

*Hiver 1994 (Vol. 6, N<sup>o</sup>. 4) numéro d'article 2*

# David Foot traite de cheminement professionnel

## Entrevue de Doreen Duchesne

*Né en Angleterre et élevé en Australie, David Foot, qui a obtenu son doctorat en science économique à la Harvard University, vit aujourd'hui au Canada, où il est économiste et démographe. Professeur de science économique à l'Université de Toronto, David Foot a réalisé des recherches sur des sujets variés comme l'éducation, le chômage chez les jeunes, les activités de loisir, les possibilités d'avancement, la retraite, l'immigration et les dépenses publiques.*



*Présentement, ses travaux de recherche portent sur les nombreux liens entre la science économique et la démographie et leurs conséquences sur les orientations prises tant dans le secteur privé que public, au Canada principalement. Les résultats de ses travaux de recherche remettent en question des opinions largement répandues et généralement non vérifiées au sujet de l'impact des changements démographiques sur la situation économique.*

*M. Foot a publié plusieurs ouvrages, dont récemment [The Over-Forty Society](#) (rédigé en collaboration avec Blossom T. Wigdor). Il exerce aussi les fonctions*

*d'expertconseil et d'analyste social et présente souvent des mémoires à des commissions, groupes de travail et groupes d'étude des secteurs public et privé. Il s'est vu décerner à deux reprises le prix d'excellence de l'Université de Toronto en enseignement au niveau du premier cycle et s'est mérité le prix national d'excellence en enseignement de la société 3M Canada Inc.*

---

**Q.** *De nombreux travailleurs aujourd'hui en âge d'occuper un poste de cadre intermédiaire sont restés à des niveaux subalternes à cause de pressions démographiques et de la disparition progressive de tels emplois, la structure hiérarchique des entreprises s'étant aplanie. Comme la plupart des gens travaillent pendant 40 à 45 ans et que la génération du baby-boom est née sur une période de 20 ans, il est probable que ces obstacles à l'avancement professionnel subsistent encore longtemps. Y a-t-il une solution au problème?*

**R.** Jusqu'au début des années 80, il y a toujours eu plus de jeunes travailleurs que de travailleurs plus âgés au Canada. Dans un tel contexte, les organisations se dotent de structures qui comptent un petit nombre de postes au sommet et beaucoup de postes à la base. C'est ce qui explique que, tout au long de ce siècle, les structures organisationnelles des entreprises ont pris la forme d'un triangle élevé. Prenons l'exemple d'un ministère gouvernemental : un sous-ministre, deux ou trois sous-ministres adjoints, un certain nombre de directeurs, de nombreux gestionnaires et encore plus d'analystes ... Cela ressemble beaucoup à une pyramide. C'est la même chose dans le secteur privé.

Pour une organisation, il s'agit d'une façon très efficace de s'aligner sur la structure par âge de la main-d'œuvre. Les travailleurs s'attendent à suivre un cheminement de carrière linéaire, c'est-à-dire à progresser graduellement du niveau d'entrée jusqu'au sommet. La culture dominante de l'entreprise accorde beaucoup d'importance à l'avancement, et plus vous occupez un poste élevé de la hiérarchie, plus vous avez du pouvoir sur ceux au-dessous de vous. Dans un tel contexte, la spécialisation est extrêmement profitable, car une personne peut grimper les échelons dans son domaine de spécialisation. Elle exercera deux types de professions : une profession axée sur une fonction d'exécution comme la profession d'ingénieur, de comptable ou d'agent des services correctionnels, et, plus tard, une profession de gestionnaire.

Au cours de la première moitié des années 80, les derniers-nés de la génération du baby-boom ont commencé à entrer sur le marché du travail et la croissance de la population active s'est mise à diminuer de façon radicale. Pour la première fois dans l'histoire du Canada, le nombre de travailleurs plus âgés dépassait celui des jeunes travailleurs. Soudainement, la pyramide de la population active s'est mise à ressembler davantage à un baril ([graphique A](#)). Les organisations qui avaient conservé une structure pyramidale élevée ont bien vu que cela ne fonctionnait plus. Elles avaient trop de travailleurs vers la fin de la trentaine et dans la quarantaine et pas assez d'individus à des postes du niveau d'entrée. Alors,

qu'ont-elles fait? Sans plus de logique, certaines ont commencé à congédier leurs travailleurs quadragénaires, parce qu'il n'y avait pas assez de postes de cadres intermédiaires et supérieurs pour tous ces membres de la génération du babyboom; cette pratique s'est répandue ces quatre ou cinq dernières années. Et comme il faut bien continuer d'accomplir les tâches liées aux postes du bas de la pyramide, on se retrouve avec une personne âgée de 39 ans en train de faire le travail habituellement confié à un jeune de 19 ans. Ce n'est pas très bon pour le moral du travailleur. C'est aussi un mauvais mode de gestion de la population active. La seule façon de faire entrer un rectangle dans un triangle, c'est d'aplatir le triangle.



