

99s-36

**Déterminants du recours au travail  
atypique : Une étude des travailleurs  
à statut précaire dans les  
organisations québécoises**

*Michel Tremblay, Patricia Bielman,  
Gilles Simard, Denis Chênevert*

---

**Série Scientifique**  
*Scientific Series*

---



**CIRANO**  
Centre interuniversitaire de recherche  
en analyse des organisations

Montréal  
Juillet 1999

## CIRANO

Le CIRANO est un organisme sans but lucratif constitué en vertu de la Loi des compagnies du Québec. Le financement de son infrastructure et de ses activités de recherche provient des cotisations de ses organisations-membres, d'une subvention d'infrastructure du ministère de la Recherche, de la Science et de la Technologie, de même que des subventions et mandats obtenus par ses équipes de recherche.

*CIRANO is a private non-profit organization incorporated under the Québec Companies Act. Its infrastructure and research activities are funded through fees paid by member organizations, an infrastructure grant from the Ministère de la Recherche, de la Science et de la Technologie, and grants and research mandates obtained by its research teams.*

### Les organisations-partenaires / The Partner Organizations

- École des Hautes Études Commerciales
- École Polytechnique
- Université Concordia
- Université de Montréal
- Université du Québec à Montréal
- Université Laval
- Université McGill
- MEQ
- MRST
- Alcan Aluminium Ltée
- Banque Nationale du Canada
- Bell Québec
- Développement des ressources humaines Canada (DRHC)
- Egis
- Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec
- Hydro-Québec
- Imasco
- Industrie Canada
- Microcell Labs inc.
- Raymond Chabot Grant Thornton
- Télélobe Canada
- Ville de Montréal

© 1999 Michel Tremblay, Patricia Bielman, Gilles Simard et Denis Chênevert. Tous droits réservés. All rights reserved.

Reproduction partielle permise avec citation du document source, incluant la notice ©.

Short sections may be quoted without explicit permission, provided that full credit, including © notice, is given to the source.

Ce document est publié dans l'intention de rendre accessibles les résultats préliminaires de la recherche effectuée au CIRANO, afin de susciter des échanges et des suggestions. Les idées et les opinions émises sont sous l'unique responsabilité des auteurs, et ne représentent pas nécessairement les positions du CIRANO ou de ses partenaires.

*This paper presents preliminary research carried out at CIRANO and aims at encouraging discussion and comment. The observations and viewpoints expressed are the sole responsibility of the authors. They do not necessarily represent positions of CIRANO or its partners.*

# Déterminants du recours au travail atypique : Une étude des travailleurs à statut précaire dans les organisations québécoises\*

Michel Tremblay<sup>†</sup>, Patricia Bielman<sup>‡</sup>, Gilles Simard<sup>§</sup>, Denis Chênevert<sup>¶</sup>

## Résumé / Abstract

Cette étude, réalisée auprès de 250 entreprises privées québécoises, a pour objectif d'identifier les facteurs qui permettent d'expliquer l'intensité du recours à des contrats atypiques, et d'une façon plus particulière, à des travailleurs à statut précaire. Trois catégories de déterminants ont été testées : les facteurs environnementaux, les facteurs internes liés aux coûts de main-d'œuvre et les facteurs internes liés à la flexibilité organisationnelle. Les variables du modèle ont permis d'expliquer 19 % de la variance de l'intensité du recours au statut précaire. Les résultats de notre étude suggèrent que le recours à des travailleurs à statut précaire peut être expliqué davantage par des raisons liées aux coûts de main-d'œuvre que par des motifs liés à la flexibilité organisationnelle ou à l'environnement concurrentiel.

*The purpose of this study was to examine the factors that influence the use of contingent workers. More than 250 Canadian organizations participated to the survey. Three class of determinants have been tested: environmental factors, work-force costs factors, and organizational flexibility factors. The model explained 19% of variance in intensity of use of contingent workers. The results suggest that the strategy of externalization of work is motivated much more by cost control considerations, and less by the research of organizational flexibility or by the nature of competitive environment and the structure of ownership.*

**Mots Clés :** Travail atypique, statut précaire, coûts de main d'œuvre, flexibilité organisationnelle, environnement concurrentiel

**Keywords:** Contingent workers, competitive strategy, organizational flexibility, work-force costs, type of competitors

---

\* Adresse de l'auteur : Michel Tremblay, CIRANO, 2020 rue University, 25<sup>ème</sup> étage, Montréal, Qc, Canada H3A 2A5    Tél. : (514) 985-4008    Fax : (514) 985-4039    courriel : tremblam@cirano.umontreal.ca

† École des Hautes Études Commerciales et CIRANO

‡ Groupe Mercer

§ Université du Québec à Montréal

¶ Université du Québec à Montréal

## INTRODUCTION

Dans les vingt dernières années, nous avons assisté à une modification profonde dans la structuration du marché du travail. Alors que la proportion des travailleurs avec des emplois permanents à temps complet a décliné, la part des travailleurs assujettis à des formes diverses d'emplois atypiques s'est pour sa part considérablement accrue, tant en Amérique du Nord qu'en Europe. En 1995, de 12 % des travailleurs canadiens occupaient un poste non permanent (Akyeampong, 1997). Au Québec, une étude récente du Ministère du Travail (1998) révèle qu'en 1995, l'emploi atypique touchait «entre 29 % et 36 % de l'emploi total, soit 925 000 à 1 150 000 personnes» (p.17). Selon cette même enquête, la part de l'emploi atypique est passée de 16,7 % à 29,3 % entre 1976 et 1995. Aux États Unis, on estime que plus de 20 % de l'ensemble de la main-d'œuvre est touchée par le travail atypique (Belous – 1989, Nollen et Axel – 1996).

Les chercheurs ne sont pas parvenus à un consensus au sujet de la définition du travail atypique. Ce problème est sans doute attribuable à la grande diversité des contrats de travail que l'on retrouve sur le marché du travail. L'emploi atypique est parfois défini comme tout ce qui n'est pas un emploi salarié permanent et à temps plein. Parmi les formes les plus connues, on retrouve le travail à temps partiel (permanent ou non, volontaire ou non), le travail temporaire (temps complet ou non, volontaire ou non), et le travail autonome. Dans le cadre de cette étude, nous désirons explorer un cas particulier du travail atypique, à savoir les emplois précaires. Polivka et Nardone (1989) définissent l'emploi précaire comme: « Any job in which individuals do not have an explicit or implicit contract for long term employment or in which the minimum hours of work can vary in a systematic way » (p.11 ). Cette définition met en évidence les éléments de risque et d'insécurité souvent liés à ce type de travail. Pour les fins de la recherche, tous les employés qui sont engagés sur une base contractuelle, non permanente, que ce soit à temps plein ou partiel, seront considérés comme précaires. Cette définition a pour effet d'exclure les travailleurs à temps partiel permanents (donc qui ont un contrat implicite ou explicite d'emploi à long terme) de notre étude. Par ailleurs, il est important de noter la particularité des travailleurs autonomes car plusieurs d'entre-eux ne peuvent être automatiquement associés à des travailleurs précaires étant donné que certains choisissent volontairement ce statut, emploient des salariés, et agissent à titre de «consultant » pour un client unique. Bien que ces travailleurs contractuels

soient exclus de notre recherche, il importe d'être à l'affût de ce segment de la main-d'œuvre, car il représentait en 1995 plus de 15,5% des travailleurs canadiens (Ministère du Travail, 1998).

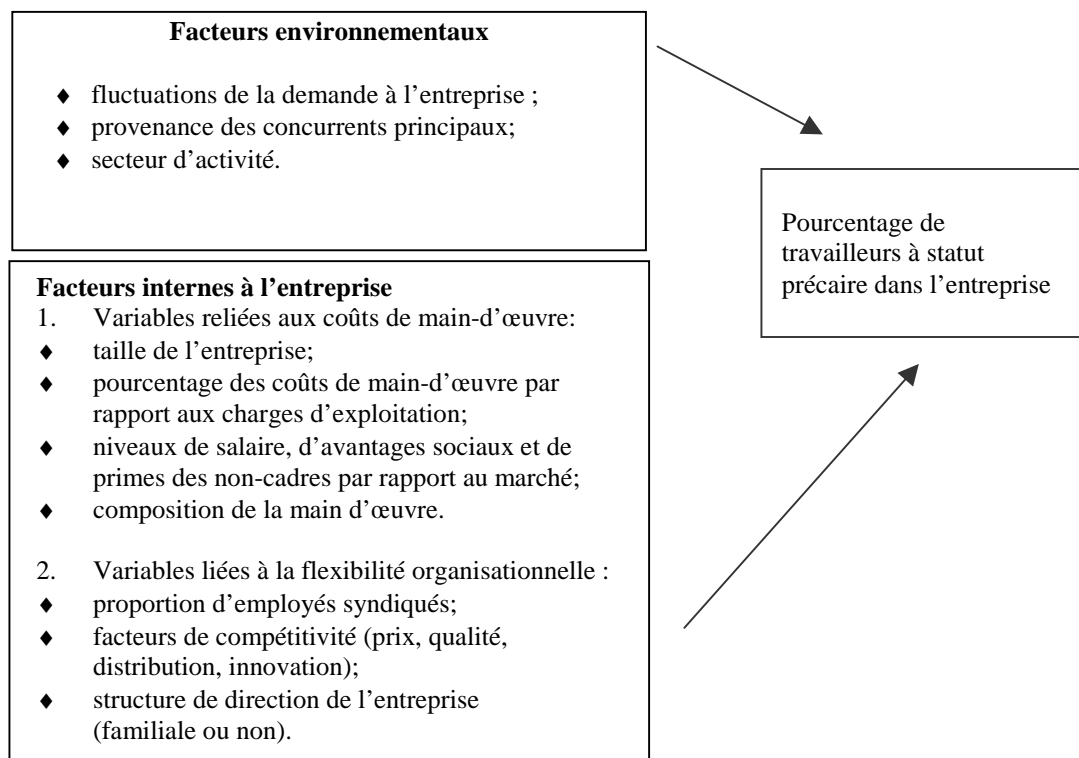
La croissance des emplois atypiques peut être expliquée par des facteurs liés à l'offre et à la demande. Du côté de l'offre, on invoque l'argument que la croissance et la diversification des formes de travail atypiques seraient une réponse aux changements démographiques de la force de travail. La perspective de l'offre suggère que les emplois atypiques sont un moyen par lequel les employeurs peuvent satisfaire leurs besoins de main-d'œuvre et accommoder un nombre croissant de travailleurs avec des besoins et motivations divers. Il peut s'agir de travailleurs cherchant à équilibrer leur vie au travail et leur vie familiale, à concilier le travail et les études ou encore de travailleurs plus âgés désirant maintenir un lien d'attache avec le marché du travail (Barling et Gallagher, 1996 ; Feldman, 1996 ). Selon cette thèse, l'intérêt des employeurs à créer des emplois atypiques serait une réponse à une pénurie de main-d'œuvre. Du côté de la demande, la croissance du travail atypique serait expliquée par les changements de préférence des employeurs. Selon cette thèse, les employeurs retireraient beaucoup d'avantages en recourant à des contrats atypiques. Deux aspects ont été particulièrement mis en évidence : la recherche de la flexibilité organisationnelle et la diminution des coûts salariaux (Von Hippel et al., 1997).

