



# Analytical Paper Series

# Série d'études analytiques

The Temporary Help  
Service Industry: Its Role,  
Structure and Growth

by  
Daood Hamdani

Number 10

Le secteur des services  
d'aide temporaire: rôle,  
structure et croissance

par  
Daood Hamdani

Numéro 10

Services, Science  
and Technology  
Division

Division des services,  
des sciences et  
de la technologie



Statistics  
Canada

Statistique  
Canada

Canada

## Analytical Paper Series

The Analytical Paper Series publishes research in the Services, Science and Technology Division and collaborative work involving other parts of Statistics Canada, government departments, research institutes, businesses and academics. The Series covers the service economy, science and technology, and related topics with a view to disseminating knowledge and stimulating discussion.

Among other analytical work, the Series will re-print articles from the Division's quarterly publication **Services Indicators**.

All papers are subject to peer review as well as review by a panel of experts inside and outside Statistics Canada, as necessary. The views expressed in the articles are those of the authors and do not necessarily reflect the views of Statistics Canada.

Papers in the Series are distributed to Statistics Canada's Regional Offices, depository libraries, universities and interested individuals. They are catalogued and indexed nationally and internationally.

Proposals for joint research efforts with interested parties are welcome.

## Série d'études analytiques

La série d'études analytiques comprend les recherches de la Division des services, des sciences et de la technologie, ainsi que des études faites en collaboration avec d'autres secteurs de Statistique Canada, des ministères, des instituts de recherche, des entreprises et des universitaires. Elle permet la diffusion des connaissances et les échanges concernant l'économie des services, les sciences, la technologie et des sujets connexes.

Entre autres travaux d'analyse, la série reproduira des articles parus dans **Indicateurs des services**, publication trimestrielle de la Division des services, des sciences et de la technologie.

Tous les documents sont sujets à un contrôle interne et peuvent éventuellement être examinés par un groupe d'experts de Statistique Canada et de l'extérieur. Statistique Canada ne partage pas nécessairement les opinions exprimées dans les articles.

Les documents d'analyse sont distribués aux bibliothèques de dépôt et aux bureaux régionaux de Statistique Canada, ainsi qu'à d'autres intéressés. Ils sont catalogués et indexés à l'échelle nationale et internationale.

La Division est disposée à examiner des propositions visant la conduite de recherches conjointes.

---

### Note of Appreciation

Canada owes the success of its statistical system to a long-standing cooperation involving Statistics Canada, the citizens of Canada, its businesses, governments and other institutions. Accurate and timely statistical information could not be produced without their continued cooperation and goodwill.

---

### Note de reconnaissance

Le succès du système statistique du Canada repose sur un partenariat bien établi entre Statistique Canada et la population, les entreprises, les administrations canadiennes et les autres organismes. Sans cette collaboration et cette bonne volonté, il serait impossible de produire des statistiques précises et actuelles.



Statistics Canada  
Services, Science and  
Technology Division

Statistique Canada  
Division des services, des sciences  
et de la technologie

## The Temporary Help Service Industry: Its Role, Structure and Growth

by  
Daood Hamdani

Price: \$5.00 per issue, \$25.00 annually

Reprinted from **Services Indicators**,  
Cat. no. 63-016-XPB, 2<sup>nd</sup> quarter 1996.

63F0002XPB No. 10  
ISBN: 0-660-59267-3  
ISSN: 1201-9038

January 1997

For further information, please contact the author  
at (613) 951-3490 or the Special Projects Section.

Special Projects Section  
Services, Science and Technology Division  
Statistics Canada  
Jean Talon Building, 10-D3  
Tunney's Pasture, Ottawa, Ontario  
Canada K1A 0T6  
Telephone: (613) 951-3177  
Facsimile: (613) 951-9920

Published by the authority of the Minister responsible for  
Statistics Canada

© Minister of Industry, 1997

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced,  
stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any  
means, electronic, mechanical, photocopying, recording or  
otherwise without prior written permission from Licence Services,  
Marketing Division, Statistics Canada, Ottawa, Ontario, Canada  
K1A 0T6.

## Le secteur des services d'aide temporaire: rôle, structure et croissance

par  
Daood Hamdani

Prix: 5 00\$ l'exemplaire, 25 00\$ annuellement

Article paru dans **Indicateurs des services**,  
n° 63-016-XPB au cat., 2<sup>e</sup> trimestre 1996.

63F0002XPB n° 10  
ISBN: 0-660-59267-3  
ISSN: 1201-9038

Janvier 1997

Pour plus de renseignements, veuillez communiquer  
avec l'auteur, au (613) 951-3490, ou avec la Section  
des projets spéciaux.

Section des projets spéciaux  
Division des services, des sciences et de la technologie  
Statistique Canada  
Édifice Jean-Talon, pièce 10-D3  
Parc Tunney, Ottawa (Ontario)  
Canada, K1A 0T6  
Téléphone: (613) 951-3177  
Télécopieur: (613) 951-9920

Publication autorisée par le ministre responsable de Statistique Canada

© Ministre de l'Industrie, 1997

Tous droits réservés. Il est interdit de reproduire ou de transmettre le  
contenu de la présente publication, sous quelque forme ou par quelque  
moyen que ce soit, enregistrement sur support magnétique, reproduc-  
tion électronique, mécanique, photographique, ou autre, ou de  
l'emmagasiner dans un système de recouvrement, sans l'autorisation  
écrite préalable des Services de concession des droits de licence,  
Division du marketing, Statistique Canada, Ottawa, Ontario, Canada  
K1A 0T6.

## Abstract

Temporary help is an integral part of the workforce strategy of many businesses. Temporary help workers may be on the payroll of the organization where they work or they may be employees of the firms in personnel supplier industry, placed in the organization under contract.

The study is an analysis of the personnel supplier industry, commonly known as the temporary help industry. The paper begins with a discussion of the special nature of the industry's product. The role of temporary help in the labour market is compared to just-in-time inventory technology in material handling and bridge financing in the financial markets. It then analyzes the industry's structure in terms of occupations and skill levels, degree of specialization and its determinants, competition at the industry and product levels, major markets and trade. Finally, the growth and cycles in the industry are analyzed in terms of the business demographics, highlighting the effect of firm size and vintage.

## Résumé

Le travail temporaire fait partie intégrante de la stratégie de nombreuses entreprises en matière de main-d'oeuvre. Les travailleurs temporaires peuvent être inscrits sur la liste de paye de l'organisation pour laquelle ils travaillent ou être à l'emploi d'entreprises de location de personnel, qui les placent dans une organisation dans le cadre de contrats.

Dans cette étude, on analyse le secteur des services de location de personnel, appelé communément le secteur de l'aide temporaire. On examine d'abord la nature particulière du produit offert dans ce secteur. On compare le rôle que joue l'aide temporaire sur le marché du travail avec celui que jouent la technologie du juste-à-temps dans la gestion des stocks (manutention des marchandises) et le financement provisoire sur les marchés financiers. On analyse ensuite la structure du secteur du point de vue de la profession et du niveau de compétences, du niveau de spécialisation et de ses facteurs déterminants, de la concurrence qui existe au sein du secteur et sur le plan des produits offerts, ainsi que des principaux marchés et des opérations commerciales. Enfin, on examine la croissance et les cycles du secteur du point de vue des caractéristiques démographiques des entreprises, en faisant ressortir l'effet de la taille et de l'âge des entreprises.

## THE TEMPORARY HELP SERVICE INDUSTRY: ITS ROLE, STRUCTURE AND GROWTH

by Daood Hamdani<sup>1</sup>

### I. Introduction

Temporary help is an integral part of the workforce strategy of many businesses. It plays the same role in human resource management as just-in-time (JIT) technology does in inventory management. Temporary help workers account for a sizeable portion of total employment in the economy. They may be on the payroll of the organization where they work or they may be employees of the personnel supplier industry, placed in the organization for short-term assignments under contract.

This paper studies the role, structure and growth of the personnel supplier industry. Specifically, it examines the major products and markets, and the degree of concentration and specialization in the industry. It analyzes growth in terms of business demographics, highlighting the impact of firm size and vintage on growth.

The data used in the paper are taken from the annual Survey of Employment Agencies and Personnel Suppliers and are being published for the first time. Substantial revisions to the questionnaire and the adoption of more precise definitions in the 1993 survey improved the quality of the data and allowed for the gathering of information not previously collected. This information, supplemented with data

<sup>1</sup> *Thanks are due to Stephen Jones, past president, and Evelyn Ledsham, of the Federation of Temporary Help Services for their extensive comments on and help in the revision of the questionnaire used for the Survey of Employment Agencies and Personnel Suppliers. Earlier drafts of this paper benefited from comments by Fred Gault, Jacob Ryten and George Sciadas; Abdulkadir Musa and Michèle LeBel provided excellent research assistance; Gaston Mongeon helped with data editing; and Anne Beaton helped to explore the 1991 census data.*

## LE SECTEUR DES SERVICES D'AIDE TEMPORAIRE: RÔLE, STRUCTURE ET CROISSANCE

par Daood Hamdani<sup>1</sup>

### I. Introduction

Le travail temporaire fait partie intégrante de la stratégie de nombreuses entreprises en matière de main-d'oeuvre. Son importance dans la gestion des ressources humaines se compare à celle de la technologie du juste-à-temps dans la gestion des stocks. Les travailleurs temporaires représentent une proportion appréciable de l'ensemble des effectifs dans l'économie. Ces travailleurs peuvent être inscrits sur la liste d'employés de l'organisation pour laquelle ils travaillent ou être employés du service de location de personnel qui les placent dans une organisation pour des affectations de courte durée, dans le cadre de contrats.