## **Graphique A Les membres de la génération du baby-boom ont modifié de façon significative le profil démographique canadien.**

*Source : Division de la démographie*

---

Les cadres dirigeants ont peu à peu pris conscience que les anciennes structures organisationnelles ne fonctionnaient plus et qu'il fallait les remplacer par des structures aplanies. Qu'est-ce qu'une structure organisationnelle aplanie? C'est une structure où l'on s'est débarrassé de tous ces niveaux en trop, où l'on est passé de peut-être 20 niveaux à 5. Chaque niveau professionnel devient donc beaucoup plus étendu. On ramène ainsi le sommet plus près de tous, ce qui permet aux travailleurs d'être plus mobiles. Cela entraîne un autre type de cheminement de carrière. Les travailleurs ne doivent plus s'attendre à progresser linéairement jusqu'au sommet; leur progression professionnelle suit plutôt un mouvement en spirale. L'organisation doit doser les mutations latérales et les promotions. Autrement dit, finie l'ère des spécialistes : nous assistons à la renaissance des généralistes. Le spécialiste est confiné dans un type de profession, alors que les mutations latérales sont souvent l'occasion d'un changement d'emploi qui exige des compétences différentes ([tableau](#)).



## **Tableau Cheminements de carrière et leurs caractéristiques**

*Source : Tableau adapté de [Foot et Venne](#) (1990)*

---

**Finie l'ère des spécialistes : nous assistons à la renaissance des généralistes.**

---

Toutefois, seulement aplanir la structure organisationnelle ne suffit pas. Dès qu'une telle mesure est prise, il faut constamment offrir aux travailleurs des possibilités de perfectionnement et de recyclage pour faciliter leur changement de profession. Quand une personne passe des soins infirmiers à la programmation informatique ou encore des ventes au marketing, elle a besoin de cours de perfectionnement et de recyclage. Et, à moins que les cadres dirigeants soient prêts à assumer la responsabilité d'augmenter leur budget de perfectionnement et de recyclage, la structure organisationnelle aplanie est vouée à l'échec. En ces temps tout particuliers de récession, les organisations les plus futées procèdent à l'aplanissement de leur structure organisationnelle, mais elles réduisent malheureusement leur budget de perfectionnement et de recyclage.

---

**Q.** *Comment un employeur peut-il récompenser les travailleurs méritants ou maintenir la productivité et le moral des travailleurs ordinaires dans un contexte où les possibilités d'avancement sont à peu près inexistantes?*

**R.** Il doit investir beaucoup dans le perfectionnement et le recyclage des travailleurs et établir un plan de gestion des ressources humaines qui prévoit demander aux travailleurs dans quel autre service ils aimeraient travailler ultérieurement. Si une personne possède un diplôme d'ingénieur, cela ne signifie pas qu'elle ne puisse pas travailler dans un service des finances. Il suffit de lui permettre de suivre deux ou trois cours pour la préparer à éventuellement assumer de telles fonctions.

Dans le monde du travail tel que je le conçois, les personnes dont la productivité augmente après avoir obtenu une mutation latérale devraient se voir accorder un supplément de rémunération. Autrement dit, le salaire aurait peu de chose à voir avec l'endroit où l'on se situe dans la hiérarchie. Quelqu'un qui aurait été muté latéralement plusieurs fois pourrait bien avoir un salaire plus élevé que la personne venant d'accéder à l'échelon supérieur. Fini le lien entre le poste et le salaire. C'est ça une structure organisationnelle aplanie. Mais les mutations latérales ne donneraient pas automatiquement droit à une augmentation salariale. Celle-ci serait accordée uniquement aux personnes qui le méritent.

Les preuves de succès d'un tel mode de fonctionnement ne manquent pas sur le marché du travail. Les gens qui ont connu des mutations latérales ne traînent pas de fardeau ni de passé avec eux. Soudain, une foule d'idées nouvelles viennent à l'esprit. En effet, ces personnes sont déjà formées pour être gestionnaires et sont par conséquent en mesure de faire un tri objectif parmi les nouvelles idées. J'aimerais citer en exemple un cas particulier, celui d'une entreprise où, pendant 40 ans, les camions qui chargeaient et déchargeaient de la marchandise se croisaient sans cesse en passant par les deux barrières utilisées à cette fin. L'entreprise a confié la responsabilité de la division des services techniques à un titulaire d'une maîtrise en administration, lequel a déclaré : «Je ne connais rien aux services techniques; je suis prêt à écouter tout conseil qu'on voudra bien me donner.» L'ouvrier chargé de diriger les camions dans la cour, le moins bien payé de tous, lui dit : «Si vous changiez de place l'une des barrières, les camions ne se croiseraient plus et nous gagnerions plusieurs minutes par jour.» Et bien, ce ne sont pas

des minutes qui ont été gagnées, mais des heures chaque jour! La productivité de cette division a grimpé de manière considérable. Tout simplement parce qu'une barrière a été déplacée. C'est parce que la nouvelle personne à la tête n'avait aucune obligation envers les anciennes politiques de la division et aussi parce qu'elle a admis son ignorance.

