Cahier d’exercices

ADM 4025, Séminaire thématique en  
gestion des ressources humaines

Sous la direction de  
Diane-Gabrielle Tremblay



Ce cahier d’exercices fait partie d’une stratégie d’étude pour vous préparer aux évaluations. Prenez le temps de justifier toutes vos réponses. Appuyez chaque réponse sur des arguments : des données liées au cas, des notions retenues de vos lectures, de la documentation connue, des faits et la réalité du cas, ou encore des arguments tirés de votre expérience.

Si vous n’avez pas bien compris les notions, vous constaterez que vos réponses seront très différentes de celles du corrigé présenté par la professeure dans la boîte à outils (Corrigé des exercices). Relisez votre texte et tentez de repérer ce qui vous a échappé. Si le doute persiste, n’hésitez pas à consulter la personne responsable du suivi de l'apprentissage.

**Rappel : N’oubliez pas de toujours sauvegarder une copie de sécurité de votre cahier d’exercices tout au long de votre démarche dans le cours.**

**Table des matières**

Partie 1 – Aménagement et réduction du temps de travail 4

Semaine 1 – Les tendances de fond : diminution et polarisation 4

Semaine 2 – L’aménagement, la réduction et la redistribution du temps de travail 8

Semaine 3 – Les conditions de réussite d’une politique d’ARTT et les  
instruments et mesures 11

Semaine 4 – Les expériences étrangères 15

Semaine 5 – L’expérience québécoise et canadienne 16

Semaine 6 – La conciliation emploi, famille et vie personnelle 18

Semaine 7 – Les politiques de conciliation des temps sociaux et les  
aménagements du temps de travail; étude comparative internationale 20

Semaine 8 – Le temps de travail et la conciliation emploi, famille et vie personnelle 20

Semaine 9 – Une priorité : assouplir le temps de travail 20

Partie 2 – Vieillissement de la main-d’œuvre 22

Semaine 10 – Les travailleurs âgés dans l’emploi 22

Semaine 11 – La retraite progressive et le retour en emploi 25

Semaine 12 – La gestion de la main-d’œuvre vieillissante 27

Semaine 13 – Les aspirations des travailleurs vieillissants en matière  
de fin de carrière 30

Semaine 14 – Le télétravail 30

Partie 1 – Aménagement et réduction du temps de travail

Semaine 1 – Les tendances de fond : diminution et polarisation

Manuel : *Pour une meilleure articulation des temps sociaux tout au long de la vie : l'aménagement et la réduction du temps de travail* (2e édition, 2017), chapitre 1 : « La tendance séculaire à la diminution du temps de travail »

1. Comment expliquez-vous que depuis le milieu du 19e siècle jusqu’à nos jours, on observe dans les pays industrialisés – le Canada y compris – une diminution plus ou moins importante et régulière de la durée effective du travail?

1. Quelles sont les cinq grandes périodes dans l’histoire du temps de travail?

1. Comment peut-on expliquer une certaine remontée dans la durée du temps de travail récemment?

1. Quelles sont les formes que peut prendre la réduction du temps de travail?

1. Quels sont les principaux facteurs à l’origine de la tendance historique à la diminution du temps de travail?

1. Quelles sont les quatre grandes périodes, dans l’histoire des revendications ouvrières, en matière de réduction du temps de travail?

1. Que pensez-vous de l’assertion de Samuel Gompers de *l’American Federation of Labor*, qui dit que « tant qu’il y aura un homme qui cherchera du travail et ne pourra en trouver, les heures de travail seront trop longues »?

1. Si vous aviez à définir le mot « travail », quelle serait cette définition? Élaborez-la selon l’aspect qui vous semble le plus important (culturel, social, philosophique, par opposition à loisir, etc.).

1. Voici la définition du travail selon le Petit Robert 2010 : « Ensemble des activités humaines coordonnées en vue de produire qqch.; état, situation d’une personne qui agit en vue de produire qqch. ». Quelle définition vous semble la plus juste, par rapport à ce que vous avez lu dans le manuel?

1. Comment expliquer les changements liés à la durée du travail depuis le milieu du 19e siècle de manière générale dans la majorité des pays industrialisés? Décrivez les différents facteurs structurels et cycliques qui en sont la cause.

1. Dans ce chapitre, le phénomène de la polarisation des heures de travail est abordé. De quoi s’agit-il?

1. Au Canada et au Québec, quels groupes professionnels sont plus susceptibles d’être touchés par le phénomène de polarisation des heures de travail et quelles en sont les répercussions sur les différents aspects de leur vie?

1. Après la tendance à la hausse du nombre d’heures travaillées entre les années 1980 et 2000, nous constatons une baisse continue du temps de travail au Canada. Quelle conjoncture est à l’origine de cette nouvelle tendance?

