

2012RP-02

Attirer et retenir les travailleurs âgés : Le rôle de la flexibilité

Ali Béjaoui

Rapport de projet
Project report

Montréal
Février 2012

© 2012 Ali Béjaoui. 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, if full credit, including © notice, is given to the source



Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations

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 du Développement économique et régional et de la Recherche, 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 du Développement économique et régional et de la Recherche, and grants and research mandates obtained by its research teams.

Les partenaires du CIRANO

Partenaire majeur

Ministère du Développement économique,
de l'Innovation et de l'Exportation

Partenaires corporatifs

Autorité des marchés financiers
Banque de développement du Canada
Banque du Canada
Banque Laurentienne du Canada
Banque Nationale du Canada
Banque Royale du Canada
Banque Scotia
Bell Canada
BMO Groupe financier
Caisse de dépôt et placement du Québec
CSST
Fédération des caisses Desjardins du Québec
Financière Sun Life, Québec
Gaz Métro
Hydro-Québec
Industrie Canada
Investissements PSP
Ministère des Finances du Québec
Power Corporation du Canada
Rio Tinto Alcan
State Street Global Advisors
Transat A.T.
Ville de Montréal

Partenaires universitaires

École Polytechnique de Montréal
HEC Montréal
McGill University
Université Concordia
Université de Montréal
Université de Sherbrooke
Université du Québec
Université du Québec à Montréal
Université Laval

Le CIRANO collabore avec de nombreux centres et chaires de recherche universitaires dont on peut consulter la liste sur son site web.

ISSN 1499-8610 (Version imprimée) / ISSN 1499-8629 (Version en ligne)

Attirer et retenir les travailleurs âgés : Le rôle de la flexibilité

Ali Béjaoui¹

Résumé

Le prolongement de la vie active des travailleurs âgés constitue un défi de taille pour les politiques publiques dans un contexte de vieillissement de la population et de sortie fragile d'une récession. Bien que le Québec émerge relativement bien de la récession, il demeure que le phénomène de retraite précoce (avant l'âge de 60 ans) demeure alarmant. L'approche moins coercitive adoptée par le Québec, qui consiste à instaurer la retraite progressive et à introduire des incitatifs pour dissuader la retraite anticipée, ne pourrait donner les résultats escomptés que si les individus sont motivés à demeurer actifs sur le marché du travail et, surtout, si les employeurs sont capables de les attirer et les retenir. Or nous avons constaté une divergence entre les aspirations des travailleurs âgés et les stratégies poursuivies par les entreprises. Il apparaît que les employeurs, pris avec un déséquilibre démographique de leur effectif en faveur des travailleurs âgés, ont tendance à recourir à des stratégies de flexibilisation pour contenir leur masse salariale. Le recours à la rémunération variable (basée sur la performance individuelle ou collective) et le recours à la flexibilité numérique (temps partiel et contrat à durée déterminée) sont des exemples de stratégies poursuivies par les entreprises. Ces deux tendances coïncident avec un vieillissement de la main-d'œuvre, une intensification de la concurrence étrangère ainsi qu'une féminisation et une tertiarisation du marché du travail. Bien que le travail à temps partiel puisse répondre au besoin de flexibilité des travailleurs âgés, il ne répond que partiellement aux attentes de ces derniers. Une meilleure qualité de travail (intéressant, moins stressant ou moins demandant physiquement) et une flexibilité des conditions de travail qui permettraient de concilier le travail et la vie personnelle, sont des facteurs aussi importants que le travail à temps partiel dans la décision de demeurer sur le marché du travail. Par ailleurs, bien que le recours à la flexibilité numérique puisse être une voie prometteuse pour attirer et retenir une main-d'œuvre vieillissante, elle présente des risques à long terme. En effet, le recours accru à cette flexibilité pourrait générer, à long terme, un sous investissement dans la formation et un manque d'accès aux avantages sociaux, particulièrement les régimes de retraite. Alors que le problème d'accès

¹ Université du Québec en Outaouais et chercheur CIRANO, courriel : ali.bejaoui@uqo.ca

aux régimes de retraite fait partie des préoccupations récentes des politiques publiques, celui de l'accès à la formation n'a pas eu la même attention. Sachant que les travailleurs âgés seront appelés à changer d'employeur, de profession et même de secteur d'activité s'ils veulent demeurer actifs, l'acquisition et la mise à jour des compétences sont une condition sine qua non à la réussite des stratégies qui visent le prolongement de la vie active des travailleurs âgés.

Table des matières

Table des matières	5
Introduction	6
1. Le recours des entreprises à la flexibilité	9
1.1. L'utilisation de la rémunération variable	10
<i>Les caractéristiques des emplois.....</i>	<i>11</i>
<i>Les caractéristiques des employés.....</i>	<i>12</i>
1.2. L'utilisation des emplois non standards.....	12
1.3. Résultats préliminaires	13
<i>Emplois non standards.....</i>	<i>14</i>
<i>Rémunération variable.....</i>	<i>14</i>
1.4. Analyse des résultats.....	15
<i>Le recours à la rémunération variable</i>	<i>16</i>
<i>Le recours à flexibilité numérique.....</i>	<i>19</i>
<i>La structure démographique des établissements.....</i>	<i>21</i>
<i>Les caractéristiques des établissements.....</i>	<i>23</i>
<i>Les caractéristiques des employés.....</i>	<i>24</i>
2. L'accès à la formation et aux avantages sociaux	27
2.1. L'accès à la formation.....	27
2.2. L'accès aux avantages sociaux.....	28
3. Les facteurs qui incitent les travailleurs âgés à demeurer ou retourner sur le marché du travail	32
4. Conclusion et implications sur les politiques publiques	38
Annexe 1 : Description des variables extraits de l'EMTE	41
Références	46

Introduction

Le vieillissement de la population et la pénurie de main-d'œuvre éminente qui en découlera, ont placé le prolongement de la vie active des travailleurs âgés au cœur des politiques publiques des pays industrialisés. Les conséquences du vieillissement et les mesures préconisées pour y remédier ont été débattues en long et en large depuis des décennies. Le cas québécois est bien étayé dans Castonguay et col. (2010) et Bégin, (2008). En effet, il existe un consensus autour du fait que l'augmentation du taux de dépendance, à la suite de l'augmentation de l'espérance de vie et la baisse du taux de fécondité, risque de compromettre la pérennité des régimes de retraite et ébranler les finances publiques (particulièrement les dépenses de santé). La conjoncture actuelle, marquée par une sortie fragile d'une récession, exerce une pression additionnelle sur les gouvernements pour être plus créatifs s'ils veulent résorber le déficit budgétaire qu'ils ont encouru pour faciliter la sortie de la récession et en même temps faire face au défi du vieillissement de la population.

Bien que le Québec réussisse à émerger de la récession, comparé aux autres provinces canadiennes, il demeure que c'est la province où le phénomène de retraite hâtive est le plus alarmant. En effet, 44,7 % des personnes qui ont pris leur retraite en 2008-2009 l'ont fait avant l'âge de 60 ans. Ceci se compare à 33,3 % en Ontario et à 27,8 % au sein des provinces de l'ouest (Institut de la statistique du Québec, 2011). Comparé à d'autres pays, comme la France et les États-Unis, qui ont opté pour une approche coercitive en augmentant l'âge minimum d'éligibilité à une pleine retraite, le Québec a adopté des mesures incitatives qui favorisent le maintien en emploi des travailleurs âgés. L'introduction de la retraite progressive et la modification des paramètres du régime de retraite, pour pénaliser les retraites précoces et compenser le report de la retraite, en sont des illustrations. Cependant, l'atteinte des objectifs de l'approche non coercitive adoptée par le Québec est tributaire de la disposition des travailleurs âgés à demeurer sur le marché du travail et, surtout, de la capacité des employeurs à les attirer et les retenir. Malheureusement on constate un écart entre d'une part les aspirations des travailleurs âgés et d'autre part les stratégies adoptées par les entreprises. En effet, il a été mis en évidence que les travailleurs âgés manifestent leur intérêt de demeurer actifs sur le marché du travail s'ils se font offrir, entre autres, une certaine flexibilité des conditions de travail (Morissettes et col.

2004). On distingue trois formes de flexibilité : la flexibilité des plages horaires (horaire flexible, semaine comprimée), la flexibilité du nombre d'heures travaillées (travail à temps partiel, travail partagé, retraite progressive) et la flexibilité du lieu physique de travail (travail à distance). Par ailleurs, du côté des employeurs, rares les entreprises canadiennes qui ont mis en place des mesures de flexibilité pour attirer et retenir les travailleurs âgés (Conférence Board, 2008). Ce constat pourrait être expliqué, entre autres, par le fait que ce n'est pas toutes les formes de flexibilité auxquelles les travailleurs âgés aspirent qui répondent aux exigences des employeurs. Ces derniers, pris à leur tour avec un déséquilibre démographique de leur effectif en faveur des travailleurs âgés, auraient tendance à adopter des stratégies qui leur permettent de contenir leur masse salariale. Ils seraient plus enclins à adopter des formes flexibles de rémunération qui relient une partie du salaire à la performance individuelle (primes au rendement individuel, rémunération au mérite ou rémunération en fonction des compétences), collective (systèmes de primes collectives) ou organisationnelle (régimes de participation aux bénéfices, et régimes d'achat d'actions). Ces formes de rémunération ont été identifiées dans la littérature comme étant des alternatives au salaire à l'ancienneté qui n'est plus soutenable dans un contexte de vieillissement de la main-d'œuvre (Gautié, 2002). Quant aux entreprises qui ne réussissent pas à introduire la flexibilité salariale, elles se tourneraient vers les formes d'emploi flexibles (ou atypiques) telles que le temps partiel, les contrats à durée déterminée et le travail autonome. Ces arrangements contractuels permettent aux entreprises de réduire les coûts associés aux régimes de retraite et aux avantages sociaux, qui sont susceptibles de s'amplifier avec le vieillissement de la main-d'œuvre. Dépendamment des caractéristiques des entreprises, les deux stratégies de flexibilisation pourraient coexister.

L'objectif du présent document est double. Premièrement, il apportera un éclairage sur le recours à la flexibilité par les entreprises et son implication quant à l'accès à la formation en entreprise et aux avantages sociaux. Dans un deuxième temps, le document analysera le rôle de la flexibilité des conditions de travail aussi bien dans la décision de partir à la retraite que celle du retour des retraités sur le marché du travail. Les résultats qui découlent de ce document ont des implications multiples sur les politiques publiques. Bien que le recours aux différentes formes d'emploi flexible puisse répondre en partie aux aspirations des travailleurs âgés qui désirent

demeurer actifs, il pourrait avoir des conséquences négatives à long terme. En effet, si on se place dans une perspective de parcours de vie, le recours à cette flexibilité pourrait mener à un sous-investissement dans la formation, à un manque d'accès aux régimes de retraite et aux avantages sociaux en général. Ainsi, les politiques publiques qui visent l'extension de la vie active des travailleurs âgés auraient avantage à saisir ces défaillances du marché et en tenir compte dans une approche intégrée de prolongement de la vie active des travailleurs âgés.

Ce rapport sera articulé autour de trois parties. La première, et la principale, abordera spécifiquement l'impact de la structure démographique des effectifs (ou distribution par groupes d'âge) des entreprises sur le recours aux deux formes de flexibilité à savoir la flexibilité des salaires et la flexibilité numérique (emplois atypiques). La deuxième analysera l'impact du recours à la flexibilité numérique sur l'accès à la formation et aux avantages sociaux. Quant à la troisième partie, elle se penchera sur les autres types de flexibilité (tel que les horaires flexibles et le télétravail) susceptibles d'attirer et retenir les travailleurs âgés. Malheureusement, il n'existe pas une source de données unique qui permet d'analyser aussi bien les stratégies des entreprises que le comportement de retraite des individus. Ainsi, nous avons fait appel aux données de l'enquête sur les milieux de travail et les employés (EMTE) pour analyser les stratégies de flexibilisation des entreprises et nous avons exploité les données de l'enquête sociale générale (ESG) pour analyser les comportements de retraite. Compte tenu des restrictions d'accès aux données provinciales dans les bases de données dont nous disposons, la comparaison du Québec aux autres provinces canadiennes fera l'objet d'un projet subséquent.

1. Le recours des entreprises à la flexibilité

Le débat portant sur le recours à la flexibilité par les entreprises a été alimenté par les prémisses que le salaire à l'ancienneté n'est plus soutenable dans un contexte de vieillissement de la main-d'œuvre. En effet, le déséquilibre démographique en faveur des travailleurs âgés, conjugué avec d'autres facteurs tels que, les changements technologiques, l'intensification de la concurrence et la disponibilité d'une main-d'œuvre scolarisée ont déstabilisé le marché interne du travail et remis en question le salaire à l'ancienneté (Gautié, 2002). C'est dans ce contexte que le recours à des stratégies de flexibilisation s'avère incontournable pour la survie des entreprises.

Contrairement à la perception générale, le salaire à l'ancienneté n'est pas uniquement pratiqué dans les entreprises syndiquées. Le salaire à l'ancienneté est utilisé également pour motiver et retenir les employés. Cette pratique est compatible avec la théorie des incitations qui stipule que, dans un environnement dans lequel les entreprises ne peuvent pas observer l'effort de travail, il est optimal pour l'entreprise de fixer des salaires qui augmentent avec l'ancienneté (Lazear, 1979). Le risque de payer un salaire plus élevé que la productivité en fin de carrière est mitigé par un salaire plus faible que la productivité en début de carrière et l'existence d'un âge de retraite obligatoire qui permet de mettre fin à cette pratique. Le creusement de l'écart entre le salaire et la productivité en fin de carrière est à l'origine de la remise en question du salaire à l'ancienneté dans un contexte de vieillissement de la main-d'œuvre. Cet écart de salaire continuera d'augmenter si les entreprises continuent de pratiquer une augmentation systématique des salaires en fonction de l'ancienneté, ou si la productivité continue de baisser avec l'âge. Bien qu'il n'y ait pas de consensus sur la baisse de la productivité avec l'âge, il existe d'autres arguments qui corroborent ces conclusions. En effet, Gautié (2000) soutient que le salaire à l'ancienneté n'est plus soutenable dans un contexte de déstabilisation des marchés internes de travail. Selon cet argument, dans un marché interne de travail, il existe une forme de subvention implicite des travailleurs âgés de la part des travailleurs plus jeunes qui sont payés un salaire moins élevé au début de leur carrière. Ainsi, un équilibre démographique au sein de l'entreprise est nécessaire pour la survie du marché interne qui garantit une certaine rente aux travailleurs âgés. Le vieillissement de la main-d'œuvre remet en question cet équilibre démographique et les

entreprises sont obligées de s'ajuster en adoptant des stratégies qui leur permettent de mieux gérer cette rente. Le recours à des formes flexibles de travail (par exemple, le travail à temps partiel, contrat à durée déterminée ou travail autonome) et l'adoption d'une politique de rémunération variable (qui relie une partie du salaire à des critères de performance) sont des exemples de stratégies de flexibilisation.

