs d'exploitation. Entre les deux, nous avons qualifié de " sérieux " l'effort des firmes qui avaient des programmes du genre gestion par objectifs dans un secteur important de l'entreprise, d'ordinaire au niveau moyen ou supérieur de la direction, si ces programmes existaient depuis au moins deux ans et lorsqu'ils semblaient encore acceptés et utilisés par les directeurs d'exploitation.

Sur la base de ces critères, nous avons trouvé, au niveau des grandes firmes, deux entreprises qui déployaient un effort " maximum "; cinq qui faisaient un effort " sérieux ", une qui faisait un effort " minimum ", et deux qui n'en faisaient pas du tout. Inversement, parmi les firmes moyennes, aucune ne déployait un effort " maximum ", une faisait un effort " sérieux ", deux faisaient un effort " minimum ", et sept ne faisaient aucun effort. Ainsi, 70 % des grandes firmes faisaient au moins un effort sérieux pour appliquer les idées de gestion par objectifs, par opposition à seulement 10 % des firmes moyennes.

Résumé

Une fois réunis tous les indicateurs de l'étude sur la mesure dans laquelle les compagnies mettent l'accent sur le mérite ou le rendement dans leurs relations avec les employés, il devient clair qu'au moins sur la base des politiques et des programmes officiels, cet accent est beaucoup plus prononcé dans les grandes firmes que dans les moyennes. Dans les décisions sur les salaires, leur insistance sur le mérite est de 4 % supérieure à celle des firmes moyennes; dans les décisions sur l'avancement, leur insistance est de 9 % supérieure; elles évaluent périodiquement le rendement, d'une manière systématique, dans une proportion qui est de 19 % supérieure; le nombre des cas où elles font des entrevues sur la motivation, à la lumière de l'évaluation du rendement, est de 30 % plus élevé. Il est probable, dans une proportion de 50 %, qu'elles alignent la pratique sur la politique dans l'évaluation du rendement. Il est plus probable, dans une proportion de 60 %, qu'elles déploient un effort sérieux ou maximum pour exercer une certaine forme de gestion par objectifs. Pris en lui-même, n'importe quel de ces résultats pourrait être contesté ou tenu pour un indicateur insuffisant. Toutefois, quand tous les indicateurs s'orientent dans la même direction, bien qu'à divers degrés d'intensité, le résultat global est inéluctable.

Ces résultats peuvent s'interpréter de diverses manières. Par exemple, l'extension de la taille accroît simplement la nécessité de rendre plus rigoureuses les politiques d'insistance sur le mérite. De leur côté, les petites compagnies pourraient y attacher autant ou plus d'importance, mais sans formalités. A la lumière de nos entrevues avec les directeurs d'exploitation, nous avons eu toutefois l'impression que ce n'est pas le cas. Les entreprises qui semblaient insister sur le mérite, sans formalisés, appliquaient aussi la plupart des politiques et des programmes rigoureux.

Une autre explication, finalement d'ordre économique, est que les grandes firmes font de plus gros profits, ce qui leur permet ensuite d'engager plus de directeurs, à la page et sophistiqués, plus de spécialistes en administration du personnel. Ensemble, ils seront plus portés à accepter le principe du mérite, à le mettre au premier plan de leurs décisions touchant le personnel, à se réclamer des méthodes les plus récentes pour les traduire en actes. Bien entendu, il nous a été impossible de soumettre explicitement cette hypothèse à un test définitif, mais elle a une certaine plausibilité.

RECOMPENSES INTRINSEQUES

La plupart des politiques, des programmes et des pratiques dont nous avons discuté jusqu'ici sous la rubrique générale des systèmes de motivation nous renvoient à un genre de motivation que les psychologues qualifient d'extrinsèques.

La motivation intrinsèque évoque les récompenses que chacun s'attribue et qui procèdent directement de ses pensées ou de ses actions. Nulle autre personne de l'extérieur ne s'impose pour fournir une récompense qui répond à un désir sans rapport avec la démarche effectuée. La mieux connue de ces récompenses relève de valeurs psychologiques comme " la fierté de son métier ", le sentiment d'avoir accompli quelque chose, le sentiment qu'on a besoin de moi ou qu'on s'en remet à mon apport. Le problème posé par les récompenses intrinsèques vient de ce qu'elles sont l'oeuvre de chacun; dès lors, il n'est pas facile de prédire, pour beaucoup d'employés, les éléments de leur genèse. A coup sûr, elles ne sont pas une sorte de fruit direct des politiques de rémunération ou des avantages sociaux. Un facteur peut aider à les comprendre, c'est un programme d'évaluation du rendement qui tente de faire savoir aux employés à quel point ils font du bon travail. Dans certains emplois, il est difficile de s'enorgueillir d'une tâche bien remplie, sans l'encouragement d'autrui. Si le rapport d'autrui est imputé aux préventions, à l'ignorance ou à un manque d'objectivité, il n'aura pas d'impact intrinsèque sur la motivation. Pour ce motif, bien des programmes d'évaluation du rendement n'ont aucune valeur; l'employé n'accepte ni les objectifs ni les critères de jugement.

Quelques rares programmes dont les employeurs peuvent prendre l'initiative semblent avoir pour objet assez direct d'accroître les chances d'une motivation intrinsèque parmi les employés. L'un d'eux relève de la gestion par objectifs, du genre dont nous avons déjà parlé. Quand, en fait, les programmes s'alignent sur la théorie dont se réclame cette méthode, les employés ont l'occasion d'influer largement sur les objectifs qu'ils doivent chercher à réaliser. Une fois qu'ils ont défini leurs propres buts et obtenu

la marge de manoeuvre voulue pour y parvenir, ils ont beaucoup plus de chances d'éprouver un sentiment de fierté et l'impression d'avoir accompli quelque chose, s'ils parviennent à ces buts. Hélas! C'est à l'occasion seulement que la pratique répond à la théorie. Comme l'a dit un des directeurs d'exploitation interrogés : " Toute cette histoire de gestion par objectifs est une farce. On nous demande de fixer des objectifs. Soyons réalistes! Nous n'avons presque pas d'influence sur la réalisation éventuelle de ces objectifs. Ceux-ci sont largement déterminés par les taux d'intérêt bancaires sur les dépôts et par le coût des emprunts; or nous n'avons aucune influence là-dessus. "

La participation des individus à la détermination des objectifs n'est qu'un élément d'un état de choses plus général : l'ensemble de l'influence que les gens exercent sur les décisions qui les concernent. Par delà l'emploi de chacun, s'étend tout le domaine qu'on évoque par diverses expressions, " démocratie des employés ", " participation des travailleurs ", " codétermination " (terme spécial qui s'applique aux efforts déployés en Allemagne), " péréquation du pouvoir ". En particulier, l'éventail des programmes se déroule à partir d'un minimum d'effort pour permettre aux subordonnés de faire connaître leurs opinions sur une décision, après coup, avec une chance bien mince de voir leurs réactions susciter un changement; il passe par de vrais efforts visant à connaître l'opinion des employés avant un changement; il aboutit rarement à un état de choses où les employés ou leurs représentants sont invités à partager l'autorité pour prendre effectivement des décisions. Dans chaque cas, on pose, en principe, que la motivation accroît chez les employés la chance d'une motivation intrinsèque et donc d'une amélioration de leur rendement.

Jusqu'où effectivement notre échantillon de compagnies comportait la participation des employés aux décisions qui les concernaient, voilà ce qui fait ci-dessous l'objet d'un exposé minutieux dans la section consacrée au processus de prise des décisions. Qu'il suffise de dire ici qu'en général, il y a très peu de cas où l'on trouve des programmes de participation formelle des employés, au-delà du schéma traditionnel de la négociation collective. Même le processus de la négociation collective s'écarte rarement des questions dont elle traite, comme le montre notre section qui dégage les conclusions à cet égard. On a tendance tout au plus à faire, pour la forme, des enquêtes statistiques sur les attitudes des employés (trois cas, deux grandes entreprises et une moyenne), ou à tenir régulièrement des réunions de personnel pour discuter des changements de politique (d'ordinaire après coup), ou, en deux cas, à parrainer des " conseils d'employés " sur les lieux d'importants travaux où les représentants élus des employés sont encouragés à soulever toute question de leur ressort (même si l'on ne permet pas de négociations ni d'autres formes de participation aux décisions). Inutile de le dire, de pareils programmes et pratiques sont fort différents d'autres formes de participation des employés, qui, avec plus d'ampleur et d'intensité, font actuellement l'objet d'expériences à une grande échelle dans plusieurs pays européens (par exemple en Scandinavie, en Allemagne, en Hollande et en France)²³.

Une autre façon de favoriser la motivation intrinsèque consiste à appliquer des programmes d'enrichissement d'emplois. Il s'agit de chercher à accroître la variété, la complexité et la responsabilité des tâches d'un

employé, puisqu'en principe, la besogne comportant un défi a plus de chances de susciter des sentiments de fierté, l'impression d'accomplir quelque chose et de se valoriser. Largement prônée par des gens comme Herzberg²⁴ et soumise à de grandes expériences en Europe, bien que moins employée aux Etats-Unis, cette méthode a été rarement mise à l'essai ici. En fait, seulement deux de nos 20 firmes (deux grandes, d'ailleurs) ont déployé des efforts de ce côté-là. Fait significatif, elles ont toutes deux signalé que, parmi les employés en cause, le roulement avait diminué, la productivité avait été maintenue ou accrue, le moral avait monté. Elles ont toutes deux signalé, cependant, que les moyens pris pour enrichir les emplois ont autant d'importance que le programme lui-même, si l'on veut en assurer le succès.

Résumé

Grandes ou petites, les entreprises canadiennes traînent derrière le monde industriel dans l'expérimentation des méthodes permettant d'accroître la satisfaction inhérente au travail. D'après ceux qui prônent des initiatives comme la participation des employés et l'enrichissement des emplois, il s'agit là de l'un des rares moyens de combattre l'aliénation croissante des travailleurs, qui, à moins d'être enrayée, pourrait finalement saccager toutes les entreprises et porter atteinte à notre bien-être économique et à l'ensemble du système social.

CONTROLE ET DISCIPLINE DES EMPLOYES

Nous avons parlé jusqu'ici des politiques, des programmes et des pratiques visant à devenir des sources de motivation positive pour attirer, garder les employés et en obtenir un rendement supérieur. Le salaire, l'avancement, les rapports sur le bon comportement de chacun, voilà autant de récompenses. Toutefois, les entreprises ne comptent pas seulement sur les récompenses comme source de motivation. A des degrés divers, elles cherchent aussi à contrôler le comportement des employés en précisant les principes et les règlements, ou en punissant la désobéissance. A notre avis, cette activité revient au contrôle et à la discipline des employés. Nous étions curieux de savoir quelle est la portée ou la nature des règles et procédures disciplinaires en vigueur dans les compagnies retenues par notre échantillon. Faute de pouvoir obtenir des détails sur les règles particulières au travail de chaque personne, nous nous sommes attachés à l'étude des règles régissant le comportement et non le travail lui-même.

Nous nous sommes enquis des questions suivantes à l'égard desquelles il peut exister des règles et des méthodes disciplinaires ne se rapportant pas au travail lui-même : 1^o l'absentéisme; 2^o la ponctualité; 3^o le choix des pauses; 4^o l'abandon des lieux durant les heures de travail; 5^o les conversations étrangères au travail durant les heures de travail; 6^o l'utilisation du téléphone pour les appels personnels; 7^o la tenue et l'apparence au travail; 8^o les jeux de hasard dans les locaux de la compagnie; 9^o le fait de s'adonner à la boisson ou à la drogue; 10^o la conduite (rixes, colletage, propos orduriers); 11^o le fait de dormir à l'ouvrage; 12^o la sécurité; 13^o l'insubordination et la malhonnêteté.

Nous avons demandé tout d'abord s'il existait des règles officielles par écrit sur le comportement des employés touchant chacune de ces questions (on discernait que, sans formalités, les gens peuvent bien s'attendre à certaines choses, en dehors de toute prescription écrite). Nous avons ensuite demandé s'il existait de strictes méthodes disciplinaires énonçant les mesures à prendre au sujet des transgresseurs. Finalement, attentifs au fait que les règles et les méthodes disciplinaires peuvent figurer sur le papier sans être suivies en pratique, nous avons demandé à nos directeurs d'exploitation et à d'autres dans quelle mesure les méthodes disciplinaires sont strictement appliquées en pratique.

Règles écrites pour contrôler le comportement des employés en marge de leur travail

Le tableau 27 montre la proportion de règles écrites que nous avons relevées dans les 13 domaines de comportement autres que le travail, dont l'énumération figure ci-dessus.

Voici le premier point d'ordre général à retenir. Sur un total possible de 13 domaines où des règles peuvent régir le comportement et non le travail, domaines ayant fait l'objet de nos questions, seulement la moitié environ (53 %) révélait l'existence de règles dans notre échantillon de 20 compagnies. Ni les grandes compagnies ni les moyennes ne peuvent être tenues pour des entreprises excessivement assujetties à des règles. Comme on peut le voir, toutefois, les grandes compagnies sont de presque 10 % plus enclines à édicter des règles que ne le sont les compagnies moyennes. Cela rejoint le résultat de nos recherches antérieures qui ont démontré que les règles de toutes sortes ont tendance à proliférer à mesure que la taille de l'entreprise augmente. On peut le noter, toutefois, cette courbe fluctue beaucoup entre les secteurs; elle part d'un bas niveau de 15 % de règles écrites dans la banque moyenne, pour atteindre un sommet de 85 % dans les grandes sociétés minières. En général, les entreprises employant des cols blancs et beaucoup de technologie avaient le moins de règles; les entreprises manufacturières et minières en avaient le plus. Le bas niveau de la spécialisation et de l'instruction semble conduire à éprouver le besoin d'avoir des règles strictes sur les questions autres que le travail.

Méthodes disciplinaires spécifiées

Les méthodes disciplinaires énoncent les mesures qu'on est censé prendre quand quelqu'un désobéit au règlement. Il ne faudrait pas supposer toutefois que l'existence de procédés bien définis en ce domaine comporte une âpre attitude punitive. En fait, le clair énoncé des démarches à suivre peut bien traduire la propension à empêcher le recours au pouvoir punitif arbitraire, de la part des divers directeurs. C'est typique, la plupart des procédures prévues exigent qu'on donne au transgresseur une entrevue et un léger avertissement à la première infraction, un avertissement plus explicite et rigoureux à la deuxième infraction (d'ordinaire par une note écrite et consignée au dossier); elles prévoient la suspension à la troisième infraction et finalement le congédiement. Dans peu de cas, comme la malhonnêteté ou

l'insubordination, le règlement spécifie la suspension immédiate ou le renvoi comme première mesure. Dans bien des compagnies, les procédures fixées par écrit soulignent au superviseur la nécessité de chercher, au départ, à découvrir pourquoi l'employé contrevient au règlement, à prendre des dispositions constructives pour trouver des moyens de l'aider à surmonter le problème.

Tableau 27

Proportion de règles écrites servant à contrôler
le comportement non relié au travail des employés (en %)
(sur un total éventuel de 13 domaines où l'on peut appliquer des règles)

	Compagnies moyennes	Grandes compagnies	Moyenne pour le secteur
Produits électriques	61	69	65
Fabriques de peinture	77	61	69
Conserveries	61	77	69
Salaisons	61	69	65
Pétrole	23	31	27
Mines	77	85	81
Transport aérien	46	46	46
Commerce au détail	38	69	54
Assurances	31	38	35
Banques	15	30	23
			grande moyenne
Moyennes, pour tous les secteurs	49	58	53

Les démarches à divers paliers visent à abolir la vieille loi de la jungle qui permettait à un surveillant de congédier des employés sur un coup de tête pour la moindre provocation réelle ou imaginaire. D'autre part, une compagnie peut souligner, à la bonne franquette, oralement, en formant les cadres, cette attitude plus humaine à l'égard de la discipline. On peut s'entendre sur la manière de traiter les transgresseurs, sans prescriptions écrites. Bien des compagnies procèdent de la sorte, car à leur avis la publication de méthodes disciplinaires donnerait aux employés l'impression qu'on se méfie d'eux et qu'on s'attend à des transgressions de leur part.

Le tableau 28 montre dans quelle mesure les méthodes disciplinaires formellement énoncées par écrit étaient en vigueur dans les compagnies retenues par notre échantillon. On a un peu moins tendance à spécifier les règles de comportement; là encore, les grandes compagnies sont plus portées, dans une proportion d'environ 10 %, à se doter d'un code de discipline par écrit. La répartition de cette tendance entre les secteurs est aussi pas mal la même que dans le cas des règles, sauf que les salaisons et les fabricants de peintures fixent très peu de procédures, mais beaucoup de règles. Il en va de même, quoique pas dans la même mesure, dans les entreprises moyennes de commerce au détail et les deux compagnies d'assurances.

Voyons maintenant quelles questions particulières sont censées appeler le plus de contrôle disciplinaire : l'absentéisme, la consommation de

boissons, l'insubordination, la malhonnêteté sont assujettis à des procédures dans le cas d'au moins 50 % des firmes retenues dans le grand et le moyen échantillons. En outre, les retards, les batailles, le colletage, la violation des règles de sécurité font l'objet de rigoureuses procédures disciplinaires, avons-nous constaté, dans 60 % des grandes compagnies, mais dans seulement 30 ou 40 % des compagnies moyennes.

Tableau 28

Proportion de compagnies prévoyant de rigoureuses procédures disciplinaires dans 13 domaines de comportement autres que le travail (en %)

	Compagnies moyennes	Grandes compagnies	Moyenne pour le secteur
Produits électriques	54	61	58
Fabriques de peinture	15	23	18
Conserveries	61	77	69
Salaisons	38	15	27
Pétrole	15	15	15
Mines	61	85	73
Transport aérien	23	23	23
Commerce de détail	15	61	38
Assurances	15	15	15
Banques	8	31	19
			Grande moyenne
Moyennes, pour tous les secteurs	31	40	36

Rigueur d'application de la discipline

Chaque fois que nous nous sommes enquis des codes formels de discipline ou des accords en la matière, nous avons laissé entendre qu'ils ne sont pas toujours appliqués uniformément, et que les divers directeurs ont encore un gros mot à dire sur l'application rigoureuse ou indulgente de la discipline. Nous demandions alors ce qui se passait en fait, de l'avis des personnes interrogées; puis nous avons classé les réponses de manière à indiquer que le climat de discipline était " très strict ", " modérément strict ", " modérément indulgent ", ou " très indulgent ". Après avoir réuni ces jugements portés par toutes les personnes interrogées, nous nous sommes prononcés sur l'ensemble de la compagnie.

