



Printemps 1991 (Vol. 3, N° 1) numéro d'article 2

Gail Cook Johnson parle de gestion des ressources humaines

Entrevue menée par Doreen Duchesne

Gail Cook Johnson, Ph.D., fait partie de la firme d'experts-conseils en ressources humaines REACON Management Inc. de Toronto (en qualité d'associée principale). Mad Johnson est spécialiste en évaluation de problèmes organisationnels. Elle utilise principalement des sondages auprès des employés. Elle conseille également les entreprises sur leurs besoins en ressources humaines et en développement organisationnel.



Au début de sa carrière, Mad Johnson était négociatrice en matière de relations de travail et enseignait l'économie et les relations industrielles à l'Université de Toronto. Elle a par la suite occupé des postes à l'Institut C.D. Howe et au Centre de recherches Décima Ltée. Avant de fonder REACON en 1988, elle était directrice de la recherche en efficacité de l'organisation à la firme Hay Management Consultants.

Mad Johnson a obtenu un doctorat en relations industrielles et développement organisationnel de la Sloan School of Management du Massachusetts Institute of Technology. Auteure de deux livres et de plusieurs articles, elle est actuellement membre du Comité consultatif sur la statistique du travail de Statistique Canada.

Q. *Mad Johnson, commençons par une question d'ordre général. En matière de main-d'oeuvre, quels sont d'après vous les principaux problèmes auxquels le Canada d'aujourd'hui doit faire face? Pouvez-vous identifier les lacunes de Statistique Canada à cet égard, tant au niveau de sa compréhension du problème que des données que l'agence possède?*

R. Plusieurs problèmes se manifestent déjà. Les statistiques sur l'immigration, par exemple, montrent qu'un nombre considérable de gens qui vivent dans nos villes ne sont ni Français ni Anglais d'origine. Cela crée deux genres de problèmes : d'abord, de langue - ces personnes sont parfois tout simplement incapables de parler le français ou l'anglais; ensuite, de vocabulaire - puisqu'un même mot peut être interprété différemment. Cette confusion s'introduit dans nos lieux de travail et crée des situations ambiguës parce que les gens se comprennent mal.

Pour envenimer les choses, les entreprises n'emploient pas toutes le même vocabulaire, et ce, quelle que soit la nationalité de leurs employés. C'est d'ailleurs une des raisons pour laquelle Statistique Canada éprouve tant de difficulté à recueillir de l'information auprès des entreprises. Toutes les entreprises parlent de communication, de direction, de responsabilité et de délégation, mais toutes n'interprètent pas ces mots de la même façon. Par conséquent, les données de Statistique Canada sur les entreprises présentent certaines lacunes.

Le deuxième problème pour le Canada est sa compétitivité, non seulement par rapport aux États-Unis mais aussi à l'échelle internationale. De quelles informations avons-nous besoin pour être à la hauteur? Je crois que nous avons besoin d'évaluer nos coûts relatifs. Les salaires sont élevés dans notre pays, particulièrement quand notre dollar est à la hausse. Cela veut dire que les coûts en main-d'oeuvre prennent une importance capitale. Il faudrait donc que le Canada devienne plus productif que les autres pays; le coût de la rémunération aurait alors moins d'importance. Malheureusement, ce n'est pas le cas. Et lorsque je constate le vieillissement de notre population, je doute fort que nous soyons en mesure d'y remédier dans les années à venir, à moins que nous n'investissions vraiment dans la formation et le perfectionnement et que nous travaillions plus intelligemment que nos voisins américains et d'ailleurs. Les coûts en main-d'oeuvre continueront donc sans doute d'avoir beaucoup d'importance au niveau de la compétitivité, c'est pourquoi Statistique Canada doit s'attaquer aux problèmes liés aux enquêtes auprès des entreprises.

Voici un troisième problème : selon moi, nous n'arrivons pas à comprendre les industries de services. On maîtrise assez bien la notion de capacité de production dans le contexte du secteur de la fabrication, mais pas dans celui des industries de services. Les industries de services traditionnelles offrent une formation professionnelle axée sur les habilités personnelles plutôt que sur les compétences techniques, et les données sur ce type de formation sont encore hors de notre portée. Comment Statistique Canada peut-il remédier à cela? Là encore, il lui faut d'abord régler son problème relatif aux enquêtes auprès des entreprises.

... les Américains assurent la formation et le perfectionnement de leurs travailleurs de façon à ce qu'ils aient la conviction d'utiliser toutes leurs compétences. Aux États-Unis, cette attitude prévaut dans une mesure beaucoup plus grande qu'au Canada.

