



Industrie
Canada

Industry
Canada

**FORMATION DES EMPLOYÉS, STRATÉGIES
D'ENTREPRISES ET PRATIQUES DE GESTION
DE RESSOURCES HUMAINES :
ÉTUDE SELON LA TAILLE DES ENTREPRISES**

Octobre 2006



**Direction générale de la politique de la petite entreprise
Industrie Canada**

**Rova Rabemananjara
Chris Parsley**

Canada

On peut obtenir cette publication sur supports accessibles, sur demande. Communiquer avec la :

Section des services du multimédia
Direction générale des communications et du marketing
Industrie Canada
Bureau 264D, tour Ouest
235, rue Queen
Ottawa (Ontario) K1A 0H5

Tél. : 613-948-1554

Télec. : 613-947-7155

Courriel : **production.multimedia@ic.gc.ca**

Cette publication est également offerte par voie électronique en version HTML
(<http://strategis.ic.gc.ca/epic/site/sbrp-rppe.nsf/fr/rd02059f.html>)

Autorisation de reproduction

À moins d'indication contraire, l'information contenue dans cette publication peut être reproduite, en tout ou en partie et par quelque moyen que ce soit, sans frais et sans autre permission d'Industrie Canada, pourvu qu'une diligence raisonnable soit exercée afin d'assurer l'exactitude de l'information reproduite, qu'Industrie Canada soit mentionné comme organisme source et que la reproduction ne soit présentée ni comme une version officielle ni comme une copie ayant été faite en collaboration avec Industrie Canada ou avec son consentement.

Pour obtenir l'autorisation de reproduire l'information contenue dans cette publication à des fins commerciales, faire parvenir un courriel à **copyright.droitdauteur@tpsgc.gc.ca**.

N.B. Dans cette publication, la forme masculine désigne tant les femmes que les hommes.

N° de catalogue lu188-31/2006F-PDF
ISBN 0-662-72591-3
60086F

Also available in English under the title *Employee Training Decisions, Business Strategies and Human Resource Management Practices: A Study by Size of Business*.

Sommaire

La présente étude a pour but d'examiner plus en détail une proposition souvent observée dans littérature, à savoir que les petites entreprises fournissent moins de formation à leurs employés que ne le font les moyennes et les grandes entreprises. La population des petites entreprises est beaucoup plus hétérogène que celle des moyennes et des grandes entreprises, notamment du point de vue de la motivation. En effet, elle est composée non seulement d'entreprises en croissance, mais aussi d'entreprises moins préoccupées par la croissance. Afin de tenir compte de l'effet de la motivation des entreprises sur le taux de formation selon la taille des entreprises, celles-ci ont été subdivisées en fonction des stratégies d'entreprise et des pratiques de gestion des ressources humaines.

En s'appuyant sur l'*Enquête sur le milieu de travail et les employés* de 2001 de Statistique Canada, l'étude montre que les petites entreprises sont moins susceptibles que les moyennes et les grandes d'offrir des activités de formation à leurs employés. Toutefois, il s'avère que lorsque les petites entreprises sont décidées à investir dans la formation de leurs employés, le taux de formation y est aussi élevé que dans les moyennes et les grandes entreprises. Par ailleurs, la décision d'offrir une formation aux employés est manifestement liée à la stratégie d'entreprise. En effet, la fréquence de la formation dans les petites entreprises ayant pour stratégie d'innover et prendre de l'expansion se rapproche davantage de celle des moyennes et grandes entreprises que de celle des autres petites entreprises. En outre, les entreprises qui ont des régimes de rémunération incitatifs, qui font une utilisation accrue de la technologie ou qui sont novatrices affichent une fréquence de formation plus élevée, quelle que soit leur taille.

Table des matières

1. Introduction.....	5
2. Revue de littérature	5
3. Sources des données	7
4. Relations attendues entre les décisions en matière de formation et les stratégies d'entreprise, les pratiques en gestion des ressources humaines, l'utilisation de la technologie et l'innovation.	8
5. Résultats.....	10
a. Fréquence de la formation, selon la taille des établissements.....	10
b. Intensité de la formation, selon la taille des établissements	12
c. Fréquence de la formation en fonction des stratégies d'entreprise, des pratiques de gestion des ressources humaines, de l'utilisation de la technologie et de l'innovation.....	14
Conclusion	17
Bibliographie.....	19

1. Introduction

Les bouleversements de l'économie mondiale et l'avènement des nouvelles technologies ont amené des changements majeurs dans la structure de l'emploi dans les pays comme le Canada. Ainsi, les entreprises doivent ajuster sans cesse les compétences de leur main-d'œuvre en fonction de l'évolution de la technologie pour garder leur productivité élevée. La formation des employés est donc primordiale pour les entreprises puisqu'elle est l'un des principaux moyens d'accroître le niveau de compétence de la main-d'œuvre, l'autre étant le recrutement de personnel qualifié.

Un nombre croissant d'études empiriques porte sur l'importance de la formation des employés pour les entreprises. Cependant, peu d'entre elles concernent spécifiquement les petites entreprises. Les résultats des travaux antérieurs qui mettent en relation la taille des entreprises et la formation des employés sont d'ordre général, à l'effet que les petites entreprises offrent moins de formation à leurs employés que les moyennes et les grandes entreprises. La présente étude a pour but d'examiner plus en détail cette proposition.

La population des petites entreprises est beaucoup plus hétérogène que celle des moyennes et des grandes entreprises, notamment au chapitre de la motivation. Elle se compose non seulement d'entreprises en démarrage, d'entreprises en croissance, d'entreprises novatrices et d'entreprises à forte utilisation de la technologie, mais aussi d'entreprises à plus faible coefficient technologique ou qui sont moins intéressées par la croissance. Ainsi, pour comprendre pourquoi les petites entreprises fournissent moins de formation à leurs employés que les moyennes et les grandes, il faut subdiviser la population des petites entreprises. À l'aide des données de l'*Enquête sur le milieu de travail et les employés* de 2001 de Statistique Canada, la présente étude examine les taux de formation selon la taille des entreprises, les stratégies d'entreprise, les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH), ainsi que l'utilisation de la technologie et l'innovation.

La deuxième section de cette étude passe en revue la littérature sur la formation des employés et la troisième section présente la base de données utilisée. La section 4 expose brièvement la relation anticipée entre les décisions en matière de formation, d'une part, et les stratégies d'entreprise, les pratiques de gestion des ressources humaines, l'utilisation de la technologie et l'innovation, d'autre part. La section 5 présente les résultats empiriques et compare la fréquence et l'intensité de la formation fournie aux employés, selon la taille des entreprises. Elle montre également, pour chaque catégorie de taille d'entreprise, la relation entre les décisions en matière de formation des employés et les stratégies d'entreprise et les pratiques en gestion des ressources humaines.