Selon Betcherman et al. (1994), l'accroissement de la flexibilité organisationnelle constitue la motivation majeure à utiliser des travailleurs temporaires. L'utilisation de travailleurs aux statuts précaires permet aux employeurs de faire fluctuer leurs effectifs en fonction des besoins à très court terme sans s'engager de façon permanente face à ces individus. L'entreprise peut ainsi s'adapter aux fluctuations de la demande (Akyeampong, 1989), et concourir à une plus grande satisfaction de la clientèle (plus de personnes pour répondre à une période achalandée, pour offrir une meilleure qualité de service, étendre les heures de service). L'emploi de travailleurs atypiques peut permettre également de tirer parti rapidement des nouvelles technologies. Les employeurs peuvent ainsi avoir facilement accès à un grand bassin de compétences afin de répondre à court terme aux besoins de compétences des entreprises en transformation technologique. Dans certains cas, ces travailleurs sont engagés temporairement pour enseigner l'utilisation de nouveaux équipements ou logiciels aux employés permanents.

La croyance selon laquelle la minimisation des coûts de main-d'œuvre constitue l'une des principales motivations des employeurs à utiliser des travailleurs à statut précaire est largement répandue. La main-d'œuvre permanente d'une entreprise jouit habituellement de nombreux avantages, qu'elle soit syndiquée ou non. Le Louarn (1990) évalue, qu'en termes de salaire de base et d'avantages sociaux, un employé permanent peut coûter le double à l'employeur que ce qu'un travailleur précaire lui coûterait. Akyeampong (1997) a mis en évidence que les gains horaires moyens liés aux emplois permanents (15,39\$) étaient de presque trois dollars plus élevés que les gains liés aux emplois non permanents. En outre, les travailleurs précaires bénéficient d'une faible protection sociale. Alors que 60% des salariés à temps plein permanents bénéficiaient d'un régime de retraite, d'assurance-maladie et de soins dentaires, seulement 20% de leurs homologues occupant des emplois temporaires ou à temps partiel y avaient accès (Akyeampong, 1997).

A notre connaissance seuls Davis-Blake et Uzzi, (1993), Betcherman et al. (1994), Mangun et al., 1985 et Casey (1988) ont mené des recherches empiriques visant à expliquer l'utilisation de travailleurs à statut précaire dans les organisations. Bien que ces études présentent plusieurs divergences au plan de la méthodologie, des formes de contrats étudiés, et des résultats obtenus, elles ont néanmoins mis en lumière l'importance des facteurs liés à la demande. Dans la poursuite des travaux antérieurs sur le travail atypique, notre étude a pour objectif d'évaluer l'influence d'un certain nombre de facteurs liés à la flexibilité organisationnelle et aux coûts de main-d'œuvre. Toutefois, le rôle de la stratégie compétitive, de la structure de contrôle et de la provenance de la concurrence n'ont pas été l'objet d'une grande attention parmi les chercheurs. L'étude de ces aspects plus stratégiques peut contribuer, croyons-nous, à une meilleure compréhension de la logique décisionnelle des employeurs dans le choix des contrats d'emplois précaires. La figure 1 présente le modèle à l'étude.

**Figure 1**  
**Modèle à l'étude**



### **LES VARIABLES INFLUENÇANT LE RECOURS AU TRAVAIL PRECAIRE ET HYPOTHESES**

Seule la théorie des marchés duaux de travail a été proposée pour expliquer les facteurs influençant l'utilisation de travailleurs à statut précaire dans les entreprises. Ce modèle repose sur deux postulats : 1) les employeurs font preuve de rationalité dans l'octroi de contrats d'embauche et d'avantages sociaux, 2) la relation entre la mission de l'entreprise et le travail accompli par les employés est la seule variable qui influence les conditions de travail des divers employés. Ainsi un marché primaire et un marché secondaire coexistent dans l'entreprise (Osterman, 1982, 1984). Le premier correspond aux emplois en relation directe avec la mission de l'entreprise et concerne des individus dont les compétences sont rares. Les employés de ce marché jouissent de bonnes conditions de travail (Doeringer et Piore, 1971), sont relativement protégés des rationalisations (Osterman, 1994) mais doivent faire preuve de polyvalence (Atkinson, 1994). L'entreprise s'engage à offrir non seulement un emploi à ces individus mais aussi une carrière. Le marché secondaire s'adresse aux personnes peu qualifiées effectuant des

activités sans valeur ajoutée au produit ou au service de l'organisation. Sur ce marché, l'employeur n'a qu'une obligation, celle de rémunérer pour le travail accompli. Davis Blake et Uzzi (1993) ont bonifié ce modèle de façon à rendre compte davantage de la diversité des stratégies organisationnelles. Ces chercheurs font une l'équation entre marché interne de travail et internalisation du travail. Cette stratégie viserait à augmenter la stabilité et le contrôle de l'entreprise sur sa main-d'œuvre. Selon cette théorie, l'utilisation de travailleurs temporaires serait une mesure complémentaire pour augmenter la flexibilité organisationnelle restreinte par l'emploi de travailleurs permanents. Davis-Blake et Uzzi suggèrent que les facteurs qui commandent un besoin accru d'internalisation sont similaires aux facteurs qui diminuent le besoin d'externalisation du travail. Les facteurs susceptibles d'influencer le recours à des travailleurs précaires peuvent être regroupés en trois catégories, soit les facteurs environnementaux, les facteurs internes liés aux coûts de main d'œuvre et les facteurs internes liés à la flexibilité organisationnelle.

### ***Facteurs environnementaux***

De fortes variations dans la **demande** des produits et services inciteraient les employeurs à faire une plus grande utilisation de travailleurs à statut précaire (Mangum et al., 1985 ; Abraham, 1988; Maniscalco, 1995). En effet, une stratégie de dotation de personnel efficiente qui vise à répondre à la demande avec un nombre optimal d'employés est un objectif organisationnel important dans les organisations rationnelles. Dans cette perspective, les travailleurs à statut précaire répondent à un impératif de flexibilité numérique externe. Il semble que les entreprises répondent aux faibles fluctuations de la demande par le temps supplémentaire de leurs employés permanents, et aux fortes fluctuations par les travailleurs à statut précaire (Mangnum et al., 1985). Ces considérations nous amènent à faire la première l'hypothèse suivante :

**H1** Il existe une relation positive entre le degré de fluctuation de la demande pour les produits ou services et le recours à des travailleurs à statut précaire.

Il existe peu d'évidence empirique sur l'influence de **l'origine de la concurrence** à la firme comme variable explicative de l'utilisation de travailleurs à statut précaire. Dans la littérature, la concurrence est associée à l'incertitude de l'environnement (Syssau, 1992; Le Louarn, 1990; Porter, 1982). Nous croyons qu'il importe de distinguer la concurrence américaine de celle



provenant de pays à bas salaires, car il est probable que les stratégies de ressources humaines et les stratégies concurrentielles peuvent varier suivant la nature de l'exposition à la concurrence. On peut postuler que dans les entreprises canadiennes et québécoises qui font concurrence à des entreprises américaines, le recours au travail précaire est considéré comme une des alternatives pour faire face à différentes contraintes, et non comme une stratégie de premier ordre, comme cela pourrait être le cas pour celles qui doivent rivaliser avec des concurrents provenant de pays à bas salaires. La relative similarité des mesures législatives canadiennes et américaines concernant les conditions de travail et les droits des travailleurs à statut précaire des deux pays suggèrent que les employeurs canadiens auraient peu d'avantages à recourir d'une façon plus intense à l'emploi précaire. La concurrence des pays à bas salaire justifie plus aisément le recours à l'emploi précaire. Selon Syssau (1992), les pays nouvellement industrialisés créent une incertitude dans l'environnement de leurs concurrents occidentaux, provoquant ainsi une plus grande variation quantitative des effectifs de ces derniers. Conséquemment, nous croyons que la composition de la main-d'œuvre des entreprises est en réponse avec leurs principaux concurrents. C'est pourquoi nous proposons à titre exploratoire que :

**H2<sub>A</sub>** Les firmes qui font face à un haut degré de compétition provenant d'entreprises américaines n'utiliseront pas plus de travailleurs à statut précaire que les autres ;

**H2<sub>B</sub>** Les entreprises sujettes à la concurrence de pays à bas niveaux de salaires utiliseront davantage les services de travailleurs à statut précaire.

Les diverses données sur le travail atypique révèlent qu'il existe des différences significatives entre les secteurs d'activités (Betcherman et al., 1994; Axel, 1995). Dans plusieurs pays, on observe une plus grande prévalence des emplois précaires dans le secteur des services en comparaison au secteur manufacturier (Ministère du travail du Québec, 1998). Les entreprises œuvrant dans le secteur des services feraient davantage appel aux formes de travail précaire en raison du fait que la demande de services dépend de leur accessibilité aux clients et de la qualité des contacts avec ces derniers. Les entreprises de service doivent donc adapter étroitement la taille et les compétences de leur main-d'œuvre au volume de leurs activités. Dans les entreprises où les produits peuvent être entreposés, les fluctuations de la demande ont un impact moindre sur l'organisation du travail. C'est pourquoi nous proposons que :

**H3** Les entreprises œuvrant dans le secteur des services recourent davantage à des travailleurs à statut précaire que les entreprises du secteur manufacturier.