Les responsabilités familiales croissantes requérant des conditions de travail mieux adaptées, constitue le quatrième problème. On constate que le nombre d'heures de travail perdues augmente. On observe en outre que la population vieillit et qu'il n'y a qu'une faible croissance démographique, ce qui laisse entrevoir une pénurie de main-d'oeuvre dans l'avenir. Je ne crois pas que les changements technologiques réduiront la disponibilité de la main-d'oeuvre nécessaire aux industries de services qui est le principal secteur où on constate une croissance de l'emploi. Cela veut dire que les employeurs devront être plus attentifs aux besoins différents en matière de conditions de travail, et ils y parviendront d'autant mieux que l'information à ce sujet sera adéquate. Statistique Canada peut fournir des informations dans ce domaine grâce à ses enquêtes sur les ménages, qui, à mon avis, sont les meilleures au monde.

Q. *J'aimerais que l'on traite plus en détail de ces problèmes. D'abord quelques questions sur la formation et le perfectionnement. Selon le rapport *S'adapter pour gagner*, préparé en 1989 par le Conseil consultatif sur l'adaptation, «l'amélioration de l'enseignement et de la formation de base, ainsi qu'un effort permanent de remise à niveau de l'éducation et de la formation, comptent au nombre des mesures les plus importantes à prendre par le Canada pour accroître sa compétitivité internationale»¹. Êtes-vous d'accord avec cette recommandation?*

R. Tout à fait. Je pense que l'éducation, la formation et le perfectionnement sont essentiels à la compétitivité du Canada. Il n'y a pas beaucoup de différence entre les entreprises américaines et canadiennes, mis à part le fait fondamental que les Américains assurent la formation et le perfectionnement de leurs travailleurs de façon à ce qu'ils aient la conviction d'utiliser toutes leurs compétences. Aux États-Unis, cette attitude est beaucoup plus répandue qu'au Canada. Nous excellons dans la supervision individuelle rigoureuse. Nos lieux de travail sont beaucoup plus sécuritaires. Nos méthodes de contrôle sur place sont plus strictes. Mais nous ne prenons pas de risques avec les travailleurs. Pourquoi? Parce que nous avons tendance à investir dans des moyens qui visent à contrôler plutôt qu'à enrichir les capacités des travailleurs.

Le vieillissement de la population active vient aggraver ce problème. La génération du baby-boom est maintenant à l'âge le plus productif. Les gens de 35 ans, sont prêts à affronter 12 heures de labeur dès leur sortie du lit. Tôt ou tard cependant, ils traverseront leur crise de la quarantaine. Certains y sont déjà. Ils ne voudront plus travailler de la même façon; il leur faudra travailler de façon plus efficace, non pas davantage. Et comme la population diminue et que la relève est insuffisante, il faut orienter les efforts vers des programmes d'éducation et de formation pour les travailleurs qui sont présentement sur le marché du travail.

Q. *Qui, selon vous, devrait assumer les coûts croissants des programmes d'éducation et de formation? Les contribuables par le biais de subventions gouvernementales, les entreprises qui ont besoin de travailleurs très qualifiés ou les personnes qui veulent étudier?*

R. Cela nous ramène au vieux débat des économistes du travail sur la formation générale par opposition à la formation spécialisée. Je crois que si l'industrie a vraiment besoin de spécialistes, elle assurera la formation. Dans ce cas, le gouvernement et les contribuables ne devraient pas subventionner cette formation. Historiquement, l'État a eu plus de succès avec la formation générale qu'avec la formation spécialisée. Si nos écoles formaient des gens qui savent lire et compter et qui parlent tous le même langage, alors les employeurs seraient mieux placés pour s'occuper de la formation spécialisée, et sans doute le feraient-ils d'une façon plus rentable.

Q. *Les employeurs consacrent beaucoup d'argent à la formation. D'après les résultats de l'Enquête sur la formation et le développement des ressources humaines, entre novembre 1986 et octobre 1987, le secteur privé a dépensé près de 1,4 \$ milliard pour la formation de ses employés [▼2](#). Avez-vous pu le constater?*

R. Ces chiffres sont trompeurs parce qu'une grande partie de la formation se fait en cours d'emploi. Il n'y a rien de mal à cela : ce type de formation peut être un des plus efficaces s'il est utilisé de façon consciencieuse et méthodique. Cependant, les coûts liés à cette méthode n'apparaissent pas dans les chiffres, de sorte que lorsque les gens vous donnent des chiffres, ils sont très approximatifs.

Par ailleurs, je sais que certaines entreprises ont vraiment à coeur la formation et le perfectionnement de leurs employés. J'entends par là le perfectionnement professionnel sur le plan de la direction et de la gestion, le perfectionnement personnel ainsi que la formation dans des domaines techniques précis. Elles s'y attachent parce qu'elles sont en train de changer radicalement leur façon de faire des affaires.

Q. *Quels coûts les employeurs devraient-ils inclure dans leurs analyses coûts-bénéfices pour la formation? Mis à part, bien sûr, les frais de scolarité, le coût du matériel, les frais généraux, les dépenses en capital et le salaire des stagiaires?*

R. S'il s'agit d'une entreprise du secteur de la fabrication, il faut aussi tenir compte du coût de la formation régulière et de la formation en cours d'emploi, de l'augmentation du nombre d'accidents, du temps perdu et des pertes de matériel. On peut aussi inclure dans les coûts, la mesure de la qualité. J'ignore cependant comment on pourrait recueillir ce type d'information dans les industries de services. C'est plus difficile dans ce secteur. Par contre, on sait que les entreprises productrices de services ont tendance à prendre en compte très sérieusement les renseignements recueillis, surtout en ce qui concerne les plaintes des clients. Ces renseignements précieux leur permettent de savoir si leurs employés ont besoin de plus de formation.