Dans le tableau 29, l'échelle se compose des points donnés pour les degrés d'indulgence (soit de 1 pour une très grande indulgence à 4 pour une attitude très stricte). Nous les avons multipliés par les 13 domaines d'application des règles qui ont fait l'objet de nos questions et nous les avons divisés par le plus haut point possible de manière à obtenir la note la plus forte possible. Ainsi, plus le chiffre est élevé, plus la firme est censée être stricte.

Tableau 29

Rigueur estimative de l'application des procédures disciplinaires
à l'égard des transgresseurs (en %)

	Compagnies moyennes	Grandes compagnies	Moyenne pour le secteur
Produits électriques	61	64	62
Fabriques de peinture	55	69	62
Conserveries	59	82	71
Salaisons	62	61	62
Pétrole	50	50	50
Mines	52	56	54
Transport aérien	60	50	55
Commerce au détail	71	66	68
Assurances	33	75	54
Banques	75	62	69
			Grande moyenne
Moyennes, pour tous les secteurs	58	63	61

Comme on peut le voir, l'ensemble des firmes échantillonnées se révèlent " modérément strictes " dans leur application des règles. La grande moyenne de 63 % représente un point moyen de 3,3 sur l'éventail qui va de très indulgent (1) à très strict (4). Dans le cas de l'application stricte, les différences antérieures entre les grandes et les petites compagnies diminuent un peu. Les grandes compagnies ont peut-être environ 10 % plus de règles et de procédures disciplinaires, mais elles sont seulement de 5 % environ plus strictes dans leur application. Bien entendu, si les procédures disciplinaires sont très humaines, largement fondées sur l'orientation et sur le souci de régler les problèmes au début, cette rigueur pourrait effectivement tourner à l'avantage des employés.

Les pratiques de sécurité, indicateurs de confiance envers les employés

Pour certains, l'élaboration des règles et des procédures disciplinaires suppose un manque de confiance à l'égard des employés. Un autre indicateur du niveau de la confiance pourrait être la mesure dans laquelle l'entreprise éprouve le besoin de dispositions de sécurité en vue d'empêcher le vol, les dommages aux biens ou aux dossiers, de la part de ses propres employés. Nous avons demandé jusqu'où chaque entreprise prenait des dispositions comme 1^o les vérifications du crédit et autres contrôles de sécurité à l'égard des employés, après leur embauche; 2^o la limitation de l'accès des employés ou d'autres personnes à divers secteurs de la propriété de la compagnie; 3^o l'utilisation du personnel de sécurité aux entrées et aux sorties des édifices de la compagnie; 4^o la vérification des personnes, des sacs ou des colis, à la sortie des employés; 5^o l'utilisation de cartes d'identité des employés; 6^o le recours à des moyens spéciaux de sécurité, tels que les caméras de télévision, les agents secrets de sécurité, etc. De ce nombre, les numéros 2, 3 et 5 pourraient être tenus pour des mesures visant d'abord à inspecter ceux qui ne sont pas membres de la compagnie. Mais les autres

(vérifications de crédit, fouille des employés, " moyens spéciaux ") ont pour but primordial d'empêcher ou de détecter le vol de la part des employés.

Dans notre échantillon, 83 % des grandes compagnies, mais seulement 45 % des compagnies moyennes, utilisaient au moins un de ces dispositifs de sécurité à l'intention des employés. C'est clair, plus il y a de gens au travail dans une entreprise, plus on éprouve fortement la nécessité de les soumettre à une vérification. Les vérifications du crédit constituent le moyen le plus souvent employé : 60 % des grandes et des moyennes firmes y ont recours en toute confiance. La fouille des employés est effectuée dans seulement 33 % des compagnies moyennes et dans 90 % des grandes compagnies qui nous ont fourni des renseignements là-dessus. D'autres " moyens spéciaux " de toutes sortes étaient utilisés dans 33 % des compagnies moyennes et dans 75 % des grandes compagnies ayant répondu. Comme on peut l'imaginer, ces mesures de sécurité ne s'appliquent pas uniformément à tous les employés. Quelques-uns ou la totalité des cols bleus sont soumis à des vérifications, tandis que les employés de la direction sont le moins astreints à l'une ou l'autre des mesures de sécurité.

Résumé

Le domaine d'application des règles de discipline englobe diverses formes de motivation " négative " que l'entreprise peut utiliser pour diriger le comportement des employés. Si l'on examine seulement les questions de comportement autres que le travail lui-même (retards, absentéisme, vol, insubordination, etc.), il semble que la plupart des compagnies ne soient pas bardées de règles écrites (environ 53 % des domaines d'application potentielle des règles, qui ont fait l'objet de nos questions), et qu'elles soient encore moins enclines à éprouver la nécessité de statuer formellement sur les procédures disciplinaires à appliquer dans le cas des transgresseurs (36 %). Parmi les entreprises ayant des règles et des procédures, toutefois, les grandes firmes sont plus disposées que les moyennes, dans une proportion d'environ 10 %, à suivre une filière. De même, elles sont un peu plus (5 %) strictes dans l'application des règles, et c'est presque deux fois plus probable qu'elles aient des procédures de sécurité exigeant qu'on vérifie d'une manière ou d'une autre l'honnêteté des employés. Cela dit, il faut souligner qu'il n'y a pas assez de preuves pour conclure que les grandes compagnies sont plus portées à la punition que les petites. Elles ont des structures ou un cadre de règles et de procédures strictes qui leur permettraient de l'être, mais il est encore tout à fait possible d'avoir un climat oppressif de crainte des punitions et de surveillance constante, simplement par suite du comportement des surveillants et par suite de méthodes de travail pleines de restrictions. Ces dernières conditions débordaient le champ de cette étude. Dans l'ensemble, notre impression strictement subjective est cependant que les grandes compagnies agencent leurs règles d'une manière un peu plus stricte et qu'elles sont plus dures que les entreprises moyennes dans l'application de la discipline. La plupart des procédures disciplinaires semblent viser à soumettre les transgresseurs à un " processus régulier ", à leur offrir des chances d'être orientés ou de régler les problèmes.

CHAPITRE V

RESULTATS DE L'ETUDE L'INITIATIVE SOCIALE

Les genres de compagnies étudiés englobent des entreprises importantes, diverses et complexes. Bien des gens y mettent la main à la pâte. Ainsi, quand nous parlons de la motivation dont s'inspirent les diverses politiques, nous imposons notre jugement sur leurs buts; c'est clair, car il nous est impossible de connaître l'orientation des nombreuses personnes participant à l'élaboration finale des politiques.

Il y a encore un autre groupe de politiques sur lesquelles nous avons décidé arbitrairement d'imposer notre jugement touchant le but qu'elles visent. Nous le qualifions de groupe " d'initiatives sociales ". Nous évoquons par là les divers programmes et politiques présentés à l'avantage des employés, non parce qu'on s'attend à ce qu'ils attirent des gens compétents, qu'ils empêchent les meilleurs de partir, ou qu'ils encouragent chacun à donner le meilleur de lui-même, mais simplement parce qu'on juge socialement souhaitable de les présenter. Cet élément d'opportunité sociale peut exister parce que les auteurs de politiques voient d'autres groupements de poids (syndicats, gouvernements, organismes professionnels) en dehors de l'entreprise, exiger ou réclamer de pareils programmes. L'élan initial peut aussi procéder d'une conviction ou croyance intime portant que les décideurs veulent spontanément voir les employés en mesure d'obtenir et d'apprécier l'avantage en cause.

Voici des cas typiques de programmes auxquels nous songeons :

- a) Les programmes à l'intention des " minorités désavantagées ".
D'après les canons d'une économie strictement rationnelle, on n'a guère profit à embaucher des gens dont les chances d'emploi et d'avancement sont moindres, pour une raison ou une autre (il s'agit de préjugés, d'ordinaire), que celles de la majorité. Mentionnons, à titre d'exemples, les femmes, les handicapés physiques ou mentaux, les récents immigrants incapables de parler l'anglais, les criminels rééduqués, etc. Au Canada et aux Etats-Unis, la législation sur les droits civiques a aidé à offrir plus de chances égales; aux Etats-Unis, en particulier, on trouve des programmes d'action positive, dans le cadre desquels les employeurs s'efforcent d'une

manière spéciale d'embaucher, de former les membres de certaines minorités désavantagées et de leur donner de l'avancement.

- b) Un autre domaine où se déploient les politiques d'initiative sociale embrasse l'orientation des travailleurs près de la retraite. L'offre de services spéciaux qui permettent à l'employé au seuil de la retraite de mieux se préparer à sa nouvelle vie peut, encore là dans une perspective logique, comporter de minces avantages pour l'entreprise, car, par définition, les bénéficiaires sont sur le point de quitter leur emploi.

Divers autres programmes rejoignant les initiatives sociales ont aussi de plus grandes chances d'influer sur la motivation. Ils comportent notamment l'orientation professionnelle des employés aux prises avec des problèmes d'émotivité ou des problèmes d'ordre familial, financier et juridique, etc. Les services médicaux englobant les examens physiques, le parrainage de classes d'exercices physiques, etc., favorisent, peut-on dire, la santé, la bonne humeur et, par conséquent la productivité des employés, mais à coup sûr, ils semblent aussi se réclamer d'un sens prononcé des responsabilités sociales. De même, les programmes de bourses d'études aux ayants droit d'un employé peuvent contribuer dans une certaine mesure à attirer ou à garder les employés, mais ils débordent le cadre des avantages sociaux ordinaires. Enfin, une politique qui encourage les employés à entrer dans la fonction publique et permet de payer des congés à cet effet pourrait passer pour une initiative d'abord altruiste, bien qu'on puisse y déceler des éléments d'intérêt personnel.

C'est qu'il n'existe pas de moyen définitif pour déceler le ressort d'une politique donnée. Nous avons choisi arbitrairement certains des programmes les plus frappants qui laissent entrevoir une préoccupation sociale. Nous avons relégué les autres dans la section traitant de la motivation.

Minorités désavantagées

Dans le domaine des programmes spéciaux d'embauche, de formation ou d'avancement pour les minorités désavantagées, le tableau 30 montre quels efforts se déploient. Comme on peut le voir, nous avons posé des questions au huit groupes possibles dans les vingt compagnies. Si toutes les compagnies avaient eu un programme quelconque pour tous les groupes, nous aurions consigné 160 réponses affirmatives. A la place de cela, nous en avons enregistré 16, soit 10 % du potentiel. Dans cette tranche de 10 %, les grandes compagnies sont celles qui, de loin, en font le plus, car il s'agit de 16 % de leur potentiel pour les huit groupes, par opposition à 4 % pour les entreprises moyennes.

Il n'est pas nécessaire qu'un programme ait beaucoup d'ampleur pour rentrer dans nos données sous la rubrique des efforts positifs : il suffit d'une démarche spéciale en vue d'embaucher des membres d'un groupe particulier pour remplir les conditions exigées. En fonction de ces critères minimums, la plupart des initiatives visaient les femmes et les handicapés. Les principaux employeurs de femmes préposées aux écritures, les grandes banques, les sociétés d'assurances, les magasins de détail, appliquaient

Tableau 30

Programmes spéciaux à l'intention des minorités désavantagées

		Grandes compagnies		Compagnies moyennes
Handicapés	3	Pétrole Assurances Transport aérien	1	Electricité
Handicapés mentaux	0		0	
Femmes	4	Commerce au détail, Assurances, Banques, Fabri- ques de peinture	0	
Autochtones	1	Assurances	1	Mines
Ex-criminels	1	Assurances	1	Salaisons
Nouveaux immigrants	1	Assurances	0	
Ex-alcooliques, ex-drogés	1	Assurances	0	
Autres	2	Assurances, banques	0	
(sous-instruits, etc.)	-		-	
Taille de la compagnie en pourcentage du poten- tiel global	16 %		0,04 %	
		Grande moyenne	(10 %)	

les programmes les plus complets qui comportaient d'ordinaire des mesures spéciales pour déceler et développer les talents de gestion chez les femmes, en faire monter le plus grand nombre dans la hiérarchie. Dans le cas des handicapés, le programme habituel exigeait la désignation de genres de tâches qui conviennent particulièrement aux gens souffrant de certains handicaps et il comportait parfois l'aménagement d'installations spéciales à leur intention.

Mis à part les programmes destinés aux femmes, un seul des programmes traduisait à nos yeux un effort d'envergure pour un groupe désavantagé : il s'agissait d'un programme intégré dont se réclamait une des banques pour aider des jeunes trop peu instruits et venus de quartiers défavorisés. Quoique d'une portée restreinte, le programme comporte l'embauche de jeunes, il leur ménage une longue période d'orientation et d'initiation aux connaissances de base indispensables dans un emploi de cols blancs : lecture, écritures, élocution, calculs du commerce, tenue et comportement. Il s'exécute dans des locaux spéciaux, par les soins d'enseignants-orienteurs embauchés à cet effet et dotés d'une formation spéciale. Une fois le programme terminé, on offre aux diplômés un emploi régulier à la banque, tout en les encourageant à se chercher un emploi ailleurs, et on les guide vers ces postes. La banque a cherché à intéresser d'autres banques et d'importants employeurs dans la ville où elle a son siège social. Elle leur a demandé de coopérer à l'élargissement du programme. Elle a échoué dans cet effort.

D'après cet échantillon, il semble qu'au Canada les entreprises ne se croient guère chargées d'aider les minorités désavantagées.

Orientation des employés

Bon nombre de spécialistes en personnel auxquels nous avons parlé dans toutes sortes d'entreprises ont souligné leur ardente disposition à aider les employés aux prises avec tel ou tel problème personnel. La plupart d'entre eux prétendaient que cet empressement avait été communiqué aux divers échelons de l'entreprise et que, par suite, ils s'occupaient régulièrement de telles questions. En outre, quelques-uns prenaient la peine de se rendre dans les divers secteurs d'exploitation, de découvrir les personnes en difficultés et la nature de leurs problèmes; ils prenaient eux-mêmes l'initiative d'établir ces contacts. On procédait ainsi surtout dans le cas d'employés au seuil de la retraite et dans le cas de gens qui s'adonnaient à la boisson.

Nous n'avons pas évoqué de telles initiatives individuelles et officieuses de la part des directeurs de personnel, quand nous nous sommes enquis de programmes réguliers d'orientation prévus pour les employés. Il nous intéressait plutôt de connaître les programmes officiellement approuvés dont l'exécution prévoit du temps, du personnel et des installations; c'était par exemple un programme de préparation à la retraite qui comportait un cours spécial ou les services d'un conseiller spécial en psychologie; un programme à l'intention des alcooliques, comportant un énoncé de la position de la compagnie à l'égard de l'alcoolisme, une définition des responsabilités d'orientation confiées à un médecin à temps partiel ou à plein temps, ou à d'autres conseillers spécialement formés; enfin, ce pouvait être un programme de dépenses engagées pour envoyer quelqu'un à des organismes d'ordre communautaire, etc. Les programmes d'orientation visant les problèmes de nature familiale, conjugale ou personnelle pouvaient comporter l'embauche d'un auxiliaire social à plein temps ou à temps partiel, dûment formé, ou d'un psychologue de clinique.

En étudiant des programmes aussi structurés, nous les tenons pour " majeurs " ou " mineurs ". Les renseignements obtenus à l'issue de notre enquête figurent au tableau 31. Cinq domaines d'orientation ont fait l'objet d'un exposé : retraite, alcoolisme et abus de drogues, choix d'une carrière, questions financières et juridiques, problèmes personnels ou familiaux. Au total, 50 types " d'efforts " étaient possibles, soit cinq domaines d'orientation pour 10 compagnies. Parmi les firmes moyennes, on a jugé qu'aucune ne déployait de grands efforts et que sept faisaient des efforts mineurs. Il s'agit de 14 % du potentiel. Les grandes firmes étaient beaucoup plus actives. On a noté 15 efforts mineurs et 10 efforts majeurs, soit 30 % et 20 % du potentiel, respectivement, ou un certain genre d'effort sur un total de 50 % des cas en puissance. Un des deux plus grands domaines d'orientation concernait la pré-retraite : deux des grandes compagnies déployaient des efforts majeurs comportant des classes spéciales, l'orientation des particuliers, le recours à des experts de l'extérieur; cinq autres déployaient des efforts mineurs, et trois des compagnies moyennes faisaient aussi des efforts mineurs. Dans ce dernier cas, il s'agissait d'ordinaire de séances de groupes qui s'attachaient aux questions financières découlant de divers programmes d'avantages sociaux.

Par ordre d'importance, le deuxième effort d'orientation visait les gens qui boivent ou se droguent. Quatre grandes firmes avaient d'importants programmes incluant des énoncés de principes explicites et le recours à du personnel spécialement exercé. Quatre autres faisaient des efforts mineurs, ainsi que le faisaient deux des compagnies moyennes. Le choix des carrières était largement favorisé par trois grosses compagnies et plutôt favorisé par trois autres. Aucune des entreprises moyennes ne faisait une démarche rigoureuse pour les employés ayant des doutes sur la carrière où ils s'épanouiraient. Les autres domaines d'orientation étaient peu représentés : trois cas de programmes mineurs d'orientation sur le plan conjugal, familial ou personnel et trois programmes mineurs permettant de conseiller les employés aux prises avec des problèmes d'ordre financier ou juridique.

Au total, notre échantillon de 20 compagnies offrait de grands programmes d'orientation dans 10 % de l'ensemble possible, et des programmes mineurs dans une autre tranche de 22 %. Même si cela révèle un peu plus d'initiative sociale que dans le cas des programmes pour minorités désavantagées, cela indique encore une hésitation générale à s'impliquer dans quoi que ce soit, sauf en dehors de toute structure, pour régler des questions qui constituent essentiellement les problèmes personnels des employés.

Nous l'avons fait remarquer plus tôt, quelques programmes pourraient être tenus pour des indicateurs marginaux d'initiative sociale, comme l'offre d'examens médicaux réguliers, de bourses pour les ayants droit, de congés " sabbatiques " de service communautaire pour les employés. Dans le cas des examens médicaux, les dés sont pipés de telle sorte que les compagnies ne semblent pas auréolées d'altruisme. Si l'on considère tous les six groupes principaux d'employés, les compagnies moyennes offrent des examens médicaux dans 28 % des cas et les grandes compagnies en offrent dans 45 % des cas. La plupart de ces proportions moyennes englobent toutefois des compagnies qui offrent des examens médicaux au personnel de direction seulement, mais surtout aux cadres supérieurs. De la sorte, huit de nos 10 grandes compagnies prévoient des examens pour leur haute direction, mais seulement trois ou quatre sur 10 les offrent aux autres employés. Cinq compagnies moyennes sur 10 subviennent aux examens médicaux pour les cadres supérieurs, et seulement deux ou trois sur 10 le font pour les autres.