2. Revue de littérature

Cette section fait une revue de plusieurs études canadiennes sur la formation des employés. Les études empiriques dressent généralement le profil de la formation des employés et identifient les obstacles à la formation auxquels les entreprises canadiennes font face. Plusieurs auteurs se sont également intéressés aux effets de la formation des employés sur la performance des entreprises.

La littérature montre que les petites entreprises offrent moins de formation à leurs employés que les plus grandes. En outre, les petites entreprises préfèrent généralement la formation en cours d'emploi à la

formation structurée¹ (Leckie et coll., 2001; Baldwin et Johnson, 1995). Le manque de temps, le coût élevé et le manque d'information sont les raisons les plus souvent invoquées. Comparativement aux grandes entreprises, les petites sont moins en mesure d'absorber la baisse de productivité temporaire qui pourrait résulter des périodes de formation. En d'autres termes, elles sont moins à même de permettre à leurs employés de s'absenter ou en mesure de les remplacer durant les périodes de formation. Deuxièmement, les petites entreprises ne bénéficient pas autant d'économies d'échelle que les plus grandes lorsqu'elles offrent de la formation à leurs employés. Betcherman, Leckie et McMullen (1998) identifient ainsi le coût comme un frein majeur à la formation pour les petites entreprises. Ces auteurs concluent que le coût moyen de la formation (par employé ou par personne en formation) est sensiblement plus élevé dans les petites entreprises que dans les grandes. Par conséquent, les petites entreprises privilégient la formation en cours d'emploi du fait de son caractère moins structurée et plus accessible. Ce type de formation n'entraîne pas les coûts fixes associés à la formation structurée (coûts liés aux matériels de formation, aux salaires des formateurs, etc.). Les auteurs évoquent aussi le manque d'information sur les possibilités de formation comme obstacles à la formation des petites entreprises (tels que les fournisseurs et programmes de formation disponibles).

Il existe également une polarisation de la formation vers les employés plus éduqués. Leckie et coll. (2001) ont constaté que les travailleurs canadiens titulaires d'un diplôme universitaire sont deux fois plus susceptibles que leurs collègues ayant un diplôme d'études secondaires de participer à des activités de formation payées par l'employeur. De plus, les travailleurs hautement qualifiés (gestionnaires et professionnels) ont une plus forte probabilité d'avoir accès à des programmes de formation que le personnel de vente, le personnel administratif et les travailleurs de la production sans certificat de compétence. Le raisonnement sous-jacent est que plus les employés sont scolarisés, plus ils sont susceptibles de réussir les activités de formation, réduisant ainsi le risque que court un employeur en investissant dans de telles activités.

Turcotte et coll. (2003) ont mis en évidence une relation étroite entre la stratégie d'entreprise et la formation des employés. Ils trouvent que les entreprises qui mettent l'emphase sur la stratégie liée aux ressources humaines ou sur la stratégie de recherche-développement sont beaucoup plus susceptibles d'appuyer des activités de formation que celles qui n'ont pas de stratégie.

La technologie et l'innovation sont également parmi les déterminants les plus cités de l'appui à la formation par les employeurs. Selon Baldwin et Johnson (1995), les entreprises novatrices et plus avancées sur le plan de la technologie, qui accordent de l'importance à la gestion de la qualité et qui ont une stratégie de gestion des ressources humaines, appuient plus souvent des activités de formation. De même, Baldwin et Peters (2001) montrent que les entreprises novatrices sont relativement plus nombreuses à offrir des activités de formation que celles qui n'innovent pas, mais qu'elles préfèrent la formation en cours d'emploi. Les entreprises novatrices privilégient particulièrement l'acquisition de l'expérience par la pratique comme moyen d'accroître l'aptitude des employés à innover et à résoudre les problèmes. Chowhan (2005) conclut que l'existence et l'intensité des activités de formation dans une entreprise dépendent plutôt du degré de compétence technologique existant dans cette entreprise que de son appartenance à une industrie à vocation technologique.

¹ La formation structurée est définie comme étant une activité de formation ayant un contenu spécifique, qui comporte un objectif prédéfini et une structure prédéterminée, dont le progrès peut être contrôlé et/ou évalué. La formation en cours d'emploi, quant à elle, est informelle et ne comporte pas nécessairement une structure prédéterminée. Elle se déroule généralement à même le milieu de travail (*Guide pour l'analyse de l'Enquête sur le milieu de travail et les employés*, 2001, Statistique Canada).

Plusieurs études indiquent que la formation des employés a une incidence positive sur la performance des entreprises. Ces études testent généralement l'hypothèse à l'effet que la formation, en augmentant les compétences des employés, améliore leur productivité, ce qui se traduit par une amélioration de la performance de l'entreprise. Betcherman, McMullen et Davidman (1998) concluent que les entreprises offrant des programmes de formation affichent généralement de meilleurs résultats sur le plan de la productivité, du revenu, de la rentabilité, de la viabilité et des perspectives d'avenir. Saks et coll. (2002) observent aussi une corrélation positive entre la formation et la productivité, les bénéfices, le revenu et la satisfaction de la clientèle, relation qui est d'autant plus forte lorsque la formation est assortie de mesures d'incitation visant les employés.

Ces études dressent le profil de la formation des employés et montrent son importance pour les entreprises en général. Toutefois, peu d'entre elles traitent spécifiquement des petites entreprises. Les résultats faisant état de la relation entre la taille de l'entreprise et la formation des employés sont d'ordre général, à l'effet que les petites entreprises fournissent moins de formation à leurs employés que les moyennes et les grandes. La présente étude ventile les entreprises selon leur taille, permettant ainsi de mieux comprendre les différences dans les taux de formation en fonction des différentes stratégies d'entreprise et des pratiques en gestion des ressources humaines, selon la taille de l'entreprise.

3. Source des données

La présente étude utilise des données provenant de la version de 2001 de l'*Enquête sur le milieu de travail et les employés* (EMTE) de Statistique Canada, une enquête longitudinale auprès des établissements² conçue pour explorer un large éventail de questions reliées aux employeurs et à leurs employés. L'enquête recueille des renseignements sur l'organisation du travail, la rémunération, le rendement de l'entreprise, la compétitivité, l'innovation, l'utilisation de la technologie, la formation des employés, la gestion des ressources humaines, l'emploi et les revenus. Tous les établissements commerciaux menant des activités au Canada et qui ont des employés rémunérés sont représentés dans la population cible, à l'exception des établissements des Territoires du Nord-Ouest, du Nunavut et du Yukon. Sont également exclus les établissements des secteurs de l'agriculture, de la pêche, de la chasse et du piégeage, les ménages privés, les organismes religieux et les administrations publiques.