Q. *La question touchant la planification des ressources humaines dans l'Enquête sur la formation et le développement des ressources humaines a connu un faible taux de réponse. Cela donne l'impression qu'il ne se fait pas beaucoup de planification. Qu'en pensez-vous?*

R. Je pense qu'on accorde à la planification plus de considération que ne semble l'indiquer l'enquête. Les grandes entreprises consacrent beaucoup de temps, en particulier dans un environnement en évolution constante, à discuter de leurs besoins en heures-personnes. Cependant, leurs prévisions en développement des ressources humaines sont plutôt pauvres, surtout parce que les personnes ne fonctionnent pas comme des machines ou comme l'argent. Elles ne vont pas où vous leur dites d'aller. Alors, vous pouvez bien, en 1991, faire autant de prévisions que vous voulez pour 1995, vous aurez toujours des surprises.

Pour une petite ou même une moyenne entreprise, la priorité est de servir le client ou de livrer la marchandise. Les entreprises de cette catégorie se démènent sans doute pour obtenir du personnel qualifié et en embauchent quand leur budget le permet. Mais le besoin en main-d'oeuvre, même s'il est là, est tellement submergé dans le tourbillon des événements quotidiens qu'il devient difficile de le formuler clairement.

Q. *Notre expérience a montré que les enquêtes de ce genre sont coûteuses et imposent un lourd fardeau aux répondants. Quelles données le secteur privé possède-t-il déjà sur la formation fournie par les employeurs?*

R. Le Conference Board a réalisé une enquête auprès des moyennes et des grandes entreprises sur les méthodes et les dépenses en formation qui visait surtout le perfectionnement des cadres ^{▼3}. C'est la seule enquête de ce genre que je connaisse. Comment cela se fait-il? Je pense que c'est parce qu'il n'existe pas de vocabulaire commun pour la formation et le perfectionnement dans les entreprises. Il se fait beaucoup de formation sur le tas, mais elle n'est pas systématique. La seule exception est la formation professionnelle dans les métiers, dont les exigences d'apprentissage requièrent une formation théorique et une expérience concrète en atelier. À part cela, les gens s'organisent comme ils peuvent. Il existe des trousseaux de formation, mais les gens les adaptent habituellement à leurs besoins.

... il n'existe pas de vocabulaire commun pour la formation et le perfectionnement dans les entreprises.

Q. *À Statistique Canada on a aussi eu des problèmes de «vocabulaire» dans le domaine des ressources humaines. Est-il possible d'uniformiser certains concepts, par exemple, de définir clairement ce qu'on entend par «formation»?*

R. Je peux comprendre le problème de Statistique Canada. Une entreprise de fabrication, par exemple, peut être considérée comme une «organisation de machines». Le contrôle d'un produit est effectué au moyen de systèmes et de procédés qui peuvent être standardisés. Dans une «organisation professionnelle», comme celle d'un cabinet d'avocats ou de comptables, ce sont les compétences du personnel qui sont standardisées. Lorsqu'on parle de formation et de perfectionnement, les compétences


acquises par les travailleurs dans le cadre d'une organisation de machines sont très différentes de celles acquises dans l'autre type d'organisation.

Il y a aussi les hôpitaux et les établissements d'enseignement qui laissent le statisticien perplexe parce qu'ils représentent un mélange d'organisations de machines et professionnelle. Puis il y a les «organisations de type ad hoc», c'est-à-dire les entreprises qui fonctionnent par projet et qui font tout ce qui est nécessaire pour que le travail soit fait. Quand on parle de formation et de perfectionnement dans des entreprises de ce genre, c'est une toute autre histoire.

Avec toute cette diversité, quelle question poser? Je crois qu'il faut d'abord uniformiser les concepts de façon micro, c'est-à-dire au niveau même des secteurs d'activité; alors on pourra commencer à se comprendre.

Q. *Vous avez déjà souligné certaines différences importantes entre le secteur des services et celui de la fabrication sur le plan de la gestion des ressources humaines. En existe-t-il d'autres?*

R. Il y en a un certain nombre. D'abord, les industries de services ont besoin d'une bonne dose de compétences axées sur les habilités personnelles. Dans ce secteur, le personnel est sur la ligne de feu. Il a beaucoup de pouvoir et de contrôle sur le résultat des transactions avec les clients. Par exemple, l'employé à la réception d'un hôtel a beaucoup de latitude dans l'exercice de son travail, alors que le travailleur à la chaîne est beaucoup plus limité dans ce qu'il peut faire pour l'entreprise, au moment où il exécute ses tâches. En outre, le travail de l'ouvrier de la chaîne de montage est souvent plus répétitif. Dans les industries de services, le travail n'est pas répétitif parce que les employés traitent avec des personnes et que celles-ci sont imprévisibles. La formation conçue pour ces employés doit donc être différente. Ils sont formés pour apprendre à faire face non pas à des situations qui sont habituelles, mais à celles qui peuvent se présenter, et aussi pour apprendre à réagir correctement lors de situations imprévues. C'est une façon différente de concevoir la formation de la main-d'oeuvre. Avec l'évolution des techniques de fabrication, beaucoup d'entreprises de fabrication constatent que la formation qu'ils dispensent à leurs employés doit évoluer.