Dans le présent document, nous examinons le rôle, la structure et la croissance des services de location de personnel, et plus particulièrement les principaux produits et marchés de ce secteur, ainsi que son degré de concentration et de spécialisation. La croissance du secteur est évaluée en regard des caractéristiques démographiques des entreprises qui le composent, notamment l'impact de la taille et de la longévité des entreprises sur la croissance.

Les données présentées, tirées de l'Enquête annuelle sur les bureaux de placement et les services de location de personnel, sont publiées pour la première fois. Les modifications substantielles apportées au questionnaire de l'enquête et l'adoption de définitions plus précises durant l'enquête de 1993 ont permis d'améliorer la qualité des données et de recueillir de l'information qui n'avait jamais été compilée. Cette in-

<sup>1</sup> *Nous aimerions remercier Stephen Jones, président sortant, et Evelyn Ledsham, de la Fédération des entreprises d'aide temporaire pour leurs précieux commentaires et leur aide durant la révision du questionnaire qui a servi à l'Enquête sur les bureaux de placement et les services de location de personnel. Nous voulons remercier également Fred Gault, Jacob Ryten et George Sciadas qui ont commenté les versions antérieures du présent document; Abdulkadir Musa et Michèle LeBel pour leur excellent travail comme adjoints de recherche; Gaston Mongeon qui a collaboré à la vérification des données et Anne Beaton qui a participé à l'analyse des données du Recensement de 1991.*

from other sources within Statistics Canada, forms the basis of analysis.

## II. The Industry

### General Description

Firms in the personnel supplier industry, Standard Industrial Classification code 7712 (commonly known as the temporary help service industry), place their own employees in other industries on temporary assignments. They are quite distinct from employment agencies, which are involved in permanent placement by bringing job seekers and potential employers together and charging a fee for their services. Temporary help agencies are employers of record and deduct personal income tax, Canada Pension Plan/Quebec Pension Plan contributions and so on for their employees.<sup>2</sup>

A business in need of temporary help weighs the costs and benefits of hiring such help through its own recruitment against those of contracting with a temporary help agency. From the point of view of the employee, the temporary help agency offers flexibility in work schedules, as well as the possibility of a fairly steady stream of assignments if so desired.

### The Special Nature of the Product

Temporary help is a high-contact service provided on-site at the clients' premises. It differs from many other high-contact services in two important respects. First, the contact extends over a long period of time, usually weeks or months, whereas a visit to a physician's office or a beauty salon, which also involves interpersonal contact, lasts only minutes or hours. Second, many individuals — regular employees of the client and temporary workers supplied by agencies — interact in the provision of the service. In situations where there is a high level of interaction, the client judges the quality of the service on the basis not only of its technical merit but also of the interpersonal skills demonstrated. Indeed, all other

<sup>2</sup> See both *Federation of Temporary Help Services citations in the References.*

formation, complétée de données obtenues d'autres sources au sein de Statistique Canada, forme la base de l'analyse présentée ici.

## II. Profil de l'industrie

### Description générale

Les entreprises du secteur des services de location de personnel (code 7712 de la Classification type des industries) — communément appelé secteur des services d'aide temporaire — placent leurs propres employés dans d'autres industries pour des affectations temporaires. Ces entreprises diffèrent sensiblement des agences de placement qui s'occupent de placement permanent et qui, pour ce faire, perçoivent des frais pour mettre en contact des personnes à la recherche d'emplois et des employeurs potentiels. Pour leur part, les agences de placement temporaire sont des employeurs officiels qui, à ce titre, font les déductions nécessaires aux postes de l'impôt sur le revenu des particuliers, des cotisations au Régime de pensions du Canada/Régime de rentes du Québec, etc. pour leurs employés<sup>2</sup>.

L'entreprise qui a besoin d'employés temporaires évalue les coûts et les avantages associés à l'embauche de tels employés par l'entremise de ses propres services de recrutement et elle les compare aux coûts et avantages liés à la passation de contrats avec une agence de placement temporaire. Pour l'employé, ce type d'agences offre davantage de souplesse en termes d'horaires de travail, ainsi que la possibilité d'une succession assez régulière d'affectations si la personne le désire.

### Nature particulière du produit offert

Le travail temporaire est un service à fort contact qui est offert dans les locaux mêmes du client. Il diffère de nombreux autres services à fort contact, sous deux aspects principaux. Premièrement, le contact s'échelonne sur une longue période de temps, habituellement des semaines ou des mois, alors qu'une visite chez le médecin ou la coiffeuse — qui se caractérise également par des contacts interpersonnels — ne dure que quelques minutes ou quelques heures. Deuxièmement, un grand nombre de personnes, en l'occurrence les employés réguliers du client et les travailleurs temporaires fournis par l'agence, doivent collaborer pour la prestation d'un service. Dans les situations qui exigent un haut niveau d'interaction, le

<sup>2</sup> Voir les deux citations de la *Fédération des entreprises d'aide temporaire dans les références.*

things being equal, the interpersonal skills of an on-site service provider may become the deciding factor in the winning of repeat business contracts.

### Industry Size

The extent of temporary help is significant. In 1991, there were 514,000 workers in temporary jobs<sup>3</sup> or 5% of the total employment figure. However, data suggest that only a fraction of these workers were placed by the temporary help service industry. Revenue rather than employment offers a more accurate measure of the industry. It encompasses employment as well as the number of assignments per employee and the type of service provided. In 1993, business, governments and, to a very small degree, individuals paid \$1.4 billion to purchase services from temporary help agencies — an amount equal to that of the shipments of turbines and power transmission equipment and more than that of the shipments of agricultural equipment. The industry earned more in revenue than such higher-profile industries as commercial spectator sports and motion picture and video distribution.

There were 1,191 temporary help agencies in Canada in 1993, and most were located in the larger provinces of Ontario, Quebec, British Columbia and Alberta. Firms in this business tend to be small. More than half of them (635) earned less than \$250,000 in revenue.<sup>4</sup>

### III. The Industry's Role

The role of temporary help services in the labour market is similar to that of JIT technology in inventory management: workers arrive at the site when there is work to be done and leave when the task is completed. Temporary help serves the same function as bridge financing in financial markets, by facilitating the smooth functioning of firms when they face unanticipated changes or seasonal fluctuations in

<sup>3</sup> See Siroonian (1993), Table 6.

<sup>4</sup> Statistics Canada, unpublished data from Services, Science and Technology Division.

client juge de la qualité du service, non seulement en regard de son mérite technique mais également en fonction de l'entregent manifesté par les travailleurs. En fait, toutes choses étant égales par ailleurs, les habiletés en communications interpersonnelles d'un fournisseur de services peut devenir le facteur déterminant dans l'obtention future de contrats.

### Taille de l'industrie

Le secteur des services d'aide temporaire n'est pas négligeable. En 1991, 514 000 travailleurs occupaient un emploi temporaire<sup>3</sup>, ce nombre représentant alors 5 % de l'ensemble des effectifs occupés. Les données semblent toutefois indiquer qu'une fraction seulement de ces travailleurs ont été placés par des services d'aide temporaire. Les recettes réalisées fournissent une mesure plus précise de l'industrie, car elles englobent non seulement les emplois, mais également le nombre d'affectations par employé et le type de service offert. En 1993, les entreprises, les administrations publiques et, dans une très faible proportion, des particuliers ont déboursé 1,4 milliard de dollars pour acheter des services auprès d'agences de placement temporaire — soit un montant égal à la valeur des livraisons de turbines et de matériel de transmission et supérieur au montant des livraisons d'équipement agricole. Ce secteur a réalisé des recettes supérieures à celles d'autres industries plus en vue comme celle des sports-spectacles et de la distribution de films et de vidéos.

En 1993, il y avait 1 191 agences de placement temporaire au Canada, pour la plupart situées dans les grandes provinces de l'Ontario, du Québec, de la Colombie-Britannique et de l'Alberta. Les entreprises dans ce secteur ont tendance à être petites; plus de la moitié d'entre elles (635) ont réalisé des gains inférieurs à 250 000 \$<sup>4</sup>.

### III. Rôle de l'industrie

Le rôle des services d'aide temporaire sur le marché du travail se compare à celui de la technologie du juste-à-temps dans la gestion des stocks: les travailleurs se présentent dans les locaux du client pour effectuer un travail précis et ils quittent lorsque la tâche est terminée. La fonction du travailleur temporaire peut également se comparer à celle du financement provisoire sur les marchés financiers: ces travailleurs facilitent le bon

<sup>3</sup> Voir Siroonian (1993), tableau 6.

<sup>4</sup> Statistique Canada, données inédites obtenues de la Division des services, des sciences et de la technologie.

demand, or need to wait for definite trends to emerge before committing long-term resources.

Firms facing unanticipated changes in the demand for their products or services respond to market uncertainty by adjusting their inventory levels or changing the quantities of labour and capital. Only goods-producing firms can make use of inventory adjustment, however, as services cannot be stored. Since they are labour-intensive, service-producing firms have to rely on adjustments to their human resources and must be prepared to hire and lay off workers as demand dictates. In addition to incurring the costs associated with screening and staffing, firms that make frequent workforce adjustments find hiring especially difficult because of job seekers' uncertainty about job security.

Service-producing firms, as well as those goods-producing firms that choose to rely less on adjusting inventory levels because of the costs of stockpiling, therefore have to absorb changes by modifying the quantities of their factors of production. They have three options with respect to the labour force. First, firms can alter the number of hours worked, by hiring more people when the demand rises and laying them off during slack periods, by adjusting the length of the workday or by using overtime and undertime. However, frequent workforce adjustments can result in difficulties in hiring when the need arises, especially for knowledge-intensive industries, can tarnish a company's image as a corporate citizen and may even result in lower productivity and quality. Second, to avoid workforce adjustments, firms can subcontract work, although, from a managerial point of view, this means less control over quality and even over delivery schedules. Third, firms may make use of temporary workers.

fonctionnement des entreprises qui font face à des changements imprévus ou à des fluctuations saisonnières de la demande ou qui, avant d'engager des ressources à long terme, désirent attendre pour voir si la tendance qui se dessine se concrétisera.