La complémentarité ou la substituabilité entre ces deux stratégies a fait déjà l'objet d'un débat théorique (Booth et col. 2000). D'un côté, on considère la rémunération variable comme étant une forme de flexibilité, et donc, si elle est adoptée, il y a moins de recours à la flexibilité numérique (substituabilité). D'un autre côté, puisque les employés qui occupent des emplois atypiques sont en général non syndiqués, ils ont tendance à accepter plus facilement une pratique de rémunération variable (complémentarité). De plus, la rémunération variable peut être compatible avec une grande proportion de main-d'œuvre atypique qui opère en dehors des lieux de travail. Dans ces circonstances, le salaire variable peut diminuer les coûts de surveillance (complémentarité). L'originalité de notre recherche consiste à reprendre ce débat dans un contexte de vieillissement de la main-d'œuvre. On s'intéresse spécifiquement à l'impact de la structure démographique (ou distribution par groupes d'âge) des effectifs d'une entreprise sur le recours aux deux stratégies de flexibilisation. On s'attend à ce que les entreprises qui emploient relativement plus de travailleurs âgés soient plus susceptibles de recourir à l'une ou à l'autre des stratégies de flexibilisation. De même, on s'attend à ce que les entreprises qui recourent à la flexibilité numérique attirent davantage les jeunes et les personnes âgées. En effet, la flexibilité permet aux jeunes de combiner travail et études, alors qu'elle permet aux travailleurs âgés de combiner travail et retraite progressive. Afin de bien saisir cette dynamique nous allons examiner aussi bien les caractéristiques de la main-d'œuvre que celles des entreprises qui sont susceptibles d'expliquer le recours à la flexibilité. C'est ce qui fera l'objet des deux prochaines sections.

1.1. L'utilisation de la rémunération variable

La rémunération variable est définie comme étant « Toute forme de rémunération accordée à un employé ou à un groupe d'employés, autre qu'un taux de base ou un salaire, dans laquelle les

versements fluctuent selon certains standards qualitatifs ou quantitatifs, prédéterminés ou non, généralement associés à une performance individuelle, de groupe ou d'entreprise. » (ISQ, 2000)

La rémunération variable basée sur les critères de performance individuelle englobe les bonis au mérite, la rémunération à la pièce et la rémunération à la commission. Cependant la rémunération variable basée sur les critères de performance collective inclut le partage des bénéfices, le partage des gains de productivité, la participation au capital-actions et les bonis d'équipe. L'adoption de la rémunération variable par les entreprises est affectée par deux groupes de facteurs, soient les facteurs reliés aux caractéristiques des emplois et ceux rattachés aux caractéristiques des employés.

Les caractéristiques des emplois

Le lien entre le recours à la rémunération variable et la stratégie d'entreprise a fait l'objet de plusieurs études. Certains avancent que les entreprises qui adoptent une stratégie d'innovation ont tendance à utiliser davantage la rémunération variable, comparées aux entreprises qui recourent à une technologie standard et opèrent dans un environnement stable (Gomez-Mejia et col., 1992, Heneman et col. 2001). D'autres auteurs suggèrent que les entreprises qui poursuivent une stratégie de qualité ont tendance à adopter la rémunération variable (Zarifian 1988, 1999 ; Lawler 1990; Heneman et col. 1998). D'autres soutiennent que les entreprises qui poursuivent des stratégies basées sur la réduction des coûts sont moins enclines à adopter la rémunération variable par souci de contenir les coûts de la main-d'œuvre reliés aux salaires et à la formation. L'association entre la stratégie basée sur la qualité et la pratique de la rémunération variable a été également identifiée par Snell et col. (1994).

L'effet des syndicats sur l'adoption de la rémunération variable est controversé. D'un côté, les syndicats peuvent s'opposer à cette forme de rémunération variable dans la mesure où elle laisse beaucoup de discrétion à l'employeur lors de la mesure du rendement des employés. D'un autre côté, les syndicats seraient favorables à une rémunération basée sur une mesure objective de l'effort, telle que la rémunération à la pièce (Brown, 1990; Heywood et col. 1997; Booth et col. 1999).

Le marché du produit où opèrent les entreprises joue un rôle important dans l'adoption de la rémunération variable. En effet, l'augmentation de la concurrence sur le marché des produits peut entraîner une plus grande délégation des tâches au sein des entreprises, ce qui entraîne un plus grand recours à la rémunération basée sur le rendement.

La taille des entreprises a été identifiée comme étant une variable importante dans l'explication de l'adoption de la rémunération variable. En effet, les entreprises de petite taille ont moins recours à la rémunération variable étant donné qu'elles peuvent facilement observer l'effort de leurs employés et mettre en place des systèmes de contrôle efficaces.

Les caractéristiques des employés

La rémunération variable est associée à un plus grand pourcentage d'employés avec un niveau d'instruction élevé. Brown (1990) attribue cette relation au fait que la productivité de ces travailleurs est plus sensible à l'effort. Ceci peut être dû à des caractéristiques intrinsèques ou aux caractéristiques des emplois auxquels ils sont assignés. En outre, un pourcentage élevé de femmes et de travailleurs à temps partiel a été associé à un plus faible recours à la rémunération variable. Par ailleurs, le lien empirique entre les caractéristiques individuelles et l'adoption de la rémunération variable peut être le résultat d'un problème de sélection. En effet, une étude récente, basée sur une expérience en laboratoire, montre que des caractéristiques comme le sexe, le niveau de productivité et l'aversion au risque jouent un rôle important dans les préférences pour différents types de rémunération, et donc le choix de l'employeur (Dohmen et col. 2006). D'un autre côté, une étude de cas montre que le changement de forme de rémunération au sein d'une entreprise peut engendrer un changement au niveau de la composition de la main-d'œuvre (Lazear, E. P. 2000).

1.2. L'utilisation des emplois non standards

Plusieurs classifications d'emplois dits atypiques (ou non standards) ont été utilisées dans la littérature. On distingue une classification très restrictive qui regroupe le travail à temps partiel (que ce soit permanent ou non, volontaire ou non), une classification moins restrictive qui inclut, en plus du travail à temps partiel, les travailleurs temporaires (que ce soit à temps plein ou non et

volontaire ou non), et une classification plus large qui inclut le travail à temps partiel, le travail temporaire et le travail autonome. Les facteurs qui affectent le recours au travail non standard ont été classés par Tremblay et col. (1999) en deux grands groupes à savoir, les facteurs environnementaux et les facteurs internes à l'entreprise.

Parmi les facteurs environnementaux, on retrouve la « fluctuation de la demande à l'entreprise », la « provenance des concurrents principaux » ainsi que « le secteur d'activité ». Quant aux facteurs internes à l'entreprise, on énumère les variables rattachées aux coûts de la main-d'œuvre (par exemple, la taille de l'entreprise et la composition de la main-d'œuvre), des variables liées à la flexibilité organisationnelle (par exemple, la proportion d'employés syndiqués) et les facteurs de compétitivité (prix, qualité, distribution, innovation). Étant donné le recoupement entre les variables qui expliquent le recours à la rémunération variable et celles qui expliquent l'utilisation des emplois non standards, nous allons utiliser les mêmes variables pour analyser le recours aux deux stratégies de flexibilisation.

1.3. Résultats préliminaires

Afin d'explorer le recours des entreprises aux différentes formes de flexibilité, nous avons exploité les données de l'enquête sur le milieu du travail et les employés (EMTE) de Statistique Canada. C'est la seule et unique base de données nord-américaine qui contient des informations qui couvrent aussi bien les caractéristiques des établissements que celles de leurs employés. L'EMTE contient des informations sur le recours au travail non standard ainsi que l'adoption de la rémunération variable. De plus, puisque les employeurs et les employés sont appariés au niveau des microdonnées, nous disposons de la distribution démographique au sein de chaque établissement. En ce qui concerne les caractéristiques des établissements, nous avons retenu, la taille, le secteur d'activité, les stratégies, la proportion des employés par profession et le type de concurrence (locale, canadienne, américaine, internationale). Quant aux caractéristiques d'employés, nous avons calculé le pourcentage des femmes par établissement, le pourcentage des employés syndiqués, le pourcentage des employés par niveau d'instruction, et la distribution des effectifs par groupe d'âge. Une description détaillée de ces variables est présentée dans l'annexe. Nous nous limiterons dans ce qui suit à la description des variables principales relatives à la

flexibilité numérique et à la rémunération variable. Une description de toutes les variables se trouve à l'annexe 1. Étant donné que certaines de nos variables sont disponibles uniquement dans les années impaires de l'enquête, les analyses porteront sur les échantillons de 2001, 2003 et 2005. L'année 2005 étant l'année la plus récente de l'enquête.

Emplois non standards

L'enquête demande aux employeurs de dénombrer le nombre d'employés faisant partie des catégories suivantes :

- A : « Employés permanents à temps plein »
- B. « Employés permanents à temps partiel »
- C : « Employés non permanents à temps plein »
- D : « Employés non permanents à temps partiel »
- E : « Entrepreneurs indépendants »

Nous distinguerons trois mesures du travail non standard. La première inclut les employés à temps partiel ($B+D$), la deuxième inclut les employés non permanents et les employés permanents à temps partiel ($B+C+D$), et la troisième inclut en plus les travailleurs autonomes ($B+C+D+E$). Pour chaque mesure, nous avons calculé l'incidence et l'intensité du recours à la flexibilité numérique. L'incidence est une variable dichotomique qui prend la valeur « 1 » si le nombre d'employés appartenant à une catégorie donnée est positif, et « 0 » ailleurs. Étant conscients des limites de cette variable dichotomique, nous avons calculé l'intensité du recours à la flexibilité numérique en divisant le nombre d'employés dans chaque catégorie par l'effectif total.

Rémunération variable

En ce qui concerne la rémunération variable, l'enquête demande aux employeurs si leur système de rémunération comprend l'un ou l'autre des régimes suivants :

- A : « Primes au rendement individuel »

Les « régimes de primes individuelles » comportent des mesures de production ou du rendement individuel pour récompenser les employés. Ils comprennent les primes, la rémunération à la pièce et les commissions.

B : « Systèmes de primes collectives »

Les « régimes de primes collectives » comportent des mesures de production ou de rendement collectif pour récompenser les employés (les régimes d'intéressement en fonction du rendement ou de la qualité). Souvent, ces avantages sociaux sont offerts sous forme de paiements en argent.

C : « Régime de participation aux bénéfices »

Par « régime de participation aux bénéfices », on entend tout régime par lequel les employés reçoivent une part des profits de cet emplacement.

D : « Rémunération au mérite ou rémunération en fonction des compétences »

Par « rémunération au mérite ou rémunération en fonction des compétences », on entend une récompense ou un honneur mérité pour des qualités supérieures, des capacités remarquables ou une expertise acquise par de la formation, de la pratique, etc.

E : « Régimes d'achat d'actions »

Les « régimes d'achat d'actions » comprennent les régimes d'actionnariat des employés, les régimes de participation à la propriété de l'entreprise et les options d'achat d'actions.

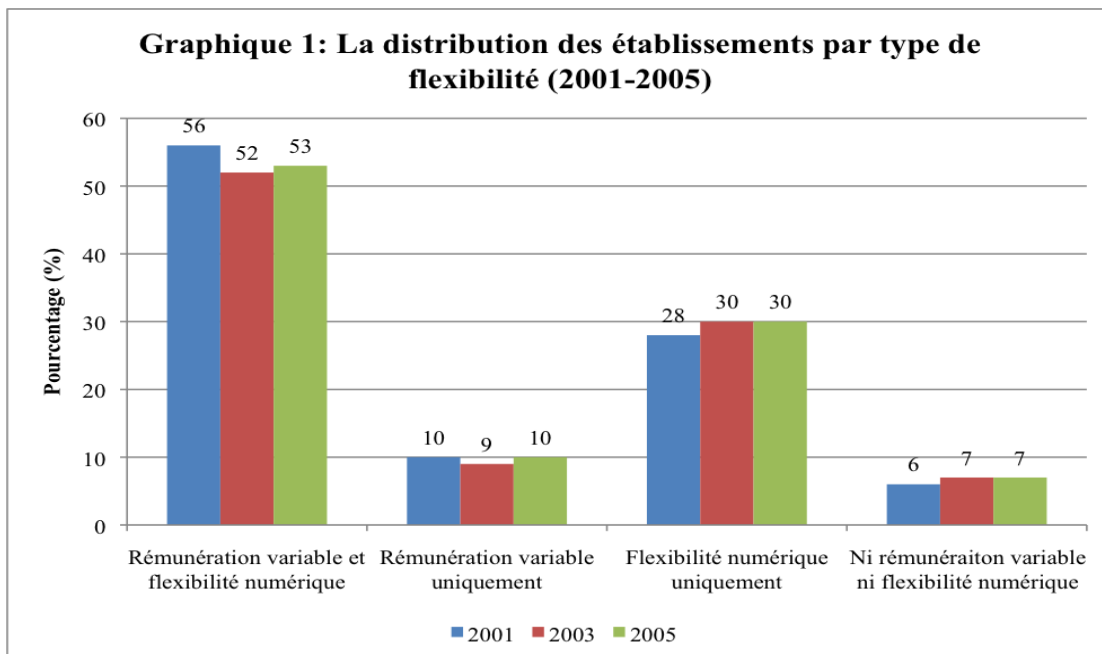
À partir de ces variables, nous avons calculé l'incidence de la rémunération variable à l'aide d'une variable dichotomique qui prend la valeur « 1 » si le système de rémunération de l'établissement comprend au moins une de ces différentes formes de rémunération variable et « 0 » autrement. Malheureusement, nous ne disposons pas d'une mesure fiable de l'intensité du recours à la rémunération variable. L'analyse de ces données fera l'objet de la prochaine section.