1. Notre époque est caractérisée par une diversification accrue des formes de réduction du temps de travail. À partir de vos lectures et de votre expérience sur le marché du travail, dites quelles difficultés à court et à long terme peut susciter cette nouvelle tendance, tant pour l’entreprise que pour la main-d’œuvre. À l’inverse, quels avantages ces nouvelles mesures peuvent-elles procurer à l’entreprise et à la main-d’œuvre?

1. Faites un résumé de l’introduction et mettez-le en lien avec les informations que vous venez de lire.

Manuel : *Pour une meilleure articulation des temps sociaux tout au long de la vie : l'aménagement et la réduction du temps de travail* (2e édition, 2017), chapitre 2 : « La tendance à la polarisation et à l’instabilité du temps de travail, des emplois et des revenus »

1. Expliquez, dans vos propres mots, ce qu’on entend par « polarisation » du temps de travail et dites quelles en sont les conséquences immédiates.

1. Selon Statistique Canada, quelles sont les raisons qui pourraient être à l’origine de la hausse généralisée du travail à temps partiel?

1. Que pensez-vous de l’affirmation suivante : « [...] Il est vrai que les jeunes et les femmes sont proportionnellement plus nombreux que les hommes adultes à choisir volontairement de travailler selon des horaires courts. »

1. À l’aide des graphiques et des tableaux du chapitre, comment illustreriez-vous votre situation personnelle par rapport à l’emploi?

1. Dans quels secteurs d’emploi ont été effectuées les heures de travail supplémentaires rémunérées et non rémunérées?

1. Quelle est l’incidence des horaires instables de travail sur la qualité de vie?

1. Quels sont les principaux types d’emplois non standard (atypiques) étudiés, et qui sont les travailleurs occupant ces emplois?

1. Quels sont les aspects permettant de déterminer si un emploi est précaire?

1. La progression du travail temporaire est souvent plus rapide que celle des emplois permanents, malgré une période de croissance économique. Donnez-en l’explication macroéconomique et précisez-en les répercussions sur les travailleurs touchés.

1. Comment comprenez-vous les observations sur le cumul de l’emploi chez les femmes au travail – lequel a augmenté – et le fait que la proportion des femmes vivant cette situation représente près de la moitié des travailleurs ayant plus d’un emploi?

1. Comment se fait la polarisation des revenus dans un tel contexte?

1. Expliquez les diverses raisons qui contribuent à la polarisation du temps de travail, des emplois et des revenus.

1. Après la lecture de ce second chapitre, vos perceptions quant à la polarisation du temps de travail sont-elles restées les mêmes? Revoyez vos réponses et précisez-les au besoin.

1. Quels enjeux sociaux, politiques et économiques suscite la polarisation du temps de travail?

1. Est-il juste d’associer à la polarisation du temps de travail une diminution de la qualité de l’emploi? Justifiez votre point de vue.

1. Quelles forces accentuent ou réduisent le phénomène de la polarisation?

1. La montée du travail à temps partiel durant les années 1980 constitue un changement qui a marqué particulièrement le marché du travail jusqu’à aujourd’hui. Comment cela s’explique-t-il?

1. Quelles tendances sont observables par rapport à cette nouvelle forme de travail et à la main-d’œuvre?

Semaine 2 – L’aménagement, la réduction et la redistribution du temps de travail

Manuel : *Pour une meilleure articulation des temps sociaux tout au long de la vie : l'aménagement et la réduction du temps de travail* (2e édition, 2017), chapitre 3 : « Pourquoi l’aménagement et la réduction du temps de travail? »

1. Quels sont les arguments les plus souvent invoqués pour justifier les mesures de réduction et de redistribution du temps de travail?

1. Expliquez ce qu’entraîne le chômage de longue durée, sur le plan individuel et sur le plan économique.

1. Expliquez, dans vos propres mots, le lien entre croissance économique et création d’emplois au regard des discours actuels concernant l’avenir de la croissance.

1. Que pensez-vous de l’argument qui soutient que le secteur tertiaire (des services) sera bientôt saturé et qu’il ne pourra plus absorber une main-d’œuvre croissante?

1. Expliquez le principe de « la diminution du temps de travail comme mode de régu­lation du marché du travail ».

1. La thèse de la « fin du travail » suscite un débat chez différents auteurs. Sans nier l’intérêt d’une réflexion sur le temps libre et de l’apport des technologies (ordinateurs et robots) dans la diminution des tâches, quelles sont les trois raisons majeures qui incitent à nuancer, voire à réfuter cette thèse?