Q. *Les données tirées récemment de l'Enquête sur les capacités de lecture et d'écriture utilisées quotidiennement révèlent que jusqu'à 38 % des Canadiens en âge de travailler ont de la difficulté à lire*  **4.** *Vos clients considèrent-ils les faiblesses liées aux capacités de lecture et d'écriture comme des obstacles à la formation?*

R. Oh oui! À Toronto, par exemple, je connais une entreprise où, quelle que soit la langue à laquelle vous pouvez penser, vous trouverez toujours au moins une personne qui la parle. C'est une véritable tour de Babel. Mais le problème va bien au-delà des faiblesses dans les capacités de lecture et d'écriture; il y a plus que de ne pas savoir lire. C'est aussi un problème de vocabulaire. Même si nous connaissons tous les mêmes mots dans notre langue, quel sens leur donnons-nous? Neuf fois sur dix, vous obtiendrez des réponses différentes.

Il n'y a pas si longtemps, j'ai rencontré le dirigeant d'une entreprise dont la plupart des gestionnaires étaient d'origine britannique. Il m'a dit : «Nous avons un véritable problème. Nous embauchons des scientifiques orientaux et j'ai l'impression qu'ils ont besoin d'apprendre l'anglais». Je me suis donc rendue sur place et j'ai parlé avec ces scientifiques. Il se trouve qu'ils étaient nés au Canada et parlaient l'anglais mieux que moi. Ils utilisaient des mots semblables mais leur donnaient des significations différentes. Le problème n'avait rien à voir avec la langue anglaise parlée ou écrite. Il était plutôt lié à un paradigme d'entreprise de type britannique sur des notions comme la prise de décision et le consensus dans l'entreprise, qui ne correspondait pas à celui d'un Canadien plus jeune.

Par ailleurs, je constate que lorsque les entreprises offrent des cours de langue seconde, les employés ne les suivent pas assez souvent parce qu'ils trouvent cela humiliant. Les gens sont gênés d'admettre qu'ils ne savent pas parler ou lire l'anglais ou le français. Les cours de langue devraient être offerts comme une possibilité d'avancement professionnel. Ils ne devraient pas être considérés simplement comme un avantage de plus que l'employeur donne à l'employé.

... les industries de services ont besoin d'une bonne dose de compétences axées sur les habiletés personnelles. Leurs employés sont sur la ligne de feu.

Q. *Qu'entendez-vous par «paradigme d'entreprise»?*

R. Je veux parler de la structure organisationnelle d'une entreprise. Quels sont les principes de partage du pouvoir dans l'entreprise? Comment le rendement est-il reconnu? Le contrôle est-il effectué par des machines ou par des personnes? Comment les entreprises s'assurent-elles que leurs employés savent ce qu'on attend d'eux? Quelle est l'importance de chaque emploi au sein de l'entreprise?

Chacune de ces décisions repose sur des hypothèses et des principes différents. Et il y a des raisons à cela. Si vous fabriquez des clous, il vaut peut-être mieux, du point de vue de la stratégie de production, utiliser un procédé relativement simple; vous devez alors standardiser les tâches le plus possible. Le moral des employés en souffrira peut-être, mais ce n'est pas nécessairement une mauvaise stratégie de production. Certains diront que c'est une mauvaise stratégie du point de vue humain. Si vous construisez des fusées pour aller sur la lune, vous vous poserez alors des questions que ne soulèverait pas la fabrication de clous. Vous devez donc modifier votre paradigme et vos principes quant à la façon dont vous allez récompenser et déployer vos employés. Autrement, ça ne fonctionnera pas.

Q. *Outre les difficultés qu'éprouvent les immigrants à comprendre l'une ou l'autre de nos deux langues officielles, les problèmes touchant les capacités de lecture et d'écriture sont également fréquents chez les finissants du cours secondaire. De plus, un étudiant du secondaire sur trois n'achève même pas ses études. Quelle est l'ampleur de ce problème?*

R. Je pense que c'est un grave problème social, mais de toute façon, ces personnes parviennent rarement à entrer dans la population active à cause de certains handicaps. Si elles ont abandonné leurs études, c'est probablement pour diverses raisons, d'ordre familial et social. Ainsi, en plus d'être analphabètes, elles représentent un risque pour un employeur éventuel. Des employeurs m'ont parlé de la politique d'immigration et des capacités de lecture et d'écriture des nouveaux Canadiens et de ce que cela représente pour eux. Il m'ont dit que les diplômés universitaires ne savaient plus aussi bien lire et écrire qu'autrefois. Cependant, aucun employeur ne m'a encore dit : «Les seules personnes que je trouve à embaucher sont des Canadiens qui ont décroché au niveau secondaire; qu'est-ce que je peux faire avec eux?» Ainsi, pour bon nombre d'entreprises, ce n'est pas un problème, parce qu'elles le contournent tout à fait. Cependant, s'il se produisait une grave pénurie de main-d'oeuvre, je suis certaine que ce problème deviendrait fondamental; mais, jusqu'à maintenant, les immigrants ont réussi à répondre aux besoins en matière d'emploi.