1.4. Analyse des résultats

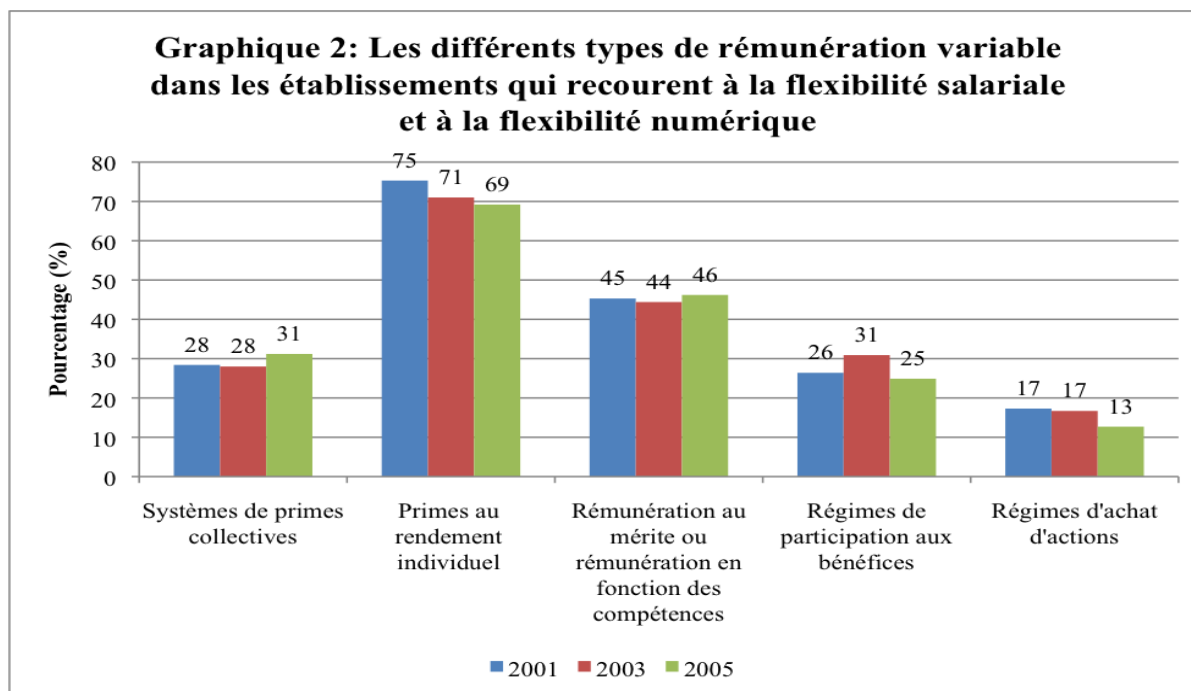
Cette section se penche d'abord sur l'analyse de la distribution démographique (ou par groupe d'âge) des établissements, que nous cherchons à relier au recours aux différentes formes de flexibilisation. Dans un second temps, nous nous attarderons sur le recours à la rémunération variable et à la flexibilité numérique, et finir avec l'analyse des autres variables susceptibles d'amener les établissements à recourir à l'une ou à l'autre des stratégies.

Le recours à la rémunération variable

Parmi les 4,085 établissements qui font partie de l'échantillon de 2001, on remarque que la majorité recourt exclusivement à la flexibilité numérique ou bien la combine avec la rémunération variable. En effet, 28 % des établissements recourent uniquement à la flexibilité numérique, alors que 56 % des établissements utilisent aussi bien la flexibilité numérique que la rémunération variable. Rares sont les établissements qui recourent uniquement à la rémunération variable ou bien ne font appel à aucune des deux formes de flexibilité. La proportion de ces deux groupes d'établissement était respectivement de 10 % et de 6 %. La corrélation positive et significative entre les deux stratégies de flexibilisation confirme le caractère complémentaire de celles-ci.

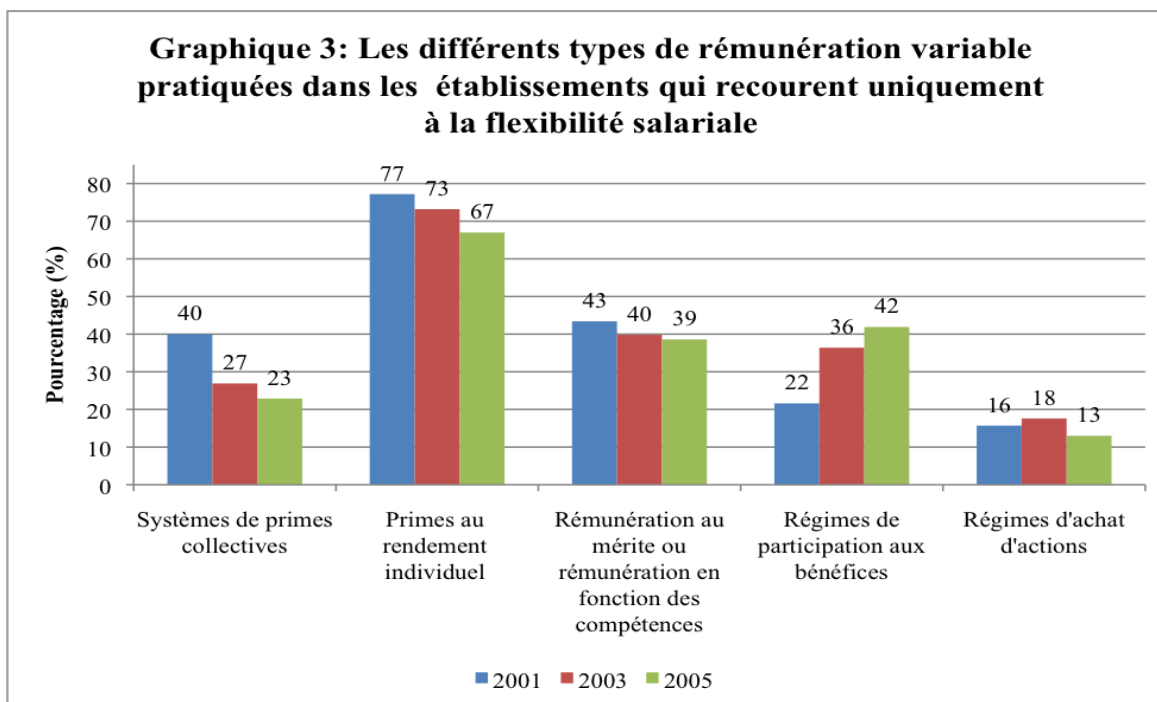


À quelques exceptions près, ces proportions sont demeurées relativement stables entre 2001 et 2005. Durant cette période, on note une légère baisse du nombre d'établissements qui combinent les deux types de flexibilité (passant de 56 % à 53 %) ainsi qu'une faible augmentation de celles qui recourent uniquement à la flexibilité numérique (passant de 28 % à 30 %). Étant donné que presque huit établissements sur dix combinent les deux stratégies de flexibilisation, ou bien font appel uniquement à la flexibilité numérique, nos analyses subséquentes porteront principalement sur ces deux types d'établissements.



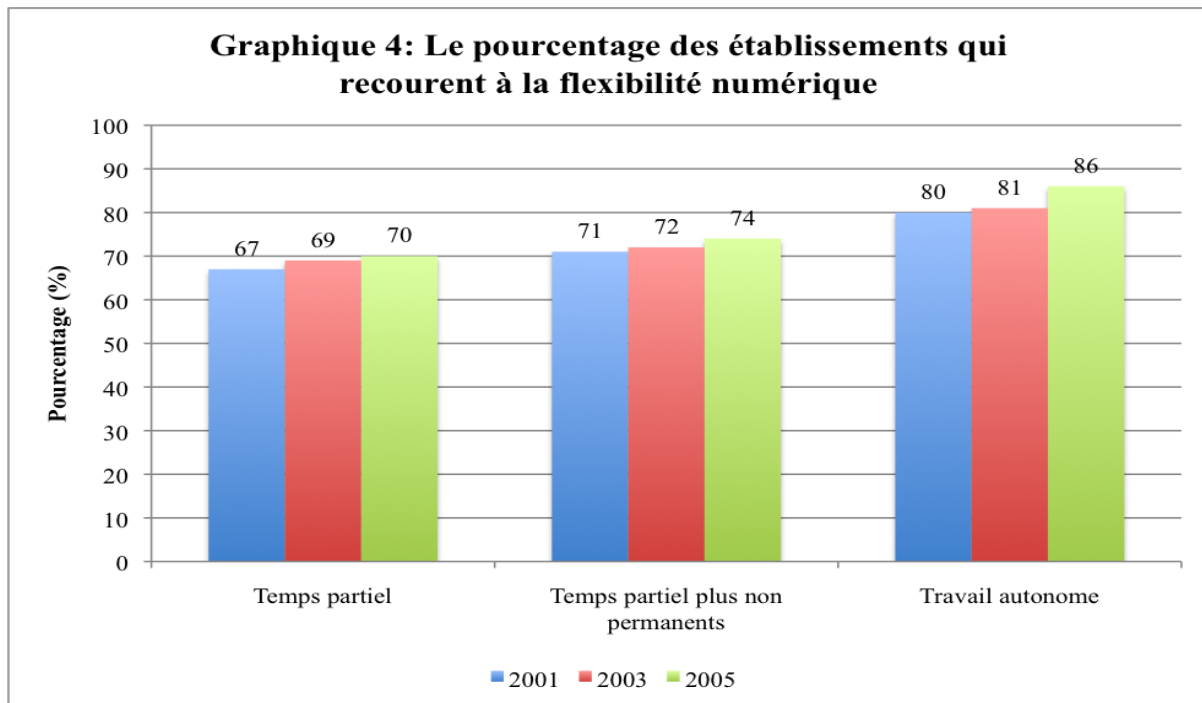
Étant donné que la rémunération variable peut prendre plusieurs formes, il est intéressant de voir lesquelles qui sont les plus fréquentes. Telles qu'illustrées dans le graphique 2, les « Primes au rendement individuel » et la « Rémunération au mérite ou rémunération en fonction des compétences » constituent les deux principales formes utilisées par les établissements qui combinent les deux types de flexibilité. En 2001, ces deux formes de rémunération variable sont utilisées respectivement par 75 % et 43 % des établissements². En deuxième rang on retrouve les « Systèmes de primes collectives » et les « Régimes de participation aux bénéfices ». Enfin, on remarque que les « Régimes d'achat d'actions » sont les moins utilisés. Cette distribution est demeurée pratiquement similaire entre 2001 et 2005. La situation est légèrement différente quand on examine les différentes formes de rémunération variables pratiquées dans les différents groupes d'établissement.

² Étant donné que les établissements recourent à plus d'une forme de rémunération variable, les pourcentages associés aux différentes formes de rémunération variable ne s'additionnent pas à 100 %.

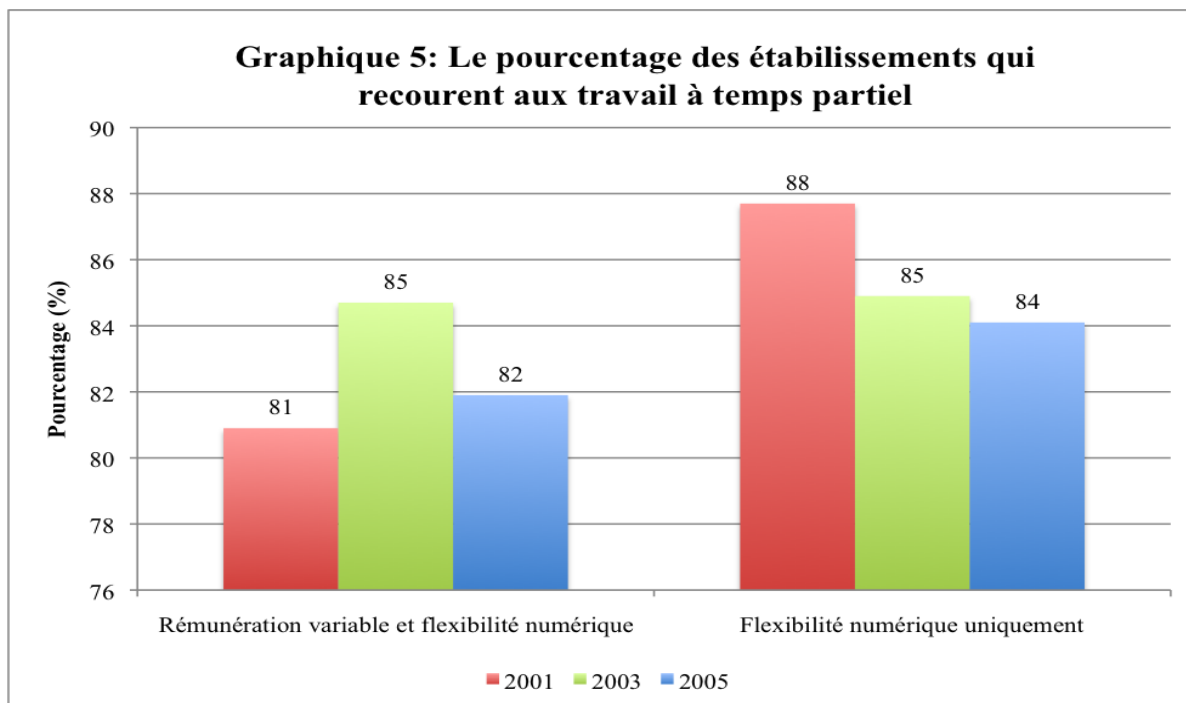


Les « Primes au rendement individuel » et la « Rémunération au mérite ou rémunération en fonction des compétences » demeurent les deux formes de rémunération variable les plus fréquentes au sein des établissements qui recourent uniquement à la rémunération variable. Cependant, on remarque une nette baisse du recours à la rémunération variable liée à la performance individuelle ou collective et une nette augmentation des établissements qui utilisent le partage de profit. Notamment, entre 2001 et 2005, la proportion des établissements qui utilisent les incitatifs collectifs a baissé presque de moitié (passant de 40 % à 23 %) alors que la proportion des établissements qui utilisent le partage de profit a presque doublé (passant de 22 % à 42 %). Bien que cette comparaison porte sur une courte période, nous pouvons quand même extrapoler que cette tendance se maintiendra avec le vieillissement de la main-d'œuvre. En effet, les travailleurs âgés sont moins enclins à adhérer à des pratiques de rémunération variable basée sur la performance individuelle ou collective qui laissent beaucoup de discrétion à l'employeur lors de la mesure du rendement. Dans ce contexte, les entreprises favoriseraient les pratiques de rémunération variable basée sur la performance organisationnelle, tel que le partage de profit.