---

**Les personnes dont la productivité augmente après avoir obtenu une mutation latérale devraient se voir accorder un supplément de rémunération. Autrement dit, le salaire aurait peu de chose à voir avec l'endroit où l'on se situe dans la hiérarchie.**

---

**Q.** *Quel genre de cheminement de carrière un diplômé d'université d'aujourd'hui peut-il s'attendre à suivre au cours de sa vie?*

**R.** Les étudiants d'université qui obtiennent leur diplôme maintenant font partie de la génération issue de l'effondrement de la natalité. Ils n'ont eu aucune difficulté à décrocher des emplois à temps partiel chez McDonald ou à garder des enfants le samedi soir. Ils sont habitués à gagner de l'argent. Ils sont moins nombreux d'environ 20 % que les membres de la génération du baby-boom à cet âge. Par conséquent, d'un certain point de vue, le nouveau diplômé constitue actuellement une denrée rare. Toutefois, on ne s'en rend pas encore compte à cause de la récession actuelle. [N.D.L.R. Cette entrevue a eu lieu au mois de février 1994.]

Quel genre de cheminement de carrière pourraient-ils bien suivre? Plus nous avancerons dans les années 90, plus la structure organisationnelle aplanie devrait devenir la norme en Amérique du Nord, sous l'effet de la pression des membres de la génération du baby-boom. Ce qui signifie que le cheminement de carrière en spirale deviendra plus courant que le cheminement de carrière linéaire. Par conséquent, les diplômés d'aujourd'hui auraient intérêt à acquérir beaucoup de qualifications de base pouvant être exploitées dans un large éventail de professions. L'aptitude à bien communiquer, tant verbalement que par écrit, l'entregent, la capacité de travailler en équipe, de bonnes connaissances en informatique, l'esprit d'analyse et la capacité de réfléchir, ce sont là des qualités qui peuvent servir dans l'exercice de toute profession. Je ne pense pas que la profession pour laquelle ces personnes ont été formées ait vraiment de l'importance. Elles ont besoin d'être formées dans une profession donnée; c'est leur passeport pour entrer sur le marché du travail, car il est très difficile d'accéder aux postes du niveau d'entrée. Cependant, une fois cette étape passée, elles ne devraient pas s'attendre à exercer cette profession pendant plus de 5 à 10 ans.

---

**Q.** *Une façon de remédier au problème du chômage élevé est de réduire la semaine de travail pour permettre à un plus grand nombre de personnes d'avoir un emploi. Toutefois, cette solution a le désavantage de réduire le revenu des gens ainsi que leurs prestations de pension et autres avantages sociaux. Existe-t-il une façon de résoudre le problème?*

**R.** Certainement. Il y a des années que je dis qu'on a besoin d'une main-d'œuvre plus souple. Depuis pas mal de temps également, je pense qu'il est insensé qu'on fasse des études à temps plein pour ensuite travailler à temps plein jusqu'au dernier jour de sa vie active. Pourquoi ne pourrait-on pas faire une entrée progressive sur le marché du travail, en combinant les études et le travail à temps partiel, et sortir tout aussi progressivement de la population active en travaillant cinq jours par semaine et ensuite quatre jours, et ainsi de suite, jusqu'à ne plus travailler du tout?

---

**Plus nous avancerons dans les années 90, plus la structure organisationnelle aplanie devrait devenir la norme en Amérique du Nord, sous l'effet de la pression des membres de la génération du baby-boom.**

---

Tout au long des années 70 et 80, on a entendu parler de choses, comme le partage d'emploi, qui sont restées à l'état de projet. Et, selon moi, si elles en sont restées là, c'est que les cadres supérieurs n'aiment pas que leurs travailleurs bénéficient de souplesse; cela entraîne toutes sortes de «complications» en ce qui concerne le calcul des cotisations à l'assurance-chômage, des cotisations aux régimes de retraite et ainsi de suite. Il est beaucoup plus simple que les gens travaillent à temps plein. En outre, lorsque les gens ne travaillent pas à temps plein, on laisse entendre que—horreur!—leur carrière ne les intéresse pas.

De nombreuses personnes surmenées dont l'âge varie entre le milieu de la quarantaine et le début de la cinquantaine et qui ont payé la majeure partie de leur hypothèque seraient prêtes à travailler quatre jours par semaine contre 80 % de leur salaire. Ou encore travailler trois jours par semaine contre 60 % de leur salaire, ou même neuf mois par année contre 75 % de leur salaire. La haute direction peut économiser de grosses sommes en acceptant ce genre de régime, car ce sont les travailleurs les mieux rémunérés qui seraient les plus susceptibles de tirer profit de telles possibilités. De plus, la moitié du salaire d'un cadre supérieur paie le salaire entier d'un jeune nouvellement entré.