Q. *Selon vous, les employeurs acceptent-ils le niveau de scolarité comme une valeur certaine au moment de l'embauche, ou jugent-ils nécessaire de faire leur propre évaluation des connaissances et des capacités intellectuelles?*

R. Cela varie beaucoup. Si vous postulez un emploi de chercheur, on vous demandera de soumettre un de vos articles, parce que les employeurs ne croient plus qu'un baccalauréat prouve que vous sachiez rédiger correctement. Dans d'autres genres de tests préalables à l'emploi, on cherchera à évaluer des capacités personnelles et non des compétences techniques. Pour cette raison, ces tests sont souvent très discutables. Si vous postulez un emploi dans une entreprise de services, on voudra savoir dans quelle mesure vous êtes orienté vers les services. Ce n'est pas une exigence scolaire; c'est un trait de personnalité. Dans le cas des nouveaux Canadiens, les employeurs ont de la difficulté à reconnaître la valeur d'un diplôme étranger. Bien souvent, ils ne tiennent pas compte des études du candidat sauf s'ils reconnaissent l'institution d'enseignement.

Q. *Les questions qui suivent portent sur la gestion des ressources humaines, la rémunération et les avantages sociaux. Les Nord-Américains se tournent souvent vers le Japon pour trouver des solutions à divers problèmes. Pouvez-vous nommer certaines méthodes japonaises dans le domaine de la gestion des ressources humaines qui ont été, ou qui pourraient être, appliquées avec succès par des employeurs nord-américains?*

R. Plusieurs méthodes nous viennent des Japonais, par exemple les «cercles de qualité» et la gestion participative [5](#). Les cercles de qualité sont des groupes d'employés de la base qui se réunissent pour trouver des solutions à des problèmes. Quand on a commencé à utiliser cette formule en Amérique du Nord, elle n'a pas eu beaucoup de succès. Lorsqu'on demandait à des travailleurs d'une entreprise japonaise : «Quels sont nos problèmes selon vous et comment devrions-nous les résoudre?», ils comprenaient la question dans son sens strict. Quand on posait la même question à des Nord-Américains de la génération du baby-boom, ils croyaient qu'on leur donnait une voix égale dans le processus décisionnel. Ça n'a donc pas marché du tout. Il a fallu aux entreprises nord-américaines un certain temps pour adapter leur vocabulaire au contexte canadien. Il faut que tout soit adapté à la réalité canadienne,

autrement ça ne fonctionne pas. Nous ne sommes pas des Japonais. Si vous preniez une méthode canadienne, la gestion du rendement par exemple, et que vous l'appliquiez dans une entreprise japonaise, ça ne fonctionnerait pas non plus parce que le vocabulaire est différent.

Les statistiques sur les attitudes des employés révèlent que l'insatisfaction des travailleurs s'est accrue depuis dix ans.

Q. *Selon nos données, après la récession du début des années 80, les employeurs ont changé leur façon de gérer la composante main-d'oeuvre de leurs facteurs de production. On observe une augmentation des emplois à temps partiel, une plus grande embauche de contractuels indépendants dans le secteur des services et, peut-être, une plus forte tendance à mettre du personnel à pied plutôt que de réduire les heures de travail dans le but d'équilibrer la production et les ventes. Considérez-vous ce changement comme un durcissement de l'attitude des employeurs à l'égard des travailleurs?*

R. Du point de vue de l'employeur, la récession a vraiment coupé le souffle à tout le monde. Avant cette période, personne ne pensait réellement à la façon de réaliser ses objectifs de production - on produisait, un point c'est tout. Il y avait beaucoup d'abus. La récession a véritablement poussé les gens à réfléchir sur leur entreprise. Certains employeurs ont même exagéré en tentant d'immuniser leur entreprise contre toute récession, et cela a créé de l'insatisfaction. Les gens se sont demandé pourquoi ils devaient se dévouer pour un employeur qui exigeait désormais tellement plus. Le changement est difficile. Les travailleurs ont de la difficulté à l'accepter parce qu'ils ne savent pas dans quelle mesure cela les concerne. Les entreprises ne peuvent pas le leur expliquer, parce qu'elles ne le savent pas elles-mêmes. Cela augmente donc l'insatisfaction chez les travailleurs et c'est en partie causé par l'employeur. Je crois cependant que la situation va s'améliorer. Nous avons beaucoup appris.