Le recours à flexibilité numérique

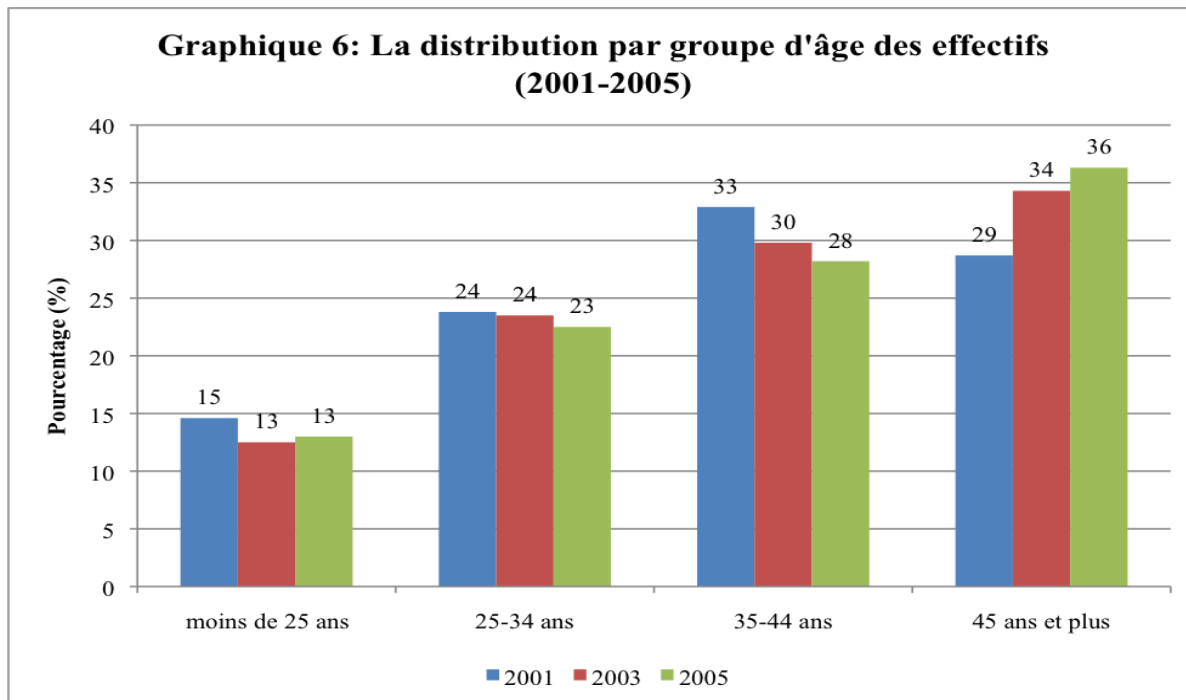


En comparant les trois définitions de la flexibilité numérique, on constate que c'est essentiellement le travail à temps partiel qui domine les différentes formes de flexibilité. Le recours au travail non permanent ou au travail autonome est moins prédominant. On remarque qu'en 2001 deux établissements sur trois (67 %) recourent au travail à temps partiel. Quand on inclut les travailleurs non permanents, cette proportion passe à 71 % alors qu'elle se situe à 80 % quand on ajoute les travailleurs autonomes. Si on compare le pourcentage des établissements qui recourent au travail à temps partiel entre 2001 et 2005, on remarque qu'il y a eu une légère augmentation de 3 points de pourcentage passant de 67 % à 70 %.



Cependant si on compare le recours au travail à temps partiel dans les deux grands types d'établissement, on remarque qu'il y a eu une baisse dans les établissements qui recourent uniquement à flexibilité numérique alors qu'il y eut une augmentation dans les établissements qui combinent la flexibilité numérique et la rémunération variable. En terme d'intensité, on remarque que le pourcentage des travailleurs à temps partiel a légèrement augmenté passant de 24 % à 26 %. Encore une fois, bien que la comparaison soit basée sur une courte période, on s'attend à ce cette tendance se maintienne avec le vieillissement de la main-d'œuvre. L'introduction de la retraite progressive va sûrement intensifier cette tendance.

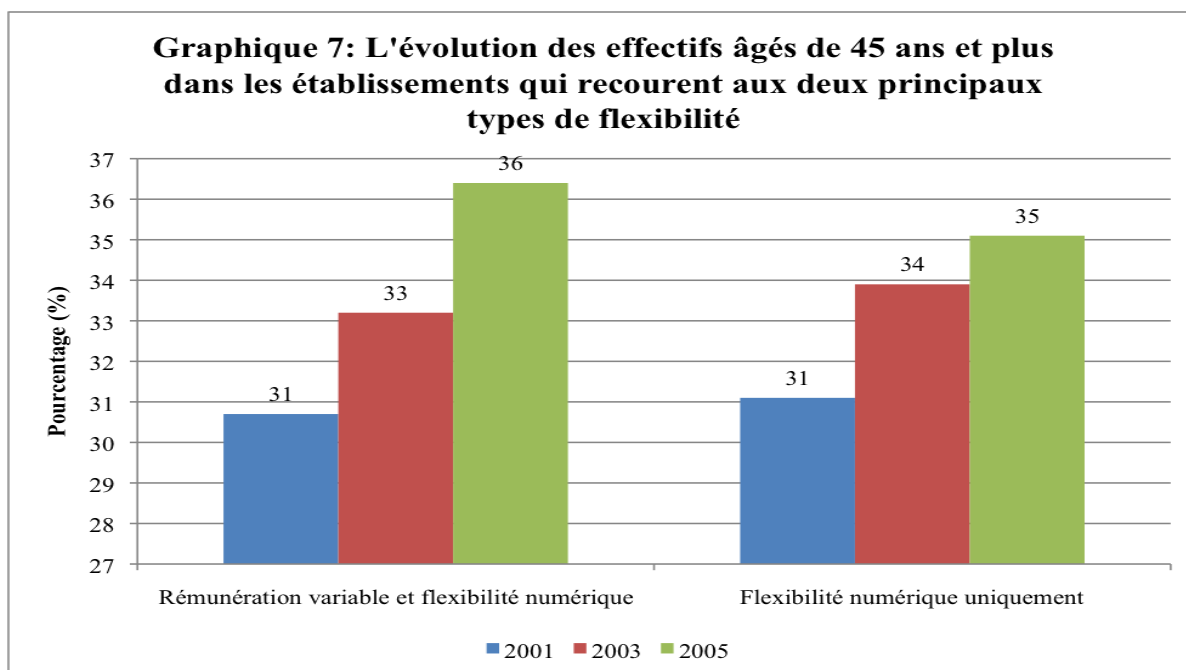
La structure démographique des établissements



L'examen de la structure par âge des effectifs révèle qu'il y a une surreprésentation des jeunes (moins de 25 ans) dans les établissements qui recourent uniquement à la flexibilité numérique. Ces derniers représentent 17,2 % de l'effectif de ces établissements alors qu'ils représentent 14,6 % dans tout l'échantillon. Cependant, les employés âgés de 45 ans et plus³ sont surreprésentés dans les établissements qui recourent uniquement à la flexibilité numérique (31,1 %) ainsi que dans ceux qui combinent les deux types de flexibilité (30,7 %). Quant aux employés d'âge intermédiaire (25 à 44 ans), ils sont surreprésentés dans les établissements qui recourent uniquement à la rémunération variable (70 %) ou qui ne recourent à aucune des deux formes de flexibilité (66,3 %). Ce groupe d'âge compte plus de la moitié de la main-d'œuvre dans tout l'échantillon (56,7 %). Entre 2001 et 2005, la proportion des employés âgés de 45 ans et plus a augmenté de 8 points de pourcentage passant de 28 % à 36 %, alors que le poids relatif des autres groupes d'âge a baissé. L'augmentation de la part des 45 ans et plus a été observée aussi bien

³ Malheureusement faute de données suffisantes, nous n'avons pas pu distinguer les employés âgés de 55 ans et plus

dans les établissements qui recourent uniquement à la flexibilité numérique qu'au sein des établissements qui combinent les deux types de flexibilité.



Entre 2001 et 2005, la proportion de personnes âgées de 45 ans et plus est passée de 31 % à 36 % dans les établissements qui recourent aux deux stratégies de flexibilisation alors que cette proportion est passée de 31 % à 35 % dans les établissements qui recourent uniquement à la flexibilité numérique.

Deux observations se dégagent de cette analyse. Le recours à la combinaison de la rémunération variable et la flexibilité numérique est associé à une forte présence des employés âgés de 45 ans et plus. Cependant, le recours uniquement à la flexibilité numérique est associé à une forte proportion des jeunes et des employés âgés de 45 ans et plus. Cette observation est la résultante de deux tendances. L'augmentation des coûts associés à une forte présence des employés âgés de 45 et plus amène les entreprises à recourir davantage au travail à temps partiel. À son tour, l'offre accrue du travail à temps partiel attire les jeunes et les personnes âgées qui recherchent la flexibilité offerte par le travail à temps partiel pour combiner travail et études (pour les jeunes) et

travail et retraite progressive (pour les 45 ans et plus). On remarque également que la forte présence des personnes âgées de 45 et plus coïncide avec la substitution des régimes de rémunération variable basée sur la performance individuelle ou collective par des régimes basés sur la performance organisationnelle (ou partage de profit). Bien qu'il soit difficile d'établir la causalité, nous pouvons quand même émettre l'hypothèse que cette tendance se maintiendra avec le vieillissement de la main-d'œuvre et le déséquilibre démographique qui en découle. Certes, des analyses multivariées apporteront une meilleure compréhension de l'association entre la structure démographique des établissements et le recours à la flexibilité. Ces analyses feront l'objet de travaux subséquents.

Pour bien saisir cette dynamique, nous présenterons dans ce qui suit les caractéristiques des établissements par type de flexibilité, ainsi que leurs changements entre les deux années de référence. Nous distinguerons d'une part les caractéristiques des établissements (telles que la taille, l'industrie et les stratégies d'affaires) et les caractéristiques des employés (telle que la distribution par groupe d'âge, par sexe, par niveau d'instruction et par type de profession). L'analyse sera concentrée sur les deux principaux types d'établissement à savoir, ceux qui combinent la rémunération variable et la flexibilité numérique (Type 1) et ceux qui recourent uniquement à la flexibilité numérique (Type 2).

Les caractéristiques des établissements

En comparant les caractéristiques spécifiques aux établissements par type de flexibilité, on remarque qu'en 2001 les établissements de « Type 1 » ont tendance à être relativement de grande taille par rapport aux établissements de « Type 2 ». En effet, 9,7 % des établissements de « Type 1 » étaient de grande taille (100 employés et plus) comparé à 5 % des établissements de « Type 2 ». Par opposition, les établissements de « Type 2 » ont tendance à être de petite taille (moins que 20 employés). Ceux-ci représentent 51,4 % de ces établissements, comparés à 44,5 % des établissements de « Type 1 ».

Bien que les établissements qui recourent aux deux types de flexibilité soient présents aussi bien dans le secteur des services que celui de la fabrication, ceux de « Type 1 » ont tendance à être

surreprésentés dans le secteur des services, alors que ceux de « Type 2 » sont relativement plus présents dans le secteur de fabrication. En effet, 29 % des établissements de « Type 1 » opèrent dans le secteur des services, comparé à seulement 11 % des établissements de « Type 2 ».

On remarque également que les établissements de « Type 1 » comptent parmi leurs effectifs relativement plus d'employés occupant des professions reliées au commerce et à la vente. En effet 15,2 % des employés de ces établissements se trouvent dans ces professions, comparés à seulement 8 % dans les établissements de « Type 2 ». Les établissements de « Type 1 » emploient également davantage d'employés de bureau et de gestionnaires. Cependant, les établissements de « Type 2 » emploient davantage d'employés exerçant des professions de nature technique. Ces derniers représentent 18,6 % des effectifs, comparés à 13,5 % dans les établissements de « Type 1 ».

En ce qui concerne le degré d'exposition à la concurrence, on remarque que les établissements de « Type 1 » sont relativement plus exposés à la concurrence canadienne ou américaine et particulièrement à la concurrence internationale (autre que les États-Unis). En l'occurrence, 20,2 % des établissements de « Type 1 » estiment qu'ils subissent la concurrence internationale, comparée à seulement 5 % des établissements de « Type 2 ». Enfin, les établissements de « Type 2 » ou bien ils ne subissent aucune concurrence, ou ils font face à une concurrence locale.

Finalement, les établissements de « Type 1 », ont tendance à accorder relativement plus d'importance à la recherche et développement et à la gestion de qualité totale. Par contre, les établissements de « Type 2 » ont tendance à accorder relativement plus d'importance à la stratégie de réduction des coûts.

Les caractéristiques des employés

En ce qui concerne les caractéristiques des employés, on remarque que les employés syndiqués sont surreprésentés dans les établissements de « Type 2 ». En effet, les employés syndiqués représentent 16,9 % des effectifs dans ce type d'établissement comparé à 10,9 % dans les

établissements de « Type 1 »⁴. De même pour les femmes qui représentent 52,9 % des employés appartenant aux établissements de « Type 2 », alors qu'elles représentent 48,6 % dans les établissements de « Type 1 ». Par ailleurs, les femmes sont nettement sous représentées dans les établissements qui recourent uniquement à la rémunération variable, où elles représentent seulement 31,8 % de l'effectif de ces établissements.