Les données utilisées proviennent de la composante « milieu de travail » de l'EMTE de 2001. Elles ont été recueillies auprès d'un échantillon global de 6 223 établissements représentant une population estimative de 701 123 établissements³. Malheureusement, les établissements comptant moins de 10 employés sont exclus de l'échantillon utilisé dans cette étude, étant donné que bon nombre d'entre eux n'ont pas répondu à un certain nombre de questions présentant un intérêt pour la présente étude, si bien que l'échantillon pertinent est ramené à 4 189 observations, représentatif d'une population de 199 163 établissements.

Les petits et moyens établissements représentent 99 % des établissements de l'échantillon. Les petits établissements (moins de 100 employés) constituent la plus grande partie, avec 92,5 %. Un peu plus de la moitié (51,3 %) des établissements ont entre 10 et 19 employés. Par ailleurs, près de la moitié des emplois

² L'échantillon des établissements de l'EMTE provient du *Registre des entreprises* de Statistique Canada. Un établissement est défini comme un emplacement opérant au Canada et qui a des employés rémunérés au mois de mars de l'année de référence. Plusieurs établissements peuvent appartenir à une même entreprise, et une entreprise possède au moins un établissement. Dans le reste de cette étude, nous parlons spécifiquement des établissements.

³ Un poids final est attribué à chaque unité échantillonnée pour qu'elle représente d'autres unités similaires qui n'ont pas été sélectionnées. Les estimations des unités échantillonnées produites avec l'application des poids finaux seront ainsi conformes aux estimations de la population cible.

(48,9 %) de l'échantillon se trouvent dans les petits établissements. Toutefois, même s'ils ne représentent que 1 % de la population cible, les grands établissements génèrent plus du quart de l'emploi (26,8 %).

La présente étude est principalement axée sur la formation structurée. En effet, l'EMTE fournit peu de renseignements sur les activités de formation en cours d'emploi, notamment les coûts qui leur sont associés. De plus, cela permet d'alléger la présente analyse. En effet, il s'avère que la formation structurée est un indicateur acceptable des activités de formation en général. Les établissements qui soutiennent des activités de formation structurée sont ceux qui sont les plus fortement engagés dans des activités globales de formation⁴ (Betcherman, McMullen et Davidman, 1998). Toutefois, le caractère plus souple et moins coûteux de l'apprentissage par la pratique en milieu de travail mérite d'être plus approfondi par de futures études.

4. Relations attendues entre les décisions en matière de formation et les stratégies d'entreprise, les pratiques en gestion des ressources humaines, l'utilisation de la technologie et l'innovation.

Les décisions en matière de formation sont généralement prises au sommet de la pyramide de l'entreprise. Les stratégies et le niveau de financement reliés à la formation sont en effet établis par les dirigeants. De façon générale, l'employeur considère la formation comme un investissement en capital humain pour lequel il anticipe de futurs bénéfices. L'employeur doit alors prendre en considération les coûts et les bénéfices de la formation. En admettant qu'il est rationnel, l'employeur décidera de former ses employés si le bénéfice total attendu est supérieur au coût total. Ainsi, l'employeur décide d'abord de soutenir ou non une activité de formation. C'est seulement ensuite, dans l'affirmative, qu'il détermine l'étendue de la formation qu'il désire appuyer.

À ce stade, il importe de faire la distinction entre deux concepts dont il sera question dans cette étude. La **fréquence de la formation** correspond à la décision d'un établissement de soutenir ou non des activités de formation. Elle sera analysée à partir de la totalité de l'échantillon (N = 4 189). L'**intensité de la formation**, en revanche, désigne l'étendue de la formation offerte par les établissements, une fois la décision prise d'offrir de la formation. Elle est mesurée par la proportion d'employés ayant suivi une formation et par le ratio entre les dépenses en formation structurée et le revenu d'exploitation. L'intensité de la formation ne concerne que les établissements ayant décidé de financer des activités de formation, soit un échantillon réduit de 2 995 établissements.

Stratégie d'entreprise

La stratégie d'entreprise détermine non seulement l'organisation du travail, mais aussi le niveau de compétence du capital humain nécessaire au fonctionnement de l'entreprise. Ainsi, les différentes stratégies des entreprises sont liées à la formation soutenue par les entreprises. Dans la présente étude, les stratégies d'entreprise sont regroupées en quatre catégories:

Réduction des coûts : Les principales caractéristiques de cette stratégie sont généralement le contrôle des dépenses et des charges. Il est dès lors probable que les établissements qui adoptent une telle stratégie sont moins susceptibles de former leurs employés.

Innovation et expansion : Les entreprises adoptant une telle stratégie accordent une grande importance à la recherche-développement (R-D), à l'innovation et à l'expansion de leur marché. Elles cherchent à créer

⁴ Selon les données de l'EMTE de 2001, 84,4 % des établissements qui soutiennent des activités de formation structurée offrent également de la formation en cours d'emploi. Par contre, seulement 61,4 % des établissements qui offrent une formation en cours d'emploi à leurs employés appuient aussi des activités de formation structurée.

ou à augmenter des avantages comparatifs afin d'accroître (ou du moins, de maintenir) leur part de marché par l'élargissement de la gamme de leurs produits et services ainsi que par l'expansion géographique de leur marché. En effet, celui qui développe une nouvelle idée a de ce fait un certain pouvoir sur le marché. Ainsi, on peut raisonnablement penser que de telles entreprises ont besoin d'une accumulation de connaissances relativement élevée au sein de leur effectif et qu'elles sont plus susceptibles d'offrir une formation à leurs employés.

Amélioration de la qualité : Les entreprises qui considèrent cette stratégie comme importante cherchent à augmenter leurs avantages comparatifs en se distinguant par la qualité de leurs produits et services. Il est raisonnable de s'attendre à ce que ces entreprises investissent dans leur main-d'œuvre pour augmenter les habilités de leurs employés à chercher constamment des moyens d'améliorer la qualité.

Ressources humaines : Cette stratégie concerne la collaboration accrue entre la direction et les employés, le perfectionnement des compétences des employés, le renforcement de la participation des employés et l'amélioration des mesures du rendement. Une telle stratégie permet aux entreprises de stimuler l'effort individuel des employés en leur inculquant un sentiment d'appartenance à l'entreprise. La productivité des employés se trouve ainsi augmentée. On peut raisonnablement penser qu'une telle stratégie favorise la formation des employés.