Il ne faudrait pas pour autant que le problème du chômage élevé soit résolu par une loi réduisant la semaine de travail, de façon à augmenter le nombre des emplois. Une telle option contraint souvent les personnes les moins en mesure de réduire leur temps de travail à assumer une partie du fardeau du chômage élevé. Il doit s'agir d'un programme auquel les personnes participent sur une base volontaire, de sorte que celles qui le peuvent ou le souhaitent davantage puissent y participer de plein gré. L'employeur

peut demander au travailleur de signer un contrat d'une durée disons de trois ans. Il n'est pas toujours facile d'envisager un jeu de bascule, une année au travail, l'autre non, ce qui pourrait occasionner des problèmes de planification pour la direction.

---

**Q.** *Quel serait l'impact sur les pensions?*

**R.** Les deux parties devraient contribuer pleinement au régime de retraite. L'employeur épargnerait déjà des sommes considérables. L'organisation tirerait profit des idées jeunes et novatrices émanant des travailleurs aux postes du niveau d'entrée, lesquels pourraient désormais être recrutés. Elle profiterait également de la présence des travailleurs plus âgés pour transmettre leurs connaissances et leur savoir-faire aux nouvelles recrues. Tout le monde y gagnerait.

Et mettons fin au débat sur la façon de calculer les avantages sociaux. Étant donné l'ingéniosité humaine, il ne devrait pas y avoir de problème pour trouver une solution. Tout ce qu'il y a à faire, c'est de négocier un contrat : «Vous voulez toucher 80 % de votre salaire, alors asseyons-nous et voyons ensemble comment nous pourrions régler les autres choses.» Il se peut que le salarié, tout comme l'organisation d'ailleurs, ait à payer en totalité les cotisations d'assurance-chômage. Cela fait partie du contrat à négocier.

Il s'agit souvent d'une solution idéale du point de vue de l'employeur. Les personnes qui ont une semaine de travail réduite ont tendance à être plus productives pendant leur temps de travail. Il ne faut cependant pas s'attendre à ce qu'une personne qui travaille disons trois jours par semaine accomplisse autant de travail qu'en cinq jours. Aujourd'hui, il n'est pas rare qu'on attende des personnes qui travaillent cinq jours semaine qu'elles fassent l'équivalent de sept jours de travail. Ces personnes accepteraient certes ce nouveau programme volontaire qui permettrait de créer des emplois pour les chômeurs et ceux qui entrent sur le marché du travail, sans compter les nouvelles possibilités que cela offrirait aux personnes qui ont déjà un emploi.

---

**Q.** *À votre avis, quels genres de mesures le secteur privé pourrait-il prendre pour que la pression soit moins forte sur les régimes de retraite publics?*

**R.** Si j'en crois mes amis actuaires, tous les problèmes liés aux pensions seraient résolus si l'âge de la retraite passait de 65 à 67 ans. Aux États-Unis, on a déjà adopté des dispositions législatives pour hausser progressivement l'âge de la retraite à compter de l'an 2000, soit d'un mois par année. Ainsi, vous devrez être âgé de 65 ans et un mois en 2001, de 65 ans et deux mois en 2002, et ainsi de suite. Nous pourrions adopter des mesures semblables au Canada.



**Q.** *Est-ce que ça ne va pas à l'encontre de la tendance qui favorise les retraites anticipées?*

**R.** Oui. Mais non pas à l'encontre de ma vision du monde du travail, où je pense qu'on devrait inciter les gens à travailler quatre jours semaine entre 55 et 60 ans, trois jours semaine entre 60 et 65 ans, puis à continuer de travailler par la suite à raison de deux jours semaine entre 65 et 70 ans et d'un jour semaine entre 70 et 75 ans.

---

**Je suis beaucoup plus en faveur de régimes de travail plus souples qui permettent aux gens de passer progressivement à la retraite, contribuant ainsi à créer des emplois pour les jeunes tout en continuant d'occuper un emploi rémunéré, et ce, jusqu'à la fin de la soixantaine ou quelques années au-delà, s'ils le désirent.**

---

Pour ce qui est de l'admissibilité à la pension, les personnes auraient droit à 1/5 de leur pension à l'âge de 55 ans, aux 2/5 à 60 ans, aux 3/5 à 65 ans, aux 4/5 à 70 ans et à une pleine pension à l'âge de 75 ans.  
NOUS AVONS BESOIN D'IDÉES NOUVELLES.

Je suis pour le maintien de la retraite obligatoire afin de créer de nouveaux emplois pour les membres de la génération du baby-boom. Je favorise en outre de hausser graduellement de 65 à 67 ans l'âge de la retraite obligatoire afin de résoudre les problèmes liés aux pensions pour les 20 prochaines années. Mais je suis beaucoup plus en faveur de régimes de travail plus souples qui permettent aux gens de passer progressivement à la retraite, contribuant ainsi à créer des emplois pour les jeunes tout en continuant d'occuper un emploi rémunéré, et ce, jusqu'à la fin de la soixantaine ou quelques années au-delà, s'ils le désirent.