Q. *Pouvez-vous élaborer davantage sur l'insatisfaction des travailleurs?*

R. Les statistiques sur les attitudes des employés révèlent que l'insatisfaction des travailleurs s'est accrue depuis dix ans. Ces statistiques sont tirées de sondages d'opinion réalisés auprès d'employés de centaines d'entreprises ainsi que d'un examen des données des dix dernières années. De quoi les travailleurs sont-ils insatisfaits? De plusieurs choses à la fois. Ils considèrent notamment que leur sécurité d'emploi a diminué. Ils savent moins bien ce qu'attendent d'eux les employeurs. L'incertitude crée de l'insatisfaction qui vient de ce que les gens ne savent plus si leur travail est encore apprécié.

En outre, les entreprises ont réduit leurs effectifs. Elles ont une structure plus horizontale. Les emplois comportent plus de tâches. Il semble que les perspectives de carrière soient moins intéressantes parce que l'avancement professionnel n'est plus ce qu'il était. Les gens se disent : «On exige davantage de moi, mais j'ai aussi plus de contraintes à la maison et personne ne le reconnaît.» Les concessions se font dans un seul

sens. Mais je crois que ça commence à changer. Nous pourrions bientôt constater une amélioration, à moins que ne survienne une autre «grave» récession.

Q. *Depuis un certain temps, les avantages sociaux en pourcentage de la rémunération totale des employés ont augmenté, particulièrement dans le cas des salariés et des travailleurs des grandes entreprises. Parmi ces avantages, il y a des coûts évidents comme les contributions de l'employeur au RPC, au RRQ et à l'A-C⁶, les régimes de retraite et les régimes d'assurance médicale; il y a aussi des coûts plus subtiles, comme les services de garde subventionnés et les installations de conditionnement physique. Est-ce qu'on verra plus de ce dernier genre d'avantages sociaux dans l'avenir?*

R. Je pense que oui, surtout parce que les employeurs feront face à une pénurie de main-d'oeuvre et qu'ils devront alors offrir des emplois plus attirants pour les femmes et les travailleurs plus âgés. Cependant, cela ne veut pas dire qu'il y aura des garderies et des centres de conditionnement physique dans tous les lieux de travail; mais peut-être que l'employeur offrira des allocations de garde d'enfants ou de conditionnement physique. En fait, des avantages sociaux de ce genre pourraient être offerts dans le cadre d'un «menu pour l'employé»⁷. Cependant cette forme de rémunération des employés est difficile à offrir au Canada parce que nous n'avons pas les économies d'échelle qu'aux États-Unis. Par exemple, certains de mes clients canadiens comptent 1 000 personnes dans leur établissement, alors qu'aux États-Unis, des établissements comparables en comptent 45 000. Je crois toutefois que les employeurs seront de plus en plus attentifs aux facteurs de stress liés au travail et à la famille.

Il serait intéressant d'avoir des statistiques précises sur la popularité de ce genre d'avantages sociaux à l'heure actuelle. La plupart des informations dont nous disposons sont plutôt anecdotiques et souvent biaisées parce qu'elles reflètent surtout la situation des importants employeurs qui peuvent se permettre d'offrir ces avantages ou qui le font de façon plus visible. Voilà un domaine où, selon moi, Statistique Canada pourrait, à l'occasion, jouer un certain rôle.

Q. *Il y a aujourd'hui sur le marché du travail au Canada des millions de couples qui ont des enfants. Presque tous ces couples doivent faire garder leurs enfants par d'autres personnes, au moins pendant une partie du temps où ils sont au travail. Cela signifie que la demande de services de garde sur les lieux de travail ou d'allocations pour services de garde est très forte. Selon vous, les avantages relatifs à la garde d'enfants seront-ils dans l'avenir, les avantages sociaux les plus importants?*

R. Ce problème va prendre plus d'importance que nous aurions pu le croire, en partie parce que les familles sont aujourd'hui de petite taille et plus dispersées géographiquement. Cela signifie que les gens n'ont presque plus de ressources. Les premières femmes qui sont entrées sur le marché du travail et qui y sont restées avaient toutes sortes de possibilités pour la garde de leurs enfants. Elles pouvaient faire appel à leur mère, à leur soeur ou à leur voisine. Elles avaient des enfants assez grands pour garder leurs jeunes frères et soeurs. Ces possibilités se font maintenant plus rares. Aujourd'hui, on a besoin de solutions comme le versement d'allocations pour services de garde, l'offre de services de garde sur les lieux de travail même ou la possibilité de travailler à la maison. Il est difficile de prévoir. Cette question est problématique et va le rester.