Pratiques de gestion des ressources humaines⁵

Différentes pratiques de gestion de ressources humaines peuvent également affecter le niveau de formation, notamment les pratiques concernant l'organisation du travail et les mesures incitatives. Il est plus approprié d'analyser l'impact sur la formation d'une combinaison ou d'un « groupe » de pratiques de gestion de ressources humaines, tel que proposé par Arthur (1994), qui peut être différent d'un établissement à un autre. Dans cette étude, les pratiques de gestion de ressources humaines sont regroupées en trois catégories :

Conditions de travail flexibles. Dans l'EMTE, les conditions de travail flexibles comprennent notamment la rotation des postes, l'affectation des employés à différentes tâches et un degré élevé d'autonomie. Ces pratiques rendent les employés plus polyvalents. Il est donc raisonnable de penser que les employés d'entreprises offrant des conditions de travail flexibles ont plus de facilité, compte tenu de leur autonomie, d'organiser leurs tâches de manière à s'absenter pour suivre une formation. En outre, la mobilité des employés dans ces établissements facilite le remplacement, en partie du moins, des employés en formation.

Heures de travail. La perte de temps de production fait partie des obstacles majeurs identifiés par les entreprises pour dispenser des activités de formation aux employés. Ce problème est surtout présent chez les petites entreprises, qui déclarent avoir de la difficulté à envoyer les employés en formation de peur de ne pas pouvoir les remplacer pendant le temps de formation (Betcherman, Leckie et McMullen, 1998; Kapsalis, 1996). Malheureusement, l'EMTE n'offre aucune information sur l'allocation de temps consacré à la formation des employés⁶. Par conséquent, le nombre moyen d'heures de travail est l'indicateur choisi pour mesurer le coût d'opportunité (en terme d'heures de production) du temps alloué à la formation. On suppose donc, dans la présente étude, que les employés des établissements où le nombre d'heures de travail moyen est plus faible ont plus de temps disponible pour des activités autres que la

⁵ Suivant la définition retenue dans l'EMTE.

⁶ Les activités de formation peuvent avoir lieu durant les heures de travail normales ou à l'extérieur de ces heures.

production (par exemple, pour participer à des activités de formation). Ainsi, plus le nombre d'heures de travail est élevé, plus ce coût d'opportunité est élevé⁷.

*Régime de rémunération incitatif*⁸. Un tel régime comporte des mesures liant la rémunération de l'employé et son rendement au travail. Des études ont conclu que la formation des employés est beaucoup plus susceptible d'augmenter la productivité lorsqu'elle est jumelée avec une rémunération variable (Saks, Taggar et Haccoun, 2002; Black et Lynch, 1997). Il y a donc lieu de croire que les employés des entreprises où il existe de tels systèmes montrent plus d'intérêt pour la formation afin d'augmenter leurs compétences et leur rendement, de façon à bénéficier d'une meilleure rémunération.

Utilisation de la technologie et innovation

Étant donné le niveau de compétence de la main-d'œuvre qu'elles nécessitent, l'utilisation de la technologie et l'innovation affectent également les décisions des entreprises en matière de formation.

Utilisation de la technologie. Le degré d'utilisation de la technologie est susceptible d'influencer positivement les décisions en matière de formation des employés, étant donné que ceux-ci doivent régulièrement accroître leur aptitude et leurs compétences à utiliser le matériel technologique. L'utilisation de la technologie et la formation sont ainsi complémentaires. Dans cette étude, l'utilisation de la technologie est mesurée par la proportion d'employés utilisant un ordinateur⁹.

Innovation. Dans le même ordre d'idée, les processus d'innovation des entreprises exigent généralement une main-d'œuvre qualifiée ayant des compétences élevées. On peut dès lors s'attendre à ce que les établissements novateurs aient plus tendance à former leurs employés. On définit quatre types d'innovation : nouveaux produits ou services, produits ou services améliorés, nouveaux procédés et procédés améliorés. Dans la présente étude, pour mesurer le degré d'innovation, on attribue à chaque établissement une cote de 0 à 4, où 0 indique que l'établissement n'a introduit aucun des quatre types d'innovation, 1 qu'il a introduit un des quatre types d'innovation, et ainsi de suite.

5. Résultats

La première partie de cette section compare la fréquence et l'intensité de la formation des employés dans les petits, les moyens et les grands établissements. Il en ressort que, parmi les établissements qui ont décidé d'investir dans la formation de leurs employés, l'intensité de la formation est à peu près similaire quelle que soit la taille de l'établissement. À l'aide d'une analyse descriptive, la seconde partie de la section examine les facteurs qui déterminent la fréquence de la formation, selon la taille des entreprises.

a. Fréquence de la formation, selon la taille des établissements

À l'instar des études précédentes, on s'aperçoit que c'est loin d'être la totalité des établissements qui appuient des activités de formation. Le tableau 1 montre qu'un peu plus de la moitié des établissements

⁷ Nous reconnaissons la faiblesse de cette hypothèse. Toutefois, les résultats de nos analyses (que nous présentons plus loin) semblent très cohérents.

⁸ L'EMTE identifie cinq types de compensation incitative : les primes au rendement individuel, les primes collectives, les régimes de participation aux bénéfices, les rémunérations au mérite et en fonction des compétences ainsi que les régimes d'achat d'actions.

⁹ Par ordinateur, on entend un micro-ordinateur, un mini-ordinateur, un ordinateur personnel ou un ordinateur principal qui peut être programmé pour exécuter diverses opérations (*Guide pour l'analyse de l'Enquête sur le milieu de travail et les employés*, 2001, Statistique Canada).

visés par l'enquête (51,9 %) ont déclaré avoir financé des activités de formation structurée et que 71,4 % d'entre eux ont fourni de la formation en cours d'emploi. Il n'est pas étonnant non plus de constater que, pour les deux types de formation, le taux d'appui croît avec la taille des établissements. Moins de la moitié des petits établissements (49,2 %) ont financé des activités de formation structurée, comparativement à 86,3 % des établissements de taille moyenne et à 96,1 % des grands établissements. On retrouve la même tendance en ce qui concerne la formation en cours d'emploi.

Parmi les petits établissements, ceux qui comptent moins de 50 employés sont les moins susceptibles, et de loin, à offrir de la formation. Une formation structurée n'est offerte que par 39,0 % des établissements ayant entre 10 et 19 employés et par 53,8 % de ceux qui ont entre 20 et 49 employés. En revanche, 79,2 % des petits établissements comptant entre 50 et 99 employés financent une formation structurée, pourcentage qui se rapproche davantage de celui observé chez les établissements de taille moyenne que de celui observé chez les autres petits établissements.