1. Qu’en est-il, selon vous, des coûts économiques et sociaux du sous-emploi?

1. Que pensez-vous de l’hypothèse selon laquelle nous nous dirigerions vers une société sans travail?

1. Quels sont les motifs qui pourraient inciter à adopter des politiques d’aménagement et de réduction du temps de travail?

1. Comment la productivité et le PIB ont-ils évolué dans les dernières décennies et quelle incidence ces changements peuvent-ils avoir sur l’emploi?

Manuel : *Pour une meilleure articulation des temps sociaux tout au long de la vie : l'aménagement et la réduction du temps de travail* (2e édition, 2017), chapitre 4 : « Redistribuer le temps de travail : une solution partielle au problème du chômage et du sous-emploi? »

1. Le débat sur les potentialités de l’ARTT comme moyen de lutter contre le chômage et le sous-emploi s’inscrit entre deux positions extrêmes : celle affirmant qu’il n’y a rien de bon à attendre d’une telle mesure, et celle au contraire qui en attend tout, comme s’il s’agissait d’une solution miracle. Quelle est la position de l’auteure du livre concernant l’ARTT?

1. Qu’est-ce que les tenants de la thèse selon laquelle « il n’y a rien à attendre d’une politique d’ARTT » invoquent pour défendre leur position?

1. Quels sont les trois types de mesures évoquées par l’auteure?

1. Que pensez-vous de ce type de solution?

1. Quel est le potentiel de création de nouveaux emplois de l’ARTT?

1. Parmi les mesures testées, quelle est celle qui aurait le plus grand potentiel?

1. Selon votre expérience personnelle dans un milieu de travail ou encore selon celle de personnes qui vous sont proches, est-ce que les mesures de RTT mises en œuvre ont contribué à créer des emplois?

1. Si vous aviez à répondre à un sondage portant sur votre intérêt pour l’ARTT, où vous situeriez-vous, actuellement; où vous seriez-vous situé il y a cinq ans; et où croyez-vous que vous vous situerez dans cinq ans? Justifiez votre réponse.

1. Que pensent les travailleurs des mesures d’ARTT?

1. Quelles sont les principales conclusions de la recherche fondée sur *l’Enquête sur les milieux de travail et les employés* de Statistique Canada?

1. Pourquoi, depuis les 20 dernières années, l’ARTT suscite un intérêt grandissant dans les organisations?

1. Certains ont formulé des critiques à propos de l’ARTT. Êtes-vous d’accord avec leurs points de vue? Justifiez votre opinion à l’aide d’arguments, de faits et d’expériences connus parmi les différents pays membres de l’OCDE.

1. Dans quel contexte ont été développées au Canada les politiques d’ARTT?

1. Quelles leçons peut-on tirer de l’économie sociale en matière d’ARTT?

1. Certaines mesures d’ARTT visant à réduire le chômage et le sous-emploi vous ont été présentées dans ce chapitre. Est-ce que certaines vous apparaissent plus efficaces que d’autres? Réfléchissez aux pour et aux contre de chacune de ces mesures tant pour les employés que pour l’organisation. Dressez un premier bilan de vos réflexions et conclusions.

Semaine 3 – Les conditions de réussite d’une politique d’ARTT et les instruments et mesures

Manuel : *Pour une meilleure articulation des temps sociaux tout au long de la vie : l'aménagement et la réduction du temps de travail* (2e édition, 2017), chapitre 5 : « Conditions de réussite d’une politique d’ARTT »

1. Quelles sont les approches en matière d’ARTT?

1. Quelles sont les conditions générales de mise en application de l’ARTT?

1. Quelles sont les raisons justifiant une certaine baisse du revenu en fonction de la diminution des heures de travail?

1. Quelles sont, par ailleurs, les raisons justifiant le versement d’une compensation aux salariés qui réduisent leurs heures de travail?

1. Quelle est la position des centrales syndicales relativement à la question de la compensation salariale dans le cadre de l’ARTT?

1. Dans le chapitre, comment traite-t-on de la conversion des heures de travail libérées en nouveaux emplois?

1. Quelles sont les retombées de la réduction défensive du temps de travail?

1. La réduction offensive du temps de travail permet d’accroître la rentabilité des entreprises en créant des emplois. Expliquez.

1. Quelles sont, selon Cette et Taddei, les retombées économiques d’une 2RT?

1. Quels pourraient être les autres effets économiques d’une 2RT?

1. Dans un contexte où les ordinateurs et les robots sont de plus en plus performants, comment envisagez-vous l’avenir du travail?

1. Comment, dans votre milieu ou dans un milieu que vous connaissez, la réduction et la réorganisation du temps de travail pourraient-elles se faire et être utiles? Inspirez-vous de l’étude belge pour répondre.