Les entreprises qui font face à un changement imprévu dans la demande de leurs produits ou services s'adaptent à l'incertitude du marché par une régularisation de leurs stocks ou la modification de leurs effectifs et de leur capital. Cette possibilité de régularisation des stocks ne s'offre toutefois qu'aux entreprises productrices de biens, puisqu'il est impossible de stocker des services. Comme les entreprises de services sont à forte concentration de main-d'oeuvre, elles doivent compter sur le réaménagement de leurs ressources humaines et être prêtes à procéder à l'embauche ou à la mise à pied de travailleurs, suivant la demande. En plus d'avoir à assumer les coûts de la sélection et de la dotation, les entreprises qui doivent procéder souvent à un réaménagement de leur main-d'oeuvre éprouvent de la difficulté à recruter du personnel, car les chercheurs d'emploi ont des doutes au sujet de la sécurité d'emploi.

Les entreprises de services, de même que les entreprises productrices de biens qui choisissent de dépendre moins de la régularisation des stocks en raison des coûts associés à l'accumulation de stocks, doivent donc modifier leurs facteurs de production pour s'adapter. Trois options s'offrent à elles en ce qui a trait à la main-d'oeuvre. Première possibilité, les entreprises peuvent modifier le nombre d'heures de travail, en embauchant davantage de personnel lorsque la demande augmente et en procédant à des mises à pied durant les périodes creuses, en modifiant la durée de la journée de travail ou encore en ayant recours aux heures supplémentaires ou à un horaire réduit. Cependant, les réaménagements fréquents des effectifs risquent d'occasionner des problèmes d'embauche au moment il y aura augmentation de la demande — en particulier dans les industries de matière grise — et de ternir l'image de l'entreprise quant à sa présence sociale; ils peuvent même entraîner une baisse de productivité et de qualité. Autre possibilité pour éviter le réaménagement des effectifs, l'entreprise peut avoir recours à la sous-traitance bien que, du point de vue de la gestion, cette option signifie un contrôle moindre sur la qualité et même sur les calendriers de livraison. Enfin, l'entreprise peut faire appel à des travailleurs temporaires.



## IV. The Industry's Structure

### Products

The temporary help service industry offers a wide range of products, ranging from general labour to highly specialized professional skills. Data on 283 firms whose total revenue made up 88% of the industry total in 1993 show that administrative and clerical help was by far the largest service (see Table 1). Its size partly reflects the fact that this service was broadly defined and included a wide range of activities. As many as 179 firms out of the total of 283 reported revenue from this service. Professionals as a group, comprising health-care, legal and accounting services and architectural and engineering services, formed the third-largest category, contributing 16.3% of the industry revenue, after administrative and clerical services and general labour. The sizeable share of professional services is noteworthy in view of the general impression of the industry as an employer of unskilled labour. Drivers and equipment operators followed closely behind with 13.5% of industry revenue.

## IV. Structure de l'industrie

### Produits

Le secteur des services d'aide temporaire offre un vaste éventail de produits, qui vont de la main-d'oeuvre non qualifiée aux professionnels hautement spécialisés. Les données sur les 283 entreprises dont les recettes totales représentaient 88 % du total de l'industrie en 1993 montrent que le personnel administratif et de bureau forme, et de loin, le service le plus en demande (voir tableau 1). Sa taille s'explique en partie du fait que ce service a été largement défini et qu'il inclut un vaste éventail d'activités. Jusqu'à 179 des 283 entreprises interrogées ont déclaré des recettes provenant de la prestation de ce service. Le groupe des professionnels, qui réunit les services de soins de santé, de droit et de comptabilité, ainsi que d'architecture et de génie, formait la troisième catégorie en importance en 1993, avec 16,3 % des recettes de l'industrie, après les services administratifs et de bureau et la main-d'oeuvre non spécialisée. Il convient de souligner cette proportion appréciable que représentent les services professionnels, étant donné que l'on a généralement l'impression que cette industrie est un employeur de main-d'oeuvre non qualifiée. Les conducteurs et opérateurs d'équipement suivaient de près derrière, avec 13,5 % des recettes de l'industrie.

**Table 1: Temporary Help Service Industry, Revenue by Product (Type of Labour), 1993**

**Tableau 1: Secteur des services d'aide temporaire, selon les recettes par produit (type de main-d'oeuvre), 1993**

	Number of firms reporting this activity	Revenue (\$millions)	Revenue (%) distribution
	Nombre d'entreprises déclarant cette activité	Recettes (millions \$)	Recettes distribution (en %)
Administrative and clerical – Personnel administratif et de bureau	179	382.8	37.9
Labour/general – Main d'oeuvre non spécialisée	119	187.4	18.6
Labour/construction – Travailleur de la construction	47	47.1	4.7
Informatics and EDP – Informatique	50	33.1	3.3
Health-care givers – Dispensateurs de soins de santé	27	55.8	5.5
Professionals (excl. health) – Professionnels (excluant santé)	67	108.6	10.8
Drivers and equipment operators – Conducteurs et opérateurs d'équipement	67	136.1	13.5
Other (incl. executives) – Autre (incluant gestionnaires)	90	58.9	5.8
<b>Total</b>		<b>1,009.8</b>	<b>100.0</b>

Notes: 1) This table is based on data from a panel of 283 surveyed firms — Ce tableau est basé sur les données obtenues d'un groupe de 283 entreprises interrogées.

2) Only service revenue is included here; operating revenue from other sources and non-operating revenue are excluded — Seules les recettes générées par les services sont incluses ici; les recettes d'exploitation provenant d'autres sources et les recettes hors exploitations sont exclues.

3) The number of firms cannot be added because of multiple responses — La somme du nombre d'entreprises ne correspond pas au nombre total, à cause de la possibilité de réponses multiples.

## Specialization

The industry is characterized by a large number of single-product firms and a high degree of specialization. Out of the 283 firms responding to the survey, 128 (44.9%) reported specializing in only one product. The highest incidence of single-product firms, defined as single-product firms as a percentage of all firms providing that service, was observed in the provision of services related to health-care givers. Of the 27 firms reporting revenue from this activity, 12 noted that they provided only health-care professionals and workers. The provision of drivers and equipment operators and of construction labour represents the other types of services in which firms had niches or captive markets. Single-product firms tended to be small, with an average revenue per firm ranging between \$1 million and \$2 million.

The degree of specialization can be further observed by an examination of the revenue earned from firms' main activity. Table 2 is designed to show how much revenue firms derived from their main line of activity and how much from the other products that they provided. For the purposes of this table, a firm's specialty was the product or service from which it derived 50% or more of its revenue. Reading the entries in the table diagonally reveals the degree of specialization. Skilled and professional services were characterized by a high degree of specialization. Those in general labour and administrative and clerical services were less specialized in comparison with professionals and workers with construction skills.

There is a measure of complementarity in the provision of services. Temporary help agencies make use of the synergy of their internal competencies and also provide the services that are complementary to their main line of activity. This strategy makes sense because clients for their main service and related services are likely to be the same. For example, a medical secretary complements a physician's services, as a legal secretary does the services of a lawyer. In other words, one service often accompanies the other. Table 2 shows that administrative and clerical services, which included specialized secretarial services, were the second-largest source of revenue for temporary

## Spécialisation

Le secteur se caractérise par un grand nombre d'entreprises à produits uniques et un haut niveau de spécialisation. Parmi les 283 entreprises interrogées, 128 (44,9 %) ont indiqué être spécialisées dans un seul produit. C'est dans le secteur des soins de santé que la fréquence la plus élevée d'entreprises à produits uniques a été observée, cette fréquence étant définie comme le nombre d'entreprises à produits uniques en pourcentage de l'ensemble des entreprises offrant ce service. Des 27 entreprises déclarant des recettes provenant de cette activité, 12 ont indiqué offrir uniquement des professionnels et des travailleurs de la santé. Les conducteurs et opérateurs d'équipement, ainsi que les travailleurs de la construction, représentent les autres types de services pour lesquelles les entreprises possèdent des créneaux ou des marchés captifs. Les entreprises à produits uniques ont tendance à être petites, les recettes moyennes par entreprise variant entre un et deux millions de dollars.

L'examen des recettes provenant du principal secteur d'activité de l'entreprise donne une idée encore plus précise du degré de spécialisation. Le tableau 2 indique quelle part des recettes de l'entreprise provient de son secteur d'activité principal et quelle part est imputable aux autres produits offerts. Aux fins de ce tableau, le secteur d'activité principal s'entend du produit ou du service duquel l'entreprise tire 50 % ou plus de son revenu. La lecture en diagonale des chiffres dans ce tableau indique le degré de spécialisation. On remarque que les services qualifiés et professionnels se caractérisent par un haut degré de spécialisation, alors que les services de main-d'oeuvre non qualifiée et les services administratifs et de bureau sont moins spécialisés que les professionnels et les travailleurs de la construction.