Quand au niveau d'instruction, on remarque que les employés ayant un niveau d'instruction élevé sont surreprésentés dans les établissements de « Type 1 », alors que ceux ayant un niveau plus faible sont plus présents dans les établissements de « Type 2 ». En effet, les employés ayant un niveau de baccalauréat et plus représentent 16,6 % des effectifs des établissements de « Type 1 », comparé à 9,6 % dans les établissements de « Type 2 ». Cependant, les employés ayant un niveau de scolarité moins que le secondaire représentaient 50,4 % des effectifs des établissements de « Type 2 », comparé à 39,1 % dans les établissements de « Type 1 »

Ainsi, on remarque que les établissements qui combinent la rémunération variable et la flexibilité numérique (de type 1) ont tendance à être relativement de grande taille, font face à une plus grande concurrence étrangère, adoptent des stratégies d'affaires axées sur la recherche et le développement ainsi que la qualité totale, emploient relativement plus de personnes âgées de 45 ans et plus et davantage d'employés ayant un niveau d'instruction élevé. De même, ces établissements sont surreprésentés dans le secteur des services et emploient relativement plus d'employés occupant des professions reliées au commerce et à la vente, et davantage d'employés de bureau et de gestionnaires. Par contre, les établissements qui recourent uniquement à la flexibilité numérique (de Type 2) ont tendance à être de petite taille, adoptent des stratégies d'affaires orientées vers la réduction des coûts, sont moins exposés à la concurrence étrangère et emploient relativement plus de jeunes et d'employés âgés de 45 ans et plus. Ces établissements comptent relativement plus de femmes et emploient une main-d'œuvre moins scolarisée et relativement plus syndiquée. Ces caractéristiques sont demeurées relativement stables entre 2001 et 2005, à l'exception de quelques variations qui méritent d'être soulignées.

⁴ Ce pourcentage est une moyenne par établissement. Il est sous-estimé étant donné que l'EMTE n'inclut pas le secteur public

Entre 2001 et 2005, on observe une augmentation de 11 % de la proportion de femmes dans les établissements de « Type 2 », alors qu'elle est restée pratiquement stable dans les établissements de « Type 1 ». De même, on assiste à une augmentation de la proportion des employés ayant un niveau de scolarité élevé. En effet, la proportion des employés ayant un niveau de baccalauréat ou plus a augmenté de 49 % dans les établissements qui recourent uniquement à la flexibilité numérique alors qu'elle est restée presque stable dans les établissements de « Type 1 ». Un autre élément qui a marqué ces changements est l'augmentation de la proportion des établissements de « type 2 » dans le secteur des services. En effet, la proportion des établissements de ce type a augmenté de 29 %. Enfin, la proportion des établissements de « type 2 » qui subissent la concurrence étrangère a augmenté, notamment la concurrence internationale (autre que les États-Unis). Celle-ci a presque doublé durant cette période, passant de 5,2 % à 10 %. Malgré que ces observations soient basées sur une courte période, il demeure qu'on remarque que le recours accru à la flexibilité numérique coïncide avec une plus grande présence des femmes, un élargissement du secteur des services ainsi qu'une intensification de la concurrence étrangère.

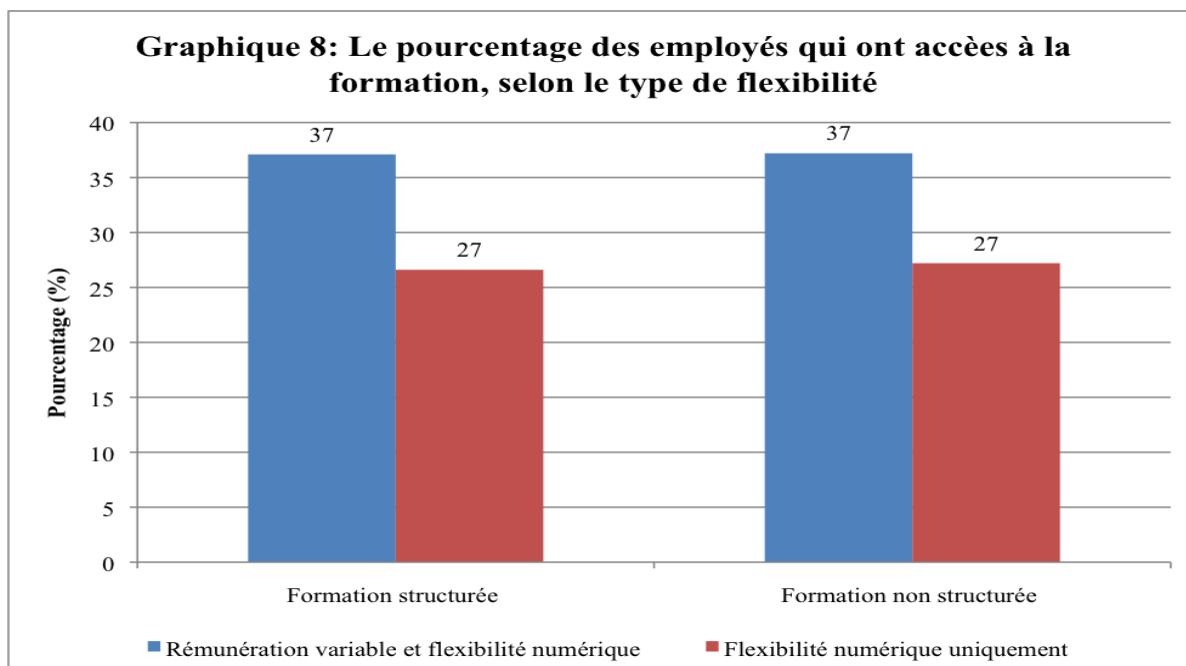
Bien qu'il soit difficile d'établir la causalité, nous pouvons aisément conclure que le vieillissement de la main-d'œuvre, conjugué avec la concurrence étrangère, a contribué à la tendance vers le recours accru à la flexibilité numérique. La féminisation du marché du travail et l'expansion du secteur des services ont sûrement facilité le recours à cette stratégie de flexibilisation.

Comme nous l'avons mentionné, bien que la flexibilité offerte par le travail à temps partiel réponde aux besoins des jeunes, des femmes et des personnes âgées pour concilier travail et vie personnelle, elle pose un défi de taille quand elle est considérée dans une perspective de parcours de vie. En effet, le recours accru au travail à temps partiel pourrait engendrer à long terme un sous investissement dans la formation et un manque d'accès aux régimes de pension et aux avantages sociaux en général. Afin d'analyser ce risque, nous analyserons dans ce qui suit l'accès à la formation et aux avantages sociaux dans les établissements qui recourent aux différents types de flexibilité.

2. L'accès à la formation et aux avantages sociaux

2.1. L'accès à la formation

L'enquête sur les milieux de travail et les employés (EMTE) fait la distinction entre deux types de formation, structurée et non structurée. La formation structurée est définie comme étant « toute activité de formation dans un format prédéterminé, incluant un objectif prédéfini, ayant un contenu précis et dont le progrès peut être contrôlé et/ou évalué ». Cependant, la formation non structurée englobe toutes activités de formation en cours d'emploi. L'enquête demande aux répondants s'ils ont suivi l'un de ces deux types de formation durant les douze derniers mois précédant l'enquête. Nous avons calculé la proportion des travailleurs qui ont suivi ces deux types de formation par établissement en 2005. Nous avons par la suite distingué la proportion des employés qui ont suivi une formation structurée et une formation non structurée dans les établissements qui combinent la rémunération variable et la flexibilité numérique (Type 1) et dans les établissements qui recourent uniquement à la flexibilité numérique (Type 2). Ces comparaisons seront basées sur les données de l'année 2005. Les différences sont similaires pour les années 2001 et 2003.

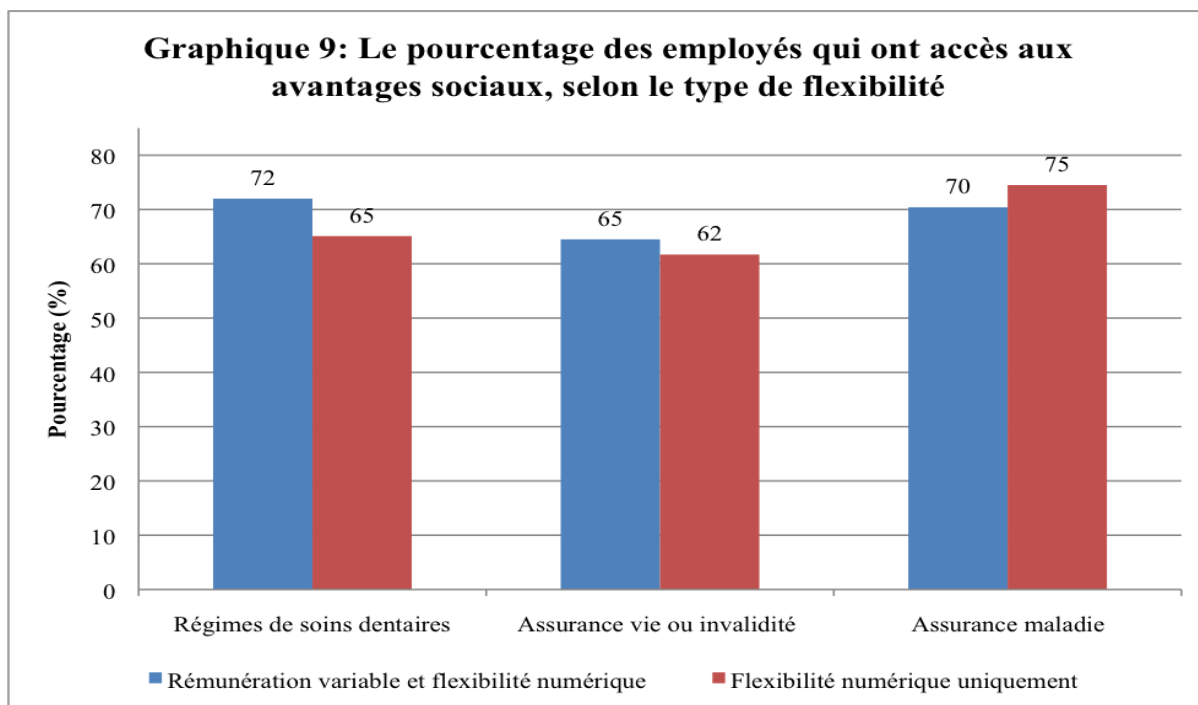


On remarque d'abord qu'il n'y a pas de différence entre l'intensité des deux formes de formation (structurée et non structurée). Cependant, la proportion des employés qui ont eu accès aux deux formes de formation est relativement plus faible dans les établissements de « Type 2 » comparée aux établissements de « Type 1 ». Par exemple, 37,1 % des employés ont suivi une formation structurée dans les établissements de « type 1 », comparativement à 26,6 % dans les établissements de « Type 2 ». Cette différence peut être attribuée, entre autres, aux caractéristiques des établissements qui recourent uniquement à la flexibilité (« Type 2 »). En plus du manque de stabilité, qui caractérise les emplois à temps partiel, ces établissements sont de petite taille, emploient relativement plus de jeunes et, en général, des employés ayant un niveau d'instruction plus faible. Ces variables sont typiquement associées à un faible accès à la formation.

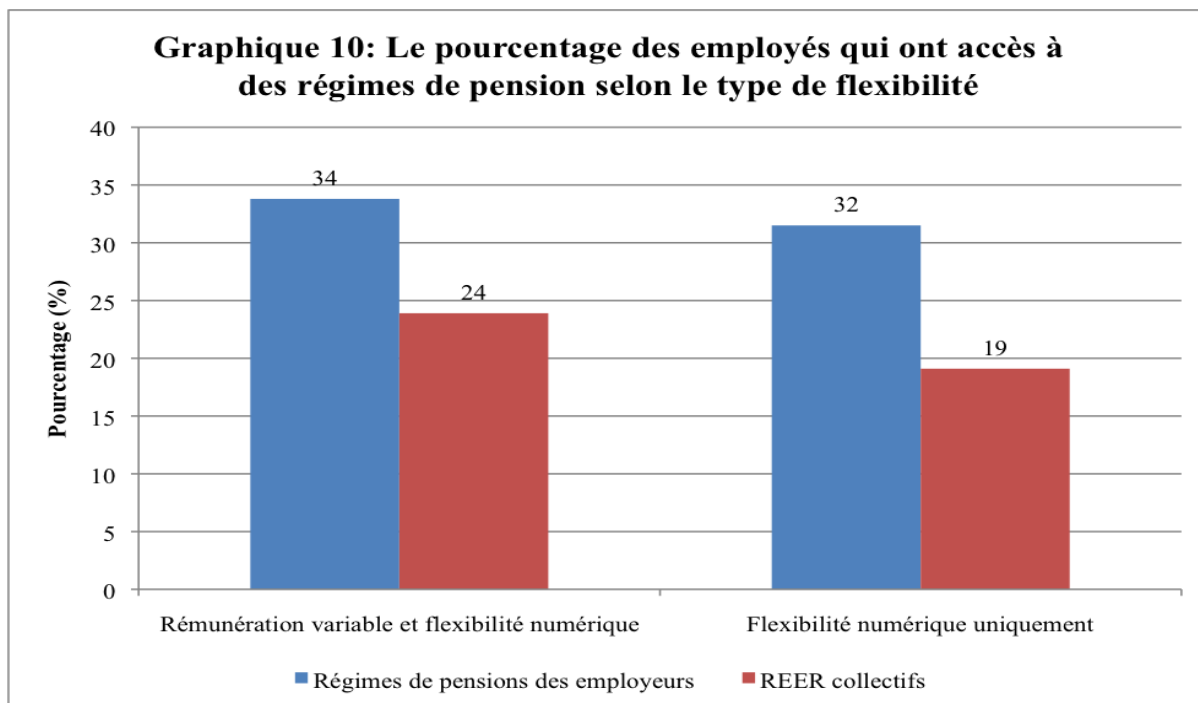
2.2. L'accès aux avantages sociaux

A fin d'explorer davantage les conséquences du recours accru à la flexibilité numérique, nous avons exploré l'intensité de l'accès aux avantages sociaux (tels que les régimes de soins dentaires, assurance maladie, assurance vie ou invalidité et les régimes de pension des employeurs) dans les deux types d'établissement. L'EMTE demande aux répondants s'ils participaient à un régime de soins dentaires ou d'assurance-maladie complémentaire (par exemple, régimes de coassurance pour les médicaments ou les frais hospitaliers, régime d'indemnités pour soins de la vue et prothèses auditives et autres régimes d'assurance visant les soins non couverts par les régimes provinciaux d'assurance-maladie. On demande également si les employés participaient à un régime d'assurance-vie ou d'assurance-invalidité. En ce qui concerne les régimes de pension, l'EMTE contient des informations sur la participation à un REER collectif ou un régime de retraite d'employeur (autre que le RPC, le RRQ ou un REER collectif). Nous avons ainsi calculé la proportion des employés qui avaient accès à ces avantages sociaux par établissement, et nous avons comparé les deux types d'établissements. Compte tenu de la prédominance du travail à temps partiel, qui caractérise les établissements qui recourent uniquement à la flexibilité (Type 2), on s'attendait à ce que les employés qui se retrouvent dans ces établissements aient moins accès à ces avantages sociaux. Cependant, les données suggèrent

qu'il n'y a pas de différence entre les deux types d'établissement en ce qui concerne l'intensité de la participation aux régimes de soins dentaires, aux régimes d'assurance maladie et d'assurance vie ou invalidité.