Les données du tableau 1 corroborent aussi l'hypothèse que plus les établissements sont petits, plus ils privilégient la formation en cours d'emploi plutôt que la formation structurée. Le ratio du taux de formation en cours d'emploi au taux de formation structurée fléchit à mesure que croît la taille des établissements. Ici encore, le phénomène est plus prononcé pour les petits établissements ayant moins de 50 employés. Le ratio chute de 1,38 pour les établissements de 20 à 49 employés à 1,09 pour les établissements ayant entre 50 et 99 employés.

Tableau 1 : Proportion des établissements ayant appuyé des activités de formation, selon la taille des établissements (en pourcentage), N = 4 189

Taille des établissements	Formation structurée (1)	Formation en cours d'emploi (2)	Ratio (2) / (1)
Petits établissements	49,2	69,8	1,42
10–19 employés	39,0	63,8	1,64
20–49 employés	53,8	74,0	1,38
50–99 employés	79,2	86,4	1,09
Établissements moyens	86,3	90,4	1,05
100–299 employés	85,2	90,0	1,06
300–499 employés	93,1	93,2	1,00
Grands établissements			
500 employés ou plus	96,1	94,9	0,99
Total	51,9	71,4	

Source : Statistique Canada, *Enquête sur le milieu de travail et les employés*, 2001.

L'analyse de la distribution des établissements qui ont appuyé des activités de formation (voir le tableau 2) confirme également l'idée que les petits établissements, surtout ceux comptant moins de 50 employés, sont proportionnellement moins nombreux à fournir de la formation que les autres. Parmi les établissements fournissant une formation structurée, 87,8 % étaient de petite taille, alors que les petits établissements représentent 92,8 % de l'ensemble des établissements (soit un ratio de 0,95). Par contre, la part des moyens et grands établissements offrant une formation est plus élevée que leur part respective dans l'ensemble des établissements (des ratios supérieurs à 1). Les petits établissements de moins de

50 employés sont beaucoup moins susceptibles d'offrir des activités de formation. Leur ratio « taux de représentation dans les établissements ayant soutenu des activités de formation structurée sur taux de représentation dans l'ensemble des établissements » est bien inférieur à celui des petits établissements de 50 à 99 employés, qui se rapproche davantage du ratio des établissements moyens.

Tableau 2 : Distribution des établissements ayant appuyé des activités de formation et distribution de l'ensemble des établissements (en pourcentage), N = 4 189

Taille des établissements	Formation structurée (1)	Formation en cours d'emploi (2)	Ensemble des établissements (3)	Ratio (1) / (3)	Ratio (2) / (3)
Petits établissements	87,8	90,8	92,8	0,95	0,98
10–19 employés	39,5	45,8	51,3	0,77	0,89
20–49 employés	31,8	31,9	30,7	1,04	1,04
50–99 employés	16,4	13,1	10,8	1,52	1,21
Établissements moyens	10,3	7,9	6,2	1,66	1,27
100–299 employés	8,8	6,8	5,4	1,63	1,26
300–499 employés	1,5	1,1	0,8	1,88	1,38
Grands établissements					
500 employés ou plus	1,9	1,4	1,0	1,90	1,40
Total	100	100	100		

Source : Statistique Canada, *Enquête sur le milieu de travail et les employés*, 2001.

b. Intensité de la formation, selon la taille des établissements

Fait intéressant à noter, bien qu'ils soient moins susceptibles de s'y engager, les petits établissements qui investissent dans la formation de leurs employés le font de manière presque aussi intense que les moyens et grands établissements. Durant la période de référence, les petits établissements ont offert une formation structurée à 39,3 % de leurs employés, pourcentage qui se rapproche beaucoup de celui de 41,7 % enregistré dans les établissements moyens et de 41,4 % dans les grands établissements¹⁰ (voir le tableau 3). Quant à l'importance de l'investissement dans la formation, il ne semble pas y avoir non plus d'écart appréciable entre les montants alloués. La part du revenu d'exploitation allouée à la formation des employés a été, en moyenne, de 0,20 % pour les petits établissements, comparativement à 0,26 % pour les établissements moyens et à 0,22 % pour les grands.

En outre, parmi les établissements ayant financé des activités de formation, les petits comptant entre 10 et 19 employés sont plus actifs en matière de formation que ceux de la plupart des autres catégories. La proportion d'employés ayant suivi une formation structurée est en effet de 44,2 % dans ces petits

¹⁰ Bien que la proportion d'employés ayant suivi une formation dans les établissements moyens (41,7 %) soit très voisine de celle observée dans les grands établissements (41,4 %), ces pourcentages sont statistiquement différents à un seuil de confiance de 95 %.

établissements, un taux supérieur à celui de l'ensemble des établissements moyens et à celui des grands établissements. En ce qui concerne les dépenses, les petits établissements comptant entre 10 et 19 employés ont alloué une plus grande part (0,24 %) de leur revenu d'exploitation à la formation que les grands (0,22 %). Ceci indique clairement que lorsqu'ils investissent dans la formation de leurs employés, les petits établissements sont très actifs dans ce domaine.

Les résultats de la présente étude concernant l'intensité de la formation vont dans le même sens que les conclusions de Turcotte et coll. (2003). En effet, ces auteurs ont également constaté qu'il existe une relation positive entre la fréquence de la formation et la taille des entreprises, alors que la relation est négative entre cette dernière et l'intensité de la formation. Toutefois, ces résultats sont quelque peu différents de ceux des autres études. La principale différence tient au fait que la population a été répartie entre les établissements qui offrent de la formation et ceux qui n'en offrent pas. Dans la présente étude, l'intensité de la formation est mesurée uniquement parmi les établissements qui en offrent, tandis que dans les autres études, elle inclut également les entreprises qui ne soutiennent pas des activités de formation¹¹. L'écart d'intensité de la formation des employés entre les petits établissements, d'une part, et les moyens et les grands établissements, d'autre part, est ainsi nettement moins grand qu'il ne l'est dans les études antérieures, et les proportions sont parfois inversées. En outre, il ressort clairement de la présente analyse que les faibles taux de formation dans les petites entreprises sont attribuables principalement à une plus faible fréquence de la formation plutôt qu'à une plus faible intensité.

Tableau 3 : Intensité de la formation dans les établissements ayant soutenu une formation structurée (en pourcentage), N = 2 995

Taille des établissements	Proportion des employés ayant suivi une formation	Dépenses en formation structurée par rapport au revenu d'exploitation
Petits établissements	39,3	0,20
10–19 employés	44,2	0,24
20–49 employés	38,1	0,20
50–99 employés	38,2	0,19
Établissements moyens	41,7	0,26
100–299 employés	39,5	0,23
300–499 employés	47,3	0,34
Grands établissements		
500 employés ou plus	41,4	0,22
Total	40,6	0,22

Source : Statistique Canada, *Enquête sur le milieu de travail et les employés*, 2001.