Q. *Puisque les coûts totaux de la main-d'oeuvre, qui comprennent les avantages sociaux ainsi que les salaires, représentent pour beaucoup d'employeurs le gros des frais de production, on serait porté à croire que les employeurs possèdent des renseignements détaillés sur ces coûts, pour leur propre usage. Pourtant, ils ont beaucoup de difficulté à déclarer des renseignements autres que ceux qui ont trait aux salaires. Pourquoi?*

R. Dans les industries de services, les coûts liés aux ressources humaines sont élevés. Ils représentent en général de 75 % à 80 % des frais de production. Dans une grande proportion d'établissements manufacturiers de haute technologie, les coûts en main-d'oeuvre ne sont pas aussi importants que les autres coûts. Par exemple, lorsqu'il en coûte X millions de dollars par jour pour percer un trou, le coût supplémentaire de 1 000 \$ pour l'embauche d'un expert-conseil pour surveiller le travail n'a pas beaucoup d'importance.

Je crois que d'une certaine manière les grandes entreprises connaissent bien leurs coûts, mais leurs renseignements ne proviennent pas tous de la même source. Les salaires sont administrés par le service des ressources humaines, mais Dieu sait qui s'occupe du régime de retraite! Dans le cas des sociétés à établissements multiples, les traitements sont probablement administrés à l'emplacement X et les autres avantages, au siège social. Il est en outre difficile pour les grandes entreprises de préciser le coût de la formation et du perfectionnement, ainsi que tous les autres coûts dont il faudrait tenir compte, parce que le décideur en ces matières n'a pas, sur l'entreprise, le même point de vue qu'un économiste qui en considère la viabilité. Quant aux petites entreprises, elles n'ont tout simplement pas le temps de recueillir de telles statistiques parce que leur rythme de production est trop rapide.

Pour qu'une méthode de rémunération au rendement motive réellement les travailleurs à la base, elle doit se rapporter à des situations que les employés ont vraiment l'impression de contrôler.

Q. *La rémunération au rendement fait depuis longtemps partie du régime de rémunération des cadres de direction. Apparemment, le principe de l'extension de cette forme de rémunération à d'autres travailleurs gagne du terrain. Croyez-vous que le nombre de travailleurs admissibles à la rémunération au rendement continuera d'augmenter?*

R. Pour qu'une méthode de rémunération au rendement motive réellement les travailleurs à la base, elle doit être claire. Elle doit se rapporter à des situations que les employés ont vraiment l'impression de contrôler. Si le régime repose uniquement sur la participation aux bénéfices, il n'intéressera pas beaucoup les employés, car ceux-ci savent bien que les profits dépendent de plusieurs facteurs indépendants de leur volonté. Si le régime repose sur la réduction des pertes dans l'atelier, ou autre chose du genre, alors il aura

peut-être plus de succès. Il est donc difficile de mettre ces régimes en place. Leur application nécessite souvent un changement dans les comportements. Tout cela me porte à croire que ces régimes ne seront pas très répandus même s'il existe plusieurs bonnes raisons pour les implanter. On en parle beaucoup cependant, et Statistique Canada pourrait nous aider à déterminer s'il se dessine effectivement une tendance réelle en ce sens.

Q. *Selon vous, quels sont les problèmes qui se poseraient pour Statistique Canada si la rémunération au rendement entrait dans la mesure de la rémunération?*

R. Je n'ai jamais vu deux régimes de rémunération au rendement identiques. Ils diffèrent toujours sur divers points : quels employés sont couverts, sont-ils à court ou à long terme, sur quels principes reposent-ils, comment les paiements sont-ils effectués, est-ce en remplacement d'une indexation au coût de la vie, c'est-à-dire qu'il ne s'agit pas d'une hausse salariale? Ces renseignements seraient importants à connaître si nous recueillions des données dans ce domaine. Mais il faudrait s'assurer que le secteur privé les juge importants pour lui, ou que leur collecte répond à une préoccupation d'intérêt public. Parce que dans le domaine de la rémunération, les entreprises du secteur privé peuvent, s'il le faut, trouver elles-mêmes les données dont elles ont besoin. Elles veulent être certaines d'offrir des salaires assez élevés pour attirer et garder leur personnel, mais non payer plus qu'il n'est nécessaire. Elles prennent donc soin de trouver tous les renseignements utiles. Mais, ce ne sont pas nécessairement des données dont Statistique Canada a besoin.

Q. *Quelles autres mesures d'encouragement les employeurs pourraient-ils envisager pour accroître la productivité de leurs personnel?*

R. Les besoins des employés sont propres à la nature de leur lieu de travail et à leurs caractéristiques personnelles. Par exemple, je connais un employeur dont le taux de roulement du personnel est beaucoup moins élevé que ceux de ses concurrents dans l'industrie parce que la formation et le perfectionnement qu'il offre sont supérieurs. Son personnel est très jeune et ne s'intéresse pas aux régimes de retraite et à la sécurité d'emploi. Par contre il s'intéresse beaucoup au contenu des fonctions des emplois et aux possibilités de formation. Il s'agit d'une entreprise de professionnels. Je connais une autre entreprise qui embauche de la main-d'oeuvre peu qualifiée à un peu plus que le salaire minimum. Que fait cette entreprise? Elle possède un autobus qui tous les matins va prendre chez elle, chacune de ses employées, les amène au travail, puis les ramène à la maison à temps pour accueillir les enfants qui rentrent de l'école. Je ne recommanderais tout de même pas ce procédé comme solution générale au problème de la main-d'oeuvre au Canada. Je crois que pour répondre à votre question il faut voir quel genre de main-d'oeuvre une entreprise veut attirer et garder.