On remarque également un élément de complémentarité dans le type de services offerts. Les agences de placement temporaire tirent profit de la synergie qui existe entre leurs compétences internes et offrent des services complémentaires à leur champ d'activité principal. Une telle stratégie est judicieuse, car il est probable que les clients qui utilisent le service principal et ceux ayant recours aux services connexes sont les mêmes. À titre d'exemple, une secrétaire médicale vient compléter les services du médecin et il en va de même d'une secrétaire juridique et d'un avocat. En d'autres mots, un service accompagne souvent l'autre. Le tableau 2 montre que les services administratifs et de bureau, qui incluent les services spécialisés de secrétariat, étaient en 1993 la deuxième source de

**Table 2: Specialization and Diversification in the Temporary Help Service Industry (Firms deriving 50% or more of their revenue from their main activity)**

**Tableau 2: Spécialisation et diversification du secteur d'aide temporaire, 1993 (entreprises tirant 50 % de leur revenu de leur secteur d'activité principale)**

Service category	Total revenue (\$000)	Administrative and clerical	Labour general	Labour construction	Informatics and EDP	Health-care givers	Professionals (excl. health)	Drivers and equipment operators	Other
Genre de services	Recettes totales (\$000)	Administratif et bureau	Main-d'oeuvre non-spécialisée	Travailleur de la construction	Informatique	Soins de santé	Professionnels (excluant santé)	Conducteurs et opérateurs	Autre (incluant cadres)
<i>(percentage - pourcentage)</i>									
Administrative and Clerk — Personnel administratif et bureau	412,766	79.81	8.54	1.28	2.42	5.76	0.57	0.43	1.18
Labour (General) — Main-d'oeuvre non-spécialisée	168,395	18.07	72.52	1.44	1.33	0.27	0.53	3.80	2.04
Labour (Construction) — Travailleur de la construction	32,530	0.69	1.71	95.38	0.16	0.00	0.00	0.00	2.05
Informatics and EDP — Informatique	28,584	18.22	2.43	0.00	78.51	0.38	0.12	0.00	0.34
Health Care Givers — Soins de santé	34,195	3.48	0.00	0.00	0.00	90.13	0.00	0.00	6.39
Professionals (excl health) — Professionnels (excluant santé)	108,045	3.43	0.67	0.00	0.47	0.00	91.72	0.00	3.71
Drivers and Equipment Operators — Conducteurs et opérateurs d'équipement	135,500	3.77	5.07	0.28	0.00	0.48	0.00	90.21	0.21
Other (incl. executives) — Autres (incluant cadres)	42,565	2.53	2.69	0.06	0.02	0.00	0.00	3.19	91.52

1) This table is based on data from a panel of 283 surveyed firms — Ce tableau est basé sur les données obtenues d'un groupe de 283 entreprises interrogées.

2) Non-operating revenue is excluded — Les recettes hors exploitation sont exclues.

help agencies specializing in providing professional health-care personnel.

On the other hand, firms supplying administrative and clerical temporary help and general labour tended to be diversified. While they derived most of their revenue from their main line of activity, they also reported earnings from almost all other types of temporary help identified in the questionnaire.

### Major Markets and Clients

The importance of the industry's clients reflects their relative size in the economy. The larger sectors of the economy are also the major purchasers of the services of temporary help agencies. The major market for temporary help was the service sector, with goods-producing industries accounting for just over 25% of the industry revenue. This distribution is in line with the relative size of the two sectors in the economy. It also reflects the inability of service-producing firms to use inventory as a strategy to respond to fluctuations in demand.

Governments and institutions were by far the major purchasers of services from the temporary help service industry, accounting for 25% of the industry revenue. The manufacturing sector and transportation industries were the other leading markets ("Other Business" was excluded, as it contained all kinds of markets not specified elsewhere) (see Chart 1).

As with products, there are market niches. A considerable number of firms provide services to only one sector of the economy. This is most often the case with agencies supplying services to the construction and transportation sectors. These two sectors are characterized by a high degree of seasonality, with a recurrent pattern of peak loads during certain months of the year and hence a demand for temporary help. Firms in the transportation and construction sectors either set up their own temporary help agencies to meet their demand or rely on specific agencies with which they have established a relationship over a period of time.

revenu pour les agences de placement temporaire spécialisées dans l'offre de professionnels de la santé.

Par contre, les entreprises fournissant du personnel administratif et de bureau et de la main-d'oeuvre non spécialisée ont tendance à être diversifiées. Même si ces entreprises tirent la majeure partie de leur revenu de leur secteur d'activité principal, elles ont également déclaré des gains provenant de presque tous les autres types de services d'aide temporaire définis dans le questionnaire.

### Principaux marchés et clients

L'importance des clients de ce secteur est proportionnelle à leur taille relative dans l'économie et les principaux secteurs de l'économie sont également les principaux acheteurs de services auprès des agences de placement temporaire. Le secteur des services constitue le principal marché pour les entreprises de placement temporaire, les industries productrices de biens ne procurant qu'un peu plus de 25 % des recettes de l'industrie. Cette répartition est conforme à la taille relative de chacun de ces deux secteurs au sein de l'économie. Elle témoigne également de l'impossibilité, pour les entreprises de services, d'avoir recours à la constitution de stocks comme moyen de s'adapter aux fluctuations de la demande.

Les administrations publiques et les établissements institutionnels sont, et de loin, les principaux acheteurs de services auprès du secteur des services d'aide temporaire, fournissant 25 % des recettes de l'industrie; viennent ensuite le secteur manufacturier et les entreprises de transport (la catégorie «Autres entreprises» a été exclue car elle regroupait toutes sortes de marchés non spécifiés ailleurs) (voir graphique 1).

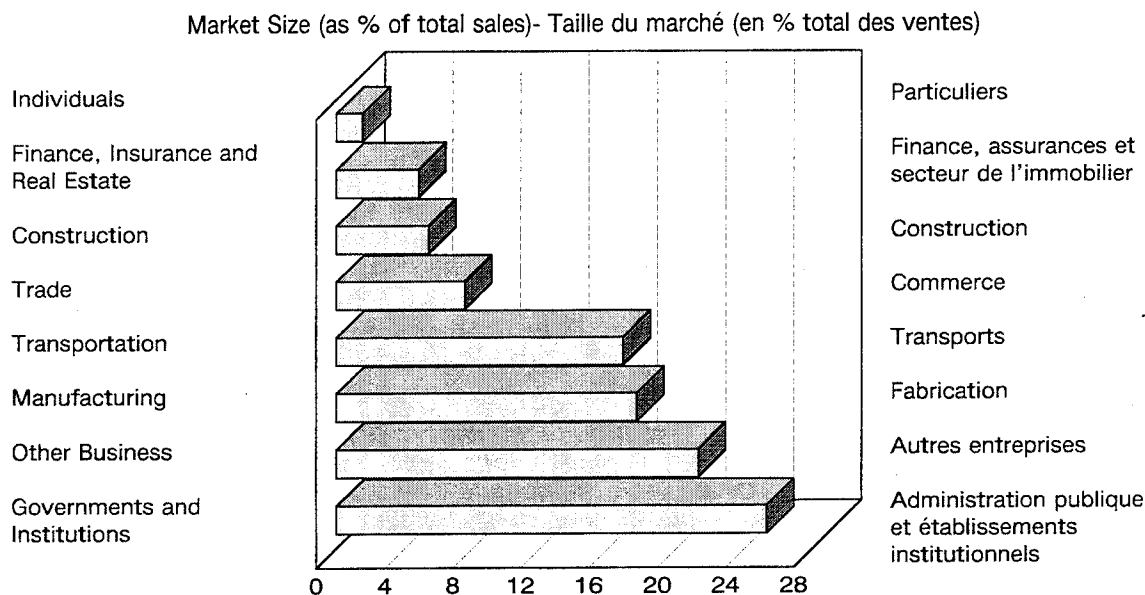
Comme dans le cas des produits, il existe là aussi des créneaux. Ainsi, un nombre considérable d'entreprises n'approvisionnent qu'un seul secteur de l'économie. Il s'agit le plus souvent d'agences qui offrent des services aux industries de la construction et des transports. Ces deux industries ont en effet un caractère hautement saisonnier, qui est caractérisé par un profil récurrent de périodes de pointe durant certains mois de l'année, où les entreprises doivent faire appel à des travailleurs temporaires. Pour répondre à cette demande, les entreprises des industries des transports ou de la construction créent leurs propres agences de placement temporaire ou font appel à des agences particulières avec lesquelles elles entretiennent des liens depuis un certain temps.

**Chart 1: Temporary Help Service Industry, Major Markets**

Market Size (as % of sales), 1993

**Graphique 1: Secteur des services d'aide temporaire, selon les principaux marchés**

Taille du marché (en % des ventes), 1993



Source: Statistics Canada, Services, Science and Technology Division.  
 Référence: Statistique Canada, Division des services de la science et de la technologie.

**Concentration**

The temporary help service industry is segmented and, relative to the business services as a group, the degree of concentration is low. Barriers to entry are fewer than in other industries. Firms in this industry, unlike employment agencies, do not require a licence to operate. The labour-intensive nature of the industry means that lack of physical capital is not a serious deterrent to entry; whatever start-up capital is required is easily available for rent or lease. Given that the economies of scale in production are not significant because of labour intensiveness, the minimum efficient scale of production is sufficiently wide to encompass firms of various sizes. Product brand-name identification in the sense in which it is known in the goods-producing sector is virtually absent, but the company name can matter, especially if the product is highly specialized. The advertising budget is not likely to be a barrier to entry if a firm operates in a small, regional market.