*Facteurs internes à l'entreprise – variables reliées aux coûts de main-d'œuvre*

Il est difficile de prédire l'influence de la **taille** de l'entreprise sur l'utilisation de travailleurs à statut précaire car les résultats des recherches sont contradictoires. Les études de Davis-Blake et Uzzi (1993) et de Mangum (1985) se contredisent à ce sujet. Alors Mangum et al. (1985) ont observé que les grandes entreprises utilisent en moyenne 40% plus de contrats atypiques de travail que les petites entreprises, Davis-Blake et Uzzi (1993) ont trouvé que les grandes firmes sont uniquement portées à utiliser davantage de travailleurs autonomes. Ces derniers ont observé que les petites entreprises utilisent davantage de travailleurs temporaires provenant d'agences de placement. La divergence de ces résultats peut cependant être attribuée au fait que l'étude de Mangum et al. (1985) a été réalisée dans des secteurs à forte utilisation de travailleurs à statut précaire (services de la santé, secteur des affaires, des finances, des assurances, de la vente au détail, du transport et du secteur manufacturier), alors que l'étude de Davis-Blake et Uzzi (1993) a été menée dans les entreprises privées, sans égard au secteur d'activité. Pour sa part, Casey (1988) n'a trouvé aucune différence quant au niveau d'utilisation de travailleurs à statut précaire entre les petites et les grandes entreprises britanniques. Le thème central qui se dégage des écrits théoriques sur le sujet est que la volonté des entreprises de réduire les coûts de main-d'œuvre est à l'origine de l'attrait pour les travailleurs à statut précaire. Nous pouvons ainsi postuler que les grandes firmes utiliseront plus les contrats atypiques puisque leur masse salariale est relativement plus importante que celle des PME (Akyeampong, 1997).

**H4** Il existe une relation positive entre la taille des entreprises et le recours à des travailleurs à statut précaire.

L'influence du **niveau de salaires et d'avantages sociaux** a été testée dans plusieurs études (Mangum et al., 1985 ; Abraham et Taylor, 1990 ; Harrison et Kelley, 1991), avec les résultats attendus. En effet, plus l'entreprise offre à sa main-d'œuvre des salaires et des avantages sociaux compétitifs, plus elle aura tendance à recourir aux contrats atypiques de travail. La thèse de la réduction des coûts salariaux se trouve ainsi confirmée. Par contre, aucune étude n'a testé le lien entre la précarité de l'emploi et les coûts totaux de main-d'œuvre par rapport aux charges

d'exploitation. Nous testerons l'influence de ces deux variables afin de mettre en évidence le rôle spécifique du niveau des salaires et des coûts relatifs de main-d'œuvre dans la décision d'embauche de travailleurs à statut précaire.

**H5<sub>A</sub>** Plus les coûts de main-d'œuvre sont importants dans l'ensemble des charges d'exploitation, plus l'entreprise a recours aux travailleurs à statut précaire;

**H5<sub>B</sub>** Plus le niveau de la rémunération (salaire, avantages sociaux et primes) est élevé par rapport au marché, plus les entreprises utilisent de travailleurs à statut précaire.

En ce qui concerne la **composition de la main d'œuvre**, Barry et Crant (1994) ont trouvé que le pourcentage de femmes dans la main-d'œuvre était significativement associé à l'utilisation de travailleurs temporaires dans l'entreprise. Un élément explicatif de cette relation entre la composition de la main d'œuvre et la précarité de l'emploi est que les emplois temporaires et à temps partiel ont été traditionnellement occupés par les femmes (Akyeampong, 1989). Il importe cependant de garder à l'esprit que la plupart des études sur les travailleurs à statut précaire ont surtout étudié le temps partiel, le type d'emploi à plus forte prédominance féminin (70 % selon le Ministère du Travail du Québec, 1998). Par contre, les données du Ministère du Travail du Québec indiquent que les hommes constituent maintenant la majeure partie (9,2 % versus 8,5 % pour les femmes) des employés temporaires, alors que l'inverse était vrai en 1983 (6,9 % chez les hommes et 8,2 % chez les femmes). Nous trouvons important de vérifier si le travail temporaire est aussi fortement liée à la proportion de femmes dans l'entreprise que le travail à temps partiel permanent. Ainsi, nous postulons que :

**H6** La proportion de femmes employées par l'organisation sera associée positivement à l'utilisation de travailleurs à statut précaire ;

### ***Facteurs internes à l'entreprise – variables liées à la flexibilité organisationnelle***

Les études qui ont mesuré l'effet de la syndicalisation sur l'utilisation de travailleurs à statut précaire n'ont pas permis de trouver de lien significatif entre ces variables (Davis-Blake et Uzzi, 1993) et ce, malgré que le **taux de syndicalisation** soit associé à un niveau plus élevé des salaires et des avantages sociaux et à une plus grande rigidité fonctionnelle. Par exemple, Casey (1988) n'a observé aucune tendance vers une plus grande précarisation de l'emploi en raison de

la présence et à la force du syndicat en Grande-Bretagne. Selon certains analystes, le mouvement syndical a montré peu d'enthousiasme dans le recrutement de travailleurs à statut précaire (England, 1987). Le travail précaire serait perçu comme une menace à la croissance du travail permanent (Nollen, 1992). En outre, les travailleurs précaires sont perçus par les dirigeants syndicaux comme étant plus difficiles et plus coûteux à organiser, et comme plus hostiles à la syndicalisation (Barling et Gallagher, 1996). Par ailleurs, il ne semble pas que la syndicalisation soit perçue comme une barrière au recours à des contrats atypiques. Dans une enquête réalisée par Mangum et al. (1985), seulement deux répondants sur 15 ont affirmé que la convention collective en vigueur dans leur établissement entravait le recours aux emplois atypiques, ce qui suggère que le taux de syndicalisation n'aurait pas une forte sur la stratégie d'emploi des entreprises. Nous en déduisons que les deux arguments évoqués peuvent annuler l'effet de la syndicalisation. La syndicalisation, étant perçue ou considérée comme un élément important de rigidité organisationnelle, peut réduire l'intérêt des employeurs à recourir à la précarisation de l'emploi au prix de sérieux conflits sociaux. En revanche, les syndicats peuvent percevoir un faible intérêt dans la syndicalisation des travailleurs précaires. Ces considérations nous amènent à postuler que :

**H7** Le degré de syndicalisation n'a pas d'influence significative sur l'utilisation de travailleurs à statut précaire dans les entreprises.

### *Facteurs internes à l'entreprise – variables stratégiques*

A notre connaissance, aucune étude n'a encore examiné l'influence de la stratégie compétitive sur le recours au travail précaire. On peut penser que dans les entreprises où la qualité et/ou l'innovation jouent un rôle important dans la **différenciation** du produit ou du service, la précarité de l'emploi sera moins répandue. En effet, ces stratégies nécessitent une main-d'œuvre qualifiée et engagée au succès de l'entreprise, ce qui n'est habituellement pas le cas des travailleurs précaires. Par contre, une stratégie de différenciation basée sur le prix devrait être positivement associée à une plus forte proportion de travailleurs précaires, puisque l'avantage majeur associé à l'embauche de ce type de main-d'œuvre est justement l'économie en termes de salaire et d'avantages sociaux.

**H8<sub>A</sub>** L'importance du prix dans les facteurs de différenciation de l'entreprise sera associée positivement à l'utilisation de travailleurs à statut précaire ;

**H8<sub>B</sub>** L'importance de la distribution dans les facteurs de différenciation de l'entreprise sera associée positivement à l'utilisation de travailleurs à statut précaire;

**H8<sub>C</sub>** L'importance de la qualité du produit/service dans la stratégie de différenciation de l'entreprise sera associée négativement à l'utilisation de travailleurs à statut précaire.

Les ressources allouées à la recherche et au développement (**R&D**) sont reliées à l'importance de l'innovation comme stratégie de différenciation (Werner et Souder, 1997). Par conséquent, nous croyons que, comme pour la stratégie concurrentielle par l'innovation, la R&D nécessite de lourds investissements afin d'acquérir et développer une main-d'œuvre compétente et engagée dans la mission de l'entreprise. Évidemment, il est possible qu'un noyau d'employés très qualifiés suffise pour atteindre les objectifs de développement de produit. L'étude de Betcherman et al. (1994) a mis en évidence que les facteurs reliés à la stratégie des entreprises étaient clairement séparés entre les stratégies visant à réduire les coûts et celles visant la compétition par l'innovation du produit. Nous proposons donc que :

**H8<sub>D</sub>** L'importance de l'innovation dans la stratégie de différenciation de l'entreprise sera associée à une faible utilisation de travailleurs à statut précaire.

Enfin, la **structure de direction** d'une entreprise est un aspect qui n'a pas été étudié en connexion avec l'utilisation de travailleurs à statut précaire. Nous avançons l'idée que le contrôle financier d'une entreprise est étroitement associé à sa structure de contrôle administratif. Notre hypothèse concerne un cas particulier de contrôle administratif, le contrôle de l'entreprise par une famille. En effet, on peut penser que la culture d'une entreprise contrôlée par une famille sera caractérisée principalement par une mentalité de clan, c'est-à-dire une culture où les individus font partie d'un groupe uni par un ensemble de normes et de valeurs. Selon Kerr et Slocum (1987), ce type de culture est cohérent avec une stratégie qui nécessite de la stabilité, de la coopération et des relations à long terme. Dans cette perspective, une mentalité de clan se traduit par une attitude de type paternaliste à l'égard des employés. Le recours à une forte proportion de travailleurs à statut précaire serait perçu comme étant incompatible avec cette culture. C'est pourquoi nous proposons que :

**H9** Les entreprises dont la structure du capital est contrôlée par une famille utiliseront moins de travailleurs à statut précaire que celles sous un autre mode de contrôle.

## **METHODOLOGIE**

Afin de tester les hypothèses de cette recherche, nous avons utilisé une partie des données d'une vaste enquête internationale sur la rémunération effectuée en avril 1997. L'échantillon visé est composé d'entreprises de tous les secteurs d'activité du secteur marchand ayant un établissement au Québec. Le questionnaire s'adressait aux vice-présidents ou responsables des ressources humaines. Plus de 252 organisations ont répondu au questionnaire. Le taux de réponse est de 12,6%. Ce taux est comparable à celui d'études américaines de la même envergure (Becker et Huselid, 1998). Des 252 questionnaires recueillis, 244 ont été jugés exploitables.