Q. *Mes dernières questions portent sur les activités de Statistique Canada dans le domaine de la collecte et de l'analyse des données. Statistique Canada recueille chaque année une foule de renseignements relatifs au marché du travail. Plusieurs sont publiés et utilisés, mais il serait possible d'en diffuser encore davantage. Selon vous, existe-t-il un marché pour les données qui actuellement ne sont pas publiées?*

R. Seulement si elles sont analysées dans le cadre d'articles qui contiennent des informations

croustillantes que le lecteur pourra comprendre. Actuellement, elles sont ensevelies parce qu'il y a peu de gens qui en veulent et qui essaient de les obtenir. Selon mon expérience, les gens ont besoin qu'on leur explique clairement les faits, du moins au début, avant d'apprécier l'information qu'ils ont à leur disposition.

Q. Avec son budget fixe, Statistique Canada a en définitive le choix de faire plus d'analyses ou de recueillir davantage de données. Pouvez-vous conseiller l'agence sur cette alternative?

R. Il faut d'abord examiner le problème dans un contexte de politiques d'intérêt public, puis dans celui de la comptabilité nationale. Ensuite, selon moi, il serait préférable de faire plus d'analyses. Il existe déjà une telle quantité de données sur la main-d'oeuvre que c'est sur l'analyse de ces données que les efforts devraient d'abord porter. Je pense que les gens ne savent pas assez quelles informations sont à leur disposition pour pouvoir prendre des décisions éclairées sur leurs besoins. La publication *Perspective* est un outil extraordinaire, car elle présente des informations que les gens sont en mesure de lire et de comprendre. Et je pense que lorsque les gens sont capables de comprendre, ils peuvent alors commencer à chercher pour eux-mêmes.

Notes

Note 1

Conseil consultatif sur l'adaptation (Canada), [*S'adapter pour gagner : rapport du Conseil consultatif sur l'adaptation*](#), p. xviii.

Note 2

Parrainée par Emploi et Immigration Canada, l'Enquête sur la formation et le développement des ressources humaines a été réalisée par Statistique Canada entre février et août 1988. Pour plus de détails sur cette enquête, consulter les [*Résultats de l'enquête sur la formation et le développement des ressources humaines, 1987*](#) (1990) ou communiquer avec Edith Rechnitzer au (613) 951-9167.

Note 3

L'enquête Management and Executive Development Expenditures and Policies a été effectuée en 1988. Au moment de l'entrevue, le Conference Board du Canada réalisait une autre enquête intitulée Training and Development Practices and Expenditures in Canada. Les résultats de cette enquête sont maintenant publiés dans [*Training and Development Practices and Expenditures in Canada*](#) (1991).

Note 4

Les résultats de cette enquête, réalisée en octobre 1989, ont été publiés dans un article intitulé [*«Aperçu*](#)

[sur les capacités de lecture et de calcul des Canadiens](#)», dans *L'emploi et le revenu en perspective* (hiver 1990). Pour plus de détails, communiquer avec Gilles Montigny au (613) 951-9731.

Note 5

Dans la «gestion participative», les travailleurs ont une certaine part dans la prise de décision des cadres.

Note 6

Ceux-ci se réfèrent au Régime de pensions du Canada (RPC), au Régime de rentes du Québec (RRQ) et à l'Assurance-chômage (AC).

Note 7

Ceci signifie que l'employé pourrait choisir dans une liste d'avantages sociaux offerts ou «menu de l'employé» ceux qui lui conviennent. Par exemple, un employé aurait le choix entre recevoir une allocation de garde d'enfant ou avoir une place de stationnement gratuite.

Documents consultés

- CONFERENCE BOARD OF CANADA. *Training and development practices and expenditures in Canada*, Ottawa, 1991.
- CONSEIL CONSULTATIF SUR L'ADAPTATION (CANADA). *S'adapter pour gagner : rapport du Conseil consultatif sur l'adaptation*, Ottawa, mars 1989.
- MONTIGNY, G. et S. JONES. [«Aperçu sur les capacités de lecture et de calcul des Canadiens»](#), *L'emploi et le revenu en perspective*, trimestriel, catalogue 75-001F, hiver 1990, Ottawa, pp. 35-44.
- STATISTIQUE CANADA. *Résultats de l'enquête sur la formation et le développement des ressources humaines, 1987*, hors série, catalogue 81-574F, Ottawa, 1990.

Auteur

Doreen Duchesne est au service de la Division de l'analyse des enquêtes sur le travail et les ménages de Statistique Canada.

Source

L'emploi et le revenu en perspective, Printemps 1991, Vol. 3, n° 1 (n° 75-001-XPF au catalogue de Statistique Canada).