**Concentration**

Le secteur des services d'aide temporaire est segmenté et, comparativement à l'ensemble des services aux entreprises, son degré de concentration est faible. Cependant, les entraves à l'entrée sur le marché sont moindres que dans les autres industries. Par ailleurs, contrairement aux agences de placement, les entreprises dans ce secteur n'ont pas besoin de permis d'exploitation. Comme il s'agit d'un secteur à forte concentration de main-d'oeuvre, l'absence de capital physique ne constitue pas un obstacle majeur à l'entrée; en effet, les biens en capital nécessaires au démarrage peuvent facilement être obtenus par location. Comme les économies d'échelle dans la production ne sont pas significatives en raison de la forte concentration de main-d'oeuvre, l'échelle de production minimale efficace est suffisamment large pour englober des entreprises de tailles diverses. La définition d'un nom de marque pour le produit, comme cela se fait dans les industries productrices de biens, est pratiquement absente, mais la raison sociale de l'entreprise peut être importante, en particulier lorsqu'il s'agit de produits hautement spécialisés. Enfin, le budget de publicité risque peu de faire obstacle à l'entrée, si l'entreprise exploite un petit marché régional.

The segmented nature of the industry is reflected in its business demographics. The industry has a small number of large firms and a very large number of small firms. The four largest firms, in terms of revenue, accounted for 15.6% of the market supplied by the temporary help service industry in 1993. In comparison, the concentration ratio in business service industries as a whole was 17%, with much higher ratios observed in the outdoor display industry, media representatives industry, credit bureaux and the telephone answering service industry. In the business services group (Standard Industrial Classification code 77) — the classification to which Statistics Canada assigns this industry — it is the third most segmented among the 17 four-digit industries.

While the concentration ratio provides useful insights into the degree of competitiveness in the industry, it does not reveal how competitive or monopolized the individual product markets or regional markets are. The regional dimension of the market is particularly important because of the special nature of the industry's product and the relatively high cost of transportation. While the relevant information is not available at the regional level, the 1993 Survey of Employment Agencies and Personnel Suppliers provided data by product for the first time. The industry offered a wide variety of services, which the survey aggregated into about a dozen, ranging from general labour to professional services.

Individual product markets have two significant features. First, in contrast to the segmentation of the industry overall, the supply of certain products is dominated by a few firms. Second, the degree of concentration varies according to the type of work and bears an inverse relationship to skill level. Unskilled labour is easy to enlist and hence the market for this product has proliferated. Professional labour, on the other hand, is likely to be attracted to firms that are known and established in the business and that have experience in finding professionals challenging and interesting assignments. The data show that the four largest firms supplying general labour (general, industrial, factory and warehouse) accounted for only 30% of the total revenue raised by the industry from this activity, while the ratios

La nature segmentée du secteur se reflète dans les caractéristiques démographiques de ses entreprises. Le secteur compte ainsi un petit nombre de grandes entreprises et un très grand nombre de petites entreprises. En 1993, les quatre plus grandes entreprises, en termes de revenu, possédaient 15,6 % du marché approvisionné par le secteur des services d'aide temporaire. Par comparaison, le ratio de concentration pour l'ensemble des industries de services aux entreprises était de 17 %, mais des ratios beaucoup plus élevés ont été observés pour l'industrie d'affichage en plein air, celle des représentants de supports publicitaires, les agences d'évaluation du crédit et les services de réponse téléphonique. À l'intérieur du groupe des services aux entreprises (code 77 de la Classification type des industries — groupe au sein duquel Statistique Canada a classé ce secteur), il s'agit du troisième secteur le plus segmenté parmi les 17 industries définies au niveau à quatre chiffres.

Bien que le ratio de concentration fournisse des indications utiles sur le degré de compétitivité au sein de l'industrie, il ne renseigne nullement sur le caractère compétitif ou monopolisé des marchés particuliers ou des marchés régionaux. Or la dimension régionale du marché est particulièrement importante compte tenu de la nature spéciale du produit et du coût relativement élevé du transport. Même si les données pertinentes ne sont pas disponibles au niveau régional, l'Enquête annuelle sur les bureaux de placement et les services de location de personnel de 1993 a permis de recueillir pour la première fois des données par produit. Aux fins de l'enquête, la vaste gamme de services offerts par le secteur a été regroupée en une douzaine environ de catégories, allant de la main-d'oeuvre non spécialisée aux services professionnels.

Les marchés de produits uniques se distinguent par deux aspects notables. Premièrement, contrairement à la segmentation qui caractérise l'ensemble de l'industrie, l'offre de certains produits est dominée par un nombre restreint d'entreprises. Deuxièmement, le degré de concentration varie selon le type de travail et il est inversement proportionnel au niveau de compétences. La main-d'oeuvre non qualifiée étant facile à recruter, le marché de ce produit a proliféré. Les professionnels, par contre, ont tendance à être attirés par les entreprises réputées et bien établies, expérimentées dans l'obtention d'affectations stimulantes et intéressantes pour les professionnels. Les données montrent que les quatre principales entreprises fournissant de la main-d'oeuvre non spécialisée (manoeuvres, industries, usines et entrepôts) n'ont généré que 30 % des recettes totales découlant de cette activité, alors que les ratios ont été beaucoup

were much higher for professional, marketing and health-care services (see Chart 2).

### Trade and Branch Operations

The nature of the industry's product and its delivery mechanism (high-contact, provided on-site) act as impediments to interprovincial and especially international trade. High-contact service providers tend to locate near the site where the service is normally performed. Local preferences, regional certification requirements for certain professions and visa requirements for trans-national borders constitute additional barriers. Consequently, interprovincial trade is insignificant, confined to bordering provinces and carried out by small firms. Unlike large firms, small businesses cannot afford the cost of maintaining offices in other provinces without a reasonable assurance of sustained markets

plus élevés pour les services professionnels, de marketing et de santé (voir graphique 2).

### Opérations commerciales et régionales

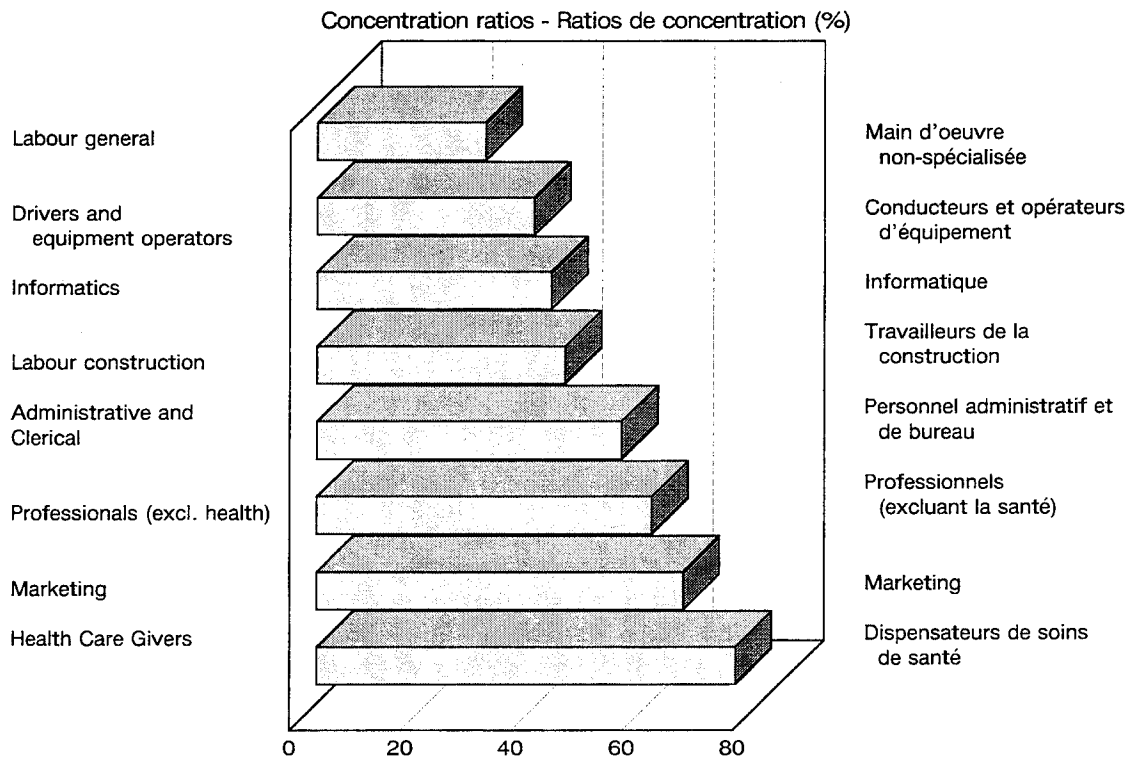
La nature même du produit offert par ce secteur, ainsi que son mécanisme de prestation (contact élevé, prestation sur place), constitue un obstacle au commerce interprovincial et, plus particulièrement, au commerce international. Les fournisseurs de services à fort contact ont tendance à être situés à proximité du lieu où le service est habituellement offert. Les préférences locales, les exigences régionales en matière d'accréditation qui s'appliquent à certaines professions ainsi que les visas obligatoires pour les activités transnationales constituent des obstacles additionnels. Aussi le commerce interprovincial est-il non significatif, se limitant aux provinces limitrophes et aux petites entreprises. Contrairement aux grandes entreprises, les

**Chart 2: Temporary Help Service Industry,  
Concentration by Product**

Revenue Share of Four Largest Firms, 1993

**Graphique 2: Secteur des services d'aide temporaire,  
selon la concentration par produit**

Part des recettes provenant des quatre principales entreprises, 1993



Source: Statistics Canada, Services, Science and Technology Division.

Référence: Statistique Canada, Division des services de la science et de la technologie.

and, therefore, have to rely on exports to take advantage of opportunities elsewhere.

The need for proximity to markets, whether a firm is exporting services or providing services from its branch offices located in a particular region, is a major constraint. Firms with head offices in Quebec have branch offices only in the Atlantic provinces and Ontario. Firms in British Columbia, on the other hand, have no branches in the Atlantic provinces. Ontario firms, with their large size and central location, have branch offices in all other provinces.