En ce qui concerne les bourses d'études aux ayants droit, seulement trois compagnies avaient un programme du genre; deux grandes et une moyenne. Sur ces dernières, deux offraient un petit nombre de bourses aux enfants qui obtenaient les plus hautes notes, tandis que la troisième acquittait les frais de scolarité de tous les enfants qui, ayant obtenu une moyenne de 70 % à l'école secondaire, la maintenaient à l'université ou au collège.

Enfin, pour ce qui est de procurer de l'encouragement officiel et d'accorder du temps libre mais rémunéré aux employés qui font des travaux de service communautaire ou exercent des fonctions publiques et électives, la perspective est aussi morne. La plupart des compagnies étaient disposées à accorder du temps libre sans rémunération pour un tel travail, et quelques grandes entreprises l'ont affirmé par écrit. De même quelques-unes des grandes firmes avaient l'habitude en pratique (ce n'était pas une politique) d'accorder du temps libre avec rémunération aux cadres supérieurs qui assument des tâches importantes et incontestables comme la direction de la chambre

de commerce ou d'une campagne de souscription de bienfaisance d'ordre local comme la Plume rouge. Une seule firme, qui ne figure pas d'ailleurs dans notre échantillon, aurait annoncé publiquement qu'elle est disposée à accorder une sorte de congé sabbatique payé aux employés qui souhaitent se dégager, fût-ce pour un an, en vue de se consacrer d'une manière ou d'une autre au service du public.

Résumé

Bien sûr, il est difficile de mesurer et d'évaluer. C'est une affaire plutôt subjective. Nous avons quand même l'impression que les entreprises canadiennes, si l'on en juge par notre échantillon de 20 compagnies, ne se croient pas investies de lourdes responsabilités à l'égard de leurs employés d'aujourd'hui ou de demain, sauf dans la mesure traditionnelle où elles doivent ménager des emplois et de la sécurité financière. Sur le petit nombre d'initiatives prises dans des domaines comme les programmes d'emploi " pour une action positive ", l'orientation des employés, les examens médicaux, l'aide à l'instruction des ayants droit des employés, les grandes compagnies en prennent plus que les moyennes; là encore, cela reflète peut-être une plus grande disponibilité de ressources financières au niveau de l'organisation, qui peuvent être distraites vers de telles activités connexes sans but lucratif.

Tableau 31
Programmes d'orientation des employés

	Retraite		Alcool		Entreprise moyenne				Retraite		Alcool		Grande entreprise					
					Carrière		Conj. Pers.						Carrière		Conj. Pers.		Juridique Financière	
	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)
Produits électriques										1			1					
Fabrique de peinture								1		1			1					1
Conserveries		1							1	1			1					
Salaisons		1		1					1		1			1			1	
Pétrole										1	1			1				
Mines				1						1								
Transport aérien												1		1				1
Commerce au détail		1								1								
Assurances								1			1							
Banques											1		1		1			1
% du potentiel d'ensemble																		

89

Toutes les compagnies : proportion du potentiel d'ensemble
 Mineur : 22 %
 Majeur : 10 %
 (n = 100)

1. (1) : majeur.
2. (2) : mineur.

RESULTATS DE L'ETUDE
STRUCTURE ET CARACTERISTIQUES
DU PROCESSUS DE LA PRISE DE DECISIONS

Perfectionnement général des politiques du personnel

Ily a bien des manières d'aborder l'analyse des techniques de gestion des ressources humaines. Dans cette étude, nous avons pour but principal d'identifier le profil des différences et les traits de ressemblance entre les grands employeurs (ceux qui sont grands par rapport à la taille du secteur où ils exercent leur activité) et les employeurs de taille moyenne dans le même secteur. Cette comparaison comporte plusieurs dimensions; nous avons consacré beaucoup d'espace à un certain nombre des dimensions que nous avons approfondies et que nous considérons importantes. Après coup, nous aimerions envisager une caractéristique plus générale de la gestion des ressources humaines. On peut la qualifier de " perfectionnement ".

Le perfectionnement des pratiques de gestion des ressources humaines, au sens que nous donnons à ce terme, se définit d'après 1^o la complexité de ses politiques et de ses programmes dans les nombreux domaines de la gestion du personnel; 2^o la mesure dans laquelle les pratiques en cours résultent d'une analyse méticuleuse (au lieu de se fonder sur la convention ou l'imitation). Le perfectionnement dans la manière d'envisager la gestion des ressources humaines suppose à la fois des programmes complexes visant divers aspects des rapports au sein des emplois et une base d'analyse pour utiliser, maintenir ou modifier ces programmes.

Nous avons identifié cinq domaines de politiques de gestion des ressources humaines qui ouvrent de larges perspectives de perfectionnement au sens que nous donnons à ce terme.

- a) Analyse et évaluation des emplois
- b) Politique de rémunération
- c) Appréciation du rendement
- d) Recrutement et sélection
- e) Programmes à l'échelle du système.

Les conclusions suivantes semblent motivées.

1. Les grandes et les moyennes compagnies ne différaient pas par la mesure dans laquelle leurs effectifs étaient couverts par l'analyse et l'évaluation des emplois. Toutefois, les gros employeurs égalaient toujours ou dépassaient leurs homologues de taille moyenne quant à la minutie des procédures utilisées pour en arriver à l'analyse et à l'évaluation des emplois et aussi quant au maintien des résultats dans la mesure où ils étaient mis à jour.
2. Sauf pour deux industries (les fabriques de peinture et les salaisons) il n'y avait pas de différence majeure entre les moyennes et les grandes compagnies pour ce qui est du degré de rigueur de leurs politiques de rémunération. (Comme on l'a noté au chapitre V, leurs buts différaient, mais il y avait une aptitude à peu près égale à bien exprimer ces buts.)
3. Il y avait des différences majeures entre les moyennes et les grandes compagnies dans le perfectionnement estimatif de leurs systèmes d'appréciation du rendement, les grandes compagnies étant pas mal plus avancées dans l'usage et l'application de l'appréciation du rendement.
4. La planification des futurs besoins en ressources humaines et des mesures à prendre pour y subvenir était plus avancée dans les grandes compagnies de notre échantillon. Seulement une des petites compagnies déployait en ce domaine un effort valable à nos yeux, tandis que cinq grandes compagnies étaient en train de prendre d'importantes initiatives. (Voir le chapitre IV pour le développement de ce point.)
5. Les méthodes de recrutement et de sélection se recoupaient au niveau de leur perfectionnement, quand on compare les grandes et les moyennes compagnies à cette échelle.
6. Les programmes à l'échelle du système (gestion par objectifs, expansion de l'entreprise, et ainsi de suite) n'avaient de l'ampleur que dans une des compagnies moyennes. Environ la moitié des grandes compagnies faisaient de sérieux efforts dans au moins un des domaines de programmes à l'échelle du système dont nous nous sommes enquis.
7. Le niveau de perfectionnement dans les grandes compagnies, même s'il était toujours égal ou supérieur à la moyenne des compagnies de taille moyenne, ne répondait pas à notre attente dans les domaines de l'appréciation du rendement, du recrutement ou de la sélection des employés.
8. La taille n'est pas la seule influence qui s'exerce sur le perfectionnement des pratiques de gestion des ressources humaines. Même un examen hâtif des tableaux de cette section décèle beaucoup de variation à l'intérieur des deux catégories de tailles. Il serait imprudent d'émettre des conjectures pour savoir si les différences tenaient à des facteurs spécifiques du secteur, car peu d'éléments

de preuve anecdotiques conduisent à le penser, et il y a seulement deux compagnies par secteur dans cette étude.

Examinons maintenant les résultats obtenus d'après les diverses dimensions dont traite cette section.

A - ANALYSE ET EVALUATION DES EMPLOIS

Une analyse minutieuse des emplois pour en déterminer les exigences sur le plan humain peut, en principe, servir à bien des choses. En pratique, nous avons constaté que l'analyse des emplois débouche sur un résultat capital : des évaluations d'emplois dont l'employeur peut se réclamer pour établir un barème de rémunération qui fonde l'espoir de répondre à un double critère, soit la perception de l'équité sur le plan interne (de la part des employés déjà dans l'entreprise) et la compétitivité sur le marché du travail (que reflète l'aptitude de l'employeur à attirer les employés et à les garder). Si l'évaluation des emplois se fait efficacement, elle procure à l'employé l'avantage de se sentir traité équitablement, au regard de ses collègues. Elle procure à l'entreprise l'avantage d'éliminer certains problèmes de recrutement et de concourir au maintien du moral des employés.

Le tableau 32 présente des valeurs d'indice pour chacune des 20 compagnies dans notre étude. Il soumet aussi des moyennes pour chacune des deux catégories de tailles, chacune des 10 secteurs, et une grande moyenne pour tout le groupe. Les notes reflètent une appréciation que nous avons faite, au moyen d'une entrevue structurée, pour savoir si la portée de l'analyse et de l'évaluation des emplois était complète et si les résultats étaient régulièrement mis à jour. Le maximum de la valeur possible pour l'indice est de 100. Une telle valeur indiquerait qu'on a couvert tous les emplois, que la révision et la mise à jour de ces évaluations se faisaient régulièrement.

Les résultats révèlent une petite différence indiquant une couverture plus complète dans les grandes compagnies que dans les entreprises moyennes (54 contre 45). La légère différence se conjugue avec le renversement de la tendance dans quatre des 10 secteurs pour indiquer qu'il n'y a pas de différence essentielle attribuable à la taille.

Nous avons cependant constaté que les types de systèmes d'évaluation des emplois utilisés et la régularité des révisions, pris séparément, sont toujours au moins égaux, et parfois supérieurs, dans les grandes compagnies. Les systèmes d'analyse et d'évaluation des emplois utilisés dans les grandes compagnies avaient plus de chances d'assurer les avantages pouvant découler d'une bonne application des méthodes que les systèmes utilisés par les compagnies moyennes. Les résultats obtenus à partir de ces variables se présentent sous forme de résumé au tableau 33. Même si l'analyse et l'évaluation des emplois rentrent dans les domaines les moins prestigieux de la gestion des ressources humaines, elles constituent une base importante de nombreuses décisions d'envergure.

Tableau 32

Indice de perfectionnement, analyse et évaluation des emplois

	Compagnies moyennes	Grandes compagnies
Produits électriques	76	71
Fabriques de peinture	26	53
Conserveries	47	62
Salaisons	47	35
Raffinage de pétrole	52	68
Mines	46	71
Transport aérien	35	38
Commerce au détail	9	21
Assurances	47	62
Banques	62	59
Moyenne pour le groupe	45	54

Les valeurs d'indice possibles vont de 0 à 100.

Tableau 33

Méthodes d'évaluation des emplois et mise à jour

Perfectionnement des méthodes d'évaluation des emplois	M	G
Aucune évaluation d'emplois	2	0
Peu	3	2
Assez	2	2
Beaucoup	2	4
Variable	1	2
Régularité de la révision des évaluations d'emplois		
Aucune révision	2	0
Seulement dans des cas individuels	6	7
Pour tous, mais irrégulièrement	2	0
Pour tous, de façon régulière	0	3

B - POLITIQUE DE REMUNERATION

Les éléments spécifiques de la politique de rémunération font l'objet d'un exposé ailleurs dans cette étude. Nous abordons ici quelque chose de plus fondamental. Les politiques aux termes desquelles les gens travaillent moyennant salaire ont de l'importance, car la paie est un ingrédient essentiel des rapports d'emploi. Il n'entre pas dans notre étude de juger si la politique (ou la pratique) d'un employeur est correcte. Nous avons toutefois estimé que les employeurs devraient pouvoir articuler une politique, marquer leurs intentions, touchant le paiement de leurs employés. L'indice consigné au tableau 34 montre si un employeur est en mesure de signaler *a)* comment il pourrait situer les groupes d'employés face au marché de la main-d'oeuvre; *b)* s'il y a un éventail défini de taux possibles de rémunération pour un emploi; *c)* si des critères établis permettent d'évoluer au sein des barèmes de paie pour l'emploi. Si ces trois conditions étaient réunies pour tous les groupes d'employés, il en résulterait une valeur d'indice de 100.

Les résultats (tableau 34) semblent indiquer une valeur d'indice moyenne un peu plus élevée dans le cas des grandes compagnies. En excluant les fabriques de peinture, le cas anormal se trouvant dans la catégorie de taille moyenne, on obtient les résultats indiqués entre parenthèses. Le niveau de structuration de la politique de paie en général semble raisonnablement uniforme et élevé et du reste largement indépendant de la taille.

Tableau 34

Indice de perfectionnement du système de rémunération

	Compagnies moyennes	Grandes compagnies
Produits électriques	94	89
Fabriques de peinture	11	100
Conserveries	67	83
Salaisons	61	100
Raffinage de pétrole	94	94
Mines	78	56
Transport aérien	56	78
Commerce au détail	78	78
Assurances	83	89
Banques	83	83
Moyenne pour la catégorie (sans les fabriques de peinture)	70 (77)	85 (83)

C - APPRECIATION DU RENDEMENT

L'appréciation du rendement est un outil de gestion des ressources humaines qui a bien des applications. On en a besoin pour aider à maintenir une correspondance entre les exigences de l'emploi et le rendement dans l'emploi; il permet à l'employé de cerner dans quelle mesure il s'acquitte bien de sa tâche et ainsi s'il répond à l'attente de l'employeur. Certaines modalités d'appréciation du rendement permettent aussi à la direction, et donc à la compagnie, de prendre conscience des aspirations des employés. On pourrait soutenir que le rendement peut s'apprécier sans appareil administratif (bureaucratique) centralisé. Nous ne contestons pas cette possibilité; nous avons toutefois constaté que dans le cas où il n'y avait pas de programme officiel, ou lorsque l'application en était devenue occasionnelle, le processus effectif d'appréciation du rendement était irrégulier dans la meilleure hypothèse. De la sorte, même si certains employeurs peuvent soutenir que " les bons directeurs sont des appréciateurs naturels ", nous avons jugé que l'absence d'un système d'appréciation fortement préconisé correspondait généralement au caractère sporadique de l'appréciation du rendement.

Le tableau 35 indique les valeurs d'indice pour le niveau de perfectionnement observé dans les politiques et les pratiques d'appréciation du rendement qui étaient suivies par les 20 compagnies évoquées dans notre étude. Une valeur maximum de 100 était possible. On obtenait une valeur élevée : *a*) en ayant un système d'appréciation périodique du rendement; *b*) en couvrant un grand nombre des groupes d'employés identifiés; *c*) en abordant les deux questions de détermination du salaire et de perfectionnement des employés; *d*) en appliquant les résultats de l'appréciation à plusieurs domaines de gestion des ressources humaines (rémunération, identification des besoins de formation, identification des gens admissibles à l'avancement, et ainsi de suite).

Tableau 35

Indice de perfectionnement de l'appréciation du rendement

	Compagnies moyennes	Grandes compagnies
Produits électriques	15	81
Fabriques de peinture	6	37
Conserveries	10	48
Salaisons	11	10
Raffinage de pétrole	14	54
Mines	11	77
Transport aérien	7	3
Commerce au détail	4	54
Assurances	54	12
Banques	62	38
Moyenne pour la catégorie (sans les compagnies d'assurances ni les banques)	19 (10)	41 (46)

Deux résultats essentiels se reflètent dans les valeurs inscrites au tableau 35. D'abord, la courbe générale d'utilisation de l'appréciation du rendement par les compagnies retenues dans cet échantillon est bien basse. Deuxièmement, il semble clair que les grandes compagnies s'adonnent davantage à l'appréciation du rendement. (Les compagnies d'assurances et les banques renversent cette tendance, même si aucune explication n'a été donnée concernant ce renversement.) Les moyennes inscrites entre parenthèses indiquent l'ampleur de la différence entre les deux catégories de tailles, à l'exclusion des compagnies d'assurances et des banques.

On pourrait soutenir que les petites entreprises, en raison de leur taille, ont moins besoin d'un système structuré, parce que le système dépourvu de formalités fonctionne assez bien. Cela devient moins plausible quand on considère le taux de croissance de ces compagnies au cours des cinq dernières années. S'il y a quelque chose, l'appréciation du rendement s'impose davantage en raison de la nécessité de muter les gens, par suite de cette croissance. En fait, plus vraisemblablement, le vieux système d'improvisation adapté à la petite taille des cinq dernières années n'a pas été mis à jour, tout simplement, parce que d'autres exigences plus pressantes sont le fruit de la croissance rapide.

La conclusion prépondérante, dans le cas des grandes compagnies, est qu'un petit nombre d'entre elles ont, à notre avis, des systèmes d'appréciation du rendement parfaitement rodés; par contre, plusieurs compagnies semblaient hostiles à cette manière de voir. (A noter toutefois l'existence, au sein de ces compagnies, d'un état de choses qui explique pareille attitude : recours autoritaire aux méthodes en cause, mauvaise administration par le passé, et ainsi de suite.) L'absence de systèmes efficaces d'appréciation du rendement peut contrarier l'épanouissement des employés, leur rendement, ainsi que l'utilisation de leurs talents par l'entreprise.

Les directeurs ont naturellement tendance à estimer que les tâches administratives sont accessoires et peuvent se bâcler. Quand cela arrive dans le domaine de l'appréciation du rendement, il en résulte des pertes : l'employé perd son efficacité et il est moins satisfait au travail; son essor et son épanouissement en souffrent.

D - RECRUTEMENT ET SELECTION

La dotation au sein de toute entreprise (axée sur le recrutement et la sélection) est à la base de la gestion des ressources humaines. A tout prendre, les grandes et les moyennes compagnies observées dans notre étude utilisent des techniques qui se ressemblent. Nous avons confectionné une liste des techniques les plus plausibles de recrutement et de sélection. Puis au cours d'une entrevue, nous avons demandé aux employeurs de quelles techniques de recrutement et de sélection ils se servaient. Les valeurs d'indice consignées au tableau 36 reflètent la diversité des techniques utilisées dans le recrutement et dans la sélection de nouveaux employés.

Tableau 36
Indice du perfectionnement de la dotation

	Compagnies moyennes	Grandes compagnies
Produits électriques	33	33
Fabriques de peinture	16	24
Conserveries	30	39
Salaisons	22	34
Raffinage de pétrole	38	39
Mines	31	21
Transport aérien	16	28
Commerce au détail	34	42
Assurances	25	22
Banques	26	32
Moyenne pour la catégorie	27	31

Les valeurs d'indice s'étendent de 0 à 100.