¹¹ Voir, par exemple, l'étude de Leckie et coll. (2001).

c. Fréquence de la formation en fonction des stratégies d'entreprise, des pratiques de gestion des ressources humaines, de l'utilisation de la technologie et de l'innovation.

Comme il ressort de l'étude que l'intensité de la formation dans les petits établissements qui en offrent est aussi élevée que dans les autres catégories, on analysera ci-dessous la fréquence de la formation selon la taille de l'établissement, c'est-à-dire de la décision d'un établissement d'investir ou non dans la formation. Puisque la population des petites entreprises est beaucoup plus hétérogène que celle des moyennes et des grandes entreprises, il importe de ventiler les petites entreprises selon leur motivation. Ainsi, dans cette section, les établissements sont ventilés selon leur stratégie d'entreprise, leurs pratiques de gestion des ressources humaines, l'utilisation de la technologie et l'innovation. On compare ensuite la fréquence de la formation dans ces différentes catégories selon la taille des entreprises, afin de mieux comprendre les facteurs qui expliquent la variation de la fréquence de la formation en fonction de la taille¹².

Stratégies d'entreprise

Dans toutes les catégories de petits établissements, on retrouve généralement une relation positive entre la fréquence de la formation et l'importance attribuée à la stratégie d'innovation et d'expansion, à la stratégie d'amélioration de la qualité et à la stratégie axée sur les ressources humaines (voir le tableau 4). Plus les petits établissements accordent d'importance à ces trois stratégies, plus ils sont susceptibles d'offrir de la formation à leurs employés. Toutefois, il importe de noter que le lien entre la stratégie d'innovation et d'expansion et la prévalence de la formation est beaucoup plus importante dans la catégorie des établissements de 10 à 19 employés. Ceux qui considèrent cette stratégie comme très importante sont beaucoup plus susceptibles d'offrir une formation à leurs employés que les établissements pour lesquels importe surtout l'amélioration de la qualité et la stratégie axée sur les ressources humaines. Par ailleurs, l'adoption d'une stratégie de réduction des coûts limite quelque peu la capacité des petits établissements d'offrir des activités de formation, notamment ceux de moins de 50 employés. Toutefois, les petits établissements ayant entre 50 et 99 employés, pour lesquels la réduction des coûts est d'une très grande importance, fournissent également de la formation à leurs employés.

La relation entre la fréquence de la formation et les différentes stratégies d'entreprise semble moins prononcée chez les moyens et les grands établissements. En effet, la fréquence de la formation observée pour chacune des stratégies varie beaucoup moins dans les moyens et les grands établissements que dans les petits, quelle que soit l'importance accordée à la stratégie. Dans les établissements moyens, toutefois, ceux dont la stratégie est axée sur la gestion des ressources humaines sont beaucoup plus portés que les autres à offrir de la formation à leurs employés. Dans les grands établissements, il y a une relation positive entre la fréquence de la formation et l'importance de la stratégie d'amélioration de la qualité et de celle axée sur les ressources humaines. Le contrôle des coûts n'est pas non plus un obstacle à la formation pour les grands établissements.

En somme, la décision de fournir une formation aux employés dépend beaucoup plus des différentes stratégies d'entreprise dans les petits établissements que dans les moyens et les grands. La très grande majorité des moyens et des grands établissements financent des activités de formation, quelle que soit la stratégie qu'ils adoptent. En revanche, c'est surtout la volonté d'innover et de prendre de l'expansion qui amène les petits établissements, en particulier ceux qui comptent entre 10 et 19 employés, à offrir de la formation à leurs employés. Ceux qui cherchent à améliorer la qualité de leurs produits et ceux dont la

¹² Les significativités des différentes comparaisons entre pourcentages citées dans cette section ont été testées à un niveau de confiance de 95 %.

stratégie est axée sur la gestion des ressources humaines ont aussi une probabilité importante, bien que plus faible, d'offrir une formation à leurs employés.

Lorsque l'on compare des établissements ayant des tailles différentes mais des stratégies semblables, l'écart de la fréquence de la formation est nettement moins prononcé que celui qui est observé dans l'ensemble. Ceci nous amène donc à conclure que c'est l'hétérogénéité des petits établissements qui est à l'origine des taux de formation plus faibles observés dans les autres études. Lorsque les établissements comparés sont semblables (en matière de stratégie), la taille semble être un facteur moins déterminant de la formation. L'entreprise qui cherche à innover et prendre de l'expansion trouve un moyen d'offrir de la formation, quelle que soit sa taille.

Tableau 4 : Proportion des établissements ayant appuyé des activités de formation structurée, selon la stratégie d'entreprise et la taille des établissements, en pourcentage

	Tous les établissements	Taille des établissements (nombre d'employés)				
		10–19	20–49	50–99	100–499	500 +
Ensemble	51,9	39,0	53,8	79,2	86,3	96,1
Stratégie 1 : Réduction des coûts						
Très important	53,2	—	39,3	83,4*	88,1	93,4
Important	52,3	40,2	53,4	77,9	85,1	98,4*
Peu important	44,6	34,7*	—	78,2*	90,0	85,1*
Stratégie 2 : Innovation et expansion						
Très important	71,5	73,9*	58,4*	83,2*	85,1*	—
Important	53,0	40,9	51,3	81,9	85,5	98,4
Peu important	43,1	32,1	53,0	69,4	87,3	95,3
Stratégie 3 : Amélioration de la qualité						
Très important	54,3	38,4	57,4	81,4	85,9	95,1
Important	51,4	43,9	50,5*	77,9	85,5	—
Peu important	27,7*	21,3*	—	30,6*	—	90,2*
Stratégie 4 : Ressources humaines						
Très important	62,9	50,1	60,9	85,3	92,0	98,0*
Important	50,3	40,5	51,0	76,3	79,3	93,2
Peu important	21,9*	16,5*	—	—	87,6*	85,0*

— indique que l'estimation ne peut être publiée à cause de la forte variabilité de l'échantillonnage, le coefficient de variation étant supérieur à 30 %. Le coefficient de variation mesure la fiabilité des données. Plus il est élevé, moins les données sont fiables.

* indique que le coefficient de variation de l'estimation se situe entre 15 % et 30 %. L'estimation doit être utilisée avec prudence.