### **Instruments de mesure**

#### Mesure des variables dépendantes.

Six mesures de la précarisation de l'emploi ont été étudiées : 1) la proportion totale d'employés à statut précaire, 2) la proportion d'employés à temps complet sur une base temporaire, 3) la proportion d'employés à temps partiel sur une base temporaire, 4) la variation du nombre d'employés à statut précaire depuis dans les trois dernières années, 5) l'intensité de l'embauche de temporaires, et 6) de travailleurs indépendants et contractuels suite à un accroissement de la demande des produits et services. Comme l'objectif de cette recherche était d'identifier les déterminants de la totalité de l'emploi précaire, la variable dépendante principale a été mesurée en combinant les pourcentages de travailleurs à durée déterminée à temps plein et à temps partiel selon l'équation suivante :

$$[ (\% \text{ à temps complet à durée déterminée} * \% \text{ total à temps complet}) + (\% \text{ à temps partiel à durée déterminée} * \% \text{ total à temps partiel}) ] / 100$$

Afin d'évaluer le pourcentage de travailleurs à statut précaire à temps complet, nous avons multiplié le pourcentage total de travailleurs à temps complet par le pourcentage de temporaires à temps complet :

$$(\% \text{ total à temps complet} * \% \text{ à temps complet à durée déterminée}) / 100$$

La même procédure a été appliquée afin d'évaluer la proportion de temporaires à temps partiel (*% total à temps partiel \* % à temps partiel à durée déterminée*) / 100. Ces deux mesures cherchaient à vérifier si le recours au statut précaire permanent et temporaire pouvait être expliqué par les mêmes déterminants.

Il pouvait être aussi intéressant d'expliquer la variation des travailleurs à statut précaire dans les organisations étudiées. Pour ce faire, les répondants devaient indiquer, sur une échelle de -50% à +50% («0» étant stable), l'ampleur de la fluctuation du nombre d'employés à statut précaire dans leur entreprise depuis 3 ans.

Notre enquête nous permettait aussi d'identifier les stratégies privilégiées d'adaptation de la main-d'œuvre aux fluctuations de la demande des produits et services. Nous souhaitons ainsi identifier l'importance accordée à la flexibilité numérique externe lors de périodes d'expansion. Spécifiquement, les répondants qui ont connu une augmentation de la demande de leurs produits et services au cours des 5 dernières années, étaient invités à répondre à un certain nombre de questions concernant l'embauche de temporaires et de travailleurs indépendants durant cette période de croissance. Sur une échelle Likert de cinq points, allant de 1 «Pas du tout» à 5 «Le plus possible», les répondants devaient indiquer si leur organisation avait recouru à des embauches de ce type pendant cette période. Cette mesure de précarité ne sera évaluée qu'à titre exploratoire puisque seule la sous-population des entreprises ayant connu une croissance de la demande à leurs produits/services depuis 5 ans ont pu y répondre. De plus, l'échelle utilisée ne peut être considérée que comme une mesure approximative et partielle de la stratégie d'adaptation de la main-d'œuvre.

#### Mesure des variables indépendantes.

**Mesures des facteurs internes à la firme :** *La taille* a été mesurée par le nombre d'employés dans l'établissement ou l'entreprise. Nos analyses ont révélé que le modèle linéaire permettait de mieux expliquer les résultats que le modèle curvilinéaire. L'influence des coûts salariaux a été évaluée par deux indicateurs : *le pourcentage des coûts de main-d'œuvre par rapport aux charges d'exploitation totales* de l'entreprise (entre 0 et 100), et *la position salariale par rapport*

*au marché de référence*, mesurée par une échelle Likert à 5 degrés variant de 1 (très inférieur au marché) à 5 (très supérieur au marché). Les répondants devaient indiquer pour les trois composantes suivantes de la rémunération – le salaire fixe de base, les avantages sociaux et les primes et bonis – où se situait l'entreprise par rapport au marché. *La composition de la main-d'œuvre* a été mesurée par la proportion de la main-d'œuvre féminine totale. *Le taux de syndicalisation* fut mesuré pour sa part par la proportion de salariés représentés par un syndicat dans l'entreprise. *La stratégie de compétitivité* (le prix, la qualité, la distribution et l'innovation) a été mesurée à l'aide d'une échelle de type Likert à 5 points variant de 1 (très faible) à 5 (très forte). Le répondant devait indiquer quelle importance leur organisation accordait à chacune de ces quatre facettes. *La structure de contrôle de l'entreprise* a été mesurée par un indicateur : si le capital de l'entreprise était contrôlé par une famille (codé 1) ou par d'autres actionnaires (codé 0)

**Mesures des facteurs environnementaux de l'entreprise.** *La fluctuation de la demande à la ligne principale de produits ou services* depuis les cinq dernières années a été évaluée par une échelle graduée entre -100% et 100% où «0» représentait la stabilité de la demande. Pour déterminer la *provenance des entreprises compétitrices*, le répondant devait identifier l'origine de leurs principaux concurrents : de la région, de la province ou du Canada, des États-Unis, de d'autres pays industrialisés (ex :France, Allemagne, Japon, Royaume-Uni), de pays nouvellement industrialisés (Chine, Corée, Indes, Brésil, etc..). Pour chacune de ces catégories de concurrents, quand elle était choisie, celle-ci était codée «1», et codée «0» dans le cas contraire. Finalement, *le secteur d'activité* dans lequel œuvre l'entreprise a été déterminé par l'encodage des questionnaires selon la classification des industries du formulaire de sélection statistique DunsMarketing. Puisque notre hypothèse de recherche ne concernait que le secteur des services, nous avons créé une variable dichotomique (services «1», autres secteurs «0»).

Les données descriptives révèlent que les organisations répondantes emploient en moyenne 975 employés et ont un chiffre d'affaires annuel médian de 50 millions de dollars. La moitié de celles-ci (51%) œuvrent dans le secteur des services et 25% des organisations étudiées peuvent être considérées comme des entreprises familiales. Dans les entreprises sondées, les femmes représentent en moyenne un tiers des employés, 40% des employés sont syndiqués et 86% travaillent à temps complet. En ce qui a trait à la précarisation, on retrouve davantage de main-d'œuvre temporaire à durée déterminée à temps plein (57%) qu'à temps partiel (43%).



## Analyses statistiques

### RESULTATS

Le tableau 1 présente l'ensemble des corrélations entre les variables indépendantes et dépendantes. La grande majorité des coefficients de corrélation sont en deçà de 0,45, ce qui suggère une relative indépendance entre les variables à l'étude. Dans le cas des variables dépendantes, on observe une corrélation de 0,81 entre le pourcentage total de travailleurs à statut précaire et le pourcentage de travailleurs temporaires à temps complet. Cette forte corrélation est explicable du fait que la première variable dépendante est un indice composé qui inclue la seconde. Le modèle général (modèle I), sur lequel nous concentrerons la présentation des résultats de l'analyse multivariée, met en relation les 16 variables indépendantes et le pourcentage total de travailleurs à statut précaire dans l'entreprise. Les cinq autres modèles, étudiés à titre exploratoire, visent à expliquer le pourcentage de temporaires à temps complet (modèle II), le pourcentage de temporaires à temps partiel (modèle III), la variation du pourcentage total de travailleurs à statut précaire dans l'entreprise (modèle IV), et l'embauche de temporaires (modèle V) et de travailleurs indépendants (modèle VI) lors de périodes croissance de la demande des produits et services. Le tableau 2 montre que le pourcentage total de travailleurs à statut précaire (modèle 1) est la variable la mieux expliquée ( $R^2 = 0,19$ ). La variance expliquée pour les autres modèles fluctue entre 12 % et 17%. À l'exception du modèle V (embauche de temporaires), tous les modèles sont significatifs au seuil de  $p < 0,05$ .

Les résultats révèlent qu'il n'existe aucune relation significative entre la variation de la demande de produits et services et notre indicateur d'utilisation de travailleurs à statut précaire ( $\beta = 0,04$ ). L'hypothèse 1 n'est donc pas vérifiée. Toutefois, le pourcentage total de travailleurs à statut précaire (modèle I) est significativement et inversement relié à la compétition provenant des États-Unis ( $\beta = -0,13$ ,  $p < 0,1$ ). Plus les entreprises canadiennes sont en concurrence avec des firmes américaines, moins elles tendent à recourir à des employés temporaires. En revanche, nous n'observons aucune relation significative entre le pourcentage total d'employés temporaires et la concurrence de pays nouvellement industrialisés. L'hypothèse 2<sub>A</sub> se trouve appuyée alors que l'hypothèse 2<sub>B</sub> ne l'est pas.

**TABLEAU 1**  
**Table de corrélations**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>1. Nombre total d'employés</b>	---											
<b>2. Pourcentage de femmes dans l'entreprise</b>	.10	---										
<b>3. Taux de syndicalisation</b>	.16*	-.30**	---									
<b>4. Coûts main-d'œuvre / charges exploitation</b>	-.10	.06	-.21**	---								
<b>5. Pourcentage de variation de la demande</b>	-.06	-.05	-.15*	-.05	---							
<b>6. Importance du prix dans la stratégie nationale</b>	-.05	.05	.04	-.06	-.05	---						
<b>7. Importance de la qualité dans la stratégie nationale</b>	.04	-.04	-.09	-.08	.17*	.12	---					
<b>8. Importance de la distribution dans la stratégie nationale</b>	.05	.04	-.06	-.18**	.08	.23**	.37**	---				
<b>9. Importance de l'innovation dans la stratégie nationale</b>	.00	.11	-.18**	-.03	.04	.04	.43**	.30**	---			
<b>10. Concurrents provenant des États-Unis</b>	.13*	-.23**	.05	-.29**	.11	.06	.05	.08	.00	---		
<b>11. Concurrents de nouveaux pays industrialisés</b>	-.01	.00	-.08	-.09	.05	.06	.00	.02	.09	.11	---	
<b>12. Taux de salaire de base – non cadres</b>	-.03	-.13*	.20**	.06	.01	.05	-.05	-.07	.02	-.08	-.04	---
<b>13. Niveau d'avantages sociaux – non cadres</b>	.06	-.10	.12	.07	.05	.05	.05	.01	-.07	.00	-.08	.41**