Il n'y a pas de correspondance parfaite entre les valeurs d'indice et le niveau de perfectionnement. Un chiffre très élevé (presque le maximum de 100) révélerait probablement des politiques de dotation aussi inappropriées (un psychologue-conseil aide à choisir tel ou tel commis ou travailleur de la production) qu'une très faible valeur d'indice (ce qui suggère qu'on obtient très peu de renseignements). Au palier intermédiaire, toutefois, il est raisonnable de conclure que des chiffres plus élevés reflètent le recours à un plus large éventail de sources de candidats et à une plus large gamme de renseignements pour prendre des décisions sur la sélection.

Même si l'on s'écarte parfois de cette courbe, la description suivante n'induit pas sérieusement en erreur. L'employeur typique dans cet échantillon s'en remet aux demandes non sollicitées, au placement d'annonces dans les journaux, à l'utilisation occasionnelle des agences pour trouver des candidats à des emplois vacants. Il tente rarement d'évaluer systématiquement les résultats du recrutement fait à partir de ces sources différentes, même s'il a une idée précise sur la source des meilleures recrues. Ses méthodes de sélection sont largement tributaires de la formule de demande, de la vérification des références et surtout des entrevues de sélection. Très peu d'employeurs utilisent les tests, beaucoup ont recours au rapport dans lequel le candidat consigne des renseignements médicaux sur lui-même; on prend l'avis de conseillers ou d'experts de l'extérieur dans le cas de la nomination d'un très petit nombre de directeurs. Il serait injustifié de conclure que ces techniques de dotation sont nécessairement inefficaces, même si des renseignements anecdotiques suggèrent que c'est vrai en certains cas. Un indice laissant croire à une correspondance peut-être pas idéale entre le niveau des candidats et celui des emplois tient à l'ampleur du roulement au sein des firmes retenues dans notre échantillon. Bien des facteurs influent sur le roulement. Nos données ne nous permettent pas d'en faire le tri, car faute d'évaluation systématique des résultats de la dotation, on n'est pas en mesure d'exclure les insuffisances de la dotation comme cause de ce roulement.

E - PROGRAMMES A L'ECHELLE DU SYSTEME

La définition traditionnelle de la gestion du personnel se réfère souvent aux principaux domaines en-deçà du fonctionnement : dotation, formation, rémunération et avantages sociaux. Parfois on y inclut aussi les relations ouvrières, ainsi que les préoccupations d'hygiène et de sécurité.

Plus récemment, on a discerné de plus en plus que la gestion des ressources humaines ne saurait se compartimenter aussi nettement que certains avaient essayé de le faire. On s'est aperçu que l'agencement de l'entreprise ou son " climat ", entre autres, ont une influence marquée sur l'utilisation efficace de l'humain dans les entreprises.

Dans notre échantillon, nous avons demandé aux employeurs quelles mesures ils prenaient à l'intérieur d'un programme dans les cinq domaines suivants : a) la gestion par objectifs (ou par résultats, ou " fixation et révision des buts ", ou d'autres programmes du genre); b) l'expansion de l'entreprise : utilisation de conseillers ou d'autres experts pour aider les directeurs ou les groupes de travail à régler les problèmes des gens (communications, confiance, conflits dysfonctionnels); c) agencement de

l'entreprise : utilisation de spécialistes qui donnent des conseils sur les rapports entre l'autorité et les responsabilités pour obtenir la meilleure exécution des tâches de l'entreprise; d) agencement des emplois : structuration ou restructuration des emplois pour les rendre plus intéressants, variés ou stimulants; e) participation des travailleurs au processus décisionnel.

Ayant cerné l'ampleur de la participation de la compagnie à ces activités, nous avons établi un indice qui figure au tableau 37. Une valeur d'indice maximum de 100 révèle un effort prononcé dans chacun des cinq domaines mentionnés. La variation entre les compagnies est fort tranchée; six compagnies (dont cinq appartiennent à la catégorie des grandes) ont lancé des programmes d'envergure, semble-t-il. Seulement deux employeurs ont indiqué que des appréciations rigoureuses de ces programmes à l'échelle du système avaient été largement amorcées.

Tableau 37
Indice de perfectionnement du programme utilisable par l'ensemble du système*

	Compagnies moyennes	Grandes compagnies
Produits électriques	8	48
Fabriques de peinture	0	56
Conserveries	60	28
Salaisons	8	8
Raffinage de pétrole	12	48
Mines	8	28
Transport aérien	8	24
Commerce au détail	12	20
Assurances	16	48
Banques	20	60
Moyenne pour la catégorie	15	37

Ces données conduisent à penser que la plupart des employeurs accordent relativement peu d'attention, sur le plan des programmes, à des questions d'organisation comme le contenu des emplois et l'agencement des rapports au sein des entreprises. Les activités qui se déploient se constatent largement dans les grosses compagnies. Elles tendent à s'orienter vers les échelons intermédiaires et supérieurs (programmes du type gestion par objectifs) plutôt que vers les employés ordinaires de l'entreprise.

Résumé

Notre examen du perfectionnement des politiques et des pratiques d'emploi ne révèle aucun domaine où nous puissions conclure que les employeurs moyens

* La valeur d'indice maximum s'établit à 100.

surclassent les gros employeurs. Les indices utilisés pour résumer nos impressions dans la présente section, tout comme les conclusions précises éparses dans les chapitres où sont consignés les résultats, confirment que les gros employeurs occupent une position " égale ou supérieure ". Il est important de rattacher cette courbe à la raison d'être de notre étude : l'impact social des groupements de sociétés.

Dans certains domaines des relations d'emplois, il est peut-être contestable de supposer que ce qui est bon pour l'employeur est bon pour l'employé (les barèmes de rémunération en constituent un exemple évident). Toutefois, bon nombre des sujets de notre examen concernent l'harmonisation des aptitudes et des exigences formulées et la correspondance entre les besoins et la rémunération. Les incompatibilités en pareils domaines sont coûteuses pour le particulier, l'entreprise, ou l'ensemble de la société. L'amélioration des pratiques d'emploi en ces domaines fait naître la possibilité d'accroître la satisfaction et l'épanouissement de l'employé, tout en aidant l'entreprise à réaliser ses objectifs. A la lumière de cette étude, les groupements de sociétés ne comportent aucun désavantage par comparaison.

Les résultats comparatifs (les grands employeurs par rapport aux moyens) permettent de conclure que le perfectionnement des méthodes est plus poussé dans les grandes entreprises. Les niveaux absolus de perfectionnement sont encore bien modestes dans des domaines comme les programmes de dotation et les programmes utilisables dans l'ensemble du système.

LE PROCESSUS DECISIONNEL POUR LES POLITIQUES ET LES PROGRAMMES CONCERNANT LE PERSONNEL

Le plus clair de cette étude évoque les questions de fond qui rejoignent les politiques et les programmes en matière de personnel : rémunération, avantages sociaux, formation, etc. Il est aussi à propos toutefois de poser des questions sur la genèse de ces politiques, leur présentation et leur application. Nous les rangeons sous la rubrique " structure et caractéristiques du processus décisionnel au chapitre de la politique ". Nous demandons en particulier :

1. Par quels moyens les compagnies recueillent-elles leurs idées pour de nouvelles politiques ou décident-elles quelles vieilles politiques doivent changer?
2. A quel niveau de la hiérarchie ces questions sont-elles soulevées et examinées au départ? A quel palier donne-t-on l'approbation finale?
3. Quel est le rôle des spécialistes du personnel au sein de la compagnie? S'agit-il surtout de manieurs d'idées ou sont-ils en définitive chargés de trancher dans le vif?
4. Dans quelle mesure et comment les employés ordinaires infléchissent-ils les décisions à prendre sur les politiques et les programmes qui les touchent directement?

5. Finalement, une fois qu'on a institué une politique ou un programme, il s'agit d'en connaître les modalités d'application aux cas particuliers. Par exemple, qui crée les programmes de la firme pour la formation des employés? C'est là une question. L'autre est de savoir qui décide si tel ou tel employé ira suivre les cours de formation disponibles.

1. Genèse des politiques et des programmes à l'égard du personnel

Abordant les divers domaines concrets de politique du personnel (une quinzaine en tout), nous avons interrogé des représentants de firmes pour savoir comment leurs politiques s'étaient développées. En particulier, nous avons cherché à consigner la provenance des idées, l'identité des premiers auteurs de la proposition de politique et l'identité de ceux qui étaient effectivement autorisés à en marquer l'orientation.

Quant à la provenance des idées, naturellement, bien des personnes interrogées ont mentionné diverses sources d'idées sur les mesures à prendre dans un domaine de politique donné. Dans certains cas, l'élan principal avait été donné par les études de conseillers extérieurs. Dans d'autres cas, la firme délégait une personne ou un groupe pour enquêter dans les règles sur les opinions au sein d'une firme, ou sur les pratiques et méthodes en vigueur en dehors de la compagnie. Avec moins de formalités, il arrivait simplement que les responsables du domaine en cause entendaient parler de pratiques suivies ailleurs (en s'informant auprès de collègues, en lisant des revues spécialisées ou d'autres publications) ou qu'ils finissaient par discerner, au terme de tâtonnements au sein de la compagnie, la nécessité d'une certaine sorte d'amélioration. Nous avons gradué la valeur de ces quatre méthodes prédominantes d'après une " échelle de précision et de profondeur ". Plus une firme a recours à des études rigoureuses, à des enquêtes, à des groupes internes d'étude ou à des conseillers de l'extérieur, par opposition à la rumeur publique ou aux tâtonnements, pour en faire la base de ses politiques et de ses programmes en matière de personnel, plus elle est haut placée sur l'échelle. Le tableau 38 montre les résultats de ce classement. Les chiffres inscrits à cette échelle représentent la proportion de la plus haute note qu'on puisse obtenir dans les 15 domaines. Une note située entre 75 et 100 décèle une tendance prédominante à se réclamer de minutieuses approches en profondeur pour formuler une politique; entre 50 et 75, la note donne à penser que le recours à de telles méthodes n'est qu'occasionnel; entre 25 et 50, elle indique qu'elles sont utilisées rarement, à supposer qu'elles le soient effectivement.

Comme le montre le tableau 38, l'ensemble des compagnies est généralement peu porté à la minutie pour formuler une politique (note moyenne de 46). La plupart des efforts s'inspirent des propos d'autres collègues de la compagnie au sujet des expériences antérieures, outre les indices recueillis à l'extérieur, au petit bonheur, par les responsables du domaine en cause. Il est probable que les grandes compagnies, dont la note moyenne atteint 52, utilisent des méthodes un peu plus minutieuses et approfondies que celles des firmes moyennes (dont la note s'établit à 40) pour se fixer une politique.

Tableau 38
Genèse des politiques et des programmes

	Compagnies moyennes	Grandes compagnies	Grande moyenne
Note moyenne pour la catégorie	40	52	46

Les politiques de rémunération et les programmes d'avantages sociaux constituent les domaines de politique où l'on se sert le plus communément, et de loin, de méthodes d'étude en profondeur. On n'a pas cessé de les comparer avec les résultats d'enquêtes systématiques sur la pratique suivie par d'autres compagnies. De telles enquêtes englobent souvent aussi des renseignements sur les heures de travail, les heures libres, divers services comportant par exemple les politiques de remboursement de frais de mutation, les programmes de remboursement des frais de scolarité, etc. Dans les autres domaines, avons-nous constaté, les grandes compagnies sont plus enclines à recourir aux consultants pour évaluer la pertinence de leurs régimes d'évaluation d'emplois, de leurs systèmes d'appréciation du rendement, des méthodes de sélection et des programmes de formation. Même dans ces cas, la fréquence était plutôt faible.

2. Rôles joués dans la formulation et l'approbation de la politique

Au fond, nous supposons que les politiques et les programmes se partagent en deux étapes. A la première étape, on glane des informations, les idées fusent, les diverses solutions se dessinent. A la seconde étape, un particulier ou un groupe autorisé à exécuter retient la solution à mettre en oeuvre. D'autres personnes à des paliers supérieurs peuvent légalement ou officiellement avoir le droit de réviser et de modifier cette décision; en fait, ce droit est rarement utilisé : d'où l'expression " autorisé à exécuter ".

Formulation de la politique

Touchant la première étape, celle de la formulation, pour les 15 secteurs de politiques et de programmes relatifs au personnel, nous avons tenté de découvrir à quel palier la formulation s'effectuait et quel rôle y jouaient les spécialistes du personnel.

Le tableau 39 montre la proportion de la haute note potentielle pour chaque compagnie dans les 15 domaines de politique. On donnerait une note de 75 si, dans tous les 15 domaines, les décisions se prenaient au niveau du siège social pour le Canada. Au-dessus de 75, la note indique qu'un siège social de société à l'extérieur du Canada (d'ordinaire aux Etats-Unis)

Plus la note est élevée, plus on aborde le développement de la politique avec un esprit minutieux et pénétrant.

exerce une influence importante. Les notes au-dessous de 50 indiquent une influence prédominante au niveau de l'usine, de la succursale ou de la division.

Tableau 39

Palier de la hiérarchie où se formule la politique

	Compagnies moyennes	Grandes compagnies	Moyenne pour le secteur
Produits électriques	65	69	67
Fabriques de peinture	70	49	59
Conserveries	56	73	65
Salaisons	66	62	64
Raffinage de pétrole	91	65	78
Mines	49	60	54
Ligne aérienne	54	54	54
Commerce au détail			
de produits non alimentaires	70	73	72
Assurances	71	71	71
Banques	75	75	75
			Grande moyenne
Moyenne pour la catégorie	67	65	66

Dans le cas de l'ensemble des 20 compagnies, on peut le voir, la politique se formule surtout au niveau du siège social pour le Canada (moyenne, 66). En ce cas, il n'y avait presque pas de différence entre les grandes et les moyennes firmes. Même si l'on peut s'attendre à ce que les très grandes compagnies se décentralisent pour formuler leur politique, en fait il n'en va pas ainsi. Les deux banques décidaient presque tout au siège social, tout comme la grande société d'alimentation, le grand magasin à rayons, la compagnie d'assurances. La société pétrolière de taille moyenne était la seule à se révéler fortement sous la coupe de son siège social étranger. Ce n'était pas une position aussi subordonnée qu'on pourrait l'imaginer de prime abord, car la firme en cause se trouve dans une situation unique : elle utilise plusieurs Canadiens à son siège social international.

Le tableau 40 montre quel rôle était joué dans la formulation des politiques par les spécialistes du personnel dans notre échantillon de compagnies. Les rôles étaient ainsi notés : 1, tous des généralistes; 2, surtout des généralistes; 3, contribution égale; 4, surtout des spécialistes; 5, tous des spécialistes. Au tableau 40, on a établi l'échelle en additionnant les notes qui se rapportent aux 15 domaines de politique et en divisant la somme par la plus haute note en puissance ($5 \times 15 = 75$). Plus la note est élevée, plus l'influence des spécialistes est grande.

Comme on peut le voir au tableau 40, les spécialistes n'influaient que modérément sur la moyenne d'une compagnie à l'autre. La note moyenne de 62 % évoque une note moyenne de 3 (" contribution égale "). Toutefois, les grandes firmes ont 10 % de plus de chances d'utiliser leurs spécialistes du

du personnel dans la formulation de la politique. C'était surtout le cas des sociétés d'alimentation, des sociétés pétrolières, des maisons d'assurances, des banques et des compagnies de commerce au détail. Comme on pouvait s'y attendre, les spécialistes influaient surtout dans le domaine du recrutement et de la sélection, des régimes d'avantages sociaux, de la rémunération, de l'appréciation du rendement et des programmes de formation.

Tableau 40

Influence des spécialistes sur la formulation de la politique

	Compagnies moyennes	Grandes compagnies	Moyenne pour le secteur
Produits électriques	59	62	61
Fabriques de peinture	20	63	41
Conserveries	64	83	73
Salaisons	74	64	69
Raffinage de pétrole	70	73	72
Mines	41	38	39
Ligne aérienne	41	56	48
Commerce au détail			
de produits non alimentaires	64	73	68
Assurances	66	79	72
Banques	68	80	74
			(grande moyenne)
Moyenne pour la catégorie	57	67	62

Approbation de la politique

Quand vient le moment d'approuver la politique, par opposition à sa formulation, la situation est pas mal la même, bien que les éléments en soient plus marqués. Le palier de la hiérarchie est un peu plus élevé, et le rôle des spécialistes un peu moindre. Les tableaux 41 et 42 montrent ces résultats. Les notes s'y calculent suivant le même procédé qu'aux tableaux 39 et 40.

Là encore, c'est au siège social de la compagnie qu'on approuve finalement la majeure partie de la politique. Malgré cela, il faut dire un mot ici du rôle des sièges sociaux non canadiens lorsque se décide la politique du personnel. Neuf des 20 compagnies que nous avons visitées appartenaient à des étrangers; sept de ces propriétaires avaient leur siège social aux Etats-Unis (les deux autres étaient britanniques). Il nous intéressait de chercher à connaître le rôle joué par le siège social étranger. A une extrémité, se trouvait la moyenne société pétrolière déjà mentionnée dont le siège social aux Etats-Unis intervenait aux étapes de la formulation et de l'approbation dans bien des domaines. A l'autre, figurait une des compagnies appartenant à des Britanniques; elle se contentait pas mal de surveiller à distance l'ensemble du rendement financier de son entreprise au Canada. Les spécialistes du personnel et les directeurs d'exploitation décidaient de leur propre chef des politiques et des programmes touchant le personnel.

Tableau 41

Palier de la hiérarchie où intervient l'approbation de la politique

	Compagnies moyennes	Grandes compagnies	Moyenne pour le secteur
Produits électriques	65	74	70
Fabriques de peinture	74	72	73
Conserveries	54	70	62
Salaisons	69	65	67
Raffinage de pétrole	91	62	76
Mines	57	74	66
Ligne aérienne	68	71	69
Commerce au détail de produits non alimentaires	70	65	68
Assurances	72	75	74
Banques	74	75	75
			(grande moyenne)
Moyenne pour la catégorie	69	71	70

Tableau 42

Influence des spécialistes sur l'approbation de la politique

	Compagnies moyennes	Grandes compagnies	Moyenne pour le secteur
Produits électriques	24	57	40
Fabriques de peinture	26	27	26
Conserveries	40	22	31
Salaisons	34	29	31
Raffinage de pétrole	43	43	43
Mines	38	29	33
Ligne aérienne	40	59	49
Commerce au détail de produits non alimentaires	17	29	23
Assurances	41	51	46
Banques	41	57	44
			(grande moyenne)
Moyenne pour la catégorie	34	40	37

Entre ces deux extrêmes, il y avait des positions modérément élevées et des positions modérément basses. Dans le cas où la soumission est modérément prononcée, les sièges sociaux étrangers s'efforcent nettement de tenir la filiale canadienne au courant de toutes les activités dans le domaine du personnel; par contre, ils demandent à l'entreprise canadienne de faire rapport de ses initiatives. Les programmes comportant de lourdes dépenses ou des innovations radicales par rapport à l'usage américain, par exemple dans le domaine des programmes d'avantages sociaux, doivent être soumis pour faire l'objet d'une révision et d'une approbation en règle. C'est rare qu'on les récuse.