**Graphique B Les membres de la génération du baby-boom vont continuer de dominer la structure de la population canadienne pour une partie du siècle prochain**

*Source : Division de la démographie*



*Nota : L'âge est indiqué selon des tranches de cinq ans : 0 indique la proportion de personnes âgées de 0 à 4 ans; 5, la proportion de personnes âgées de 5 à 9 ans, etc. Les projections pour les années 2001, 2011 et 2021 supposent un nombre d'immigrants annuels de 250 000 ainsi qu'un taux de fécondité demeurant au niveau de celui de 1991.*

---

**Q.** *Vous avez beaucoup parlé de l'impact important sur les dépenses de consommation de l'évolution des besoins et des intérêts des membres de la génération du baby-boom au fur et à mesure que ceux-ci prennent de l'âge. Selon vous, quelle direction devrait prendre la demande de biens et services personnels au cours des 20 prochaines années?*

**R.** Les industries à forte croissance seront celles qui offrent des biens et services destinés aux personnes dans la quarantaine, comme par exemple des lunettes. Ces personnes ayant beaucoup plus de chances de s'adonner à la marche qu'au jogging, il vaudra mieux fabriquer des chaussures de marche que des souliers de course. Elles ont aussi beaucoup plus de chances de fréquenter les musées que les clubs de tennis, et sont plus susceptibles d'acheter des produits pour le soin de la peau plutôt que des produits de beauté.

Les personnes dans la quarantaine sont plus susceptibles de s'offrir des vacances haut de gamme. Par vacances «haut de gamme», je ne veux pas nécessairement dire des vacances de style «Club Med». Je veux dire quelque chose où elles seraient logées de façon confortable et où elles pourraient bien manger le soir, même si elles passent la journée à faire de la randonnée en montagne. La majeure partie des gens dans l'industrie touristique ne comprennent pas cela. Des voyages organisés peut-être, mais pas avec 30 autres personnes. Peut-être avec 6 à 8 autres voyageurs partageant les mêmes intérêts—cela coûtera certes plus cher, mais ces personnes n'hésiteront pas à payer davantage pour ce service de meilleure qualité.

---

**Nous passons progressivement d'une économie axée sur la fabrication à une économie de services. À 40 ans, les gens sont beaucoup plus susceptibles d'avoir besoin de services, comme des services de planification financière, d'agence de voyage et de soins de santé.**

---

En outre, la plupart d'entre nous possédons déjà téléviseurs, réfrigérateurs et autres biens manufacturés. La demande est maintenant orientée vers le marché de remplacement. La croissance du secteur manufacturier est terminée. C'est pourquoi nous passons progressivement d'une économie axée sur la fabrication à une économie de services. À 40 ans, les gens sont beaucoup plus susceptibles d'avoir besoin

de services, comme des services de planification financière, d'agence de voyage et de soins de santé. C'est là le genre de tendances qui se dégagent actuellement.

---

**Q.** *Trouvez-vous que les enquêtes et autres sources de données de Statistique Canada sont suffisamment complètes pour vos travaux de recherche ou ont-elles des lacunes graves auxquelles vous aimeriez qu'on remédie?*

**R.** Je pense que Statistique Canada est probablement un des meilleurs, certainement parmi les deux ou trois meilleurs organismes statistiques du monde. J'ai eu plaisir à travailler avec des données d'aussi bonne qualité que celles produites par Statistique Canada au cours de mes quelque 20 années d'activités de recherche dans ce pays.

Je suis aussi conscient du fait que, malgré une réduction de 20 % à 25 % des effectifs de Statistique Canada ces 10 dernières années, il n'y a pas eu de compressions majeures dans les activités de collecte des données les plus importantes, sauf peut-être l'Enquête sur les postes vacants. On a assisté à une augmentation plutôt spectaculaire de la productivité, ce qui est impressionnant. Par conséquent, je donne un gros A+ à Statistique Canada pour la qualité et l'actualité de son information et sa capacité de maintenir la majeure partie des données offertes en ces temps de difficultés économiques.

Ce que je déplore le plus à l'égard de Statistique Canada est son inaccessibilité. Dans un monde où l'on attache la plus haute importance à la qualité et au service, Statistique Canada obtient sans hésitation un A pour la qualité, mais probablement un D pour le service. Si je veux de l'information, je n'ai pas le temps de faire cinq appels téléphoniques avant de pouvoir rejoindre la bonne personne qui sera en mesure de me fournir des explications au sujet des données. Je n'ai pas de temps à perdre avec des lignes téléphoniques occupées. Si on me répond, la première chose que j'entends c'est : «Nos produits et services sont maintenant offerts contre recouvrement des coûts. À moins que nous puissions vous soutirer 100, ou mieux, 1 000 dollars, cela ne nous intéresse pas de vous avoir au téléphone. Au revoir!»