## V. The Industry's Growth

The temporary help service industry recorded strong growth in the 1980s, peaking in 1989. Then, the growing use and application of labour-saving technologies and the shift in demand for labour towards skills not available in sufficient quantities contributed to a deep recession in the industry that lasted three years. In spite of a recovery in 1993, revenue was still 15.5% below the 1989 peak.

Unlike the previous section, in which a sample of firms formed the basis of analysis, this section is based on the industry universe.

### Industry Revenue and the Help Wanted Index

The industry's performance is closely related to movements in the Help Wanted Index (HWI). This index measures movements in the space occupied by classified ads in daily newspapers.<sup>5</sup>

There are two notable features in the relationship between revenue and the HWI. First, annual fluctuations in revenue are more subtle than in the HWI. The HWI does not distinguish between skill levels and, since it is not designed to measure changes in demand, it is an imprecise measure of vacancies for temporary jobs. Nor can it take into account the vacancies that some large firms fill on their own by

petites n'ont pas les moyens d'ouvrir des bureaux dans d'autres provinces si elles n'ont pas une garantie raisonnable du maintien des marchés; elles doivent donc dépendre des exportations pour profiter des possibilités qui s'offrent ailleurs.

Le besoin d'être situé à proximité des marchés desservis, que l'entreprise exporte des services ou offre des services par l'entremise de ses bureaux locaux situés dans une région particulière, constitue une contrainte majeure. Les entreprises dont le siège social est au Québec ont des bureaux régionaux uniquement dans les provinces de l'Atlantique et en Ontario. Les entreprises de la Colombie-Britannique, pour leur part, n'ont aucune succursale dans les provinces de l'Atlantique. Enfin, les entreprises ontariennes, vu leur large taille et leur emplacement central, ont des bureaux dans toutes les autres provinces.

## V. Croissance de l'industrie

Le secteur des services d'aide temporaire a enregistré une forte croissance durant les années 80, croissance qui a culminé en 1989. Par la suite, l'usage et l'application de plus en plus répandus de technologies économisant la main-d'oeuvre, conjuguée au changement dans la demande de main-d'oeuvre au profit de compétences non disponibles en quantité suffisante, ont entraîné une profonde récession au sein de l'industrie, récession qui a duré trois ans. Malgré la reprise en 1993, les recettes sont demeurées de 15,5 % inférieures au sommet atteint en 1989.

Contrairement à l'analyse de la section précédente qui est basée sur un échantillon d'entreprises, l'analyse qui suit porte sur l'ensemble de l'industrie.

### Recettes de l'industrie et indice de l'offre d'emploi

La performance du secteur est étroitement liée aux fluctuations de l'Indice de l'offre d'emploi (IOE). Cet indice mesure les fluctuations dans les espaces occupés par les annonces classées dans les quotidiens<sup>5</sup>.

Deux éléments particuliers caractérisent la relation entre les recettes et l'IOE. En premier lieu, les fluctuations annuelles des recettes sont plus discrètes que celles de l'IOE. L'IOE n'établit pas de distinctions entre les niveaux de compétence et, comme cet indice n'a pas été conçu pour mesurer les changements dans la demande, il s'agit d'une mesure imprécise des postes vacants parmi les emplois temporaires. Cet indice ne

<sup>5</sup> For a description of the HWI, see Haggag-Guénette (1989).

<sup>5</sup> Pour une description de l'IOE, voir Haggag-Guénette (1989).



using their inventory lists and bypassing the print media. Revenue, on the other hand, takes into account the number of employees, the average number of assignments per employee and changes in the skill levels of temporary help service providers, and hence is a more realistic indicator of the changes in industrial activity. Second, changes in both revenue and the demand for temporary help tend to move in the same direction. In both cases, there were increases from 1984 to 1989 and declines in the next three years, followed by another increase in 1993. Only in two years, 1987 and 1988, did the changes move in opposite directions (see Chart 3). The correlation coefficient, a measure of the strength of the relationship between two variables, was 0.85 over the period 1984-1993.

### Analysis of Growth and Cycles

Growth is a dynamic process. It is the net outcome of the performance of the individual firms comprising the industry. Some firms grow while others remain

peut pas non plus tenir compte des postes vacants que certaines grandes entreprises comblent elles-mêmes à partir de leurs listes de répertoire, sans passer par les médias. Les recettes, par contre, tiennent compte du nombre d'employés, du nombre moyen d'affectations par employé et des variations dans les niveaux de compétence des fournisseurs de services d'aide temporaire; elles constituent donc un indicateur plus réaliste des changements dans l'activité industrielle. En deuxième lieu, les changements dans les recettes et la demande d'aide temporaire ont tendance à aller dans la même direction. Dans les deux cas, des hausses ont été enregistrées entre 1984 et 1989 et elles ont été suivies de baisses pendant trois ans puis à nouveau d'une augmentation, en 1993. Il n'y a eu que deux années, soit en 1987 et 1988, pendant lesquelles les changements se sont faits en directions opposées (voir graphique 3). Le coefficient de corrélation, qui mesure la force de la relation entre deux variables, a été de 85 % durant la période de 1984 à 1993.

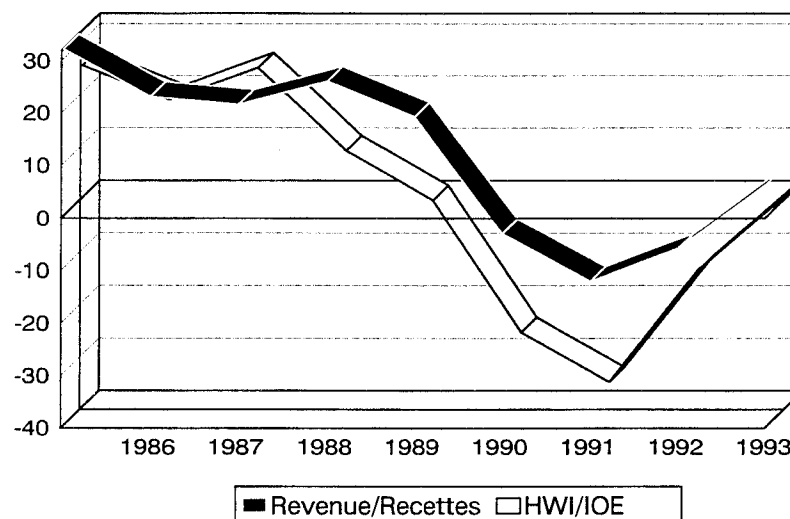
### Analyse de la croissance et des cycles

La croissance est un processus dynamique. Elle est le résultat net de la performance des diverses entreprises qui composent le secteur. Certaines entreprises

**Chart 3: Temporary Help Service Industry and the Help Wanted Index  
Annual Growth Rates, 1985-1993**

**Graphique 3: Secteur des services d'aide temporaire et indice de l'offre d'emploi  
Taux de croissance annuels, 1985-1993**

Revenue and HWI (annual growth rates) / Recettes et IOE (taux de croissance annuels)



Source: Statistics Canada, Services, Science and Technology Division and Cat. No. 71-540.

Référence: Statistique Canada, Division des services de la science et de la technologie et cat. n° 71-540.

static or decline. Firms that can manage change and respond to market uncertainty by developing new products and modifying existing ones quickly to meet changing customer needs and preferences continue to grow even in a recession. On the other hand, even economic upswings do not help poorly managed firms. Therefore, the industry's performance is best analyzed in terms not only of the magnitude of change but also of its pervasiveness. The former offers a measure of the change's impact on the industry as a whole, while the latter provides an indication of the scope of the phenomena that caused the change.

The pervasiveness of the change provides clues to its sources and thereby facilitates strategic policy choices. If the change is general, the explanation will lie in business cycles. If, on the other hand, it is localized, the explanation must be sought in the conditions in the particular markets served by the companies, the products they provide and the economic circumstances of the client industries. If the change is specific to firms, markets, products or clients, a general policy prescription would be ineffective. The change would more likely be the result of poor management, including poor service, poor quality and inertia, rather than the demand and general economic conditions.

The phenomenon affecting the industry in the period 1988-1993 was general in scope, and most firms were affected. The two lines in Chart 4, showing annual changes in revenue and the number of firms (expressed as a percentage of the total) experiencing declines in revenue, are mirror images. As the industry grew, more and more firms experienced revenue increases. As the industry began to slip into recession in 1990, an increasing number of firms incurred declines in activity. At the depth of the industry-specific recession in 1992, two-thirds of the firms reported declines or no increase in revenue. The 1993 recovery was fragile, with less than half of the firms reporting revenue increases.

However, it is noteworthy that one-third of the firms continued to grow even at the depth of the recession. A number of factors could explain this, including the

croissent, pendant que d'autres traversent des périodes de stagnation ou de déclin. Les entreprises qui savent s'adapter au changement et réagir à l'incertitude du marché en développant de nouveaux produits et en modifiant rapidement leurs produits existants pour répondre aux nouveaux besoins et aux nouvelles préférences des clients continuent de croître, même en période de récession. En revanche, même les reprises économiques ne peuvent profiter aux entreprises mal gérées. Par conséquent, pour une analyse optimale de la performance d'une industrie, il convient d'examiner non seulement l'ampleur du changement, mais également son étendue. Le premier facteur renseigne sur l'impact du changement sur l'ensemble de l'industrie; le deuxième témoigne de l'étendue du phénomène à l'origine du changement.