La subordination modérée comportait l'utilisation du siège social étranger comme consultant et source d'idées. En pareils cas, des spécialistes canadiens du personnel visitaient leurs homologues américains pour leur demander conseil sur certaines questions. Il ne semblait y avoir aucune obligation d'accepter l'un ou l'autre des conseils donnés et aucune nécessité de faire réviser les politiques éventuelles par le siège social des Etats-Unis.

Tout à fait subjectivement, nous estimons qu'une des neuf compagnies (au minimum) appartenant à des étrangers se trouvait dans une situation d'extrême dépendance; une était dans une position extrêmement indépendante; trois dans une situation de dépendance modérée et quatre dans une position modérément indépendante.

Le rôle des spécialistes dans l'approbation de la politique fait une chute verticale; il passe d'une note moyenne de 62 pour la formation de la politique à la note 37. Cela reflète leur statut de préposés au personnel; il s'agit pour eux de conseiller ce qu'il faut faire, non de prendre eux-mêmes la décision. Là encore, toutefois, leur influence dans les grandes compagnies est un peu plus grande, en moyenne (environ 6 %). Les dispositions prises le plus souvent dans la plupart des grandes compagnies consistent à faire établir au moins un comité de gestion pour réviser les propositions concernant les politiques au chapitre du personnel. De tels comités se composent surtout de directeurs d'exploitation venant des paliers supérieurs de la compagnie. Dans les petites compagnies, le comité peut comprendre un seul homme, ou son travail peut simplement relever d'un comité exécutif qui assume bien des responsabilités diverses. En tout cas, dans toutes les compagnies, presque n'importe quelle politique comportant de lourdes dépenses d'argent ou de temps de travail des employés et des gestionnaires était épluchée par le comité des relations avec les employés ou par son équivalent à la haute direction. Une fois adoptée par le comité, la proposition devait peut-être officiellement recevoir l'approbation des cadres supérieurs ou du bureau d'administration, mais c'était surtout une formalité.

3. Décisions portant sur les cas individuels

Dans tous les cas appropriés, l'étude s'enquérissait des modalités d'application des politiques aux divers cas précis, en vue de mesurer à quel point la mise en oeuvre en était décentralisée. De façon générale, a-t-on observé, la plupart des questions étaient traitées par les supérieurs deux paliers au-dessus des employés ordinaires; cela reflétait le niveau plutôt bas de

l'autorité détenue par les contremaîtres et les surveillants immédiats. Il n'y avait pas de différence entre les grandes et les moyennes firmes, même si dans le domaine des produits électriques, de l'alimentation, du commerce au détail, des banques et dans l'industrie pétrolière, deux compagnies exigeaient de voir plus de cas individuels tranchés à un échelon supérieur que cela n'arrivait dans les autres secteurs.

Le rôle des spécialistes dans les décisions concernant les particuliers se limitait surtout à des questions comme l'admissibilité à certains avantages sociaux sous les régimes des compagnies. Les spécialistes jouaient aussi une sorte de rôle de chien de garde; ils veillaient à ce que les surveillants appliquent la discipline correctement ou procèdent à l'appréciation du rendement comme prévu. Dans le domaine de la sélection des employés, il leur arrivait souvent de réduire le choix à un ou deux candidats pour les emplois de niveau subalterne, mais les directeurs d'exploitation prenaient les décisions finales. En général, toutefois, l'influence des spécialistes du personnel touchant les cas individuels était bien faible; là encore, il n'y avait pas de différence entre les grandes et les moyennes compagnies.

4. Influence des employés sur la prise de décisions

Dans la section précédente sur la motivation des employés, nous avons signalé que l'occasion pour un employé d'influer sur des questions qui le touchent rend possible une forme intrinsèque de motivation dans le milieu de travail. Nous avons aussi fait remarquer que les firmes de notre échantillon exhibaient fort peu de politiques ou de programmes articulés qui encouragent l'employé à exercer beaucoup d'influence directe vers le haut. Dans trois cas, des enquêtes sur l'attitude des employés suscitée et analysée d'une manière professionnelle se faisaient régulièrement (les deux sociétés pétrolières et la grande banque). Au niveau des emplois individuels nous avons découvert deux cas où l'on avait déployé des efforts pour enrichir les emplois en confiant plus de responsabilités et d'autorité.

La question de l'influence exercée vers le haut sur la prise de décisions par les divers employés présente un dernier aspect. Il s'agit de leur droit d'interjeter appel contre les décisions qu'ils considèrent injustes. Dans les firmes où il y a des syndicats, ce droit s'incarne dans la procédure des griefs qui fait partie de l'entente collective. Même si cela se borne normalement aux questions fondées sur l'application de l'entente, on a ainsi l'assurance tout de même que chaque employé peut soumettre ses griefs à une audience complète et juste, puis, finalement, les faire régler par un arbitre impartial. Il s'agit de savoir si les compagnies prévoient un système semblable d'appel pour leurs employés qui ne sont pas syndiqués. La réponse est négative. Sans protocole ou dans le cadre de la pratique courante, au dire de nombreuses personnes interrogées, l'employé est libre de porter son grief jusqu'au niveau élevé " du président de la compagnie ", s'il le désire. Dans seulement trois cas, cependant, on a effectivement interjeté appel pour des non-syndiqués (deux employés de grandes compagnies, un employé de compagnie moyenne). Dans aucun de ces cas, on n'a veillé à ce que l'employé lésé ait un porte-parole pour l'aider ou le représenter; dans aucun de ces cas, non plus, on n'a vu à ce qu'une tierce partie

indépendante arbitre, advenant l'impossibilité de trouver au grief une solution satisfaisante.

En sus des moyens permettant à chaque employé d'influencer directement la prise de décisions sur des questions de politique, il y a des moyens dont il peut se prévaloir pour avoir une influence indirecte. Il s'agit surtout pour lui d'être représenté par une autre personne parlant pour un groupe d'employés. Par exemple, dans trois cas rencontrés dans notre étude, la direction appuyait et encourageait les conseils d'employés à la place des syndicats, en vue de s'informer des préoccupations des employés et de communiquer avec les subalternes (la grande banque, la grosse société pétrolière et la petite chaîne de commerce au détail). Seulement la grosse société pétrolière encourageait une démarche analogue à la négociation collective; les autres traitaient les conseils comme de simples organes d'information. Nous n'avons pas décelé d'organisme ayant l'ampleur et l'influence profonde des institutions représentatives qui se rencontrent aujourd'hui dans bien des firmes européennes.

L'influence des employés sur la prise de décisions dans le domaine du personnel s'exerce le plus communément, et de loin, par le biais traditionnel en Amérique du Nord de la représentation syndicale. Dans 15 de nos 20 compagnies, les syndicats représentaient une partie des effectifs non affectés à la surveillance. C'est une tradition pour les syndicats de négocier avec la direction sur un éventail de questions dont la définition est assez restreinte : barèmes de rémunération, régimes d'avantages sociaux, heures de travail, mobilité (avancement, mutations, etc.), procédures de discipline et de griefs. En pratique, les questions qui en découlent constituent une base commune dans presque toutes les sociétés commerciales. Du point de vue de l'influence des employés sur la prise de décisions, l'aspect intéressant vise la mesure dans laquelle les représentants des syndicats et les employeurs parlent des questions non traditionnelles. Là-dessus nous avons essayé de nous renseigner de deux manières.

En abordant les 15 domaines de politiques et de programmes relatifs au personnel, nous demandions quel était le rôle des syndicats dans la formulation et l'approbation des décisions de politique sur ces questions. Environ sept sur 15 domaines ayant fait l'objet de nos questions étaient du ressort de la négociation collective traditionnelle : rémunération, programmes d'incitation, avancement, mise en disponibilité, congédiement, régimes d'avantages sociaux, divers avantages et services, heures de travail, discipline. Les autres points débordaient le cadre des préoccupations traditionnelles. Les firmes qui admettaient l'influence des syndicats dans l'un ou l'autre de ces domaines restants franchissaient censément la ligne de démarcation traditionnelle. En fait, toutefois, seulement cinq des 15 firmes syndiquées, soit trois firmes moyennes et deux grandes, allaient au-delà des vieux thèmes de la négociation entre les syndicats et la direction.

En une autre occasion, à la fin de notre entrevue, nous avons posé une question spécifique touchant des domaines non traditionnels de discussion entre les syndicats et la direction. Nous avons demandé s'il n'y avait jamais eu de discussion à la bonne franquette (note de 2 points) ou de négociation en cours (note de 3 points) sur les 10 questions suivantes :
1^o changement technologique (nature, portée, échéances); 2^o contenu spécifique

de l'emploi après des changements d'ordre technologique ou autre; 3^o méthodes à suivre dans le travail; 4^o équipement de sécurité; 5^o méthodes d'étude du travail; 6^o méthodes d'évaluation des emplois; 7^o introduction de nouveaux produits ou services; 8^o emplacement de l'usine; 9^o appréciation du rendement; 10^o état financier de la compagnie. Si une firme permettait la négociation collective dans tous ces 10 domaines, elle obtenait une note de 30 au total. Si elle permettait la discussion sans formalités dans tous les domaines, elle obtenait une note de 20 points. Au bout du compte, la note moyenne pour les firmes de taille moyenne était de 7 environ, tandis qu'elle s'établissait autour de 9 dans le cas des grandes firmes. Ces deux notes donnent à penser qu'on a très peu tendance à utiliser même les pour-parlers plutôt familiers sur les questions non traditionnelles. Au nombre des questions énumérées, celles qui ont trait à l'équipement de sécurité, aux procédés d'évaluation des emplois et aux méthodes d'étude du travail constituaient les sujets les plus communs de discussion avec le syndicat. La discussion familière consistait la plupart du temps en réunions entre les divers dirigeants de syndicats et les spécialistes du personnel; en deux cas, on nous a parlé de réunions régulières, dans les formes, entre les dirigeants syndicaux et les cadres, pour évoquer des questions d'intérêt général : il ne s'agissait pas de griefs spécifiques d'employés ni de questions relevant du processus normal de négociations. En tout cas, dans sa nature et de par son ampleur, l'interaction des syndicats et de la direction se déploie bien loin en arrière de ce qui se fait en Europe, où les directeurs d'entreprises discutent longuement avec les représentants des syndicats avant de prendre des décisions sur bon nombre des 10 questions " non traditionnelles " notées ci-dessus.

Résumé

Le processus de prise de décisions sur la plupart des politiques et des programmes touchant le personnel tend à se dérouler à un palier assez élevé dans la hiérarchie de la gestion (au niveau du siège social des compagnies) en ce qui concerne les grandes ou les moyennes firmes. Les spécialistes en administration du personnel déploient pas mal d'activité pour formuler des recommandations de politique, surtout dans les grandes compagnies, mais ils ont peu d'autorité bien définie dans le processus d'approbation finale.

Sous presque toutes ses formes, l'influence des employés à l'égard des prises de décisions en ce domaine est peu prononcée. Au plan officiel, on n'encourage guère la communication avec les supérieurs, on s'efforce peu d'accorder de la latitude aux individus pour étoffer le contenu de leur emploi et dans seulement trois cas sur 20 un dispositif régulier d'appel est à la disposition des non-syndiqués qui ont des plaintes ou des griefs. Indirectement, il y a quelques conseils d'employés qui, sans avoir part à l'autorité, permettent aux employés de communiquer leurs sentiments à leurs supérieurs. Lorsqu'il y a des syndicats (15 firmes sur 20 en ont), leur rôle est fort traditionnel; il se restreint aux négociations sur les questions habituelles de salaires, d'heures et de conditions de travail. Il se déploie peu d'efforts en vue de déclencher une interaction sur des questions autres que les griefs ou les négociations de contrats.

Caractéristiques de la gestion

Peu d'observateurs réfléchis contesteraient que la haute direction soit très influente quand il s'agit de donner le ton ou de créer l'ambiance de l'entreprise qu'elle mène. Voilà pourquoi nous avons demandé des renseignements de base sur les divers cadres supérieurs et sur les spécialistes en ressources humaines. Nous avons reçu des informations sur 18 des 20 compagnies étudiées; 13 d'entre elles ont fourni des renseignements sur la haute direction et sur les spécialistes du personnel, une autre n'a fourni des renseignements que sur les spécialistes du personnel et quatre ont fourni des renseignements sur la haute direction seulement. (Voir le tableau 43.)

Tableau 43

Sources des données sur le personnel de gestion

	Compagnies moyennes		Grandes compagnies	
	HD	SP	HD	SP
Produits électriques	x	x	x	x
Fabriques de peinture	x	0	x	x
Conserveries	x	0	x	0
Salaisons	x	x	0	0
Raffinage de pétrole	x	x	x	x
Mines	0	x	x	x
Transport aérien	x	0	x	x
Commerce au détail	x	x	x	x
Assurances	x	x	x	x
Banques	0	0	x	x

La haute direction se définissait de manière à englober le président (ou l'équivalent au niveau de l'exploitation), le personnel de gestion qui faisait rapport au président et les directeurs qui en étaient les subalternes autrement dit, les trois paliers supérieurs. Laissée aux compagnies, la définition des spécialistes du personnel comprenait d'abord les employés du service du personnel au niveau de la compagnie (à l'exclusion des préposés aux écritures), puis quelques-uns de bureaux régionaux ou d'usines de filiales. Elle inclut les directeurs généraux du personnel ainsi que les spécialistes en des domaines précis comme les avantages sociaux, la formation, les relations ouvrières, la rémunération, etc.

HD : haute direction.

SP : spécialistes du personnel.

X : données fournies.

0 : aucune donnée fournie.

Au total, le nombre de gestionnaires à propos desquels nous avons reçu des renseignements de base s'établissait à 699. Sur ce total, 483 étaient des cadres supérieurs et 216 des spécialistes du personnel. Il n'y avait pas moyen de cerner avec précision le pourcentage que ce groupe visé représente, même si l'on estime qu'il y en a plus des deux tiers. Le profil de ces directeurs présenté en détail ci-dessous se fonde sur divers nombres de directeurs, car certains n'ont pas fourni d'informations complètes.

Outre les caractéristiques de base du groupe de la haute direction dans notre échantillon, nous incluons aussi, à des fins de comparaison, des informations sur " l'élite des sociétés " du Canada, expression utilisée par W. Clement²⁵ pour caractériser les 946 membres de bureaux d'administration des 113 compagnies canadiennes les plus importantes (aux yeux de Clement). Vu que la plupart des bureaux d'administration comprennent les présidents de compagnies et peuvent inclure certains de ceux qui font rapport à ces chefs de direction, son échantillon et le nôtre se chevauchent un peu, mais, en général, on peut dire que l'échantillon de Clement est d'un niveau supérieur au nôtre dans la hiérarchie fondée sur le statut économique.

Les antécédents de la haute direction révélés au tableau 44 sont intéressants à plusieurs égards. Par exemple, en ce qui concerne l'âge, la moyenne d'années passées avec l'employeur actuel et la moyenne d'années dans la présente situation, les moyennes observées dans les grandes firmes et les firmes de taille intermédiaire sont presque identiques. Les deux directeurs, dans les deux groupes de tailles, ont environ quarante-huit ans, sont à l'emploi de la même compagnie depuis une vingtaine d'années et occupent leur situation actuelle depuis environ trois ans et demi.

Il y a très peu de femmes au sein de la haute direction, en dépit des récentes campagnes visant à accroître ce nombre. Nous en avons trouvé sept dans notre groupe de 483, tandis que Clement, sur la base de données qui remontent à 1971 environ, en a trouvé six dans son groupe de 946. Dans les grandes compagnies de notre échantillon, la proportion de femmes était un peu plus élevée (2,1 %) que dans les petites firmes (0,5 %), même si 6 sur notre total de 7 se trouvaient au plus bas échelon des trois paliers supérieurs dont nous nous sommes enquis. Pour ce qui est de la répartition, une grande compagnie comptait 4 femmes à la haute direction, une autre grande compagnie en avait 2 et une compagnie moyenne en avait une. La haute direction est encore, et très largement, la chasse gardée des hommes, dans la plupart des compagnies.

En revanche, on trouvait plus souvent des femmes travaillant au personnel. Parmi les firmes moyennes, 31 % des spécialistes du personnel étaient des femmes, au regard de 11 % de femmes dans les grandes compagnies. Pour l'essentiel, la différence à l'avantage des compagnies moyennes en ce cas-là était attribuable au fait que, dans cette catégorie, la compagnie d'assurances avait signalé la présence de beaucoup de femmes (10). Si l'on écarte cette anomalie, les grandes et les moyennes firmes se ressemblent beaucoup.

Les formules d'informations sur les antécédents demandaient le nom des personnes incluses dans notre enquête sur les gestionnaires. Nous avons réparti les noms de famille de ces gens en catégories relatives à leur apparente origine ethnique. Ce n'est pas là, nous le savons bien, une technique

Tableau 44
Caractéristiques du personnel de la haute direction

	Firmes moyennes (N = approx. 196*)	Grandes firmes (N = approx. 287*)	Elite d'après Clement (N = approx. 946*)	
Age moyen	47,5	48,6	(n.d.)	
Moyenne d'années avec la compagnie	20,1	19,7	(n.d.)	
Moyenne d'années dans la situation actuelle	3,8	3,4	(n.d.)	
% dont les 3 positions antérieures se trouvaient au sein de la compagnie actuelle	70	74	(n.d.)	
% de femmes	0,5	2,1	0,06	
Origine ethnique (estim.)				
. Anglo-saxonne	81,6	86,6	86	
. Française	6,3	2,8	8,4	
. Nord-européenne	8,4	5,7) -5	
. Autres	3,6	5,1)	
Origine (endroit où l'instruction a été reçue, jusqu'à l'école secondaire)				
. Canada	86	81	71	(Né au Canada)
. Etats-Unis	3,8	6,5)	
. Royaume-Uni	8,3)-14	8,3)-19) -29	
. Ailleurs en Europe	1,3)	1,8))	
. Autres pays	-	2,3))	
Ecole secondaire				
. Publique	83,1	84,7	60,2	
. Privée (religion)	6,8)	6,4)	39,8	
. Privée (autre)	10,1) 16,9	8,9) 15,3		
Instruction postsecondaire				
. Aucune	36,5	6	15,5	
. Une certaine, non désignée	9	7,5	80,5	
. Autre certificat post- secondaire (expert- comptable, etc.)	6,7	9,8	0,04	
. Baccalauréat	37,8	76,5	80,5	
. Postuniversitaire	8,3	26,3	42	
Origines régionales de la recherche canadienne**				
. Ouest	40,2	24,8	23	
. Centre	51,5	71,3	68	
. Est	8,3	3,9	9	
Taille de la localité où la personne a grandi**				
. Petite	12,6	13	(n.d.)	
. Ville ou petite cité	31,6	22,9		
. Grande cité	55,7	64		

* Les chiffres sur lesquels se fondent les proportions varient selon les rubriques.