\* p<.05 \*\*p<.01

**Table de corrélations (suite)**

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>
<b>14. Niveau de primes – non cadres</b>	.00	-.04	.01	.05	.10	.05	.18**	.02	.17*	.09	-.06	.16*
<b>15. Entreprise familiale</b>	-.06	-.06	.05	-.09	.00	.16*	.10	.16*	-.07	-.06	-.04	-.02
<b>16. Entreprise de service</b>	-.06	.18**	-.25**	.38**	-.13*	-.09	-.02	-.06	.11	-.29**	-.18**	.01
<i>Variables dépendantes</i>												
<b>A. Pourcentage total de précaires dans l'entreprise</b>	.08	.04	-.08	.11	-.08	.03	-.06	-.14*	-.08	-.19**	-.04	.00
<b>B. Pourcentage de temps plein temporaires</b>	.02	.01	-.12	.11	.00	-.02	-.07	-.17**	-.01	-.19**	.04	.04
<b>C. Pourcentage de temps partiel temporaires</b>	.09	.05	.01	.05	-.14*	.09	-.01	-.01	-.11	-.05	-.15*	-.07
<b>D. Variation du nombre de précaires en 5 ans</b>	.14*	.04	-.13*	.20**	.08	.10	.06	-.02	.01	-.02	-.06	.00
<b>E. Embauche de temporaires lors d'augm. de la demande</b>	.12	.18**	-.11	-.04	-.02	.07	-.13*	-.02	.04	-.04	.09	-.14*
<b>F. Embauche de travailleurs indépendants lors d'augm. de la demande</b>	.05	.09	-.10	.17**	.00	.11	.04	-.05	.19**	-.05	.01	-.12
<b>Moyenne</b>	5.68	32.87	39.75	40.15	14.06	4.33	3.94	3.18	3.42	0.44	0.13	3.23
<b>Écart-type</b>	1.30	23.01	38.71	20.81	30.18	0.85	1.05	1.16	1.12	0.50	0.34	0.74
<b>Range</b>	3.4 – 10.3	0 – 96.6	0 – 100	2 – 100	-50 – 100	1 – 5	1 – 5	1 – 5	1 – 5	0 – 1	0 – 1	1 – 5
<b>N</b>	236	231	233	236	236	221	220	218	219	225	225	235

\* p<.05 \*\*p<.01

**Table de corrélations (suite)**

	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>
<b>13. Niveau d'avantages sociaux – non cadres</b>	---									
<b>14. Niveau de primes – non cadres</b>	.20**	---								
<b>15. Entreprise familiale</b>	- .02	- .04	---							
<b>16. Entreprise de service</b>	.11	.06	.01	---						
<i>Variables dépendantes</i>										
<b>A. Pourcentage total de précaires dans l'entreprise</b>	- .18**	- .16*	.09	.13*	---					
<b>B. Pourcentage de temps plein temporaires</b>	- .16*	- .15*	- .01	.06	.81**	---				
<b>C. Pourcentage de temps partiel temporaires</b>	- .08	- .06	.18**	.15*	.60**	.02	---			
<b>D. Variation du nombre de précaires en 5 ans</b>	.00	- .01	- .08	.11	.00	.00	.02	---		
<b>E. Embauche de temporaires lors d'augm. de la demande</b>	- .07	- .04	- .16*	.00	.21**	.15*	.14*	.21**	---	
<b>F. Embauche de travailleurs indépendants lors d'augm. de la demande</b>	- .06	.00	- .20**	.13*	.08	.05	.05	.28**	.34**	---
<b>Moyenne</b>	3.16	2.83	0.25	0.51	10.14	4.15	5.87	5.00	2.59	1.90
<b>Écart-type</b>	0.79	1.00	0.43	0.50	19.01	11.05	15.02	13.38	1.11	1.03
<b>Range</b>	1 – 5	1 – 5	0 – 1	0 – 1	0 – 100	0 – 90	0 – 100	-30 – 73	1 – 5	1 – 5
<b>N</b>	233	230	236	236	228	230	233	236	217	217

\* p<.05 \*\*p<.01

L'hypothèse 3, selon laquelle les entreprises de services utilisent davantage de travailleurs à statut précaire que les entreprises œuvrant dans d'autres secteurs d'activité, n'est pas vérifiée par nos résultats. Bien qu'une corrélation significative entre ces deux variables ait été observée ( $r = -0,13$ ,  $p < 0,05$ ), la robustesse de cette relation apparaît fragile lorsque l'effet des autres variables indépendantes est contrôlé. La taille de l'entreprise se révèle positivement et significativement liée au pourcentage total de travailleurs à statut précaire ( $\beta = 0,17$ ,  $p < 0,05$ ). L'hypothèse 4 est donc appuyée par nos résultats. La proportion totale des coûts de main-d'œuvre n'a pas d'impact significatif sur notre principal indicateur de précarité, en revanche, la position salariale par rapport au marché, pour les trois composantes de ces coûts (salaire, avantages sociaux, primes non cadres), est significativement liée au pourcentage total de travailleurs à statut précaire (modèle I). Suivant nos résultats, plus le niveau de salaire est supérieur au marché, plus le pourcentage total de temporaires dans l'entreprise est élevé ( $\beta = 0,13$ ,  $p < 0,1$ ). En revanche, plus les avantages sociaux et les primes sont supérieurs au marché, moins les entreprises recourent à du personnel temporaire ( $\beta = -0,27$ ,  $p < 0,001$ , et  $\beta = -0,13$ ,  $p < 0,05$  respectivement). Notre hypothèse 5<sub>A</sub> n'est pas confirmée, tandis que l'hypothèse 5<sub>B</sub> n'est que partiellement corroborée, car seul le niveau de salaire est positivement associé à la proportion totale de travailleurs temporaires dans l'entreprise. Le pourcentage de femmes dans l'entreprise n'est pas associé à une forte utilisation de personnel temporaire dans notre modèle 1. L'hypothèse 6 n'est donc pas confirmée par les résultats. En outre, le taux de syndicalisation (hypothèse 7) n'a pas d'effet significatif sur notre indice principal de précarité de l'emploi. Concernant l'hypothèse 8, celle-ci n'a pu être confirmée, les résultats révèlent que l'importance accordée aux divers facteurs de compétitivité n'a aucune influence significative sur le pourcentage total de travailleurs à statut précaire. En ce qui a trait à l'influence du contrôle de la firme, les résultats que les entreprises contrôlées par une famille ont à leur emploi une plus grande proportion de travailleurs à statut précaire ( $\beta = 0,13$ ,  $p < 0,05$ ) que les entreprises qui ont une autre structure de capital. La direction de la relation observée se révèle contraire à notre hypothèse 9.

Bien que nous n'ayons fait aucune hypothèse spécifique sur les autres indicateurs de précarité, certaines relations intéressantes ont pu être mises en évidence. Comme le montre les tableaux 2 et 3, les variables significatives dans le modèle I le sont aussi dans les modèles II ou III. Ce résultat était attendu puisque la variable dépendante du modèle I est constituée des variables

dépendantes des modèles II et III. Toutefois, on observe quelques différences entre les modèles II et III, soit entre les précaires à temps complet et à temps partiel. Le pourcentage de travailleurs à statut précaire à temps complet (modèle II) est significativement influencé par le salaire ( $\beta = 0.18$ ,  $p < 0,05$ ) et les avantages sociaux ( $\beta = -0.23$ ,  $p < 0,01$ ) offerts par rapport au marché, et par la concurrence américaine ( $\beta = -0.16$ ,  $p < 0,05$ ). Les entreprises canadiennes qui utilisent le plus de travailleurs précaires à temps complet sont celles qui ne sont pas en concurrence avec des firmes américaines, qui ont une politique salariale supérieure au marché, mais qui offrent une gamme d'avantages sociaux soit comparable, soit inférieure au marché. En ce qui concerne le statut précaire à temps partiel, son importance est associée à la taille de la firme ( $\beta = 0,15$ ,  $p < 0,05$ ), à la concurrence de pays nouvellement industrialisés ( $\beta = -0,12$ ,  $p < 0,1$ ), aux avantages sociaux offerts ( $\beta = -0,15$ ,  $p < 0,05$ ) et aux entreprises familiales ( $\beta = 0,24$ ,  $p < 0.001$ ). Les grandes entreprises familiales qui offrent peu d'avantages sociaux et qui ne sont pas en concurrence avec des pays à bas niveaux de salaires tendent à recourir davantage à des temporaires à temps partiel.

Nos résultats suggèrent qu'il existe deux catégories de modèle : 1) la proportion de travailleurs à statut précaire actuellement à l'emploi dans la firme (modèles I, II et III) et 2) la variation du nombre de travailleurs à statut précaire dans le temps (modèles IV, V et VI). Les variables explicatives diffèrent largement entre ces catégories de modèle (voir le tableau synthèse 3). La variation du pourcentage de travailleurs à statut précaire depuis 3 ans (modèle IV) est positivement associée à la taille de l'entreprise ( $\beta = 0,14$ ,  $p < 0,05$ ), aux coûts de main-d'œuvre ( $\beta = 0,14$ ,  $p < 0,1$ ) et à la stratégie concurrentielle basée sur le prix ( $\beta = 0,14$ ,  $p < 0,05$ ), mais négativement reliée au taux de syndicalisation ( $\beta = -0,20$ ,  $p < 0,05$ ). Ces facteurs explicatifs sont en accord avec la théorie des marchés du travail qui suggère que des frais fixes de main-d'œuvre importants, jumelés avec la nécessité d'une réduction des coûts, constituent des facteurs décisionnels déterminants dans la décision d'augmenter la proportion de leur main-d'œuvre à durée déterminée.