L'omniprésence du changement fournit des indications sur son origine et facilite de ce fait le choix des politiques stratégiques qui s'imposent. Si le changement est général, on y trouvera alors son explication dans le cycle économique. Si, par contre, il est localisé, on doit alors chercher l'explication dans les conditions des marchés particuliers desservis par les entreprises concernées, les produits offerts et la situation économique des industries des clients. Si le changement est particulier à une entreprise, un marché, un produit ou un client, l'adoption d'une politique générale sera inefficace. Dans ce dernier cas, il est probable que le changement soit davantage dû à une mauvaise gestion, incluant la prestation de piètres services, à une mauvaise qualité et à une inertie, qu'à la demande ou à la conjoncture économique générale.

Le phénomène qui a touché l'industrie entre 1988 et 1993 a été général et la plupart des entreprises n'ont pu y échapper. Les deux lignes dans le graphique 4, qui illustrent les variations annuelles des recettes et le nombre d'entreprises ayant un revenu de 250 000 \$ ou plus (en pourcentage du total) qui ont accusé une baisse de revenu, sont des images symétriques. Lorsque le secteur était en expansion, un nombre croissant d'entreprises ont affiché des hausses de revenu. Lorsque l'industrie est entrée en phase de récession, en 1990, un nombre croissant d'entreprises ont vu leur niveau d'activité diminuer. Au plus fort de la récession propre à ce secteur, en 1992, les deux tiers des entreprises ont déclaré que leurs recettes avaient diminué ou qu'elles étaient restées inchangées. La reprise en 1993 a été fragile et moins de la moitié des entreprises ont déclaré des hausses de revenu.

Il convient toutefois de noter que le tiers des entreprises ont continué de croître, même au coeur de la récession. Un certain nombre de facteurs pourraient expliquer ce

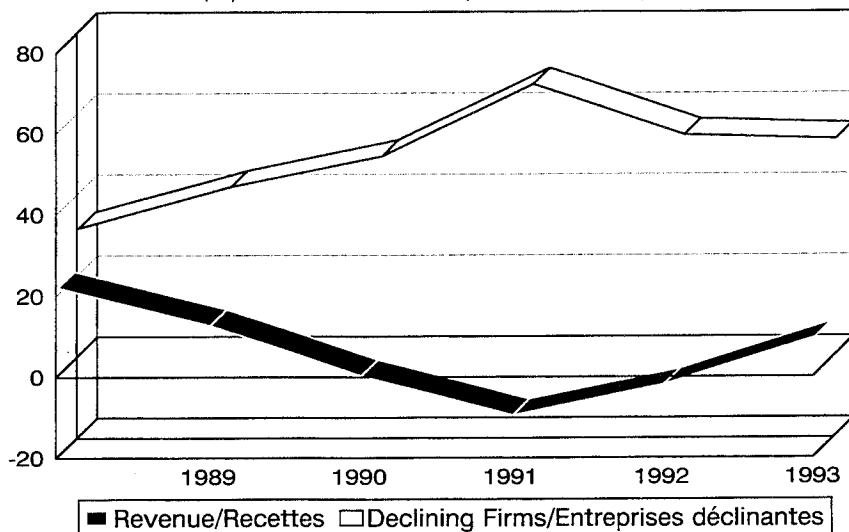
**Chart 4: Temporary Help Service Industry:  
Dynamics of Growth  
Revenue Growth Rates and Declining  
Firms, 1988-1993**

(Firms with annual revenue above \$250,000)

**Graphique 4: Secteur des services d'aide temporaire:  
Dynamique de la croissance  
Taux de croissance des recettes et  
entreprises en déclin, 1988-1993**

(entreprises ayant un revenu annuel supérieur à  
\$250,000)

Revenu Growth Rates (%) and Declining Firms (as % of total firms) /  
Taux de croissance(%) des recettes et entreprises en déclin (% des entreprises totales)



Source: Statistics Canada, Services, Science and Technology Division.

Référence: Statistique Canada, Division des services de la science et de la technologie.

specific type of labour they supplied, the regional orientation of their markets and aggressive marketing, typical during recessions when firms have to compete for their market share in a declining industry.

#### New Versus Established Firms

There are few barriers to entry to the industry, and exit is relatively easy because the low capital requirements mean that heavy costs are not entailed. Consequently, during the early stages of cyclical upturns, when existing firms may be reluctant to commit resources for the long term because they are uncertain how long the expansion will last, there is an opportunity for new, small firms to enter the industry. They then grow faster than the established firms (see Chart 5). However, during downturns in the economy, the new firms find it increasingly difficult to maintain their market share. When the

phénomène, entre autres le type particulier de main-d'oeuvre qu'elles offraient, l'orientation régionale de leurs marchés et leur marketing dynamique typique en périodes de récession, durant lesquelles les entreprises doivent lutter pour conserver leur part du marché dans une industrie en déclin.

#### Comparaison entre la situation des entreprises nouvelles et établies

Il y a peu d'obstacles à l'entrée dans l'industrie et il est relativement facile d'en sortir car, comme les besoins en capital sont faibles, l'entreprise n'a pas à supporter de lourds coûts. Par conséquent, durant les premières phases d'une reprise cyclique, alors que les entreprises existantes peuvent être réticentes à engager des ressources à long terme car elles ignorent combien de temps durera la reprise, les petites entreprises nouvelles ont la possibilité de s'implanter. Ces dernières croissent alors plus rapidement que les entreprises déjà établies (voir graphique 5). En revanche, durant les périodes de déclin, les nouvelles entreprises éprouvent de plus en

economy slows down and demand falls to the level of existing capacity, they have to compete for a portion of the existing market. Since they are suppliers of labour that is beyond the capacity of established firms in the industry to supply, their services are not needed unless they can compete with the established firms. In an industry where good and established relationships with the client are crucial, many new firms cannot compete with the large, established firms and go out of business, and many of those that do survive do not fare as well as the established firms. Their survival is precarious unless they have specialized products, operate in localized markets, engage in product customization or offer special deals.

### Small Versus Large Firms

Small firms are often credited with growth and innovation. In order to break into the industry, they have to demonstrate that they offer services that

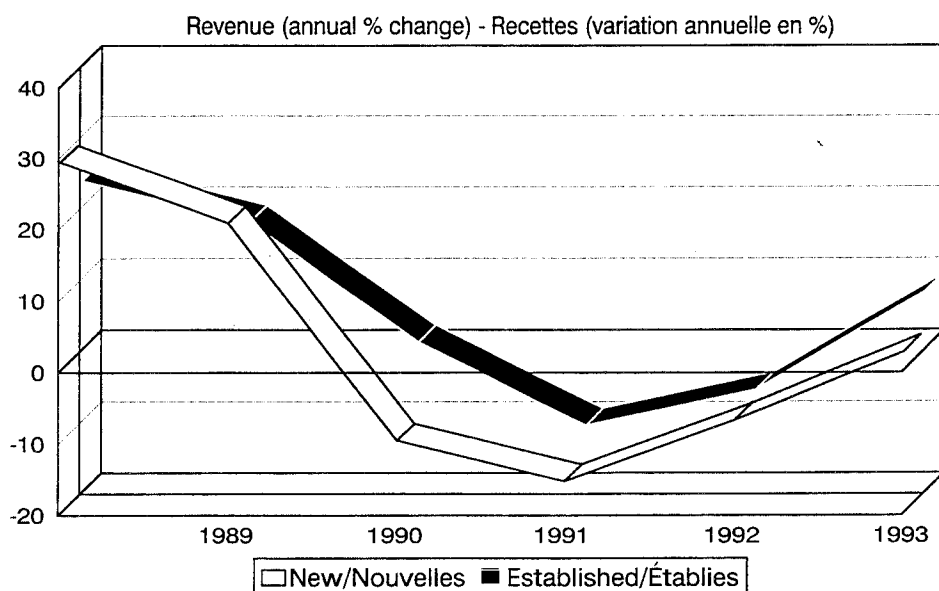
plus de difficulté à conserver leur part du marché. En effet, lorsqu'il y a ralentissement de l'économie et que la demande diminue au niveau de la capacité existante, les nouvelles entreprises doivent faire concurrence aux autres pour obtenir une part du marché existant. Or comme la main-d'oeuvre qu'elles offrent vient s'ajouter à la capacité des entreprises déjà implantées dans le secteur à approvisionner, leurs services ne sont pas requis à moins que les nouvelles entreprises ne réussissent à concurrencer les entreprises établies. Dans un secteur où des relations solides et efficaces avec le client sont cruciales, un grand nombre de nouvelles entreprises ne peuvent concurrencer les grandes entreprises établies et elles doivent fermer leurs portes; en outre, parmi celles qui survivent, bon nombre ne réussissent pas aussi bien que les entreprises établies. Leur survie est précaire, à moins qu'elles n'offrent des produits spécialisés, qu'elles ne soient implantées sur des marchés localisés ou qu'elles n'offrent des produits adaptés aux clients ou des conditions spéciales.

### Petites ou grosses entreprises

On attribue souvent aux petites entreprises nouvelles le mérite de l'innovation et de la croissance. Pour être en mesure de se tailler une place dans l'industrie, ces

**Chart 5: Temporary Help Service Industry:  
New versus Established Firms  
Growth in Revenue, 1988-1993**

**Graphique 5: Secteur des services d'aide temporaire:  
Comparaison entre les entreprises  
nouvelles et établies  
Accroissement des recettes, 1988-1993**



Source: Statistics Canada, Services, Science and Technology Division.

Référence: Statistique Canada, Division des services de la science et de la technologie.

are unique and indispensable. They can afford to take risks because the initial investment is low; large firms may be unwilling to risk losing their existing investment base or their complacency may be too entrenched to allow experimentation. Finally, new companies do not face the economic cost and psychological pain of having to lay off workers if the experiment fails.