** Endroits répartis selon l'emplacement de l'école secondaire fréquentée.

précise pour démêler les origines ethniques d'un groupe de gens. Les jugements peuvent être inexacts; les immigrants qui arrivent dans un nouveau pays peuvent changer de nom; les intermariages peuvent estomper les origines ethniques. Les données que nous avons s'interprètent au mieux en fonction de leur courbe générale. Nous avons constaté qu'environ 84 % de tous les noms de la haute direction semblaient être d'origine anglo-saxonne.

Les grandes compagnies comptaient un peu plus de noms anglais (86,6 %), chiffre qui ressemble d'une façon frappante au chiffre de 86 % dont fait état l'échantillon de l'élite prélevé par Clement. Au moyen de méthodes plus précises, Clement avait constaté que cette proportion était d'origine anglo-saxonne.

D'autre part, nos compagnies moyennes comptaient plus de gens au nom français (6,3 % au regard de 2,8 %), même si au total nos compagnies en comptaient un peu moins que l'élite de Clement (8,4 %). Dans tous les cas, bien entendu, les personnes d'origine française étaient rigoureusement sous-représentées, comparativement à leur proportion dans l'ensemble de la population canadienne.

Il en va de même pour les gens d'autres origines ethniques. A cet égard, toutefois, les personnes portant un nom nord-européen ou un nom venant du sud de l'Europe, de l'Asie, de l'Afrique, de l'Amérique du Sud, ou bien encore d'origine juive (sous la rubrique Autres au tableau 44) sont mieux représentées dans notre échantillon que dans celui de Clement (12 % dans les firmes moyennes, 10,8 % dans les grandes et 5 % dans l'échantillon de Clement).

L'évocation du pays d'origine révèle encore des différences intéressantes. Dans notre cas, nous avons déduit l'identité du pays d'origine à partir d'une question demandant où la personne interrogée avait fréquenté l'école secondaire. Là-dessus encore, Clement avait des données plus directes. Quoi qu'il en soit, notre échantillon est de 10 à 12 % plus canadien que celui de Clement (86 % canadien dans le cas des compagnies moyennes, 81 % dans le cas des grandes et 71 % canadien de naissance pour l'élite de Clement). Le plus gros groupe d' " immigrants " dans notre échantillon était le groupe britannique (8,3 %) et le groupe américain suivait de près, surtout dans le cas des grandes compagnies. D'autres groupes européens et les " autres " groupes ne comptaient qu'un minimum de représentants dans l'ensemble des compagnies.

On peut expliquer diversement la " sous-représentation " des non-Anglo-Saxons et des gens de pays ne parlant pas l'anglais, au niveau de la haute direction. Par exemple, l'instruction requise dans bien des cas et la longue période exigée pour avancer au sommet de l'entreprise réduisent pour les immigrants de fraîche date la chance d'être au sommet des grandes compagnies. De même (Clement le signale d'ailleurs), le régime d'instruction a pour effet d'éparpiller les étudiants; par suite, certains groupes (en provenance d'ordinaire des couches inférieures de la société économique où l'on trouve la majorité des immigrants) ont le genre de préparation voulue pour faire des carrières dans la gestion. Au surplus, une multitude de facteurs culturels et économiques influencent les aspirations et les espoirs des individus, soit en les orientant vers les carrières de gestion soit en les dirigeant dans d'autres directions. Ces forces conjuguées peuvent déterminer la courbe

que nous avons observée. A coup sûr, l'apport en est grand. Tout probablement aussi, les tendances relevées ici peuvent tenir aux préférences et aux convictions des dirigeants dans les entreprises; ce sont eux qui influencent le plus sur les décisions de la sélection et de l'avancement. Malgré le nombre des indices révélant le désir de mettre l'accent sur le mérite, le jugement du mérite peut facilement se gauchir en fonction de critères qui se fondent sur des préventions inconscientes, surtout quand les méthodes de sélection sont peu nombreuses, simples et rarement évaluées comme c'était le cas dans la majeure partie de notre échantillon. Bien entendu, il n'y a pas de moyen direct de déterminer l'existence ou la portée du préjugé ethnique. Aucun des employeurs dans cette étude n'a affirmé ou suggéré le recours intentionnel à de tels critères. Dans la mesure où ce préjugé existe, il découle beaucoup plus des valeurs en cours dans l'ensemble de la société que de l'attitude des divers employeurs.

Abordons le niveau d'instruction des gens dans notre échantillon. D'autres différences intéressantes apparaissent. Par exemple, parmi les membres de l'élite de Clement, quelque 40 % ont fréquenté des écoles privées, tandis que dans notre échantillon la proportion était de quelque 15 %; là-dessus, juste un peu moins de la moitié des gens avaient fréquenté les écoles paroissiales. Il n'y avait pas de différences révélatrices entre les grandes et les moyennes firmes à cet égard.

La principale différence se dessine dans le domaine de l'instruction postsecondaire. C'est clair, le titulaire d'un grade universitaire ou d'un autre certificat d'instruction comme celui d'expert-comptable ou de comptable général, etc. a (ou a eu) une bien meilleure chance de parvenir à la tête des compagnies moyennes que d'arriver au sommet des grandes compagnies. Dans les entreprises moyennes, 36,5 % des cadres supérieurs n'avaient aucune instruction postsecondaire d'un genre ou d'un autre, par opposition à seulement 6 % dans les grandes firmes et à 15,5 % dans l'élite de Clement. En revanche, 80,5 % des personnes du groupe de Clement étaient allées à l'université, 76,5 % des membres de notre groupe de grandes compagnies l'avaient fréquentée, au regard de seulement 37,8 % dans le cas des compagnies moyennes. Fait intéressant, Clement ne spécifie pas si son groupe de 80,5 % englobe les gens ayant des diplômes d'instruction postsecondaire autres que ceux qui s'obtiennent à l'université. Dans notre échantillon en outre, 6,7 % des employés des grandes compagnies et 9,8 % dans les moyennes ont ce genre d'instruction. Nous avons aussi découvert une minorité importante de gens (9 % et 7,5 %) qui ont essayé de suivre des cours du niveau postsecondaire mais qui les ont abandonnés avant la fin. Prenons tous ces trois groupes comme un ensemble qui, dans une certaine mesure, a reçu de l'instruction postsecondaire d'un genre ou d'un autre; cela représente 94 % des cadres supérieurs dans les plus grandes entreprises, soit beaucoup plus que 80 % dans le cas de l'élite de Clement. Par contre, le total en est de seulement 54 % pour notre échantillon de moyennes entreprises.

En matière d'instruction postuniversitaire, toutefois, les cadres de l'un ou l'autre de nos deux groupes ne peuvent pas se comparer avec ceux de l'élite de Clement. Il a constaté que 42 % des personnes de son échantillon avaient quelque diplôme postuniversitaire, tandis que seulement 26,3 % des employés de nos grandes compagnies et 8,3 % de nos entreprises moyennes en avaient.

Enfin, outre les renseignements sur le niveau d'instruction, nous avons recueilli des informations sur les origines régionales des Canadiens de notre échantillon (du moins dans le cas de ceux ayant fréquenté l'école secondaire au Canada) et sur la taille des localités où ils ont fait leur cours. Pour ce qui est de l'origine régionale, les cadres de nos grandes compagnies ne sont pas tellement différents de l'élite de Clement : 71,3 % des personnes qui ont répondu venaient de l'Ontario et du Québec (surtout de l'Ontario), tandis que 68 % des membres du groupe de Clement en étaient originaires. Il y avait un peu plus de gens de l'Ouest : 24,8 % au regard de 23 % et un peu moins de gens des provinces Maritimes (3,9 % au regard de 9 %). Là encore, ce sont les cadres des compagnies moyennes qui différaient des autres; on y voyait beaucoup plus de gens de l'Ouest et des provinces Maritimes que de Canadiens du centre. C'est probablement attribuable surtout à la répartition de notre échantillon, car le groupe des compagnies moyennes en comptait trois dont le siège social se trouve dans l'Ouest et une dont le siège social se trouve dans les provinces Maritimes. Bon nombre des grandes compagnies exerçaient une activité d'envergure dans l'Ouest, mais seulement une y avait son siège social, tandis qu'aucune n'avait son siège social dans les provinces Maritimes.

Enfin, on peut examiner la taille de la localité où les membres de notre échantillon ont grandi. Les cadres de grandes firmes étaient des " gars venus des grandes villes " dans une proportion de presque 10 % de plus que pour les cadres des compagnies moyennes (64 % au regard de 55,7 %).

Résumé

Dans l'ensemble, la tendance observée montre que les cadres supérieurs de nos firmes sont d'âge moyen (quarante-huit ans), des hommes (tous sauf sept), d'origine anglo-saxonne. Sous ces deux derniers rapports, ils sont pareils aux administrateurs de compagnies qui appartiennent à l'élite de Clement. Les compagnies moyennes comptent plus de Canadiens que les grandes, et les deux catégories en comptent plus que l'échantillon de Clement (86, 81 et 71 % respectivement). Nos cadres ont fréquenté l'école secondaire publique dans 84 % des cas, tandis que seulement 60 % de l'élite y sont allés. D'autre part, les cadres de nos grosses compagnies sont ceux qui, très vraisemblablement, ont reçu de l'instruction postsecondaire. Viennent ensuite les membres de l'élite de Clement qui ont le plus de chances d'en avoir reçu, tandis que les cadres des firmes moyennes ont le moins de chances d'en avoir reçu (94 % au regard de 80 % et de 54 %).

Il serait erroné d'établir aveuglément un parallèle entre l'instruction et le raffinement ou la capacité éprouvée, dans le cas de deux individus; mais quand les échantillons comparés ont autant d'ampleur et quand les différences au niveau de l'instruction sont aussi prononcées, il serait étonnant qu'il n'y ait pas de corrélation entre l'instruction, d'une part, le raffinement et l'expérience d'autre part.

Les compagnies moyennes peuvent constater que l'accroissement de la taille entraîne un grand éparpillement de leurs ressources en gestion. De telles restrictions sont relativement moins prononcées pour les grandes

compagnies. Un facteur qui peut en fait accentuer davantage la concentration du secteur tient aux antécédents du groupe de gestion dans les compagnies moyennes.

Le respect des formes dans les politiques et dans les programmes touchant le personnel

Une fois qu'on a décidé des politiques touchant le personnel, il faut en fixer les modalités de promulgation et de mise en oeuvre. Nous appelons cela le degré de formalisme dans l'administration du personnel. Nous avons cherché à savoir si les politiques étaient mises par écrit ou si elles étaient verbales, si elles étaient suivies de façon bien stricte, ou si en fait il se produisait des écarts qui étaient tolérés dans certaines parties de l'entreprise. Dans le cas de chacun des 15 domaines de politique dont nous nous sommes enquis, nous avons cherché à découvrir si la politique était mise par écrit et si ce texte faisait l'objet d'une large distribution. Nous avons aussi cherché à établir, surtout sur la base de nos entrevues avec les directeurs d'exploitation, si la politique établie reflétait fidèlement le texte.

A partir de ces renseignements, nous avons établi une échelle de 5 points. On attribuait une note de 5 points à un domaine où la politique était écrite et ne comportait guère d'écarts à notre connaissance; une note de 4 points aux domaines où la politique était écrite mais comportait un peu plus d'écarts ici et là, de temps en temps; une note de 3 points aux domaines où rien n'était écrit dans un texte à large diffusion, même si une pratique régulière fort cohérente était observée; une note de 2 points aux domaines où la politique était écrite mais comportait beaucoup d'écarts; une note de zéro aux domaines où nulle politique ne semblait exister, chaque section de l'entreprise établissant sa propre pratique. Comme nous avons posé des questions sur 15 domaines de politique du personnel, la compagnie obtenant une note de 5 pour le formalisme le plus prononcé pouvait au total recevoir une note de 75. La valeur d'indice donnée à une compagnie en particulier indique le pourcentage de cette note maximum effectivement atteint.

Le tableau 45 présente les résultats de la notation évidemment subjective de notre échantillon de compagnies, touchant le degré de formalisme dans leurs politiques et dans leurs programmes de gestion du personnel. De façon générale, il semble que toutes nos firmes ne soient pas trop formalistes, la note moyenne étant 69 % alors que la note la plus haute peut atteindre 75. Cela dépasse vaguement une note moyenne de 3 points : il n'y a guère de politiques écrites pour diffusion générale, mais la compréhension du rendement attendu est bonne et uniforme, et l'on ne s'écarte guère de cette attente. Les grandes firmes étaient environ 8 % plus formalistes que les moyennes; leur note moyenne de 73 % donne à penser qu'elles se rapprochent de la situation où il y a beaucoup de règles écrites, bien que l'uniformité de l'application comporte des accrocs individuels. Les compagnies les plus formalistes (80 % ou plus de ce qu'on peut obtenir) étaient les deux banques, les grandes chaînes de commerce au détail, la grande société pétrolière et la grande conserverie. Les moins formalistes (moins de 50 % de ce qu'on peut obtenir) étaient la société minière de taille moyenne, la société moyenne qui fabrique de la peinture et la ligne aérienne moyenne. Fait révélateur, les firmes les plus formalistes étaient au nombre des plus grandes

Tableau 45

Promulgation et mise en oeuvre systématiques des politiques et des programmes touchant le personnel

	Compagnies moyennes	Grandes compagnies	Moyenne pour le secteur
Produits électriques	76	75	75
Fabriques de peinture	47	72	59
Conserveries	73	81	77
Salaisons	67	59	63
Raffinage de pétrole	72	83	77
Mines	43	64	53
Ligne aérienne	47	48	47
Commerce au détail			
de produits non alimentaires	65	84	75
Assurances	77	71	74
Banques	80	95	87
			(grande moyenne)
Moyenne pour la catégorie	65	73	69

(plus de 12 000 employés), à une exception près; les moins formalistes étaient au nombre des plus petites firmes moyennes (moins de 1 000 employés, sauf la société minière qui compte 3 000 employés). Comme nous l'avons noté dans notre revue des exposés sur le sujet, l'accroissement de la taille s'accompagne d'ordinaire d'un formalisme plus poussé, même si cette tendance n'est ni rigoureuse ni uniforme.

Communications avec les subalternes

Des décennies de recherches ont établi que la satisfaction éprouvée et l'efficacité démontrée dans un emploi sont largement fonction du volume et du genre d'informations que les gens reçoivent sur eux-mêmes, leur emploi, leur employeur, ses politiques et ses démarches précises. Les gens ont besoin de recevoir des renseignements opportuns, pertinents, clairs et complets sur des questions les concernant. Quand des changements se préparent, le retard à les faire connaître et la négligence à en expliquer les motifs alimentent les rumeurs qui, d'ordinaire, mettent le pire en relief. L'absence de communications avec les subalternes ou leur interruption peuvent créer des difficultés et des injustices parmi les employés et avoir finalement un impact sur leur motivation.

Cette étude cherche à savoir dans quelle mesure les compagnies ont bien communiqué les politiques et les programmes en cause. Pour chacun des 13 domaines, les personnes interrogées se sont entendu demander si l'on a essayé de recourir à une forme de communication explicite et officielle autre que de simples entretiens de vive voix (par exemple, les brochures spéciales, les bulletins, les notes de service, les cours de formation, les réunions régulières). Nous avons aussi pris note des moyens de communication utilisés. Le nombre total de questions ayant fait l'objet de communications officielles de tel ou tel genre a servi à marquer l'ampleur ou la portée des communications

avec les subordonnés. Le nombre de formes différentes ou de canaux de communications utilisés pour toute question donnée a servi à mesurer l'intensité des communications avec les subordonnés. Par exemple, une modification des prestations du régime de retraite peut se communiquer par une brochure spéciale envoyée à tous les employés ou bien, aussi, lors de réunions avec les superviseurs et dans des articles du journal de la compagnie. De toute évidence, ce dernier effort pour communiquer est plus intense que le premier.

La communication de renseignements sur les 13 domaines où se déploient les politiques et les programmes a fait l'objet d'une étude : méthode d'évaluation des emplois; politiques de rémunération; régimes d'incitations; procédé d'appréciation du rendement; politiques visant l'avancement, les mutations, les congédiements; programmes de formation et de perfectionnement; programmes utilisables par l'ensemble du système comme la gestion par objectifs, l'enrichissement des emplois, le développement de l'organisation; régimes d'avantages sociaux; divers avantages et services; services d'orientation; heures consacrées au travail ou à autre chose (réunions, congés, pauses, etc.), politiques de contrôle et de discipline.

Le tableau 46 montre l'ampleur des communications officielles avec les subordonnés, sur la base de notre échantillon de compagnies. Les chiffres disent le pourcentage de toutes les communications du genre qu'une firme peut établir éventuellement; le potentiel couvre les 13 domaines où se déploient les politiques ou les programmes dont nous venons de parler. De la sorte, le chiffre 64 % signifie qu'au dire des compagnies, elles procèdent à une forme de communication explicite et officielle dans environ 8 des 13 domaines. Plus le chiffre est élevé, plus les communications avec les subordonnés ont de l'ampleur.

Tableau 46
Ampleur des communications officielles avec les subordonnés
dans 13 secteurs de politiques et de programmes (en %)

	Compagnies moyennes	Grandes compagnies	Moyenne pour le secteur
	N = 13	N = 13	
Produits électriques	64	26	45
Fabriques de peinture	19	67	43
Conserveries	59	74	67
Salaisons	33	26	29
Pétrole	82	87	85
Mines	18	77	47
Transport aérien	18	44	31
Commerce au détail	51	46	49
Assurances	69	44	56
Banques	72	79	76
			(grande moyenne)
Pourcentage moyen pour la catégorie			
N = 10 X 13 = 130	47	57	53

Comme on peut le voir, le nombre des questions au sujet desquelles les grandes compagnies ont des communications officielles d'un type ou d'un autre est d'environ 10 % plus élevé que ce n'est le cas dans les entreprises moyennes. En moyenne, toutes les compagnies entretiennent des communications officielles dans seulement la moitié environ des 13 domaines dont nous nous sommes enquis; ce n'est pas autant qu'on pourrait espérer, étant donné les recherches déjà évoquées quant aux avantages des communications.