**TABLEAU 2**  
**RESULTATS DES ANALYSES DE REGRESSION**

VARIABLES INDEPENDANTES	MODELE I % Total de précaires $\beta$ $\beta$ stand	MODELE II % Précaires à temps complet $\beta$ $\beta$ stand	MODELE III % Précaires à temps partiel $\beta$ $\beta$ stand	MODELE IV Variation du % total de précaires $\beta$ $\beta$ stand	MODELE V Embauche de temporaires $\beta$ $\beta$ stand	MODELE VI Embauche de travailleurs indép. $\beta$ $\beta$ stand
<b>I – Variables liées aux coûts de main-d’œuvre</b>						
1. Nombre total d’employés	2.36 0.17**	1.02 0.10	1.13 0.15**	1.42 0.14**	0.07 0.09	0.04 0.06
2. Coûts main-d’œuvre / charges exploitation	0.04 0.05	0.00 0.00	0.04 0.10	0.09 0.14*	0.00 -0.10	0.00 0.12
3. Taux de salaire de base – non cadres	3.05 0.13*	3.28 0.18**	-0.22 -0.01	0.42 0.02	-0.20 -0.13*	-0.23 -0.17***
4. Niveau d’avantages sociaux – non cadres	-6.05 -0.27****	-4.13 -0.23***	-1.86 -0.15**	-1.31 -0.08	0.05 0.03	0.04 0.03
5. Niveau de primes – non cadres	-2.37 -0.13**	-1.42 -0.10	-0.96 -0.10	-1.04 -0.08	0.03 0.03	0.00 0.00
6. % de femmes dans l’entreprise	0.02 0.03	0.00 0.01	0.02 0.05	-0.03 -0.05	0.00 0.15**	0.00 0.02
<b>II – Variables liées à la flexibilité organisationnelle</b>						
7. Taux de syndicalisation	-0.03 -0.06	-0.02 -0.07	0.00 0.00	-0.06 -0.20**	0.00 -0.09	0.00 0.04
8. Importance du prix dans la stratégie nationale	1.55 0.07	0.22 0.01	1.15 0.10	2.17 0.14***	0.15 0.11	0.16 0.14*
9. Importance de la qualité dans la stratégie nationale	0.16 0.01	-0.20 -0.01	0.36 0.04	0.30 0.02	-0.21 -0.19***	0.00 0.00

RESULTATS DES ANALYSES DE REGRESSION (SUITE)

VARIABLES INDEPENDANTES	MODELE 1	MODELE 2	MODELE 3	MODELE 4	MODELE 5	MODELE 6
	% Total de précaires β βstand	% Précaires à temps complet β βstand	% Précaires à temps partiel β βstand	Variation du % total de précaires β βstand	Embauche de temporaires β βstand	Embauche de travailleurs indép. β βstand
10. Importance de la distribution dans la stratégie nationale	-1.75 -0.11	-1.49 -0.12	-0.16 -0.01	-0.64 -0.05	0.02 0.02	-0.05 -0.06
11. Importance de l'innovation dans la stratégie nationale	-0.17 -0.01	0.19 0.01	-0.35 -0.04	0.02 0.00	0.08 0.08	0.21 0.23***
12. Entreprise familiale	5.63 0.13*	0.10 0.00	5.68 0.24****	-1.27 -0.04	-0.40 -0.15***	-0.40 -0.16**
<b>III – Variables liées à l'environnement</b>						
13. % de variation de la demande	0.02 0.04	0.04 0.09	-0.02 -0.06	0.04 0.09	0.00 0.02	0.00 0.08
14. Concurrents provenant des États-Unis	-4.64 -0.13*	-4.56 -0.16**	0.02 0.00	-0.13 -0.00	-0.08 -0.04	-0.10 -0.05
15. Concurrents de pays nouvellement industrialisés	-0.05 -0.00	3.88 0.09	-3.69 -0.12*	-3.69 -0.09	0.11 0.03	0.09 0.03
16. Secteur des services	3.19 0.09	1.22 0.04	1.99 0.10	1.09 0.04	0.08 0.03	0.24 0.12
N	196	198	197	200	187	187
R <sup>2</sup>	0.19	0.15	0.18	0.12	0.16	0.17
R <sup>2</sup> ajusté	0.12	0.08	0.11	0.05	0.08	0.10
F	2.77 ****	2.12 ***	2.62 ****	1.66 *	2.03 **	2.32 ***

Note : \* : p < 0.1, \*\* : p < 0.05, \*\*\* : p < 0.01, \*\*\*\* : p < 0.001



**TABLEAU 3**

**SYNTHESE DES RESULTATS OBTENUS DE L'ANALYSE MULTIVARIEE**

	<b>MODELE I</b> % Total de précaires	<b>MODELE II</b> % Précaires à temps complet	<b>MODELE III</b> % Précaires à temps partiel	<b>MODELE IV</b> Variation du % total de précaires	<b>MODELE V</b> Embauche de temporaires	<b>MODELE VI</b> Embauche de travailleurs indép.	
<b>1. Nombre total d'employés</b>	+		+	Modèle non significatif à p<0.05			
<b>2. Pourcentage de femmes dans l'entreprise</b>						+	
<b>3. Taux de syndicalisation</b>							
<b>4. Coûts main-d'œuvre / charges exploitation</b>							
<b>5. Pourcentage de variation de la demande</b>							
<b>6. Importance du prix dans la stratégie nationale</b>							+
<b>7. Importance de la qualité dans la stratégie nationale</b>						-	
<b>8. Importance de la distribution dans la stratégie nationale</b>							
<b>9. Importance de l'innovation dans la stratégie nationale</b>							+
<b>10. Concurrents provenant des États-Unis</b>	-	-					
<b>11. Concurrents de pays nouvellement industrialisés</b>			-				

**SYNTHESE DES RESULTATS OBTENUS DE L'ANALYSE MULTIVARIEE (SUITE)**

	<b>MODELE I</b> <b>% Total de</b> <b>précaires</b>	<b>MODELE II</b> <b>% Précaires à</b> <b>temps complet</b>	<b>MODELE III</b> <b>% Précaires à</b> <b>temps partiel</b>	<b>MODELE IV</b> <b>Variation du %</b> <b>total de précaires</b>	<b>MODELE V</b> <b>Embauche de</b> <b>temporaires</b>	<b>MODELE VI</b> <b>Embauche de</b> <b>travailleurs indép.</b>
<b>12. Taux de salaire de base – non cadres</b>	+	+		Modèle non significatif à p<0.05	–	–
<b>13. Niveau d'avantages sociaux – non cadres</b>	–	–	–			
<b>14. Niveau de primes – non cadres</b>	–					
<b>15. Entreprise familiale</b>	+		+		–	–
<b>16. Entreprise de service</b>						

Note : les cases vides représentent les résultats non significatifs à p<0.1

L'embauche de temporaires et de travailleurs indépendants peuvent être également des variables indicatives de la variation du nombre d'employés à statut précaire puisque nos questions concernaient spécifiquement les périodes d'augmentation de la demande. Nos résultats suggèrent que ces deux catégories d'employés sont plus utilisées dans les organisations qui ont une politique salariale à la remorque du marché ( $\beta = -0,13$ ,  $p < 0,1$  pour les temporaires et  $\beta = -0,17$ ,  $p < 0,05$  pour les travailleurs indépendants) et dans les entreprises familiales ( $\beta = -0,15$ ,  $p < 0,05$  pour les temporaires et  $\beta = -0,16$ ,  $p < 0,05$  pour les travailleurs autonomes). Toutefois, il semble que l'utilisation des différents types de travailleurs à statut précaire en période de croissance soit fonction du niveau de compétences requis. Nos résultats indiquent qu'il aurait significativement moins de temporaires embauchés lors d'une croissance de la demande dans les entreprises qui privilégient une stratégie concurrentielle axée sur la qualité ( $\beta = -0,19$ ,  $p < 0,05$ ), et significativement plus de travailleurs indépendants embauchés dans les entreprises où le prix ( $\beta = 0,14$ ,  $p < 0,1$ ) et l'innovation ( $\beta = 0,23$ ,  $p < 0,01$ ) représentent les éléments principaux de la stratégie concurrentielle. Ce résultat décrit probablement une situation où les entreprises font temporairement appel à une main-d'œuvre qualifiée et spécialisée (ex : consultants). Cette hypothèse est conforme aux travaux de Davis-Blake et Uzzi (1993) et de Nollen et Axel (1996). Finalement, nos résultats indiquent que les travailleurs temporaires (modèle V) sont plus fréquemment embauchés dans les entreprises en croissance là où les femmes constituent une proportion importante de la main-d'œuvre ( $\beta = 0,15$ ,  $p < 0,05$ ).

## **DISCUSSION**

La première conclusion qui se dégage de cette étude est que les principaux cadres explicatifs du travail précaire que sont l'économie de coûts de main-d'œuvre, la minimisation des

responsabilités légales envers la main-d'œuvre et la recherche de flexibilité numérique ne sont pas aussi clairement associés à la précarisation du travail que la littérature semble le suggérer. Ces résultats ambivalents révèlent une complexité insoupçonnée des déterminants de l'utilisation de travailleurs à statut précaire dans les entreprises étudiées. Les déterminants de l'utilisation de travailleurs à statut précaire diffèrent largement selon la catégorie de travailleurs étudiée. En effet, les variables explicatives du modèle II (pourcentage de temporaires à temps plein), et du modèle III (pourcentage de temporaires à temps partiel) ne sont pas toujours les mêmes. De la même manière, on observe des distinctions assez marquantes entre les modèles visant à prédire la proportion d'employés à statut précaire (modèles I, II, III) et ceux cherchant à expliquer la variation des précaires (modèles V et VI). Les équations qui concernent les indicateurs de l'embauche de contractuels (modèle V) et de travailleurs indépendants (VI) sont conformes dans une certaine mesure aux résultats de Davis-Blake et Uzzi (1993) qui avaient montré que la stratégie de précarité dépendait des avantages et inconvénients associés à chacun des statuts d'emploi.

#### Facteurs environnementaux et précarisation

Les entreprises de notre échantillon confrontées à la concurrence de pays nouvellement développés n'utilisent pas davantage que les autres de travailleurs à statut précaire. Ce résultat contredit, non seulement notre hypothèse, mais aussi les écrits invoquant le rôle prédominant de la globalisation de la concurrence comme déterminant de la précarité de l'emploi. Il est possible que, pour un certain nombre d'entrepreneurs, la capacité concurrentielle réside davantage dans l'offre de produits plus innovateurs et de meilleure qualité que dans la fragilisation du lien d'emploi. Pourtant, ces stratégies concurrentielles ne sont pas, en théorie, compatibles avec l'utilisation de travailleurs à statut précaire. Or, nous avons montré que la relation entre la stratégie concurrentielle et la précarité de l'emploi est beaucoup plus complexe que nous ne l'avions anticipée. Il est aussi possible, comme l'a observé Betcherman (1994), que les entreprises canadiennes ne ressentent pas encore fortement la pression concurrentielle venant des pays nouvellement industrialisés. En revanche, les entreprises canadiennes qui sont confrontées à la concurrence américaine recourent significativement moins à des travailleurs à statut précaire que les autres. On peut avancer l'idée qu'étant donné que les cadres législatifs qui régissent l'industrie des travailleurs précaires aux États-Unis et au Canada sont comparables, l'utilisation

de travailleurs à statut précaire aurait un avantage compétitif limité pour les entreprises québécoises et canadiennes. Il est également possible qu'en raison de la faiblesse du taux de change canadien par rapport à la valeur de la monnaie américaine, cet atout concurrentiel soit perçu comme étant suffisamment avantageux pour écarter le recours aux travailleurs à statut précaire. En outre, dans certains secteurs clés de l'économie, les coûts de main-d'œuvre des entreprises canadiennes sont plus faibles que ceux de leurs concurrents américains, ainsi ces organisations jouissent déjà des avantages financiers associés à l'emploi précaire. Cela demanderait certes à être vérifié dans une étude ultérieure.