In this study, a longitudinal analysis of the growth patterns of various-sized groups was carried out. A sample of 286 firms was selected from the 1987 data. To qualify for selection, the firms (1) had to be identifiable in each year of the sample period (1987-1993), and (2) had to have an annual revenue in 1987 equal to or above \$250,000. The latter constraint had to be imposed because of the limitations of the database. Four groupings according to revenue (revenue size groups) were created on the basis of the income levels in 1987 and each firm in the sample was assigned to the relevant group. They could move from one revenue size group to another in the following years, as their revenue increased or declined. Since the purpose of the analysis was to compare the performance of small versus large firms, a firm's revenue was counted in the revenue size group to which it had been assigned for 1987 even if, in subsequent years, it had moved out of it. The movements of the selected firms were traced through to 1993.

The analysis revealed some interesting differences in growth patterns. First, the small firms grew much faster than the large firms. Firms in the smallest group, \$250,000- \$499,999, doubled their revenue over the six-year period, while firms falling in the revenue range of \$2 million and up recorded only a 24% growth rate. Second, small firms were able to withstand the recession much better than the large ones. From the peak in 1989 to the depth of the industry-specific recession in 1992, the three smallest groups experienced losses in revenue ranging from 4.6% to 5.6%, while the firms with revenue above \$2 million were hit with a drop of 20%.

entreprises doivent en effet faire la preuve que leurs services sont uniques et indispensables. Elles peuvent se permettre de prendre des risques parce que leurs frais d'établissement sont faibles; de leur côté, les grandes entreprises peuvent être réticentes à prendre le risque de perdre leurs investissements existants ou encore manifester une confiance en soi trop grande qui les empêche d'expérimenter autres choses. Enfin, les nouvelles entreprises n'ont pas à assumer le coût économique ni la douleur psychologique associés au fait de devoir mettre à pied des employés si l'expérience tentée échoue.

Pour la présente étude, nous avons effectué une analyse longitudinale des profils de croissance de groupes de tailles diverses. Un échantillon de 286 entreprises a été sélectionné à partir des données de 1987. Pour être admissible au processus de sélection, l'entreprise devait (1) être identifiable durant chaque année de la période d'échantillonnage (1987-1993) et (2) avoir réalisé, en 1987, un revenu annuel supérieur ou égal à 250 000 \$. Cette dernière contrainte a dû être imposée, en raison des limitations de la base de données. Quatre regroupements établis selon le revenu (groupes du niveau de revenu) ont été établis à partir des niveaux de revenu de 1987 et chaque entreprise de l'échantillon a été affectée au groupe approprié. Durant les années qui ont suivi, l'entreprise a pu changer de groupe de revenu, si ses recettes ont augmenté ou diminué. Cependant, comme le but de l'analyse était de comparer la performance des petites entreprises à celle des grandes, les recettes de l'entreprise ont été incluses dans le groupe de revenu auquel l'entreprise avait été assignée en 1987, même si le groupe a changé au cours des années subséquentes. Les mouvements des entreprises sélectionnées ont été suivis jusqu'en 1993.

L'analyse révèle quelques différences intéressantes dans les profils de croissance. Premièrement, les petites entreprises ont crû à un rythme beaucoup plus rapide que les grandes. Ainsi, les entreprises dans le groupe de revenu le plus faible, soit entre 250 000 \$ et 499 999 \$, ont doublé leurs recettes durant la période de six ans, alors que les firmes dans la catégorie de revenu supérieur à deux millions de dollars n'ont affiché qu'un taux de croissance de 24 %. Deuxièmement, les petites entreprises ont été beaucoup mieux en mesure de résister à la récession que les grandes entreprises. Du sommet atteint en 1989 au creux de la récession, en 1992, les trois groupes de revenu les plus bas ont accusé des pertes de revenu variant de 4,6 à 5,6 %, comparativement à une chute de 20 % pour les entreprises ayant un revenu supérieur à deux millions de dollars.

**Table 3: Temporary Help Service Industry: Growth of Small versus Large Firms, 1987-1993****Tableau 3: Secteur des services d'aide temporaire: Profil de croissance comparé des petites et grandes entreprises, 1987-1993**

	\$250,000 to – à \$499,999	\$500,000 to – à \$999,999	\$1,000,000 to – à \$1,999,999	\$2,000,000 and up – et plus
<b>Number of Firms</b>				
in the Sample in 1987 –				
Nombre d'entreprises				
dans l'échantillon de 1987				
	64	72	70	80
<b>Revenue – Revenu (\$million)</b>				
1987	24.3	53.3	99.9	455.3
1988	38.3	69.7	128.8	545.7
1989	46.1	87.7	153.3	635.1
1990	45.3	93.9	153.3	638.3
1991	46.2	86.6	145.5	553.6
1992	43.8	82.8	146.4	512.2
1993	48.7	84.1	150.3	566.0
<b>Index – Annexes</b>				
1987	100.0	100.0	100.0	100.0
1988	157.6	130.8	128.9	119.9
1989	189.7	164.5	153.5	139.5
1990	186.4	176.2	153.5	140.2
1991	190.1	162.5	145.6	121.6
1992	180.2	155.3	146.5	112.5
1993	200.4	157.8	150.5	124.3

*Note: This table is based on firms with revenue \$250,000 and above in 1987 — Ce tableau est basé sur les entreprises dont les recettes étaient supérieures ou égales à \$250 000 en 1987.*

## VI. Conclusions

Temporary help has an important role in the labour market, similar to that of JIT technology in material handling and bridge financing in financial markets. Although as a whole the temporary help service industry is segmented, there is a high degree of concentration in certain product markets. Concentration increases with skill level, and a relatively significant number of temporary help agencies providing professional workers are single-product firms or suppliers of complementary labour. Firms supplying lower-skilled workers, on the other hand, tend to be diversified. The analysis of the dynamics of growth in the industry shows that, over the period 1987-1993, smaller firms grew much faster than larger firms and withstood the industry-specific recession better, and that a significant

## VI. Conclusions

L'importance de l'aide temporaire sur le marché du travail se compare à celle de la technologie du juste-à-temps dans la gestion du matériel ou encore à celle du financement provisoire dans les marchés financiers. Bien que, dans l'ensemble, le secteur des services d'aide temporaire soit segmenté, certains segments particuliers présentent un haut degré de concentration. La concentration augmente par ailleurs avec le niveau de compétence et un nombre relativement significatif d'agences de placement temporaire offrant des travailleurs professionnels sont des entreprises à produits uniques ou des fournisseurs de main-d'oeuvre complémentaire. À l'opposé, les firmes offrant des travailleurs peu qualifiés ont tendance à être diversifiées. L'analyse de la dynamique de la croissance dans l'industrie montre que, de 1987 à 1993, les petites

number of firms, both small and large, continued to grow even at the depth of the recession.

entreprises ont connu une expansion beaucoup plus rapide que les grandes, qu'elles ont mieux résisté à la récession propre à l'industrie et qu'un nombre significatif d'entreprises, petites et grandes, ont continué de croître même au coeur de la récession.

## References

Federation of Temporary Help Services (n.d.) Quality, Performance, Value, Etobicoke.

Federation of Temporary Help Services (n.d.) Celebrating 25 Years, 1968-1993, Etobicoke.

Haggar-Guénette, Cynthia (1989) "Job Ads: A Leading Indicator?," Perspective on Labour and Income, Autumn.

Siroonian, Jason (1993) Work Arrangements, Statistics Canada, Cat. No. 71-535, No. 6.

## Références

Fédération des entreprises d'aide temporaire (n.d.) Quality, Performance, Value, Etobicoke.

Fédération des entreprises d'aide temporaire (n.d.) Celebrating 25 Years, 1968-1993, Etobicoke.

Haggar-Guénette, Cynthia (1989) "Job Ads: A Leading Indicator?," Perspective on Labour and Income, Automne.

Siroonian, Jason (1993) Les conditions de travail, Statistique Canada, n° 71-535 au catalogue, n° 6.

**Analytical Paper Series**

No.

1. *Business Services, Part 1: Evolution*  
**George Sciadas**
2. *Business Services, Part 2: The Human Side*  
**George Sciadas**
3. *Final Purchase, Growing Demand: The Canadian Funeral Services Industry*  
**John Heimbecker**
4. *Strategic R&D Alliances*  
**Antoine Rose**
5. *The Demand for Telecommunication Services*  
**Dora Mozes et George Sciadas**
6. *Television: Glorious Past, Uncertain Future*  
**Tom Gorman**
7. *The Industrial Organization of the Property and Casualty Insurance Business*  
**Tarek M. Harchaoui**
8. *Human Resources in Science and Technology in the Services Sector*  
**Emmanuelle Avon**
9. *Access to the Information Highway*  
**Paul Dickinson and George Sciadas**
10. *Temporary Help Service Industry: Its Role, Structure and Growth*  
**Daood Hamdani**

**Série de documents analytiques**

N°

1. *Services aux entreprises, Partie 1: Évolution*  
**George Sciadas**
2. *Services aux entreprises, Partie 2: L'aspect humain*  
**George Sciadas**
3. *Achat final, accroissement de la demande: Les entreprises de services funéraires au Canada*  
**John Heimbecker**
4. *Alliances stratégiques de R-D*  
**Antoine Rose**
5. *La demande de services de télécommunications*  
**Dora Mozes and George Sciadas**
6. *La télévision: Un passé glorieux, un avenir incertain*  
**Tom Gorman**
7. *L'organisation industrielle du secteur de l'assurance de biens et de risques divers*  
**Tarek M. Harchaoui**
8. *Ressources humaines affectées aux sciences et à la technologie dans le secteur des services*  
**Emmanuelle Avon**
9. *Accès à l'autoroute de l'information*  
**Paul Dickinson et George Sciadas**
10. *Le secteur des services d'aide temporaire: rôle, structure et croissance*  
**Daood Hamdani**