A noter d'autre part l'ampleur de la variation d'une compagnie à l'autre, à partir des deux sociétés pétrolières (plus de 80 %) au sommet, en passant par les deux banques, la grande firme minière et la conserverie (dans les 70 %), pour arriver au-dessous de 30 % en ce qui concerne le gros fabricant de produits électriques, les sociétés moyennes qui fabriquent de la peinture, font de l'exploitation minière ou du transport aérien. Devant ces différences entre les secteurs, aucune explication ne sautait aux yeux.

En ce qui concerne l'intensité des communications, nous avons établi une échelle pour la mesurer. Les résultats figurent au tableau 47. Quand les interviewés nous disaient comment ils communiquaient des informations sur divers sujets, nous leur attribuions des notes d'après le nombre de canaux utilisés : 0 pour néant, 1 pour les informations sur demande seulement; 2 pour un bref avis (un renseignement communiqué une fois par annonce publique, affiche, note de service, article de journal, etc.); 4 pour toutes les initiatives dépassant le bref avis et comportant au moins deux canaux de communication. Quand ces notes s'appliquent à tous les 13 domaines dont nous nous sommes enquis, cela veut dire qu'une compagnie peut avoir une note qui s'élève à 52 (13 X 4) ou descend à 0. Les chiffres du tableau représentent le pourcentage du plus haut potentiel de points obtenus par la compagnie. Plus le chiffre était élevé, plus leurs initiatives de communication avec les subordonnés décelaient des efforts intenses.

Pour ce qui est de l'ensemble des compagnies, la note moyenne d'intensité était inférieure de quelque 14 % à la note donnée pour l'ampleur des communications; cela indique qu'on cherche moins à élargir la diffusion des renseignements qu'à multiplier le nombre de questions à faire connaître. Là encore les grandes compagnies font des efforts de communication un peu plus intenses (8 %) que n'en déploient les firmes moyennes. Les grandes sociétés de production pétrolière, minière ou alimentaire sont celles dont les efforts sont les moins intenses; leurs notes sont au-dessous de 30.

Quand on cherche à savoir lequel des 13 secteurs de politiques et de démarches visant le personnel fait l'objet des communications les plus considérables, il se dégage des choses intéressantes. Le domaine où il y a le plus de communications concerne les régimes d'avantages sociaux. Seize compagnies ont obtenu une note de 4 points pour un effort majeur. La plupart de ces compagnies ont des opuscules et des brochures remplis de détails sur leurs régimes d'avantages sociaux; toute modification fait l'objet d'une diffusion copieuse dans les journaux de l'entreprise et dans des notes de service. On les étudie souvent dans le cadre de programmes d'orientation et de formation administrative. Les questions de temps libres alimentaient beaucoup de publicité dans 10 de nos 20 compagnies. Ce que nous appelons " divers services et avantages " était largement annoncé dans huit des 20 compagnies. Les politiques générales de rémunération et les méthodes d'évaluation des emplois étaient ce qu'on y divulguait le moins.

Tableau 47

Intensité des communications officielles avec les subordonnés dans 13 secteurs de politiques ou de programmes d'administration du personnel

	Compagnies moyennes	Grandes compagnies	Moyenne pour le secteur
	N = 52	N = 52	N = 104
Produits électriques	46	46	46
Fabriques de peinture	19	33	26
Conserveries	46	59	53
Salaisons	26	18	22
Pétrole	44	67	55
Mines	28	62	45
Transport aérien	13	14	13
Commerce au détail	38	38	38
Assurances	54	39	46
Banques	38	49	44
Pourcentage moyen pour la catégorie			(grande moyenne)
N = 10 X 52 = 520	35	43	39

Onze compagnies ne disaient rien; elles fournissaient des renseignements sur demande seulement ou au moyen d'un avis bref. Les objectifs et les méthodes d'appréciation du rendement étaient un autre sujet mal communiqué (huit firmes n'en parlaient pas, six déployaient un minimum d'efforts). C'était le cas aussi des modalités d'avancement, du type de formation offert et des raisons pertinentes, de l'orientation assurée par des spécialistes du personnel, du genre de procédures disciplinaires adoptées pour diverses infractions.

Pour en savoir plus long sur l'ampleur et l'intensité des communications avec les employés, nous avons demandé aux compagnies de notre échantillon de nous fournir des exemplaires de textes réguliers de communications remis à l'ensemble ou à un bon nombre de leurs employés. En tout, nous avons trouvé 10 types de textes : journaux diffusés dans l'ensemble de la compagnie, journaux diffusés à l'usine, publications spéciales pour les cadres, opuscules sur le régime d'avantages sociaux, états annuels des avantages sociaux reçus par chaque employé, annonces au tableau d'affichage, textes envoyés par la poste à domicile, manuels d'employés abordant toutes les grandes politiques à l'égard du personnel et d'autres questions, rapports annuels de la compagnie envoyés aux employés, manuels de politique à l'égard du personnel pour les directeurs d'exploitation. Ayant calculé combien de compagnies ont utilisé chacun de ces 10 moyens de communication possible, on a encore eu l'impression que les grandes compagnies communiquaient plus, au moins d'une manière officielle, que les firmes moyennes. Elles utilisaient, en moyenne, 54 % des 10 moyens de communication, au regard de 37 % dans le cas des compagnies moyennes, soit une différence de 17 %.

Le moyen de loin le plus employé, avons-nous constaté, est le journal ou la revue de la compagnie. Toutes les 10 grandes compagnies et huit petites en avaient un ou plusieurs. Chose assez étrange, les manuels complets du personnel destinés aux employés se trouvaient davantage dans les firmes moyennes. Nous en avons reçu des exemplaires de sept d'entre elles et seulement cinq des grandes compagnies. D'autre part, des présentations relativement complexes comme des états individualisés des avantages reçus grâce à l'ensemble des régimes d'avantages sociaux s'observaient dans seulement deux compagnies moyennes et quatre grandes. Un manuel d'orientation qui synthétise toutes les politiques en matière de personnel est le genre d'outil bureaucratique qu'on s'attendrait à trouver plus communément dans de grandes entreprises largement dispersées. C'était le cas, en vérité. Seulement une firme moyenne en fournissait un à ses directeurs, tandis que cinq grandes compagnies en fournissaient un aux leurs.

Résumé

Compte tenu de tous les indicateurs révélant l'ampleur et le type de communications régulières ou officielles avec les employés dont se servent les compagnies retenues dans notre échantillon, il semble que les grandes compagnies fassent davantage : la portée est de 10 % plus étendue, l'intensité est de 8 % plus grande et le nombre de types de publications utilisées est de 17 % plus élevé. C'est l'un des rares cas où, dans l'état actuel des recherches sur les effets de la taille des entreprises, on pourrait prédire les résultats. L'accroissement de la taille alourdit la difficulté des communications orales. Les informations doivent passer par trop de mains. Chemin faisant, elles peuvent se dénaturer. D'où la nécessité pour l'entreprise de recourir à des textes, de répéter ses messages sous plusieurs formes différentes pour en assurer la réception et la compréhension.

CONCLUSIONS ET PROLONGEMENTS

Ce chapitre synthétise certaines des conclusions maîtresses de la présente étude pour en dégager quelques prolongements. Avant d'entamer ce résumé, il est peut-être valable d'esquisser les limites de l'étude qui a été effectuée.

Le plus clair de nos informations intéresse les politiques régulières ou officielles et les pratiques bien établies dans la gestion des ressources humaines. Les renseignements proviennent d'interviews et de questionnaires, surtout des interviews avec des spécialistes du personnel. Avec pareille méthode, des erreurs peuvent se glisser parce que les connaissances de l'interviewé ont des lacunes, parce que cette personne est peu disposée à répondre pleinement aux questions, ou parce que l'enquêteur consigne ou interprète les réponses sans exactitude. Les chercheurs se sont effectivement appliqués à recouper certains renseignements grâce à des interviews avec les directeurs d'exploitation et des permanents syndicaux, à propos de certaines questions, mais ces vérifications ne sont pas un gage d'exactitude tous azimuts.

Un autre avertissement est de mise. Il n'entraîne pas dans le champ de notre enquête de cerner les effets des politiques et des pratiques relatives au personnel. Certaines données qui rejoignent ce point feront l'objet d'un exposé ci-dessous. Mais il n'y a pas lieu ici, au niveau empirique, de prétendre que l'accroissement ou la restriction de la formation (par exemple) se répercutent sur le rendement, la félicité de l'employé ou sur d'autres éléments à retenir. Il n'est pas possible de soutenir péremptoirement que, d'après les recherches déjà faites, l'existence de certains programmes ou politiques cause tel ou tel résultat. Les relations causales nous échappent. Pour l'essentiel, les recherches déjà faites montrent que certaines pratiques comme la formation, le recours aux critères du mérite, le soin de capter la motivation intrinsèque, peuvent déboucher sur le comportement qu'on souhaite chez les employés, si certaines autres conditions sont réunies.

Même s'il y a clairement lieu d'interpréter avec prudence les résultats de la présente étude, on peut dégager des conclusions utiles. Il faut d'abord marquer les différences dans les pratiques d'emploi entre les grosses compagnies au Canada et leurs homologues de taille moyenne. Ces différences

mettent en lumière les conditions de travail pour le compte d'un employeur de telle ou telle taille, comparativement à un employeur d'une taille sensiblement différente. En second lieu, d'utiles conclusions se dégagent quant à l'ambiance de travail dans les compagnies ayant plus de 500 employés; une des tendances les plus intéressantes que nous ayons constatées est la ressemblance frappante entre les moyennes et les grandes compagnies dans bien des secteurs de la politique et des pratiques qui se rapportent aux ressources humaines.

Différences entre les grandes et les moyennes entreprises

Les conclusions ci-dessous semblent motivées, à la lumière des renseignements présentés dans les chapitres II à VI.

1. Le soin d'harmoniser les ressources humaines avec les exigences de l'entreprise était semblable dans le recrutement et la sélection des nouveaux employés. Les grands employeurs avaient tendance à diversifier un peu plus les sources de candidatures, mais les grands et les moyens employeurs mettaient l'accent sur des techniques semblables pour opérer un choix entre les requérants. Les grandes compagnies s'attachaient beaucoup plus à offrir aux employés une formation régulière et des occasions de perfectionnement, soit sur place soit par des cours à l'extérieur. La planification de la main-d'oeuvre n'était pas au point dans l'une ou l'autre des compagnies incluses dans cette étude; mais elle était beaucoup plus rigoureuse et explicite dans les grandes compagnies que dans les moyennes (où elle était inexistante, en somme).
2. Les secteurs de politique ayant un fort impact sur la motivation des employés ont révélé d'importantes différences entre les grands et les moyens employeurs. Les grands employeurs disaient avoir pour politique de verser des salaires supérieurs au niveau que voulaient atteindre les compagnies de taille moyenne. Sans être complètes, les données recueillies portent à croire que leurs barèmes de paie étaient effectivement plus élevés. Les grands employeurs soulignaient aussi le " principe du mérite " plus souvent que ne le faisaient les employeurs moyens. Les grandes compagnies sont plus enclines que les entreprises correspondantes de taille moyenne à édicter des principes et des règlements. S'il y a quelque chose, les grands employeurs ont légèrement tendance à être plus stricts avec leurs employés.
3. Les avantages et les services rentrent dans deux catégories générales : ceux qui influent directement sur la sécurité financière d'un employé et ceux qui profitent aux employés dans des domaines aussi étendus que les subventions à l'instruction et le stationnement gratuit au travail. Les modalités de protection sous la rubrique de la sécurité financière étaient bien semblables. Les grandes compagnies étaient un peu plus généreuses avec les congés pour les salariés et les cadres dans les cas de brève maladie. Les compagnies moyennes avaient tendance à dépenser plus, par employé, au titre de l'assurance pour soins de santé, sur la vie et en cas d'invalidité,

même si plusieurs compagnies ne pouvaient fournir de données complètes. Les pensions variaient beaucoup quant aux avantages offerts. Mais cette diversité n'était pas liée à la taille de la compagnie. Seuls les employeurs comptant plusieurs employés temporaires ou à temps partiel excluaient un grand nombre d'employés de leurs régimes de retraite; toutes les autres compagnies ménageaient une protection assez complète.

Même si les employeurs de taille moyenne égalaient ou surpassaient les grands employeurs, quant aux avantages de la sécurité financière, les grandes compagnies s'efforçaient plus de fournir d'autres formes d'avantages, depuis les salles à manger jusqu'aux subventions pour adhérer à des organismes extérieurs.

4. Une appréciation d'ensemble amène à penser que les grandes firmes sont plus sophistiquées que les compagnies moyennes dans l'administration du personnel. Les grandes firmes étaient plus portées à évaluer dans les formes les politiques antérieures; elles planifiaient leur politique plus souvent que les entreprises correspondantes de taille moyenne (qui avaient tendance à plus réagir); les grandes firmes géraient les ressources humaines avec une perception plus aiguë des problèmes. Malgré l'avantage relatif des grandes firmes, il faut encore noter que le niveau général de sophistication de ce groupe n'était pas élevé.
5. Il y avait des différences remarquables entre les grandes et les moyennes firmes, quant à la manière dont elles décident d'instaurer une politique. Les grandes firmes recouraient plus aux spécialistes du personnel, surtout pour énoncer des politiques. Les grandes et les moyennes firmes se ressemblaient sur un point : la forte centralisation de l'approbation définitive des politiques. Les deux groupes se rejoignaient aussi dans le refus d'une large influence des employés; ils ne tablaient guère sur l'apport des employés dans l'élaboration de la politique du personnel.

Les cadres supérieurs des grandes et des moyennes compagnies (ceux qui décidaient de la politique à suivre) ont un profil bien semblable à plusieurs égards. Ils se distinguent surtout les uns des autres par le fait que la haute direction des grandes compagnies a beaucoup plus de scolarité.

Les communications avec les subordonnés par la filière s'établissaient avec plus de minutie et englobaient plus de questions dans les grandes compagnies que dans les moyennes.

Similitudes notables entre les grandes et les moyennes entreprises

Notre étude a braqué ses projecteurs sur le contraste entre les grands et les moyens employeurs. La section précédente de ce chapitre dégage les aspects essentiels des comparaisons établies et des différences observées; toutefois, les résultats signalés dans les chapitres précédents révélaient souvent des ressemblances. Certaines de ces similitudes tracent une courbe

qu'il vaut la peine de consigner, à notre avis. Certains des domaines que nous avons étudiés ont révélé que bien des employeurs, indépendamment de leur taille, déployaient peu d'activité. Même si, de toute évidence, on porte un jugement de valeur en soutenant que les compagnies devraient s'engager dans l'exécution d'un programme ou d'une politique en particulier, il y a des cas où nous serions disposés à avancer de tels arguments. Les conclusions suivantes se rapportent à des domaines où, à notre avis, la plupart sinon l'ensemble des compagnies de l'échantillon remplissaient mal leur rôle.

1. Dans la gestion des ressources humaines, le niveau de la planification, de l'évaluation et de l'analyse était relativement bas. La principale exception s'observait dans le domaine de la rémunération, où les enquêtes et les divers moyens de contrôle étaient généralement bien au point. Il convient surtout de remarquer que l'administration du personnel se fait largement à coups de réactions et qu'il y a une pénurie de programmes de gestion fondés sur l'interaction des sous-fonctions de la gestion du personnel, ainsi que sur l'interdépendance des spécialistes et des généralistes dans la gestion des ressources humaines. A notre avis, dans la plupart des compagnies que nous avons visitées, il y avait lieu d'apporter de grandes améliorations en ces domaines.

La perception du caractère systématique de la gestion des ressources humaines est un problème particulièrement remarquable dans la logistique des ressources humaines. Les prévisions des besoins et des disponibilités en main-d'oeuvre faisaient rarement partie des plans d'affaires de ces entreprises de manière à se traduire par des démarches des spécialistes du personnel. La formation et le perfectionnement résultaient de problèmes immédiats et de solutions disponibles, plutôt que d'une stratégie enveloppant l'utilisation des personnes, la création de carrières, ou l'analyse minutieuse des besoins en matière d'emplois.

2. Le soin de motiver les employés reposait surtout sur des agents extérieurs. On s'attache à la rémunération, aux régimes d'avantages sociaux, à une gamme de services offerts aux employés. Certains sont fonction du rendement, mais bien des récompenses, y compris l'avancement dans de nombreux cas, sont le fruit de l'appartenance à l'entreprise plutôt que du rendement. Ainsi, comme nous l'avons déjà fait remarquer, la patience plutôt que le rendement mène aux récompenses extérieures, dans le cas d'une foule d'employés.

Bon nombre d'employeurs ont donné l'impression de se soucier du résultat global des politiques, sans attacher beaucoup d'importance à chaque employé. L'appréciation du rendement, quand on y recourait, n'était pas souvent utilisée dans la perspective du perfectionnement. De même, il y avait très peu de programmes pour orienter la carrière des employés qui cherchaient à déterminer si leur emploi actuel convient à leurs aspirations ou à leurs capacités. De telles attitudes de la part des employeurs peuvent évidemment avoir un effet négatif sur l'individu, mais, il y a lieu de le soutenir aussi, les

incompatibilités entre l'emploi et la personne peuvent représenter de grands frais pour les employeurs.

La motivation intrinsèque se déclenche surtout par coïncidence dans la plupart des compagnies étudiées. Peu de compagnies s'efforcent systématiquement de jouer sur les sentiments du travailleur à l'égard de son travail concret en vue d'accroître sa motivation. Deux firmes seulement s'occupaient d'enrichir les emplois; seulement trois firmes avaient établi une filière à l'intention des employés ayant des plaintes à formuler (sans parler des procédures de griefs dans les ententes issues de négociations collectives). Mis à part quelques comités (dont l'importance était minimisée par certains dirigeants des compagnies en cause), il n'y avait guère de mécanisme permettant aux gens d'influencer les politiques qui régissent leur vie au travail. Seulement trois des 20 compagnies signalent qu'elles ont fait des enquêtes sur les employés. La négociation collective se limitait surtout aux questions traditionnelles. Cet état de choses débouche sur le rétrécissement des communications avec la direction, et les sentiments de désaffection deviennent plus probables.