Pratiques internes de gestion des ressources humaines, utilisation de la technologie et innovation

Il existe une relation positive entre la décision des petits établissements d'offrir de la formation à leurs employés et le fait d'offrir des conditions de travail flexibles (voir le tableau 5). Cela peut s'expliquer notamment par le fait que les employés qui sont plus autonomes et qui ont des tâches et des horaires de travail variés sont mieux en mesure s'organiser, de sorte qu'il est plus facile pour leurs employeurs de les envoyer en formation. Toutefois, l'existence d'un horaire de travail flexible n'influe pas fortement sur la décision des moyens et des grands établissements d'offrir de la formation à leurs employés. Les établissements moyens offrant à leurs employés des conditions de travail flexibles sont proportionnellement moins nombreux à financer des activités de formation structurée, tandis que la fréquence de la formation dans les grands établissements offrant ces conditions de travail n'est pas

statistiquement différente de celle qui est observée chez ceux n'offrant pas ces conditions (niveau de confiance de 95 %).

La fréquence de la formation est aussi plus élevée dans les établissements de petite et de moyenne taille qui offrent à leurs employés des régimes de rémunération au rendement, mais ce facteur n'a aucun effet significatif sur la décision d'offrir de la formation dans les grands établissements.

La disponibilité des employés semble être un obstacle à la formation dans toutes les catégories d'établissements, surtout les établissements où le nombre d'heures de travail moyen est de 40 heures ou plus. Comme on l'a signalé dans la section précédente, ces établissements sont moins susceptibles d'offrir de la formation à leurs employés. Par contre, la fréquence de la formation dans les établissements où les employés travaillent entre 37 et 39 heures est aussi élevée, voire plus élevée, que celle qui est observée dans les établissements dont les employés travaillent moins de 37 heures.

La relation positive entre l'utilisation de la technologie et la fréquence de la formation, dans toutes les catégories d'établissements, n'est pas surprenante. Cela confirme l'idée que plus les établissements utilisent la technologie, plus ils ont intérêt à fournir de la formation à leurs employés pour que ceux-ci soient à l'aise avec le fonctionnement du matériel technologique et qu'ils mettent à jour leurs compétences. Cependant, l'impact de l'utilisation de la technologie sur la décision de former les employés semble être plus important à mesure que la taille des établissements diminue¹³.

Il existe aussi une relation positive entre la fréquence de la formation et l'introduction d'innovation, dans toutes les catégories d'établissements, mais cette relation est plus prononcée dans les petits établissements. Pour les petits établissements de 50 à 99 employés, les moyens et grands établissements, il existe également un plafond : pour ces établissements, il suffit en général qu'ils introduisent au moins un type d'innovation pour décider de former leurs employés.

Ainsi, les pratiques de gestion des ressources humaines adoptées par les établissements influent aussi sur la fréquence de la formation. Ceux qui offrent des régimes de rémunération au rendement, qui utilisent beaucoup la technologie et qui sont novateurs sont proportionnellement plus nombreux à financer des activités de formation, quelle que soit leur taille. La fréquence de la formation dans les petits établissements ayant de telles pratiques de gestion des ressources humaines se rapproche davantage de celle qui est observée dans les établissements plus grands que de celle observée dans les autres petits établissements, comme dans le cas des stratégies d'entreprise.

¹³ Au tableau 5, on peut remarquer que la différence entre la prévalence de la formation dans les établissements où 25 % et moins des employés utilisent un ordinateur et la prévalence de la formation dans les établissements où 76 % à 100 % des employés utilisent un ordinateur diminue à mesure que la taille des établissements augmente.

Tableau 5 : Proportion des établissements ayant appuyé une formation structurée, selon les pratiques de gestion des ressources humaines, l'utilisation de la technologie et l'innovation, et la taille des établissements, en pourcentage

	Tous les établissements	Taille des établissements (nombre d'employés)				
		10-19	20-49	50-99	100-499	500 +
Ensemble	51,9	39,0	53,8	79,2	86,3	96,1
Conditions de travail flexibles						
Oui	53,3	39,3*	57,2*	80,4*	80,4*	96,6
Non	50,6	38,9	52,2	78,3	86,9	95,8
Heures de travail						
33 - 36 heures	50,5	37,6*	49,5*	83,0*	92,9*	97,3
37 - 39 heures	63,2	49,0*	57,7*	84,7*	90,1	97,9*
40 heures ou plus	46,1	36,3	52,0	72,6	77,4	91,8
Rémunération au rendement						
Oui	62,1	48,9	64,7	81,0	88,8	95,8*
Non	38,5	29,7	40,3	73,6	78,9	96,3
Technologie (employés utilisant un ordinateur)						
25 % ou moins	40,6	26,3*	44,8	67,2	82,8	91,3
26 % - 50 %	51,3	42,3*	53,4*	73,1*	75,8	98,3*
51 % - 75 %	55,8*	38,8*	—	93,2	—	97,9
76 % - 100 %	63,4	52,5	63,3	90,5*	93,1	97,0*
Degré d'innovation (nombre de types d'innovation)						
0	42,2	34,5	41,8	66,4	81,5	94,9
1	47,9*	—	—	88,3*	84,2*	98,4*
2	49,5	33,7*	50,2*	84,7*	91,5*	88,6*
3	71,7	60,5*	73,6	84,2*	90,7*	98,3
4	63,4	54,3*	62,5*	82,3	86,6	98,4*

— indique que l'estimation ne peut être publiée à cause de la forte variabilité de l'échantillonnage, le coefficient de variation étant supérieur à 30 %. Le coefficient de variation mesure la fiabilité des données. Plus il est élevé, moins les données sont fiables.

* indique que le coefficient de variation de l'estimation se situe entre 15 % et 30 %. L'estimation doit être utilisée avec prudence.

Conclusion

La présente étude examine la proposition selon laquelle les petites entreprises offrent moins de formation à leurs employés que les moyennes ou les grandes. Les résultats révèlent, à l'instar des études antérieures, que les petites entreprises sont moins susceptibles d'offrir une formation structurée à leurs employés, surtout celles comptant moins de 50 employés. De plus, les petites entreprises ont plus tendance à préférer la formation en cours d'emploi à la formation structurée. Toutefois, cette étude apporte une certaine nuance à ces affirmations générales. Les résultats montrent que, lorsque les petites entreprises se décident à investir dans la formation de leurs employés, l'intensité de la formation y est aussi importante que dans les moyennes et les grandes entreprises. En fait, autant certaines entreprises s'intéressent peu à la croissance, autant certaines s'intéressent peu à la formation de leurs employés. Lorsqu'on exclut les entreprises n'offrant pas de formation, il apparaît clairement que l'intensité de la formation est comparable dans les différentes catégories de taille d'établissements. Cela laisse entendre que le faible taux de formation observé dans les petites entreprises provient de la faible fréquence et non de l'intensité. Par

conséquent, il importe d'examiner de plus près la fréquence de la formation pour mieux comprendre les écarts entre les taux de formation selon la taille des entreprises.