Cela est tout à fait inacceptable! L'université n'a pas assez d'argent pour se procurer les plus récentes données devant servir aux activités d'enseignement et de recherche et Statistique Canada n'accepterait jamais de les donner, pas même pour des activités pédagogiques. Je ne vais pas passer mon temps à remplir des demandes de subventions pour avoir de quoi payer Statistique Canada en échange d'une base de données afin de pouvoir faire mon travail. Je vais plutôt procéder autrement. Je ne demande même plus à mes étudiants de consulter les publications de Statistique Canada. J'avais l'habitude de leur demander d'acheter les livres, mais ceux-ci sont dorénavant trop chers. Selon moi, avoir seulement accès aux données brutes sans pouvoir consulter les publications connexes ne permet pas aux utilisateurs d'être parfaitement renseignés. Est-ce là le but de votre organisme?

---

**Q.** *Les bibliothèques n'ont-elles pas l'information?*

**R.** Ce n'est pas offrir qualité et service que d'obliger quelqu'un à perdre son temps à se rendre à la bibliothèque, laquelle peut bien ne pas avoir le livre désiré ou l'avoir déjà prêté.

---

**Q.** *Les étudiants ne sont-ils pas censés utiliser les bibliothèques?*

**R.** Les étudiants sont censés utiliser les bibliothèques, mais qu'arrive-t-il quand ils sont âgés de 35 ans et qu'ils ont aussi un emploi et une famille? C'est le cas de plus en plus d'étudiants. Le temps est important. Et Statistique Canada fait perdre du temps aux gens. C'est inacceptable dans la société d'aujourd'hui.

---

**Q.** *Que proposez-vous?*

**R.** Je ne devrais pas avoir à faire face à des lignes téléphoniques occupées. Il devrait y avoir des répondeurs en tout temps. Je devrais pouvoir me servir des lignes téléphoniques pour transférer instantanément vers mon ordinateur toute information dont j'ai besoin, et, s'il y a des frais, ce devrait être 3,50 \$, montant qui serait directement porté sur ma carte de crédit. Pas 1 000 \$ sous prétexte que vous devez recouvrer vos coûts et que je dois payer pour le temps que vous passez à répondre au téléphone. Laissez-moi accéder directement au système. Cessez de me faire passer par des intermédiaires. Ne veillez qu'à fournir un soutien accessible lorsque c'est nécessaire.

Toutefois malgré ces faiblesses, comme je suis né en Angleterre, que j'ai été élevé en Australie, que j'ai fait mes études aux États-Unis et que je travaille au Canada, je dirais que parmi ces quatre pays qui sont tous très bien, je préfère de beaucoup travailler avec les données d'ici.

## **Commentaire du Statisticien en chef**

J'aimerais d'abord remercier M. Foot pour ses remarques bienveillantes concernant la qualité des données que produit Statistique Canada et la réputation que s'est taillée l'organisme au sein de la collectivité statistique internationale. Ses observations sur l'accessibilité et le service sont toutefois décevantes, car Statistique Canada est fier d'offrir à la population non seulement des données, mais également un service de bonne qualité.

Statistique Canada gère certains aspects de son programme de diffusion sur la base du recouvrement des coûts. Nous avons pour politique que les personnes qui tirent directement profit de nos produits ou

services doivent en assumer les frais, et non pas l'ensemble des contribuables. Par conséquent, les clients qui veulent avoir un exemplaire personnel d'une publication ou se procurer des totalisations spéciales doivent payer pour ces services. Par ailleurs, la population a accès gratuitement, de diverses façons, à la plupart des publications de l'organisme. Premièrement, en vertu du Programme des services aux dépositaires, environ 700 bibliothèques reçoivent gratuitement les publications de Statistique Canada. Disséminées un peu partout au pays, ces bibliothèques constituent un moyen efficace de s'assurer que tous les Canadiens ont accès aux données de l'organisme. Deuxièmement, les centres de consultation régionaux répondent chaque année à plus d'un demi-million de demandes de renseignements, gratuitement dans plus de 75 % des cas. Le troisième point, tout aussi important, est que l'organisme a pour principe de fournir gratuitement toutes ses données aux médias d'information qui, à leur tour, renseignent la population sur les tendances économiques et sociales à l'échelle nationale.

M. Foot se soucie de l'impact des politiques de Statistique Canada sur le secteur de l'éducation. Je désire souligner que l'organisme accorde beaucoup d'importance à ce dernier : nous voulons contribuer à l'éducation de l'ensemble des citoyens, d'autant plus que les étudiants forment la prochaine génération de clients de Statistique Canada. En fait, nous avons élaboré plusieurs programmes spécialement pour les écoles et les universités. Par exemple, nous offrons aux établissements d'enseignement des rabais substantiels sur toutes nos publications : 30 % sur les publications courantes et 70 % sur celles qui sont périmées. (Les étudiants n'ont pas toujours besoin des données les plus récentes. En tant qu'outil d'apprentissage, les données de l'Enquête sur la population active de mai 1994 valent bien celles de juin 1994. De la même façon, les données relatives au produit intérieur brut du troisième trimestre valent bien celles du quatrième trimestre). En outre, nous offrons un rabais de 50 % sur les produits tels les disques CD-ROM et les disquettes.