3. C'est surtout par les emplois que les gens puisent dans les ressources économiques de notre société. Les individus et les familles qui s'en remettent à leurs salaires sont plus nombreux que les rentiers ou les pupilles de l'Etat. De la sorte, l'accès à un emploi détermine largement la possibilité d'une pleine participation à notre société. On peut débattre la question de savoir qui est chargé d'assurer la disponibilité des emplois pour les personnes désireuses d'en exercer un. Toutefois, une chose ressort de notre étude. Certains groupes ayant du mal à se faire embaucher ne sont pas recherchés par une foule de grands ou de moyens employeurs. Seulement deux employeurs ont signalé l'existence de programmes qui visent à embaucher des membres de minorités défavorisées. Seulement deux employeurs ont parlé de leurs importants programmes d'orientation pour les employés aux prises avec des problèmes personnels (qui se rattachent ordinairement à l'alcoolisme.

Que les employeurs doivent se consacrer davantage à des initiatives sociales, c'est d'abord une question de valeurs. Tout indique que dans l'état actuel des choses, seule une faible minorité d'employeurs s'y adonnera de son plein gré.

Politiques et pratiques touchant le personnel : effets sur le comportement des employés

On a évoqué plusieurs fois dans cette étude, l'influence des politiques et des pratiques en matière de personnel sur le comportement des employés. Les influences sur le comportement spécifique des employés sont nombreuses, et la désignation bien claire des relations de cause à effet déborde d'ailleurs le cadre de la présente étude. En fait, les données disponibles sur le comportement des employés dans les compagnies en cause se réduisent aux chiffres dont elles disposent touchant le roulement du personnel et quelques procédures reliées aux syndicats.

Le tableau 48 présente la cadence moyenne de roulement pour les années qui vont de 1971 à 1975 dans le cas des compagnies échantillonnées. Certaines des moyennes révèlent moins de cinq ans d'expérience; une compagnie n'a présenté aucune donnée. Le roulement varie beaucoup entre les secteurs et entre les catégories de tailles au sein des secteurs. Les moyennes indiquent une cadence de roulement un peu plus élevée dans les compagnies de taille moyenne. Les grandes compagnies ont une moyenne plus basse (19 % par année) que les compagnies de taille moyenne (26 %). Les grands employeurs ont un avantage relatif, mais ils connaissent encore une cadence de roulement très marquée. On ne saurait imputer le roulement aux seules pratiques visant le personnel : dans une large mesure, le roulement découle de circonstances et d'événements personnels n'ayant pas de rapport avec la pratique de l'employeur. Toutefois, nous avons souvent démontré une relation entre le roulement volontaire et l'insatisfaction de l'emploi. Il est donc probable que le roulement survenu chez bien des employeurs de l'échantillon aurait pu être atténué par des modifications aux politiques et aux pratiques en matière de personnel, qui apaiseraient le mécontentement. Nous ignorons toutefois les coûts spécifiques et les avantages de telles politiques et de telles pratiques en matière de personnel.

Tableau 48

Moyenne annuelle du roulement : 1971-1975 (en %)

	Compagnies moyennes	Grandes compagnies	Moyenne pour le secteur
Produits électriques	n.d.	12	-
Fabriques de peinture	n.d.	13	-
Conserveries	5	20	12
Salaisons	6	24	15
Raffinage de pétrole	22	13	17
Mines	42	23	33
Transport aérien	19	7	13
Commerce au détail	24	26	25
Assurances	34	21	27
Banques	58	31	45
Pourcentage moyen pour la catégorie	26	19	22

Le tableau 49 montre en résumé la fréquence et la durée des grèves dans les compagnies de notre échantillon. Dans les firmes étudiées, on est apparemment moins enclin aux grèves que les moyennes nationales ne nous conduiraient à le prévoir. Toutefois, l'échantillon laisse apercevoir d'importantes différences : les grandes compagnies ont connu des grèves plus longues et plus fréquentes que les petits employeurs. Nos discussions avec les représentants des syndicats et des compagnies nous ont amenés à croire que l'éloignement physique de la haute direction du lieu des opérations tout comme les éléments institutionnels des rapports entre les grands syndicats et les grandes compagnies conduisent les employés à s'identifier plus avec l'unité de négociation et moins avec l'employeur.

Tableau 49
Grèves, entre 1973 et 1975

	Compagnies moyennes		Grandes compagnies	
Nombre de grèves				
1973	0		1	
1974	2		13	
1975	2		12	
Durée moyenne (en jours)				
1973	0		68	
1974	2		18,7	
1975	8		15,1	
Nombre moyen d'employés en cause				
1973	0		1 300	
1974	182,5		1 160	
1975	72		947	
Jours-hommes perdus* (aussi exprimés en % des jours-hommes possibles)**				
1973	0	(0 %)	88 400	(0,2 %)
1974	956	(0,012 %)	270 000	(0,592 %)
1975	170	(0,002 %)	99 195	(0,218 %)

Un antagonisme amer et des relations généralement positives sont possibles dans les compagnies de taille moyenne tout comme dans les grandes entreprises. La tendance générale des grandes compagnies à dépasser les petites sur le plan des politiques structurées n'a pas amélioré le dossier des relations ouvrières. Cela peut sembler répudier l'importance des politiques et des pratiques en matière de personnel. A regarder les choses de plus près, on s'aperçoit qu'il n'en est pas ainsi. Les domaines où les grandes compagnies surpassaient les entreprises correspondantes de taille moyenne (sophistication, formation, et ainsi de suite) se ressemblaient remarquablement (et le niveau en était bas) dans les deux groupes de taille, lors de l'examen des groupes professionnels syndiqués. De la sorte, les " avantages " des grandes compagnies (du point de vue de la politique en matière de personnel) ne s'appliquent pas souvent aux employés syndiqués. L'importance du mérite diminue; le cadre de la formation et du perfectionnement tend à se rétrécir.

Il n'y a pas lieu de supposer que les choses seraient différentes sans le syndicat. Les grèves enregistrées par les grandes compagnies semblent être une fonction de la taille et du " climat " de l'entreprise. Un gros employeur qui avait censément un " grave problème " avec les endroits syndiqués

* Jours-hommes perdus : il s'agit d'estimations calculées à partir d'autres données fournies. Nous n'en avons pas fait la demande explicitement.

** On présume qu'une année-homme représente 250 jours-homme.

remportait des succès (moins de conflits, plus de coopération) dans plusieurs de ses nouvelles entreprises où l'on se servait de nouveaux directeurs et de nouvelles procédures de gestion. La non-syndicalisation de ces nouvelles places, a-t-on souligné, n'était pas la raison du succès, mais on n'avait pas dans les endroits syndiqués la souplesse voulue pour faire bon nombre des choses tentées aux nouveaux endroits.

Dans la plupart de nos compagnies, les syndicats avaient des griefs au sujet de l'employeur. Certains griefs étaient d'ordre général. Plus souvent, ils étaient axés sur des questions particulières, des individus ou des groupes comme ceux de la surveillance au premier palier. Mais il y avait seulement un ou deux cas où il n'existait pas d'appréciation d'ensemble favorable à l'équité et à la crédibilité de l'employeur. De la sorte, les diverses cadences de conflits entre les grands et les moyens employeurs semblent dépendre de la mesure dans laquelle les antagonismes institutionnalisés sont atténués par les contacts personnels, d'un palier à l'autre et entre les groupes. Dans les compagnies de taille moyenne, pareille atténuation a tendance à se produire. Elle est plus rare dans les grandes compagnies.

Nous avons aussi demandé aux compagnies que nous interrogeons quelle était la fréquence des griefs examinés. Hélas! Nous n'avons reçu des données utilisables que de trois paires de sociétés, dans les entreprises de la fabrication de produits électriques, de l'exploitation minière et du transport aérien. Les rapports entre les griefs et la production individuelle en 1973, en 1974 et en 1975 figurent au tableau 50, tout comme la moyenne du rapport des griefs pour les compagnies moyennes et les grandes compagnies sur l'ensemble des années. Même s'il faut être très prudent quand on généralise à partir de données aussi limitées, les renseignements dont nous disposons portent néanmoins à croire que les grandes compagnies sont beaucoup plus enclines à recevoir des griefs que les compagnies de taille moyenne (13 par 100 employés syndiqués, par année, au regard de 4,5 par 100 employés).

Les taux de griefs variaient beaucoup entre les secteurs et au sein des secteurs. L'industrie minière enregistrait les taux les plus élevés et les plus bas de griefs présentés dans les formes. Les deux autres secteurs se trouvaient dans la situation inverse, quant à savoir quelle taille comportait les taux plus élevés. De la sorte, les moyennes pour les groupes de taille fournissaient des indices ténus, dans la meilleure hypothèse, quant aux différences entre les groupes d'employeurs.

Nous disposons de données limitées touchant la réaction des employés aux politiques et aux pratiques sur le plan du personnel. Elles laissent percevoir un plus grand roulement dans les compagnies moyennes, un conflit plus manifeste (avec les employés syndiqués) dans les grandes compagnies. Ces données s'harmonisent avec notre hypothèse d'après laquelle les politiques et les pratiques au niveau du personnel influent beaucoup sur le sentiment qu'on éprouve à travailler pour une compagnie. Toutefois, cette cohérence ne se confond pas avec un soutien positif. Si l'on veut aller sensiblement au-delà du type de déductions évoquées au chapitre II, l'impact de la politique à l'égard du personnel ne peut se cerner que par des méthodes différentes de la méthode descriptive dont se prévaut la présente étude.

Tableau 50

Taux de griefs dans six compagnies, entre 1973 et 1975*

	Compagnies moyennes			Grandes compagnies		
	1975	1974	1973	1975	1974	1973
Produits électriques	2,4	2	3,6	8,1	6	6,9
Mines	2,1	0,6	0,8	28,5	26,9	26,3
Transport aérien	10	8,9	10,5	5,6	4,5	4,2
Taux moyen		4,5			13	

Incidences sur la politique des pouvoirs publics

Il se dégage de cette étude trois conclusions générales ayant des incidences sur la politique des pouvoirs publics.

1. Il n'y a pas de " désavantage " évident à occuper un emploi dans une grande société commerciale. Le perfectionnement des politiques, la disponibilité de la formation, l'utilisation des critères du mérite, tout comme d'autres questions, conduisent à penser que les employés sont peut-être en meilleure posture dans les grandes compagnies, comparativement aux moyennes. Le conflit manifeste dans les relations syndicales-patronales était plus prononcé dans les grandes compagnies. A notre avis, cette différence résulte de facteurs autres que les politiques courantes à l'égard du personnel. Nul indice ne laisse croire que les employés canadiens y gagneraient nettement si les grands employeurs traitaient leurs subordonnés de la manière dont les traitait la société " moyenne " de taille moyenne dans cet échantillon. De la sorte, la présente étude ne suggère pas de motifs pour restreindre les grands employeurs (plus que les petites entreprises) ou pour les soumettre à une réglementation, en matière d'emploi.
2. Certains types de programmes que la société en général pourrait considérer souhaitables ont peu de chances de proliférer, si l'on s'en remet aux seules entreprises du soin d'en prendre l'initiative. Nous évoquons en particulier le domaine des initiatives sociales : l'amélioration sensible des chances d'emploi pour les groupes désavantagés (comme les minorités, ceux qui ont eu des démêlés avec la loi, les femmes, et ainsi de suite). Si les employeurs peuvent assurer leurs besoins au chapitre de l'emploi sans rechercher ces groupes, ils répugnent naturellement à assumer les risques qui, à leurs yeux, accompagnent l'embauche de tels employés. Les sanctions imposées par la loi à ceux qui prennent des mesures discriminatoires contre ces minorités auront peut-être une influence positive, mais, probablement, des changements majeurs n'interviendront que si l'on oblige les employeurs à démontrer de

* Griefs par 100 employés syndiqués.

telles mutations dans leurs pratiques d'emploi. Si les objectifs de la politique des pouvoirs publics englobent de rapides mutations en ces domaines, nous recommanderions que l'on songe à s'inspirer d'initiatives comme les programmes d'action positive mis en oeuvre aux Etats-Unis.

3. Il sautait aux yeux que la plupart des compagnies de notre échantillon ne s'évertuaient guère à susciter et à combler ce que nous appelons la motivation intrinsèque, sentiment qu'a l'employé d'accomplir une tâche valable et d'avoir son mot à dire dans les choses qui le touchent. Comparativement aux programmes appliqués dans bien des pays d'Europe et même, dans une moindre mesure, aux Etats-Unis, les programmes des compagnies canadiennes représentées dans notre échantillon comportent beaucoup moins d'activité. Nous recommanderions donc au gouvernement de prendre l'initiative de dispenser des conseils et de l'encouragement aux entreprises pour les aider à inaugurer des programmes expérimentaux en matière d'enrichissement des emplois, de participation des employés à la prise de décisions et d'amélioration des systèmes de communications. Pareille initiative pourrait se prendre sous forme de subventions ou d'allègement fiscal qui incitent à tenter des expériences. On pourrait aussi fournir des conseils d'experts et des informations au moyen de publications, de services consultatifs, de programmes de formation, et autres choses du genre.

Il ne manque pas d'ampleur le sentiment de pessimisme et de désaffection éprouvé par les employés dans bien des grandes (et des moyennes) compagnies du Canada. Il est facile d'imputer cet état de choses aux conditions, aux événements et aux politiques dont la provenance se situe hors du cadre d'un emploi ou d'un lieu de travail en particulier. L'influence est un processus qui se déroule dans les deux sens. Le travail a de l'importance pour la tonalité et le rythme de la vie de la plupart des Canadiens. Si les relations d'emplois subissent des mutations avantageuses pour l'entreprise et pour l'individu, la société en profite directement, sur le plan économique par la création d'un supplément de revenu réel, et, au niveau social, par le sentiment de satisfaction éprouvé par les individus. Il vaut la peine de favoriser de telles améliorations.

NOTES

1. Donald P. Warwick et John G. Graig, *The Social Consequence of Corporate Concentration on Canada*, mémoire soumis à la Commission royale d'enquête sur les groupements de sociétés, le 16 décembre 1975.
2. C. C. Ling, *The Management of Personnel Relations : History & Origins*, Homewood (Illinois), Irwin, 1965.
3. Eileen Morley, " Human Support Systems in Complex Manufacturing Organizations ", *Administrative Science Quarterly*, vol. XIX, 1974, pp. 295-318.
4. D. S. Pugh, D. J. Hickson et G. R. Hinings, " An Empirical Taxonomy of Structure of Work Organizations ", *Administrative Science Quarterly*, vol. XIV, 1969, pp. 115-126.
5. Morely, *op. cit.*, pp. 307 et 308.
6. W. H. Evan, " Culture and Organizational Systems ", *Organization and Administrative Sciences*, vol. V, n° 4, hiver 1975, pp. 1-16.
7. T. J. Keaveny, *The Impact of Managerial Values on Managerial Behavior* (dissertation inédite de doctorat, Université du Minnesota, 1970).
8. C. C. Pinder et P. R. Pinto, " Demographic Correlates of Managerial Styles ", *Personnel Psychology*, vol. XXVII, 1974, pp. 257-270.
9. W. F. Glueck, *Personnel : A Diagnostic Approach*, Dallas (Texas), Business Publications, 1974, pp. 8 et 9.
10. Pour un résumé des études évoquant les effets de la taille sur la structure des entreprises, voir Richard H. Hall, *Organizations : Structure and Process*, Englewood Cliffs (N. J.), Prentice-Hall, 1972. Pour un résumé des études évoquant les effets de la taille sur les attitudes et le comportement des employés, voir L. W. Porter et E. E. Lawler,

- " Properties of Organization Structure in Relation to Job Attitudes and Job Behavior ", *Psychological Bulletin*, vol. LXIV, n^o 1, 1965, pp. 25-51.
11. John Porter, *The Vertical Mosaic*, Toronto, University of Toronto Press, 1965; Wallace Clement, *The Canadian Corporate Elite*, Toronto, McClelland and Stewart, 1975; Peter Newman, *The Canadian Establishment*, Toronto, McClelland and Stewart, 1975.
 12. J. K. Galbraith, *The New Industrial State*, Boston, Houghton Mifflin, 1967.
 13. " 2 + 2 ", *Canadian Business*, juillet 1976, pp. 37-49.
 14. Dunn et Bradstreet, *Canadian Key Business Directory*, 1975.
 15. *Ibid.*
 16. Management Information Center, Inc., *How to Write a Personnel Policy Manual*, Miami (Floride), MIC, 1973.
 17. Pour obtenir un exemplaire des questionnaires utilisés dans cette étude, prière d'écrire à l'un ou l'autre des auteurs, à l'université York, Downsview (Ontario).
 18. Edward B. Webster, *Decision-Making in the Employment Interview*, Montréal, université McGill, Centre de relations industrielles, 1964; Robert E. Carlson, Paul W. Thayer, Eugene C. Mayfield et Donald A. Peterson, " Improvements in the Selection Interview ", *Personnel Journal*, vol. L, n^o 4, avril 1971.
 19. A noter que ces conclusions reflètent l'orientation générale des pratiques suivies par les employeurs. Plusieurs des grandes compagnies, la banque, la société pétrolière, le fabricant de peinture et d'autres avaient d'intéressants programmes innovateurs en certains domaines. Ces programmes étaient remarquables à cause du contraste avec l'orientation générale des pratiques concernant la logistique des ressources humaines.
 20. Il vaut la peine de noter qu'aucune des firmes moyennes de l'échantillon ne pouvait indiquer un taux initial pour les nouveaux titulaires d'une maîtrise en administration d'affaires. Cela reflète un fait d'ailleurs confirmé par notre profil des cadres supérieurs : la tendance révèle que la direction des petites compagnies a beaucoup moins de scolarité que dans le cas des grands employeurs. On peut débattre la question de savoir si c'est une corrélation parfaite du perfectionnement et de la haute qualité technique de la gestion, mais cela indique une grande différence liée à la taille de l'entreprise.
 21. Par exemple, voir Glueck, *op. cit.*
 22. Pour ce genre d'exposé, voir A. P. Raia, *Managing by Objectives*, Glenview (Illinois), Scott, Foresman, 1974.

23. Pour avoir un aperçu des activités relevant de la participation des travailleurs dans 10 pays, voir Kenneth F. Walker, " Worker Participation in Management, Problems, Practice and Prospects ", *International Institute for Labour Studies Bulletin*, n° 12 (Genève, 1975). Les numéros précédents de ce bulletin font rapport des activités dans chaque pays en particulier.
24. Voir F. Herzberg, *Work and the Nature of Man*, Cleveland, World Publishing, 1966. Voir aussi *Job Reform in Sweden*, Stockholm, Confédération des employeurs suédois, 1975.
25. Wallace Clement, *op. cit.*
26. Les services divers désignent, par exemple, les services d'alimentation, la politique de mutations, le remboursement des frais de scolarité, les rabais consentis aux employés sur les produits de la compagnie, etc.