Nos résultats ont montré que la précarisation du travail était un phénomène aussi répandu dans les entreprises privées de services que dans les firmes privées œuvrant dans l'exploitation et la transformation de matières premières. Il est donc possible que les entreprises œuvrant dans d'autres secteurs d'activité aient commencé à tirer parti des avantages engendrés par ce type de main-d'œuvre. Il se peut également que la distinction entre les organisations du privé et des services soit une classification trop générale. Une analyse plus fine ou désagrégée, par sous-secteurs (ex : commerce de détail, haute technologie), permettrait sans doute de mettre en évidence des différences plus marquantes en termes de stratégies de flexibilité numérique. Finalement, nous n'avons pas été en mesure de trouver de relations entre la fluctuation de la demande des produits et services et les indicateurs de précarité. Ce résultat, pour le moins étonnant, pourrait s'expliquer par le fait que le contexte généralisé d'insécurité dans le monde des affaires incite les dirigeants à diminuer les coûts et les engagements relatifs à leur main-d'œuvre, et non seulement les entreprises qui ont eu une expérience récente de variation de la demande. Il est possible que notre mesure soit en cause, fondée sur une perception de la variation de la demande au cours des trois dernières années, cette mesure ne s'est probablement pas révélée suffisamment sensible. Des données historiques et objectives sur les variations des ventes ou du chiffre d'affaires auraient sans doute permis de mieux cerner le rôle de cette variable dans le recours du statut précaire.

### Coûts de main-d'œuvre et précarisation

Le besoin de minimiser les coûts de main-d'œuvre est motivé autant par des facteurs internes, comme la politique de rémunération et la stratégie concurrentielle, que par des aspects externes à

l'entreprise, comme l'origine des concurrents. Les résultats de notre étude révèlent que la position salariale par rapport au marché a une influence significative sur l'utilisation de travailleurs à statut précaire. Paradoxalement, lorsque le salaire de base est plus élevé que le marché, on retrouve une forte proportion de précaires, alors que la même politique en regard des d'avantages sociaux et des primes est associée à un recours plus faible à des travailleurs temporaires.

Certains auteurs (ex. Nollen et Axel, 1996) ont observé que les entreprises tendent à offrir un salaire de base légèrement plus élevé aux employés temporaires afin de compenser les avantages sociaux et autres programmes de rémunération incitative généralement accordés seulement aux employés réguliers. Par contre, nous n'avons pas observé cette même tendance en ce qui a trait aux salaires offerts aux contractuels et aux travailleurs indépendants lors d'augmentations de la demande. Comme aucune étude n'avait encore exploré à ce jour l'influence de la stratégie de rémunération par rapport au marché sur le recours au statut précaire, une tentative d'explication peut être avancée. Dans le cas de l'embauche de travailleurs contractuels, nous croyons que le niveau de salaire est moindre car ces entreprises rapportent recourir à une grande proportion de femmes. La littérature sur la rémunération des femmes montre très clairement que l'équité en cette matière n'a pas encore été atteinte. Par conséquent, nous croyons que c'est le pourcentage de femmes dans l'entreprise qui influence le niveau des salaires, et non le pourcentage de travailleurs temporaires. En ce qui concerne l'embauche de travailleurs indépendants, nous croyons que la stratégie concurrentielle axée sur le prix, qui caractérise principalement les entreprises qui utilisent ce type d'employés, dicterait une politique de rémunération conservatrice. Dans ce cas, le niveau de la rémunération offert est donc une conséquence de la stratégie en place, stratégie qui nécessite alors l'embauche de travailleurs peu coûteux. En somme, nos résultats suggèrent que, de manière générale, les travailleurs à statut précaire obtiennent un meilleur salaire que ce qui est normalement offert sur le marché pour compenser les avantages sociaux et les primes auxquels ils n'ont pas droit. Par contre, dans certains contextes particuliers, par exemple là où la main-d'œuvre féminine est importante et/ou la stratégie concurrentielle axée sur les prix est prédominante, une politique de bas salaires serait perçue par les dirigeants comme la plus adéquate pour ces travailleurs à statut précaire.

Quant à l'influence du ratio coûts de main-d'œuvre/ coûts d'exploitation, celui-ci n'a qu'une influence très marginale. Des coûts de main-d'œuvre élevés ne semblent pas constituer une raison suffisante pour modifier les politiques de dotation. Les organisations considèrent sans doute plusieurs autres aspects dans leurs décisions tels que le travail à effectuer, les qualifications de la main-d'œuvre disponible, l'organisation du travail, la culture organisationnelle et les divers coûts associés à l'embauche de travailleurs temporaires (Nollen et Axel, 1996). Nos résultats suggèrent que les entreprises appliquent un processus décisionnel complexe avant de précariser les emplois, et ce, indépendamment de leur masse salariale. Finalement, nos résultats ont montré que la taille était positivement reliée au pourcentage total de précaires et à l'augmentation de ce pourcentage depuis 3 ans. Les résultats de l'étude de Mangum et al. (1985) se trouvent donc confirmés. Notons que la taille de l'entreprise et les coûts totaux de main-d'œuvre n'ont pas des effets similaires sur nos indicateurs de précarité. Il est probable que la taille influence le pourcentage de travailleurs à statut précaire parce qu'elle réduit la flexibilité organisationnelle, non parce qu'elle entraîne des coûts de main-d'œuvre plus élevés.

Au regard des résultats de notre étude, la syndicalisation n'a pas d'influence sur la précarité de l'emploi. Dans son enquête, Syssau (1992) avait observé que la syndicalisation constituait une faible entrave à la précarisation de l'emploi au yeux des dirigeants. Une tentative d'explication est que la syndicalisation peut affecter la précarisation de l'emploi, mais pour des raisons contradictoires. Les syndicats peuvent imposer, par l'intermédiaire par exemple des contrats collectifs de travail, une grande rigidité dans l'affectation du personnel, pouvant ainsi inciter les employeurs à accroître le nombre de précaires. En revanche, le syndicat peut aussi chercher à limiter cette pratique en négociant une procédure formelle et très complexe de dotation pour les nouveaux postes, et en responsabilisant plus fortement l'employeur à l'égard de ces travailleurs. Par conséquent, il est possible que ces forces opposées n'aient qu'un effet net minime sur la composition de la main-d'œuvre.

### Stratégie concurrentielle et précarisation

Nous avons trouvé que les stratégies concurrentielles basées sur l'innovation et la qualité n'ont aucune influence significative sur le pourcentage total de précaires dans l'entreprise. En

contrepartie, l'importance accordée à l'innovation est positivement associée à l'embauche de travailleurs indépendants lors d'augmentation à la demande. Nous croyons que ce résultat s'explique par le fait que les travailleurs indépendants, auxquels font référence les répondants, sont principalement des professionnels scientifiques, en informatique ou du personnel très qualifié qui sont engagés comme consultants sur divers projets. D'ailleurs, Messmer (1991) et Akyeampong (1989) rapportent que les professionnels constituent 20% de l'ensemble des travailleurs temporaires au Canada et aux États-Unis. L'importance de la qualité et de la distribution n'est pas associée d'une façon significative au pourcentage de précaires. Il est difficile d'expliquer la faiblesse de ces relations. Il est possible que ce n'est pas tant l'importance accordée à chacun des éléments de la stratégie concurrentielle qui soit un révélateur de la précarisation, mais plutôt la stratégie d'ensemble. Si le prix est pour plusieurs employeurs le seul aspect de la stratégie, pour d'autres employeurs la stratégie concurrentielle repose sur un amalgame d'éléments.

Enfin, nos résultats révèlent que les entreprises familiales ont une plus forte propension à recourir aux travailleurs précaires que les autres, en revanche, parmi les entreprises qui ont connu une croissance de la demande dans les cinq dernières années, celles sous un contrôle familial ont été moins portées à embaucher des travailleurs temporaires. Ces résultats suggèrent que les entreprises contrôlées par une famille ne puissent, pas plus que les autres, être caractérisées par une culture de type paternaliste ou de clan. D'autres facteurs que la culture organisationnelle peuvent intervenir. Nous avons observé une corrélation positive significative entre l'entreprise familiale et la stratégie de prix. On peut spéculer que les entreprises sous le contrôle d'une famille bénéficient d'une moins grande marge de manœuvre que les autres pour supporter des coûts de main-d'œuvre fixes. On peut avancer aussi l'idée que les entreprises familiales jouissent d'une plus grande liberté d'action dans le choix de leur stratégie de dotation de personnel. Ce pouvoir s'explique, selon la théorie de l'agence, par le fait que le contrôle financier et la gestion sont assumés par les mêmes personnes. Ces personnes ont alors tout intérêt à réduire le plus possible leurs coûts de main d'œuvre. L'embauche de temporaires s'inscrit dans cette logique. La théorie de l'agence représente une voie intéressante pour expliquer le recours aux travailleurs précaires. Cependant, lorsque la croissance de la demande est relativement stable, les entreprises familiales semblent préférer accorder des contrats d'emploi réguliers à leurs travailleurs. Il est



possible que ces entreprises recourent davantage que les autres au temps supplémentaire pour suppléer à l'embauche de travailleurs temporaires. Cela demande à être vérifié.