Tel qu'illustré dans le graphique 9, on remarque qu'en 2005 la proportion des employés qui avaient accès aux régimes de soins dentaires, d'assurance maladie et d'assurance vie ou invalidité dans les établissements de « Type 2 » sont respectivement de 65,1 %, 61,7 % et 74,5 %. Ces proportions se situent à 72 %, 64 % et à 70,4 % dans les établissements qui recourent aux deux types de flexibilité (Type 1). Les différences sont sensiblement les mêmes pour les autres années. Ceci confirme que les travailleurs à temps partiel ne sont pas homogènes. Les établissements de « Type 1 » (qui ont tendance à être de grande taille), bénéficient d'une économie d'échelle qui leur permet d'offrir des avantages sociaux aux employés à temps partiel. Mais aussi, les travailleurs à temps partiel qui se trouvent dans les établissements de « Type 2 », bénéficient des mêmes avantages sociaux grâce aux taux de syndicalisation qui est relativement plus élevé dans ces établissements. Par ailleurs, on observe des différences au niveau de l'accès aux régimes de pension.



En ce qui concerne les régimes de pension dans les deux types d'établissement, on remarque que les différences se situent davantage au niveau de l'accès aux REER collectifs. En effet, tel qu'illustré par le graphique 10, la proportion des employés qui ont accès aux REER collectifs est relativement plus faible au sein des établissements de « Type 2 ». En effet, seulement 19 % des employés y avaient accès, comparé à 24 % dans les établissements de « Type 1 ». Cependant, la proportion des employés qui avaient accès aux régimes de pensions des employeurs est similaire dans les deux types d'établissements. Cette proportion était de 32 % dans les établissements de « Type 2 », comparé à 34 % dans les établissements de « Type 1 ». Il demeure que, d'une façon générale, l'accès aux deux régimes de pensions est relativement faible dans tous les établissements. Seulement un employé sur trois (32 %) avait accès aux régimes de pension des employeurs et presque un employé sur cinq (22 %) avait accès à un REER collectif.

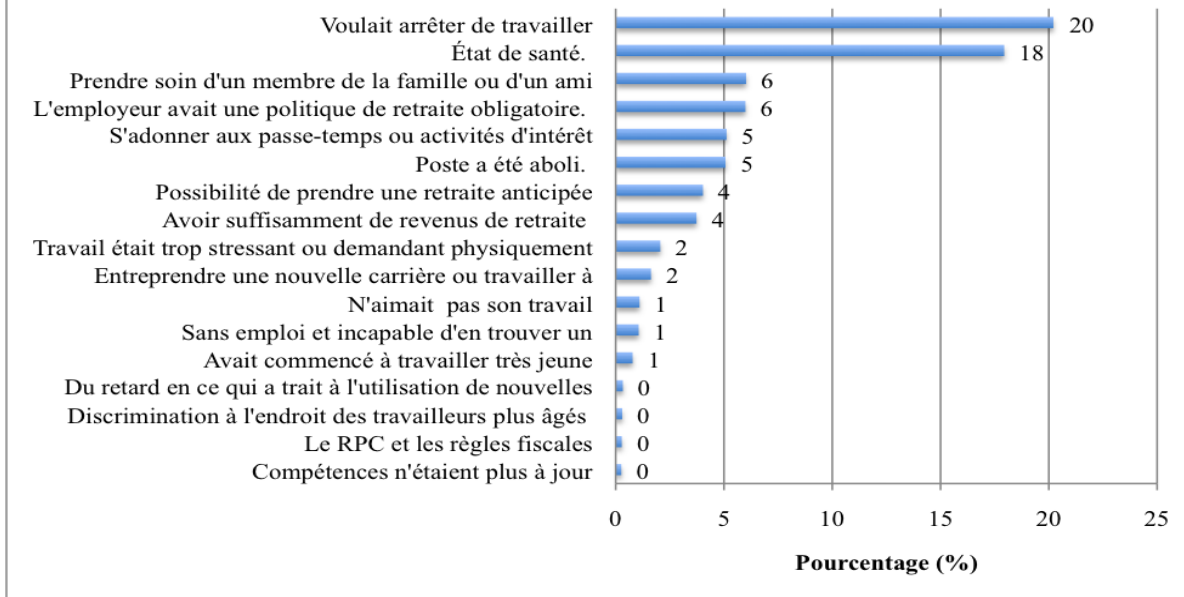
Ainsi, le désavantage associé à l'utilisation du travail à temps partiel se situe davantage au niveau de l'accès à la formation et dans une moindre mesure au niveau de l'accès aux régimes de pension (en particulier les REER collectifs). Ces défaillances du marché, si elles ne sont pas

prises en charge par les politiques publiques, risquent de compromettre le rôle crucial que joue le travail à temps partiel dans les stratégies d'attraction et de rétention des travailleurs âgés. Par ailleurs, le travail à temps partiel, bien qu'il paraisse répondre aux besoins des employés et des employeurs, n'est pas suffisant pour attirer et retenir les travailleurs âgés. D'autres formes de flexibilité, telle que la flexibilité des horaires de travail et le télétravail, sont aussi (sinon plus) importantes pour attirer et retenir les travailleurs âgés. C'est ce que la prochaine partie tente d'explorer

3. Les facteurs qui incitent les travailleurs âgés à demeurer ou retourner sur le marché du travail

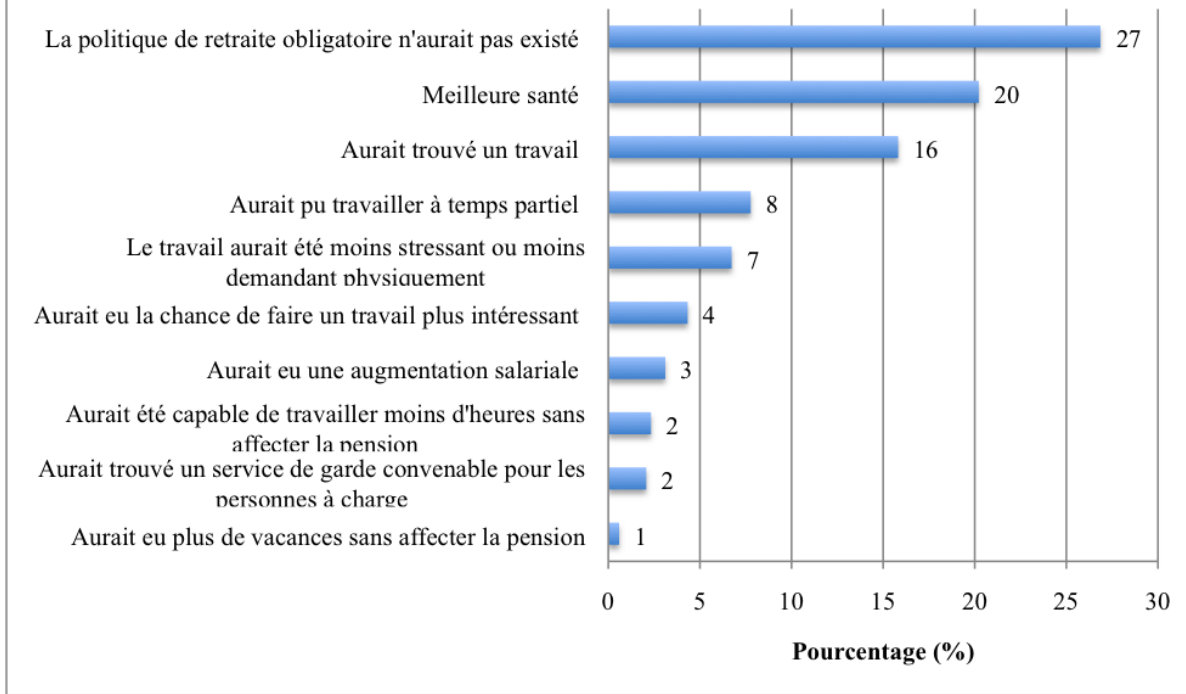
Afin d'évaluer l'importance relative de la flexibilité dans la décision de départ à la retraite, nous avons analysé les données de l'Enquête sociale générale (GSS) de 2007. Cette enquête a porté sur 23 375 canadiens âgés de 45 et plus, dont 38 % avaient pris leur retraite au moins une fois durant leur carrière. Parmi ces derniers, 27 % ont occupé un emploi après la retraite, dont uniquement 23 % sont retournés au même employeur. L'enquête demandait à tous les retraités la raison principale pour laquelle ils ont pris leur retraite. Les réponses sont illustrées par le graphique 11.

Graphique 11: La principale raison pour laquelle les retraités ont pris leur retraite



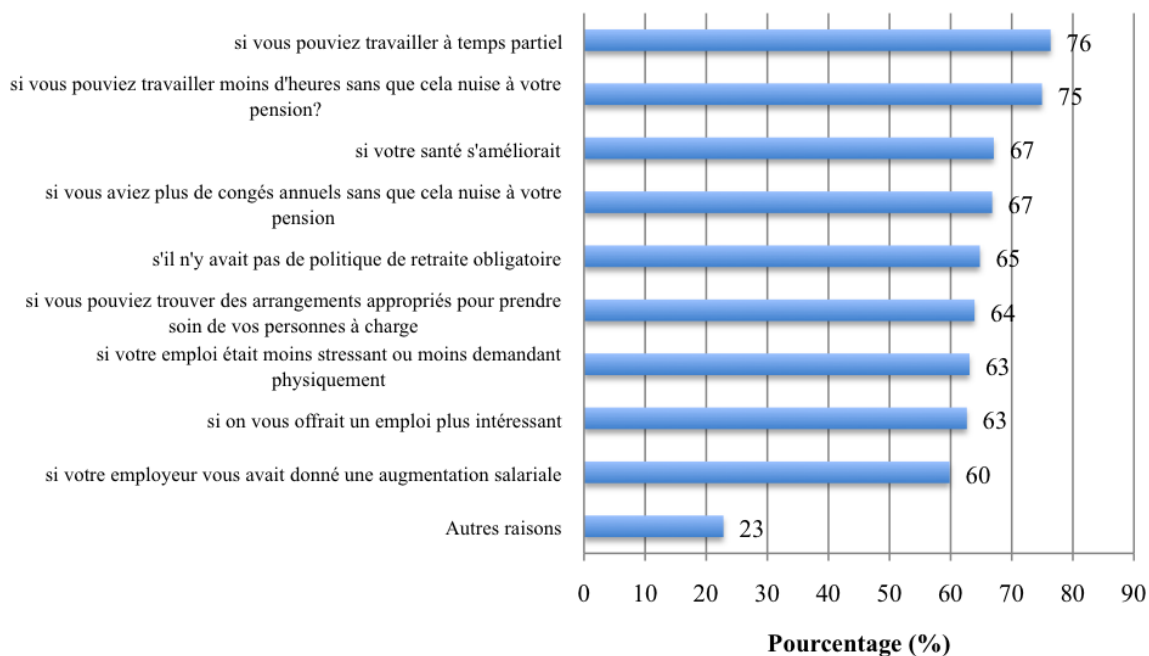
On remarque qu'un peu plus du tiers (38 %) des retraités ont décidé de partir à la retraite soit par ce qu'ils voulaient arrêter de travailler ou pour des raisons de santé. Les départs non volontaires, tels que ceux relevant de l'existence d'une politique de retraite obligatoire de l'employeur, de l'abolition d'un poste ou l'incapacité de trouver un emploi étaient évoqués uniquement par 12 % des retraités. Par ailleurs, entreprendre une nouvelle carrière ou travailler à temps partiel n'a été mentionné que par 2 % des retraités. Ainsi, mis à part l'état de la santé, les départs à la retraite sont plutôt de nature volontaires. Les incitatifs à la retraite, telle que la retraite anticipée ou les incitatifs liés aux paramètres des régimes de pension et des règles fiscales jouent un rôle moins important dans les décisions de départ à la retraite.