Nous offrons déjà depuis plusieurs années nos produits électroniques aux gens du secteur de l'éducation. Les étudiants se servent depuis des années de la Base universitaire CANSIM, un service en direct offert aux universités au coût annuel de 995 \$. Nous avons récemment élaboré à l'intention des écoles le produit E-STAT, qui a connu beaucoup de succès. Celui-ci combine aux données chronologiques et du recensement un logiciel facile à utiliser qui permet de tracer des cartes et des graphiques. Il a été élaboré pour promouvoir l'utilisation des données canadiennes par les étudiants et leur permettre de mieux comprendre les tendances socio-économiques. À cette fin, le prix de E-STAT est subventionné. Statistique Canada a collaboré avec les facultés des sciences de l'éducation de plusieurs universités en vue d'élaborer du matériel de cours connexe dont les enseignants peuvent facilement se servir en classe. Le produit E-STAT est fort populaire. En fait, nous avons conclu des accords de licence avec cinq provinces. Toutes les écoles de ces provinces ont maintenant accès au progiciel. Nous nous efforcerons également de conclure de tels accords avec les autres provinces.

M. Foot se demande pourquoi il n'a pas directement accès à nos bases de données statistiques. Je suis heureux d'annoncer aux lecteurs de Perspective que la mise en service du système d'extraction en ligne de données STATSCAN EN DIRECT est prévue pour l'automne. Les participants à l'essai pilote mené récemment qualifient le système d'avant-garde et trouvent le logiciel d'extraction très convivial. À la lumière de ces commentaires encourageants, nous sommes confiants que le système saura répondre aux exigences d'utilisateurs comme M. Foot. STATSCAN EN DIRECT offre présentement Le Quotidien et

les données du commerce international, auxquelles s'ajouteront bientôt celles de CANSIM et du recensement. Dans l'avenir, toutes les données de l'organisme seront disponibles EN DIRECT.

Statistique Canada est fort conscient de l'importance d'offrir un service de qualité à la clientèle. En fait, c'est pour cette raison que nous avons lancé, il y a plusieurs années, une enquête annuelle sur la qualité du service offert par nos centres de consultation régionaux. Celle-ci porte essentiellement sur la fiabilité des renseignements fournis, la courtoisie du personnel, la rapidité du service et le service aux clients dans la langue de leur choix. Bien que les résultats de ces enquêtes aient immanquablement été très positifs, nous nous efforçons constamment d'améliorer notre façon de servir la population.

En somme, je suis heureux que la population en général ait une opinion favorable face à la pertinence et à la fiabilité des données de Statistique Canada. En outre, nous sommes fiers de la qualité du service offert aux Canadiens, un principe qui continuera de nous guider dans la réalisation de notre mandat à titre d'organisme national de la statistique.

**Ivan P. Fellegi**  
**Statisticien en chef du Canada**

---

## Documents consultés

- FOOT, D.K. et R. A. VENNE. «Population, pyramids and promotional prospects», dans *Analyse de Politiques*, vol. 16, n° 4, décembre 1990, p. 387-398.
- WIGDOR, B.T. et D.K. FOOT. *The over-forty society: Issues for Canada's Aging Population*, Toronto, James Lorimer & Company, 1988.

---

## 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*, Hiver 1994, Vol. 6, n° 4 (n° 75-001-XPF au catalogue de Statistique Canada).



## Tableau

**Cheminevements de carrière et leurs caractéristiques**

Cheminement de carrière	Mobilité professionnelle	Nombre de professions	Durée d'emploi dans la profession	Structure organisationnelle	Systèmes de récompense
Stable <sup>1</sup>	aucune	une	toute la vie	rectangulaire	permanence/avantages sociaux
Linéaire <sup>2</sup>	ascendante	deux	10 ans et plus	pyramide élevée	promotion/pouvoir
En spirale <sup>3</sup>	latérale et ascendante	cinq(?)	5 à 10 ans	pyramide plate	perfectionnement/recyclage
Postes provisoires	latérale	plusieurs	2 à 4 ans	équipes temporaires	variété/temps libre

*Source : Tableau adapté de Foot et Venne (1990)*

*1 Personne exerçant la même profession pendant toute sa vie active (par exemple ministre du culte, médecin, avocat)*