## **LIMITES ET PERSPECTIVES**

L'étude micro-économique de la précarité d'emploi dans les entreprises nous a permis d'identifier ses principaux déterminants, ainsi que de tester des hypothèses qui, bien que souvent posées, n'aient jamais été vérifiées. De plus, notre opérationnalisation du concept de précarité comme l'ensemble des contrats à durée déterminée n'avait pas fait l'objet d'une grande attention dans la littérature sur la précarité. Toutefois, notre recherche comporte un certain nombre de limites qu'il importe de souligner. Premièrement, la qualité des résultats des recherches par questionnaire dépend du taux de réponse obtenu, de la représentativité de l'échantillon et de la compréhension et de la motivation des répondants à répondre correctement. Bien que l'échantillon que nous avons ciblé ait été très représentatif des firmes québécoises, il existe probablement une distinction importante entre les entreprises qui ont choisi de répondre au questionnaire et celles qui ont refusé. En particulier, le sujet de notre recherche est peut-être un point sensible pour plusieurs dirigeants qui ne veulent pas divulguer l'ampleur de leur recours aux travailleurs à statut précaire. D'autres éléments, comme les variations de la demande des produits et services de l'entreprise, ont été abordés par des questions d'ordre perceptuel et qui ont pu être affectés par le phénomène de désirabilité sociale. Par ailleurs, comme nous l'avons déjà mentionné, notre effort de différenciation entre différents types de travailleurs à statut précaire, soit les contractuels et les travailleurs indépendants, pose plusieurs problèmes méthodologiques. D'une part, seulement les entreprises ayant connu une croissance de leur demande pouvaient répondre à l'item. D'autre part, les statuts précaires n'étaient pas clairement définis, de sorte qu'il est possible que les répondants aient interprété différemment la nature de chacun des statuts. Finalement, bien que cinq des six modèles étudiés ont permis d'expliquer une part significative de la variance, ces modèles expliquent au plus 19%, ce qui suggère que plusieurs autres variables non étudiées peuvent influencer la précarisation de l'emploi. Par exemple, nous croyons que le lien entre la précarité et la culture d'entreprise mérite d'être exploré. Par ailleurs, nos résultats indiquent que différentes catégories de travailleurs temporaires

sont utilisées différemment, mais notre étude ne nous permet pas de tirer des conclusions précises sur les déterminants qui leur sont associés. Il serait donc important dans les recherches futures de cibler étroitement la catégorie de travailleurs à statut précaire. De plus, une étude internationale sur ce sujet, où l'opérationnalisation des concepts serait similaire dans chaque pays, produirait des données importantes sur les différences nationales dans les déterminants de la précarisation. En effet, il est possible que des facteurs environnementaux et culturels aient un effet important sur l'utilisation de travailleurs à statut précaire. Enfin, notre intérêt particulier pour les entreprises privées limite la portée de nos résultats. Dans son étude, Casey (1988) a trouvé que 39% des organismes publics avaient recours à des travailleurs à statut précaire. Il serait donc important d'étudier l'ensemble des organismes et entreprises qui font appel à ce type de travailleurs.

## Bibliographie

- Abraham, K.G. (1988). Flexible Staffing Arrangements and Employers' Short-term Adjustment Strategies. In R.A. Hart (ed.), *Employment, Unemployment, and Labour Utilization*: 288-311. London: Unwin Hyman.
- Abraham, K.G. et Taylor, S.K. (1990). *Firms' Use of Outside Contractors : Theory and Evidence*. Working paper, Department of Management, University of Maryland.
- Akyeampong, E.B. (1989). Évolution de la main d'œuvre temporaire. *Statistique Canada – Perspective*, Été, p. 49-55.
- Akyeampong, E.B. (1997). Aperçu des conditions de travail, 1995. *Statistique Canada – Perspective*, Printemps, p. 55-60.
- Atkinson, J. (1984). Manpower strategies for flexible organisations. *Personnel Management*, August 1984, 16(8), p. 30-35.
- Axel, H. (1995). Contingent Employment. The Conference Board, *HR Executive Review*, 3(2), p.3-14.
- Barling, J et Gallagher, D.G. (1996). Part-Time Employment. International. *Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol.11, p. 243-277.
- Barry, B. et Crant, J.M. (1994). Labor Force Externalization in Growing Firms. *International Journal of Organizational Analysis*, 2(4), p.361-383.
- Becker, B.E. et Huselid, M.A. (1998). High Performance Work Systems and Firm Performance : A Synthesis of Research and Managerial Implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol.16, p. 53-101.
- Belous, R.S. (1989). Human resource flexibility and equity: difficult questions for business, labor, and government. *Journal of Labor Research*, 10(1), p. 67-72.
- Belous, R.S. (1989). How human resource systems adjust to the shift toward contingent workers. *Monthly Labor Review*, March, p. 7-12.
- Betcherman, G., McMullen, K., Leckie, N. et Caron, C. (1994). *The Canadian Workplace in Transition*. Final Report of the Human Resource Management Project. Kingston : IRC Press.
- Casey, B. (1988). The extent and nature of temporary employment in Britain. *Cambridge Journal of Economics*, 12, p.487-509.
- Davis-Blake, A.& Uzzi, B. (1993). Determinants of employment externalization: A study of temporary workers and independent contractors. *Administrative Science Quarterly*, 38, p. 195-223.
- Doeringer, P. & Piore, M. (1971). *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*. Armonk, NY: M.E. Sharpe.
- England, G. (1987). *Part-Time, Causal and Other Atypical Workers : A Legal View*. *Research and Current Issues*. Series no. 48. Industrial Relations Centre, Queen's niversity, Kigston, Ontario.

- Feldman, D.C. (1996). Managing Part-Time and Temporary Employment Relationship», in Employee, Careers, and Job Creation, (M. London, ed.), p. 121-141.
- Harrison, B. et Kelley, M. (1991). Outsourcing and the Search for Flexibility. Working paper, School of Urban and Public Affairs, Carnegie Mellon University.
- Kerr, J. et Slocum, J.W.Jr. (1987). Managing Corporate Culture Through Reward Systems. *Academy of Management Executive*, 1(2), p.99-108.
- Le Louarn, J.Y. (1990). Les emplois atypiques et l'efficacité de la gestion des ressources humaines. In Boivin, Déom, Deschênes Mercier & Poulin-Simon (éd.), *Le défi de la gestion des emplois*: p. 93-114. Québec: Les Presses de l'Université Laval.
- Mangum, G., Mayall, D. & Nelson, K. (1985). The temporary help industry: A response to the dual internal labor market. *Industrial and Labor Relations Review*, 38(4), p. 599-611.
- Maniscalco, R. (1995). The Employment Staffing Alternative. *Information Systems Management*, 12(4), p.66-68.
- Messmer, M. (1991). Right-Sizing Reshapes Staffing Strategies. *HRMagazine*, Oct, p.60-62.
- Ministère du Travail du Québec (1998). L'évolution de l'emploi atypique au Québec, *Le marché du travail*, 19(5), mai 1998, 88p.
- Nollen, S. et Axel, H. (1996). *Managing Contingent Workers : How to Reap the Benefits and Reduce the Risks*. New York : American Management Association, 235 p.
- Osterman, P. (1982). Employment structures within firms. *British Journal of Industrial Relations*, 30, p. 349-361.
- Osterman, P. (Ed.) (1984). *Internal Labor Markets*. Cambridge: MIT Press. p. 202-221.
- Osterman, P. (1994). How common is workplace transformation and who adopts it? *Industrial and Labor Relations Review*, 47(2), p. 173-188.
- Polivka, A.E. & Nardone, T. (1989). On the definition of 'contingent work'. *Monthly Labor Review*, December, p. 9-16.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York : The Free Press.
- Syssau, J.-L. (1992). 'Répondre à l'incertitude par la flexibilité: le cas de 18 entreprises de la filière textile habillement. *Gestion 2000*, no.4, p.11-28.
- Von Hippel, C., Mangum, S.L., Greenberger, D.B., Heneman, R.L. & Skoglund, J.D. (1997). Temporary employment: Can organizations and employees both win? *The Academy of Management Executive*, 11(1), p. 93-104.
- Werner, B.M. & Souder, W.E. (1997). Measuring R&D Performance – State of the Art, *Research-Technology Management*, 40(2), March-April, p.34-42.

## Liste des publications au CIRANO \*

### Cahiers CIRANO / *CIRANO Papers* (ISSN 1198-8169)

- 99c-1 Les Expos, l'OSM, les universités, les hôpitaux : Le coût d'un déficit de 400 000 emplois au Québec — Expos, Montréal Symphony Orchestra, Universities, Hospitals: The Cost of a 400,000-Job Shortfall in Québec / Marcel Boyer
- 96c-1 Peut-on créer des emplois en réglementant le temps de travail ? / Robert Lacroix
- 95c-2 Anomalies de marché et sélection des titres au Canada / Richard Guay, Jean-François L'Her et Jean-Marc Suret
- 95c-1 La réglementation incitative / Marcel Boyer
- 94c-3 L'importance relative des gouvernements : causes, conséquences et organisations alternative / Claude Montmarquette
- 94c-2 Commercial Bankruptcy and Financial Reorganization in Canada / Jocelyn Martel
- 94c-1 Faire ou faire faire : La perspective de l'économie des organisations / Michel Patry

### Série Scientifique / *Scientific Series* (ISSN 1198-8177)

- 99s-35 Testing the Option Value Theory of Irreversible Investment / Tarek M. Harchaoui et Pierre Lasserre
- 99s-34 A Resource Based View of the Information Systems Sourcing Mode / Vital Roy et Benoit Aubert
- 99s-33 Budget Processes: Theory and Experimental Evidence / Karl-Martin Ehrhart, Roy Gardner, Jürgen von Hagen et Claudia Keser
- 99s-32 Tax Incentives: Issue and Evidence / Pierre Mohnen
- 99s-31 Decentralized or Collective Bargaining in a Strategy Experiment / Siegfried Berninghaus, Werner Güth et Claudia Keser
- 99s-30 Qui veut réduire ses heures de travail? Le profil des travailleurs adhérant à un programme de partage de l'emploi / Paul Lanoie, Ali Béjaoui et François Raymond
- 99s-29 Dealing with Major Technological Risks / Bernard Sinclair-Desgagné et Carel Vachon
- 99s-28 Analyse de l'impact productif des pratiques de rémunération incitative pour une entreprise de services : Application à une coopérative financière québécoise / Simon Drolet, Paul Lanoie et Bruce Shearer
- 99s-27 Why Firms Outsource Their Human Resources Activities: An Empirical Analysis / Michel Patry, Michel Tremblay, Paul Lanoie et Michelle Lacombe
- 99s-26 Stochastic Volatility: Univariate and Multivariate Extensions / Éric Jacquier, Nicholas G. Polson et Peter E. Rossi
- 99s-25 Inference for the Generalization Error / Claude Nadeau et Yoshua Bengio
- 99s-24 Mobility and Cooperation: On the Run / Karl-Martin Ehrhart et Claudia Keser

---

\* Vous pouvez consulter la liste complète des publications du CIRANO et les publications elles-mêmes sur notre site World Wide Web à l'adresse suivante :

<http://www.cirano.umontreal.ca/publication/documents.html>