Graphique 12: La raison principale qui aurait amenée les retraités à repousser la décision de prendre leur retraite



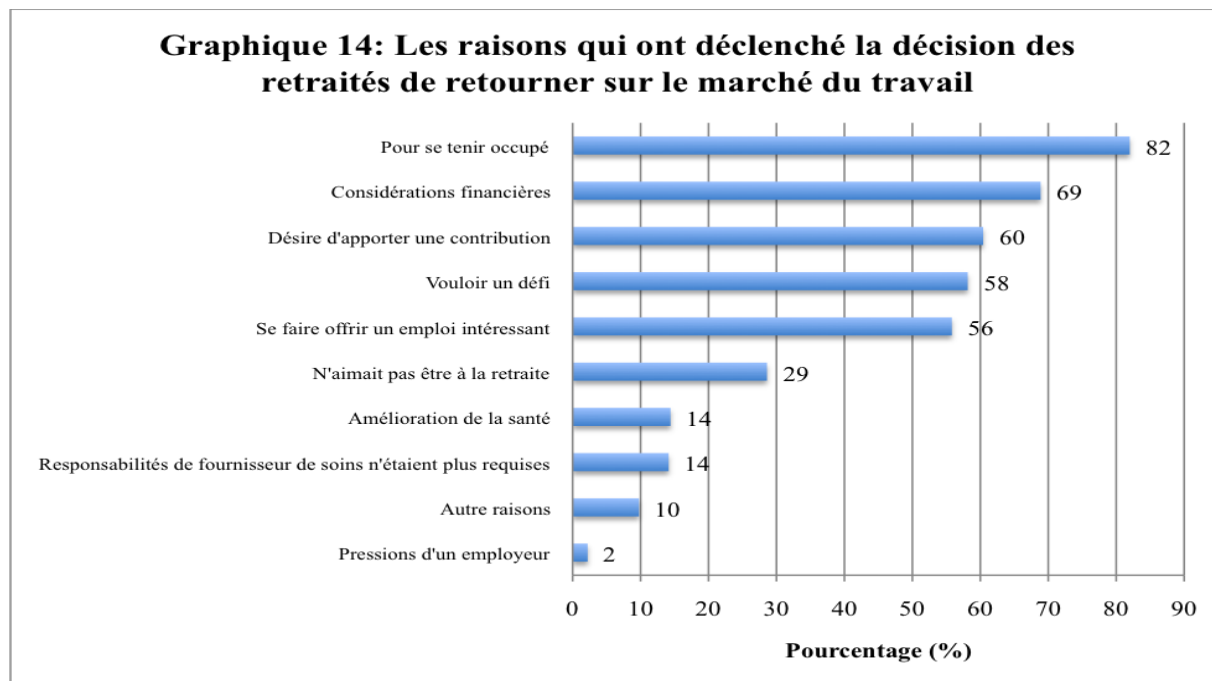
Par ailleurs, si on demande aux retraités la raison principale qui les aurait incités à repousser la décision de partir à la retraite, on remarque l'importance de la disponibilité et surtout la qualité des emplois (graphique 12). En effet, à part la politique de retraite obligatoire et les problèmes reliés à la santé qui demeurent les obstacles majeurs, 16 % des retraités seraient restés s'ils avaient trouvé un emploi, 8 % l'auraient fait s'ils avaient trouvé un emploi à temps partiel et 11 % l'aurait fait s'ils avaient trouvé un travail intéressant, moins stressant ou moins demandant physiquement. Étant donné que les politiques de retraite obligatoire sont en train de disparaître, on remarque que le travail à temps partiel pourrait inciter les travailleurs à demeurer en emploi, mais encore faut-il que la qualité des emplois corresponde aux attentes de ses derniers.

Graphique 13: Les raisons qui inciteraient les non retraités à repousser l'âge de la retraite



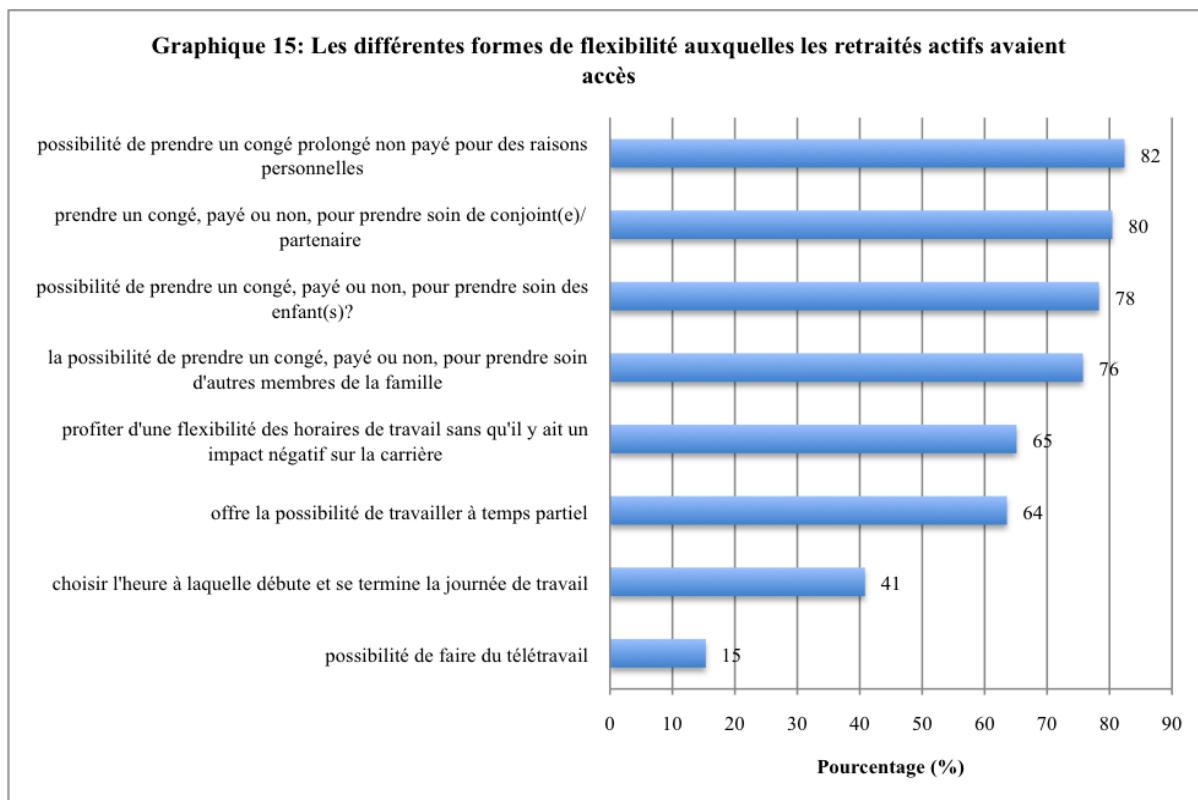
L'attrait du travail à temps partiel est encore plus marqué, quand on demande aux non retraités les raisons qui les inciteraient à demeurer à l'emploi à l'approche de la retraite (Graphique 13). On remarque que la disponibilité du travail à temps partiel était la raison la plus citée, suivie par la possibilité de travailler moins d'heures sans que cela affecte le régime de pension. Ces deux raisons ont été mentionnées respectivement par 76 % et 75 % des non retraités. Néanmoins, la qualité des emplois (intéressant, moins stressant ou moins demandant physiquement) va de pair avec la disponibilité des emplois à temps partiel. D'autres formes de flexibilité, comme l'allongement de congés annuels et les arrangements pour prendre soins des personnes à charge, joueraient un rôle important dans la rétention des travailleurs âgés. Ces raisons ont été mentionnées respectivement par 67 % et 64 % des non retraités. Enfin, ça va de soit, l'abolition

de la retraite obligatoire et l'amélioration de la santé sont des conditions sine qua non pour demeurer en emploi.



Encore une fois, l'importance accordée à la qualité des emplois par travailleurs âgés se reflète également dans la réponse à la question portant sur les raisons qui ont amené (ou incité) les retraités à retourner sur le marché du travail (graphique 14).

On remarque que la décision de retourner sur le marché du travail est avant tout guidée par le désir de se tenir occupé. Cette raison a été mentionnée par 80 % des retraités qui sont retournés sur le marché du travail. Elle est suivie par les considérations financières qui concernaient 69 % des répondants. Néanmoins, se faire offrir un travail intéressant, le désir d'apporter une contribution et la recherche d'un défi sont des motifs importants de retour sur le marché du travail. Ces trois raisons ont été mentionnées respectivement par 56 %, 60 % et 58 % des retraités qui ont rejoint le marché du travail.



Pour compléter l'appréciation des facteurs qui pourraient attirer et retenir les travailleurs âgés, nous avons examiné le type de flexibilité offerte par les emplois occupés par les retraités qui sont retournés sur le marché du travail (ou retraités occupés). On constate d'abord que presque un retraité occupé sur trois (36 %) faisait du travail autonome. De plus, parmi les salariés, 42 % travaillaient à temps partiel. Ceci confirme le fait que le travail à temps partiel et le travail autonome attirent les travailleurs âgés en leur permettant de combiner travail et responsabilités personnelles et familiales. On peut même le remarquer quand on examine les différents types de flexibilité auxquels les retraités occupés avaient accès (Graphique 15).

On remarque que la disponibilité des congés pour des raisons personnelles, pour prendre soins des partenaires, des enfants ou des membres de leurs familles représentent les formes de flexibilité les plus fréquentes au sein des emplois occupés par les retraités actifs. L'accès à ces différentes formes de congés a été mentionné respectivement par 82 %, 80 %, 78 % et 76 % des

retraités occupés. Ces formes de flexibilité sont suivies par les horaires de travail flexible, la possibilité de faire du travail à temps partiel et la modulation des heures de travail. La possibilité de faire du télétravail est le type de flexibilité le moins fréquent. Seulement 15 % des retraités occupés avaient accès à cette forme de flexibilité.

4. Conclusion et implications sur les politiques publiques

Le vieillissement de la population est l'un des phénomènes les plus complexes auquel les entreprises et les gouvernements devront faire face durant les prochaines décennies. Cette complexité résulte du fait qu'il existe plusieurs facettes au problème de vieillissement dont la solution fait appel à différents types d'interventions de la part de différents acteurs. Une synchronisation de ces interventions est nécessaire pour atteindre l'objectif commun qui consiste à attirer, motiver, former et retenir les travailleurs âgés. La présente recherche nous a permis d'identifier quelques problèmes de synchronisation qui militent en faveur d'une meilleure coordination entre les aspirations des travailleurs âgés, les besoins des entreprises et les contraintes que vivent les gouvernements. Par exemple, l'abolition de l'âge obligatoire de la retraite, une mesure indispensable au maintien à l'emploi des travailleurs âgés, risque d'avoir des conséquences sur la capacité des entreprises à s'ajuster au vieillissement de la main-d'œuvre. En effet, l'âge obligatoire de la retraite permettait aux entreprises de contenir l'augmentation des coûts associés à une main-d'œuvre vieillissante. Entre autres, le salaire à l'ancienneté et les régimes de retraite à prestations déterminées ont été instaurés dans un contexte où l'espérance de vie se situait à 70 ans et l'âge de la retraite obligatoire était de 65 ans. L'augmentation de l'espérance de vie et l'abolition de l'âge obligatoire de la retraite poussent les entreprises à instaurer des pratiques de flexibilisation pour contenir les coûts inhérents à un déséquilibre démographique de leurs effectifs en faveur des personnes âgées.

Le recours à la rémunération variable et à la flexibilité numérique représentent deux stratégies complémentaires qui permettent aux entreprises de faire face à cette réalité. Notamment, le recours au travail à temps partiel a permis aux entreprises d'attirer des travailleurs âgés qui cherchent à combiner le travail avec une retraite progressive. L'instauration des régimes de

retraite progressive, qui permettent aux travailleurs de demeurer à temps partiel et puiser dans leur fonds de pension pour compenser la perte de revenu, va dans le même sens. La féminisation et la tertiarisation du marché du travail ont favorisé cette tendance. Les travailleurs âgés ne sont pas les seuls à bénéficier de la flexibilité offerte par le travail à temps partiel. Cette flexibilité permet également aux jeunes de combiner travail et études et aux femmes de concilier travail et garde des enfants et des parents. Cependant, l'analyse des raisons qui motivent les travailleurs âgés à demeurer sur le marché du travail ou d'y retourner nous révèle que le travail à temps partiel est important mais pas suffisant. Encore faut-il que les emplois offerts soient intéressants, stimulants et moins exigeants physiquement. De plus, les travailleurs âgés aspirent à des conditions de travail flexibles qui leur permettent de moduler les heures de travail et leur donner accès à des congés annuels plus longs pour pouvoir s'adonner à des activités personnelles et prendre soin des membres de leurs familles.

Par ailleurs, si on se place dans une perspective de parcours de vie, on s'attendait à ce que le recours accru à la flexibilité numérique engendre un sous investissement dans la formation et un manque d'accès aux avantages sociaux en général. Nos analyses nous ont permis de confirmer que l'intensité de l'accès à la formation est relativement faible dans les établissements qui recourent uniquement à la flexibilité numérique. Dans une moindre mesure, nous avons également identifié un faible taux d'accès aux régimes de pension des employeurs dans ces mêmes établissements. Ces défaillances de marché militent en faveur d'une intervention de la part des gouvernements pour éviter une amplification de ces problèmes. En ce qui concerne les régimes de retraite, des tentatives sont déjà en cours pour instaurer des régimes de retraite complémentaires. Cependant, au niveau de l'accès à la formation il demeure des défis majeurs à relever. En effet, favoriser l'accès à la formation est une condition sine qua non à la réussite de toute stratégie de prolongement de la vie active les travailleurs âgés. D'autant plus que ces derniers ne vont pas nécessairement demeurer avec le même employeur, et sont donc appelés à changer d'occupation et même de secteur d'activité pour pouvoir rester actifs sur le marché du travail.

S'attaquer au problème d'accès à la formation n'est pas uniquement la responsabilité des gouvernements. La solution passe d'abord et avant tout par un renouvellement de la gestion des ressources humaines, par une collaboration des syndicats et par le soutien des gouvernements. Par exemple, la gestion basée sur les compétences constitue une voie prometteuse pour attirer, développer et retenir une main-d'œuvre qualifiée. Malheureusement, ce type de pratique nécessite un investissement massif dans la formation de la main-d'œuvre que les entreprises ne peuvent réaliser sans la collaboration des syndicats et des gouvernements. Les syndicats peuvent soutenir ces efforts en revoyant la pertinence du principe de l'ancienneté et s'inspirer des pays scandinaves qui ont mis de l'avant la sécurité d'emploi sur le marché du travail plutôt que le maintien des emplois avec le même employeur. Les gouvernements ont également un rôle primordial à jouer en reconnaissant la formation tout au long de la vie comme étant la meilleure sécurité dont peut jouir une main-d'œuvre flexible appelée à changer d'emploi plus souvent. La mise en œuvre de cette stratégie passe d'abord par l'identification des compétences requises sur le marché du travail et en instaurant les incitatifs adéquats pour en stimuler le développement.

Annexe 1 : Description des variables extraites de l'EMTE

L'enquête sur le milieu du travail et les employés (EMTE) de Statistique Canada est la seule et unique base de données nord-américaine qui nous permet d'accéder à des informations qui couvrent aussi bien les caractéristiques des établissements que leurs employés. L'EMTE contient des informations sur le recours au travail non standard ainsi que l'adoption de la rémunération variable. De plus, puisque les employeurs et les employés sont liés au niveau des microdonnées, nous disposons de la distribution démographique au sein de chaque établissement. À partir du fichier des établissements, nous avons utilisé les variables suivantes :

- **Emplois non standards**

Nous utiliserons la question 1(b) du questionnaire adressé aux employeurs pour construire la variable relative aux emplois non standards.