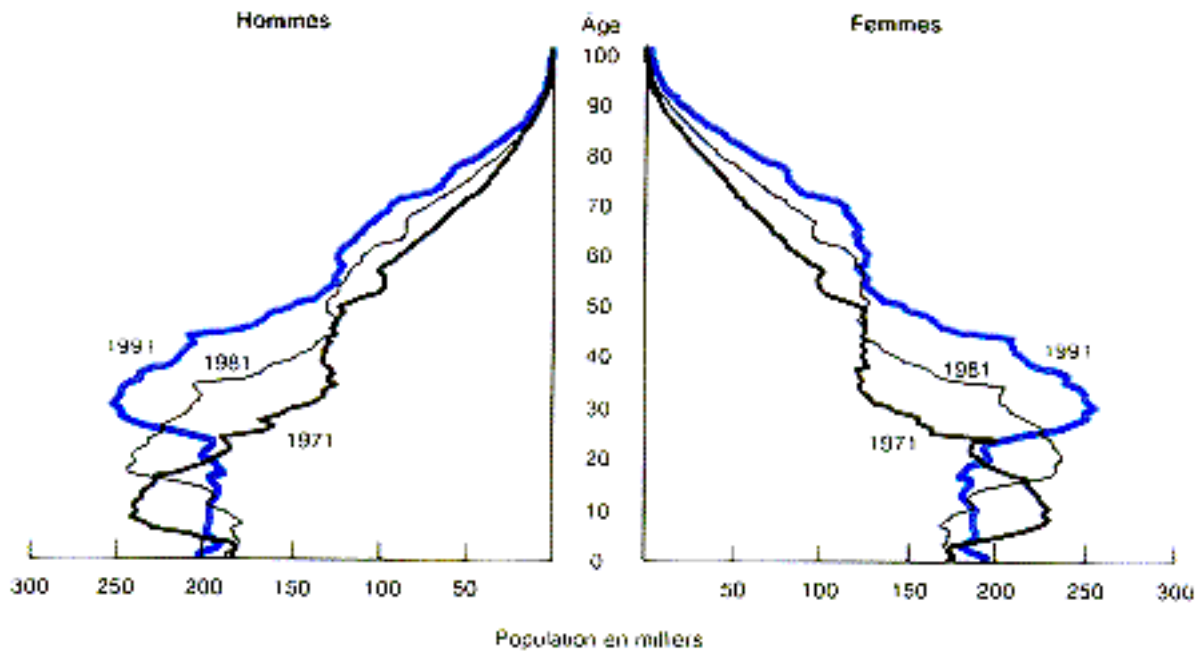
*2 Le cheminement de carrière le plus courant en Amérique du Nord*

*3 Associé à la souplesse professionnelle et à l'apprentissage continu*



Graphique A

Les membres de la génération du baby-boom ont modifié de façon significative le profil démographique canadien.

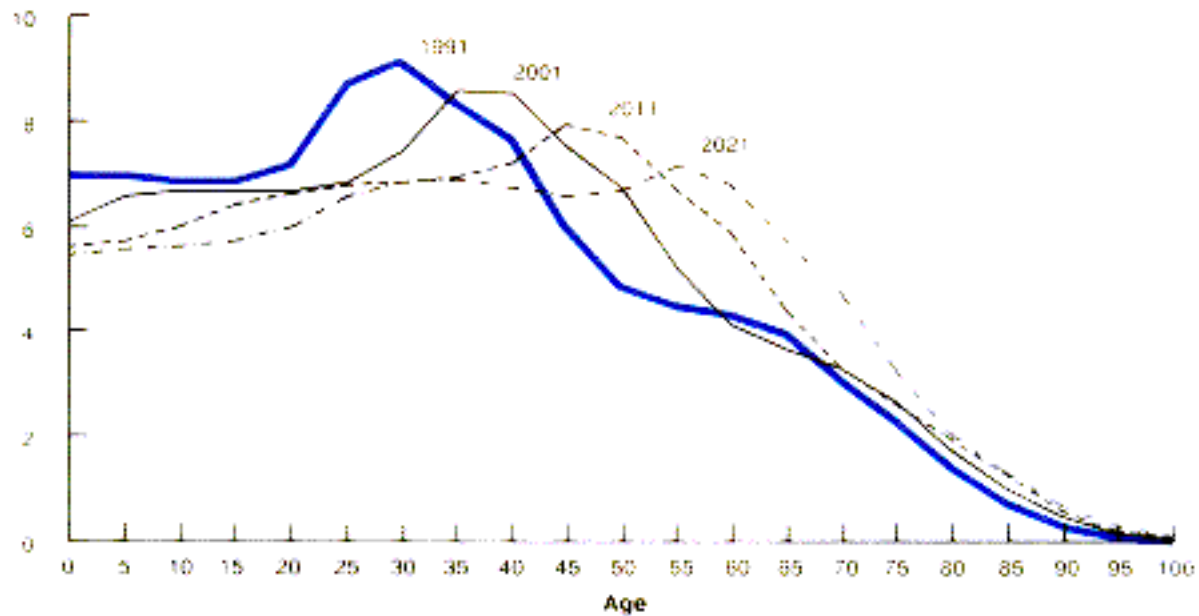


Source : Division de la démographie

### Graphique B

**Les membres de la génération du baby-boom vont continuer de dominer la structure de la population canadienne pour une partie du siècle prochain.**

% de la population totale



Source : Division de la démographie

Nota : L'âge est indiqué selon des tranches de cinq ans : 0 indique la proportion de personnes âgées de 0 à 4 ans, 5, la proportion de personnes âgées de 5 à 9 ans, etc. Les projections pour les années 2001, 2011 et 2021 supposent un nombre d'immigrants annuels de 250 000 ainsi qu'un taux de fécondité demeurant au niveau de celui de 1991.