Les petites entreprises forment un groupe beaucoup plus hétérogène que les moyennes et les grandes. La population des petites entreprises est composée à la fois d'entreprises en croissance mais aussi d'entreprises moins préoccupées par la croissance. Pour ne pas tenir compte de ces dernières, nous avons examiné dans cette étude les taux de formation selon la taille des entreprises et ventilé les entreprises en fonction de leurs stratégies d'entreprise et de leurs pratiques de gestion des ressources humaines.

Il ressort de l'étude qu'il existe un lien entre les stratégies d'entreprise et la décision des entreprises en matière de formation. En particulier, les entreprises qui cherchent à innover et à prendre de l'expansion sont plus susceptibles d'offrir de la formation, quelle que soit leur taille. On peut ainsi dire que, lorsque sont comparées des entreprises ayant des stratégies d'entreprise semblables, l'écart de la fréquence de la formation selon la taille est nettement moins marqué que celui qui est observé dans l'ensemble. On retrouve le même phénomène chez les entreprises ayant une stratégie axée sur la gestion des ressources humaines, mais à un degré moindre.

Les pratiques internes de gestion des ressources humaines qu'adoptent les entreprises influent également sur la fréquence de la formation, mais l'effet dépend de la nature de la pratique. Autant pour les petites entreprises que pour les moyennes et les grandes, la fréquence de la formation structurée est beaucoup plus importante dans les entreprises qui offrent des régimes de rémunération au rendement, qui utilisent beaucoup la technologie ou qui innovent. Sur ce plan aussi, l'écart entre les petites entreprises et les plus grandes est moins marqué lorsqu'elles ont des pratiques semblables de gestion des ressources humaines.

Par conséquent, la principale raison pour laquelle les taux de formation sont plus faibles chez les petites entreprises est que la population des petites entreprises regroupe des entreprises très différentes (entreprises en démarrage, entreprises en croissance, entreprises novatrices et à fort coefficient de technologie, entreprises à coefficient de technologie plus faible, entreprises peu intéressées par la croissance), phénomène qui ne se retrouve pas nécessairement chez les plus grandes entreprises. Parallèlement, dans de nombreuses petites entreprises, l'intensité de la formation est aussi forte que dans les grandes. Il serait plus opportun de comparer des entreprises semblables (du point de vue de la motivation et des pratiques) en fonction de leur taille. Ainsi, il importe de tenir compte de l'hétérogénéité de la population des entreprises lorsqu'on étudie la formation offerte selon la taille des entreprises.

Les résultats présentés dans cette étude reposent sur des données transversales et sur une analyse descriptive. Par conséquent, même si les résultats montrent clairement l'existence d'une relation entre les stratégies d'entreprise et les pratiques de gestion des ressources humaines, d'une part, et la décision d'offrir de la formation, d'autre part, ils ne permettent pas d'émettre de conclusions sur le sens des liens de causalité. De plus, la présente étude porte sur la formation structurée. Toutefois, le caractère plus souple et moins coûteux de la formation en cours d'emploi mérite d'être plus approfondi dans des études futures.

Bibliographie

- Almeida-Santos, F. et K. Mumford (2004), « Employee Training and Wage Compression in Britain », Department of Economics and Related Studies, University of York.
- Arthur, J. (1994), « Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover », *Academy of Management Journal*, vol. 37, n° 3, p. 670—687.
- Baldwin, J. et J. Johnson (1995), « Développement du capital humain et innovation : la formation dans les petites et moyennes entreprises », Statistique Canada, Ottawa, n° 74-11F0019MPF n° 74, 44 p.
- Baldwin, J. et V. Peters (2001), « La formation comme stratégie en matière de ressources humaines : la réaction aux pénuries de personnel et au changement technologique », Statistique Canada, Ottawa, n° 154-11F0019MPE n° 154, 38 p.
- Baldwin, J., W. Chandler et T. Papailiadis (1994), « Stratégies de réussite : profil des petites et des moyennes entreprises en croissance au Canada », Statistique Canada, Ottawa, n° 61-523- RPE-1994001.
- Bélanger, J. (2000), « L'influence de la participation des employés sur la productivité : état de la recherche », Développement des ressources humaines Canada, Ottawa, n° R-00-4E.
- Betcherman, G., N. Leckie et K. McMullen (1998), « Barriers to Employer-Sponsored Training in Canada », Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques, Ottawa, 28 p.
- Betcherman, G., K. McMullen et K. Davidman (1998), « La formation et la nouvelle économie : un rapport de synthèse », Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques, Ottawa, 117 p.
- Black, S. et L. Lynch (1997), « How to Compete: The Impact of Workplace Practices and Information Technology on Productivity », National Bureau of Economic Research, Cambridge, Working Paper No. 6120, 34 p.
- Chowhan, J. (2005), « Qui assure la formation? Les industries de haute technologie ou les établissements de haute technologie? », Statistique Canada, Ottawa, n° 11-622-MIF n° 006, 69 p.
- Cosh, A., J. Duncan et A. Hughes (1996), « The Impact of Training on Business Performance: An Empirical Analysis of UK SMEs 1987-95 ». University of Cambridge, 20 p.
- Kapsalis, C. (1996), « The Role of Employees in Training Decisions in Canada », *Canadian Business Economics*, automne 1996, p. 71-80.
- Lacoursière, R., B. Fabi, J. St-Pierre et M. Arcand (2005), « Effets de certaines pratiques de GRH sur la performance de PME manufacturiers : vérification de l'approche universaliste », *Revue Internationale PME*, Volume 18, n° 2, p. 43-73.
- Leckie, N., A. Léonard, J. Turcotte et D. Wallace (2001), « Pratiques des ressources humaines : perspectives des employeurs et des employés », Statistique Canada, Ottawa, n° 71-584-MPF n° 1, 89 p.

Saks, A., S. Taggar et R. Haccoun (2002), « Is Training Related to Firm Performance? » *Human Resources Management Research Quarterly*, International Alliance for Human Resources Research, vol. 6, n° 3, automne 2002, 5 p.

Statistique Canada (2003), « Guide pour l'analyse de l'Enquête sur le milieu de travail et les employés, 2001 », Division de la statistique du travail, Ottawa.

Taggar, S. et S. Thornhill (2002), « The Impact of Performance-Based Pay, Firm Strategy, and Firm Size on Firm Performance », *Human Resources Management Research Quarterly*, International Alliance for Human Resources Research, vol. 6, n° 4, hiver 2002, 5 p.

Turcotte, J., A. Léonard et C. Montmarquette (2003), « Nouveaux résultats sur les déterminants de la formation dans les emplacements canadiens », Statistique Canada, Ottawa, n° 71-584-MPF n° 5, 98 p.