Du nombre d'employés en mars 200X, combien faisaient partie des catégories suivantes?

A : « Employés permanents à temps plein »

B. « Employés permanents à temps partiel »

C : « Employés non permanents à temps plein »

D : « Employés non permanents à temps partiel »

Nous exploiterons aussi une autre question à propos de l'utilisation des travailleurs contractuels

Durant le mois de mars 200X, combien d'entrepreneurs indépendants vous ont fourni des produits ou des services?

Nous distinguerons trois mesures du travail non standard. La première inclut les travailleurs à temps partiel ($B+D$), la deuxième inclut les travailleurs non permanents et les travailleurs permanents à temps partiel ($B+C+D$), et la troisième ajoute les travailleurs autonomes, ($9B+C+D+E$). Pour chaque mesure, nous avons calculé l'incidence et l'intensité du recours à la flexibilité numérique. L'incidence est une variable dichotomique qui prend la valeur « 1 » si le nombre d'employés appartenant à une catégorie donnée est positif, et « 0 » ailleurs. L'intensité est calculée en divisant le nombre d'employés dans chaque catégorie par l'effectif total.

Afin d'explorer l'impact du travail à distance sur les stratégies de flexibilité, nous utiliserons l'information sur la proportion des employés qui ne travaillent pas sur les lieux de travail

- **Rémunération variable**

En ce qui concerne la rémunération variable, nous utiliserons la question (6a) du questionnaire adressé aux employeurs :

« Votre système de rémunération comprend-il l'un ou l'autre des régimes suivants? »

A : « Primes au rendement individuel »

Les « régimes de primes individuelles » comportent des mesures de production ou du rendement individuel pour récompenser les employés. Ils comprennent les primes, la rémunération à la pièce et les commissions.

B : « Systèmes de primes collectives »

Les « régimes de primes collectives » comportent des mesures de production ou du rendement collectif pour récompenser les employés, tels que les régimes d'intéressement en fonction du rendement ou de la qualité. Souvent, ces avantages sociaux sont offerts sous forme de paiements en argent.

C : « Régime de participation aux bénéfices »

Par « régime de participation aux bénéfices », on entend tout régime par lequel les employés reçoivent une part des profits de cet emplacement.

D : « Rémunération au mérite ou rémunération en fonction des compétences »

Par « rémunération au mérite ou rémunération en fonction des compétences », on entend une récompense ou un honneur mérité pour des qualités supérieures, des capacités remarquables ou une expertise acquise par de la formation, de la pratique, etc.

E : « Régimes d'achat d'actions »

Les « régimes d'achat d'actions » comprennent les régimes d'actionnariat des employés, les régimes de participation à la propriété de l'entreprise et les options d'achat d'actions.

À partir de ces variables, nous avons calculé une variable dichotomique qui prend la valeur « 1 » si le système de rémunération de l'établissement comprend au moins une de ces différentes

formes de rémunération variable. Malheureusement, nous ne disposons pas d'une mesure fiable de l'intensité du recours à la rémunération variable.

- **La taille des établissements**

La classification suivante de la taille des établissements sera utilisée.

- 1- « Moins de 20 employés »
- 2- « Entre 20 et 99 employés »
- 3- « Entre 100 et 499 employés »
- 4- « 500 employés et plus »

- **Industrie**

La classification suivante des industries sera utilisée :

- 1) « Foresterie, extraction minière, de pétrole et de gaz »
- 2) « Finances et assurances »
- 3) « Services immobiliers et de location »
- 4) « Services aux entreprises »
- 5) « Enseignement et services de soins de santé »
- 6) « Information et industries culturelles »
- 7) « Fabrication tertiaire à forte intensité de main-d'œuvre »
- 8) « Fabrication primaire »
- 9) « Fabrication secondaire »
- 10) « Fabrication tertiaire à forte intensité de capital »
- 11) « Construction »
- 12) « Transport, entreposage et commerce de gros »
- 13) « Communication et autres services publics »
- 14) « Commerce de détail et services aux consommateurs »

- **Les stratégies d'entreprise**

L'EMTE distingue 15 types de stratégies.

- 1) « Exécution de recherche et de développement »

- 2) « Élaboration de nouveaux produits/services »
- 3) « Mise au point de nouvelles techniques de production »
- 4) « Expansion du marché dans de nouvelles régions »
- 5) « Gestion de la qualité totale »
- 6) « Amélioration de la qualité des produits/services »
- 7) « Réduction des coûts de la main-d'œuvre »
- 8) « Recours accru aux travailleurs à temps partiel, temporaire ou à contrat »
- 9) « Réduction des autres coûts d'exploitation »
- 10) « Réorganisation des méthodes de travail »
- 11) « Collaboration accrue entre la direction et les employés »
- 12) « Perfectionnement des compétences des employés »
- 13) « Renforcement de la participation des employés »
- 14) « Amélioration de la coordination avec les clients et fournisseurs »
- 15) « Amélioration des mesures du rendement »

Pour chaque stratégie, il était demandé au dirigeant d'évaluer son importance selon une échelle de cinq catégories (« pas important », « un peu important », « important », « très important » et « essentiel »). Nous avons construit des variables dichotomiques pour identifier les stratégies importantes; une stratégie est donc considérée importante si le répondant l'a qualifiée de « Très importante » ou « essentielle ».

- **Concurrence étrangère**

Nous utiliserons la variable suivante pour évaluer le type de concurrence à laquelle les entreprises doivent faire face :

« Êtes-vous directement en concurrence avec des entreprises locales, canadiennes ou internationales? »

- 1) « Pas de concurrence »
- 2) « Concurrence locale »
- 3) « Concurrence canadienne »
- 4) « Concurrence américaine »
- 5) « Concurrence internationale »

- **Profession**

L'EMTE comprend l'information relative au nombre d'emplois par types de profession, soient.

- 1) « Gestionnaires »
- 2) « Techniciens »
- 3) « Employés de bureau »
- 4) « Professionnels »
- 5) « Commerce et vente »
- 6) « Autres »

À partir des données sur les employés, nous avons calculé les variables suivantes :

- 1) L'âge moyen des employés
- 2) La distribution par groupe d'âge. Nous avons retenu quatre groupes d'âge
 - a. La proportion des moins de 25 ans
 - b. La proportion des 25-34 ans
 - c. La proportion des 35-44 ans
 - d. La proportion des 45 ans et plus
- 3) La proportion des femmes
- 4) La proportion des travailleurs syndiqués
- 5) La distribution par niveau d'instruction. Nous avons retenu trois catégories
 - a. La proportion des employés qui n'ont pas obtenu un diplôme d'études secondaires
 - b. La proportion des employés qui ont terminé leurs études secondaires et qui ont une formation inférieure au Baccalauréat
 - c. La proportion des employés qui ont un baccalauréat et plus

Étant donné que certaines informations sont disponibles seulement durant les années impaires de l'EMTE, nous nous sommes limités aux trois années comparables à savoir, 2001 2003 et 2005. De plus, nous avons éliminé les établissements qui emploient moins de 10 employés.

Références

- Akyeampong, E. B. (2002), « Unionization & Fringe Benefits », *Perspectives on Labour and Income* Statistics Canada, Catalogue no. 75-001-XIE), 3(8): 5-9.
- Atkinson, J. (1987), « Flexibility or Fragmentation? The United Kingdom Labour Market In the Eighties », *Labour and Society*, 12 (1): 87- 105.
- Beechy, V. & Perkins, T. (1987), *A Matter of Hours: Women, Part-time Work And the Labour Market*. Minneapolis : University of Minnesota Press.
- Bégin, H. (2008), « Économie du Québec : les effets pervers du choc démographique sont à nos portes » *Desjardins études économique*.
- Bishop, J. (1997), « What We Know About Employer-Provided Training: A Review of the Literature », In *Research in Labor Economics*, eds. S. Polachek and J. Robst. JAI Press, Stanford, CT. Vol. 16, 19-87.
- Booth, A., et J. Frank, (1999), « Earnings, Productivity, and Performance-Related Pay, » *Journal of Labor Economics*, Vol. 17(3): 447-463.
- Booth, A. L. and Francesconi, M. (2000), « Collectivism versus Individualism: Performance-related Pay and Union Coverage for Non-standard Workers in Britain », Working paper No. 61, *Institute for Labour Research*.
- Boothby, D. Dubois, J. Fougère M., et Rainville, B. (2003), « Labour Market Implications of an Aging Population » Working Paper 2003 A-01, *Skills Research Initiative*.
- Brown, C., (1990), «Firm's Choice of Method of Pay», *Industrial and Labour Relations Review*, Vol. 43(3): 165S-182S.
- Castonguay, C. et Mathieu, L. (2010) « La longévité: une richesse », *CIRANO* 2010RP-01.
- Doeringer, P.B. & Piore, M. (1971), *Internal Labor Markets And Manpower Analysis*. Armonk, New York: M.E. Sharpe.
- Conference Board of Canada, (2008), « Harnessing the Power, Recruiting, Engaging, and retaining Mature Workers », Octobre.
- Dohmen, T. et A. Falk, (2006), « Performance Pay and Multi-dimensional Sorting: Productivity, Preferences and Gender », *Institute for the Study of Labor IZA* DP No. 2001.

Erling B., B. Bratsberg, T. Hægeland et O. Raaum (2006), « Who Pays for Performance? » *Institute for the Study of Labor*, IZA DP No. 2142.

Ferrer, A. et L. Gagné (2006), «The Use of Family Friendly Workplace Practices in Canada », *IRPP Working Paper Series* no. 2006-02.

Frazis, H., M. Gittleman and M. Joyce. (2000) “Correlates of Training: An Analysis Using Both Employer and Employee Characteristics.” *Industrial and Labor Relations Review*, April, Vol. 53, No. 3, 443-462.

Gautié, J. (2002) « Déstabilisation des marchés internes et évolution de l’emploi et des salaires dans les pays de l’OCDE : Quelques pistes », *Université de Reims, Centre d’études de l’emploi, École Normale supérieure*.

Gomez-Mejia, L., et Balkin, D., (1992), *Compensation, organizational strategy, and firm performance*. Cincinnati : South-Western Publishing.

Heneman, R.L. et M.T. Gresham, (1998), « Performance-Based Pay Plans ». *Performance Appraisal : State-of-the Art Methods for Performance Management*. J.W. Smither, dir. San Francisco, Calif. : Jossey-Bass, 496–536.

Heneman, R.L. et K.E. Dixon. (2001), « Reward and Organizational Systems Alignment : An Expert System ». *Compensation & Benefits Review*, vol. 33, no 6, 18–29.

Institut de la Statistique du Québec (2011) « Bref regard sur les nouveaux retraités au Québec et ailleurs au Canada : Résultats cumulés pour 2008 et 2009 ».

Institut de la Statistique du Québec (2000) « La rémunération variable : Fréquence et caractéristiques selon les secteurs », Collection le travail et la rémunération.

Castongay, C. et Mathieu, L. (2010), « La longévité : une richesse », CIRANO, 2010RP-01 .

Kuhn, P. (2003) “ Effects of population Aging on Labour Market Flows in Canada: Analytical Issues and Research Priorities”, Working Paper 2003 A-02, *Skills Research Initiative*.

Lawlet, E.E. (1990), *Strategic Pay*. San Francisco, Calif. : Jossey Bass, 308 p.

Lazear, E. P. (1979), « Why is there mandatory retirement? », *Journal of political economy*, Vol. 87 No. 6, p. 1261-84.

Lazear, E. P. (2000), « Performance Pay and Productivity », *American Economic Review*, 90(5), 1346–1362.

Lipsett, B. & Reesor, M. (1998), « Flexible Work Arrangements », In P-A. Lapointe, A. E. Smith, & D. Veilleux (Eds), *The Changing Nature Of Work, Employment And Workplace*

Relations, Selected papers from the XXXIVth Annual CIRA Conference: 29-44. Québec : ACRI/CIRA.

Marshall, K. (2003), « Benefits of the Job », *Perspectives on Labour and Income*, Statistics Canada, Catalogue no. 75-001-XIE), 4(5): 5-12.

Morissette R., G. Schellenberg et C. Silver (2004), « Inciter les travailleurs âgés à rester au poste », *Perspective Statistique Canada*, vol. 16 No 04.

OCDE (2006), « Stratégie de l'emploi de l'OCDE ».

Oi, W. and T. Idson (1999), « Firm Size and Wages », O. Ashenfelter and D. Card, eds., *Handbook of Labor Economics*, Vol. 3b, Elsevier Science. 2165-2214.

Osterman, P. (1992), « Internal Labor Markets in a Changing Environment: Models and Evidence », Lewin, D., Mitchell, O. & Sherer, P. (Eds.), *Research Frontiers in Industrial Relations and Human Resources* : 273-308. Madison, WI: IRRA Series.

Parent, Daniel (2002), « Performance Pay in the United States: Its Determinants and Effects, » chapitre 2 dans Brown and Heywood (eds), *Paying for Performance: An international comparison*. Armonk NY: M.E. Sharpe.

Snell, S.A. et J.W. Dean (1994), « Strategic Compensation for Integrated Manufacturing : The Moderating Effects of Jobs and Organizational Inertia ». *Academy of Management Journal*, vol. 37, no 5, 1109–1140.

Statistique Canada (2004), « Enquête sur le milieu de travail et les employés – Compendium » 2001, Catalogue no. 71-585-XIF.

Tremblay, M., P. Bielman, G. Simard et D. Chênevert, (1999), « Déterminants du recours au travail atypique : Une étude des travailleurs à statut précaire dans les organisations québécoises », *Série Scientifique*, No. 99s-36 CIRANO.

Zarifian, P. (1988), « L'émergence du modèle de la compétence », *Les stratégies d'entreprises face aux ressources humaines*. F. Stankiewicz, dir. Paris : Économica, 77–82.

Zarifian, P. (1999), *Objectif compétences*. Paris : Éditions Liaisons, 229 p.

Zeytinoglu, I.U. & Weber, C. (2002), « Heterogeneity in the Periphery: An Analysis of Non-standard Employment Contracts », I.U. Zeytinoglu (ed.), *Flexible Work Arrangements: Conceptualizations and International Experiences*. The Hague, The Netherlands : Kluwer Law International.