1. Quelles seraient les sources de financement possibles pour appuyer l’implantation de mesures d’ARTT?

1. Quelle est l’utilité d’une politique d’ARTT en entreprise?

1. Comment une entreprise peut-elle instaurer efficacement une politique d’ARTT? Quels principes peut-elle suivre pour atteindre les objectifs d’une telle politique?

1. Nommez une entreprise canadienne qui a réussi à implanter avec succès un pro­gramme d’ARTT. Expliquez les principales raisons de la réussite de l’implantation.

1. Énumérez les différents obstacles à l’implantation d’une politique d’ARTT. Comment peut-on les surmonter?

1. En renvoyant à des cas réels d’entreprises au Canada et ailleurs dans le monde, expliquez les approches de la réduction défensive et de la réduction offensive.

1. D’après ce qui a été observé jusqu’à maintenant, quels sont les effets des dif­férentes approches en matière de réduction de temps de travail pour maintenir ou créer des emplois?

Manuel : *Pour une meilleure articulation des temps sociaux tout au long de la vie : l'aménagement et la réduction du temps de travail* (2e édition, 2017), chapitre 6 : « Instruments et mesures d’ARTT »

1. Quelles sont les diverses mesures collectives de réduction du temps de travail?

1. Quelles sont les mesures collectives à mettre en place pour réduire la semaine normale de travail?

1. Quelles sont les principales formules négociées de réduction du temps de travail?

1. Quelles sont les mesures de limitation du temps supplémentaire, et quels en sont les avantages et les inconvénients? Nommez 5 mesures et donnez votre avis sur celles-ci.

1. Comparez les vacances annuelles dans les provinces canadiennes et les divers pays, puis discutez de cette question : de quelle façon l’allongement des va­cances annuelles est-il une mesure efficace de réduction du temps de travail?

1. Quelles sont les mesures individuelles de réduction du temps de travail possibles, et quels sont les avantages et inconvénients de chacune?

1. Quelles sont les normes susceptibles d’augmenter la participation au travail à temps partiel volontaire et au partage de poste?

1. Quelles mesures, adoptées par le Québec, ont pour objet d’inciter les entreprises et les salariés à investir dans la formation?

1. Quels sont les obstacles qui freinent le recours aux congés sabbatiques et à traitement différé ou autofinancé?

1. Quelles seraient les principales étapes d’un plan d’action pour l’implantation des mesures d’ARTT?

1. Quel serait le rôle de l’État dans l’ARTT?

1. De quels moyens d’intervention dispose l’État? Expliquez-les et donnez votre avis sur ces mesures.

1. Quelles distinctions faites-vous entre les mesures collectives de réduction du temps de travail et les mesures volontaires?

1. Quelle analyse faites-vous des différentes mesures d’aménagement et de réduction du temps de travail qui ont été présentées dans ce chapitre? Réfléchissez aux arguments en leur faveur ou au contraire, aux difficultés qu’elles peuvent poser en entreprise.

1. D’après votre expérience, quels sont les impacts observés des mesures collectives et individuelles de réduction du temps de travail, tant pour l’entreprise que pour l’individu?

1. Comment planifieriez-vous la mise en place de mesures d’aménagement et de réduction du temps de travail? Expliquez chacune de vos étapes en justifiant sa pertinence.

1. Présentez la controverse qui entoure le rôle de l’État en matière d’ARTT. L’intervention de l’État est-elle nécessaire? Expliquez votre point de vue.

Semaine 4 – Les expériences étrangères

Manuel : *Pour une meilleure articulation des temps sociaux tout au long de la vie : l'aménagement et la réduction du temps de travail* (2e édition, 2017), chapitre 7 : « Expériences étrangères »

1. Quelles sont les principales différences entre les pays en matière de réduction du temps de travail? Commentez ces différences.

1. Quelles sont les grandes tendances qui sont observées concernant les initiatives et les processus en matière de temps de travail?

1. Quelle est l’évolution de l’encadrement légal du temps de travail?

1. Quelle est l’évolution de l’encadrement du temps de travail dans les différents pays?

1. Résumez la politique française en matière d’aménagement du temps de travail. Qu’en pensez-vous?

1. Résumez la politique allemande en matière d’aménagement du temps de travail. Qu’en pensez-vous?

1. Résumez la politique des Pays-Bas en matière d’aménagement du temps de travail. Qu’en pensez-vous?

1. Résumez la politique suédoise en matière d’aménagement du temps de travail. Qu’en pensez-vous?

1. Résumez la politique norvégienne en matière d’aménagement du temps de travail. Qu’en pensez-vous?

1. Dans quelles circonstances a été effectuée la diminution générale des heures de travail en Europe?

1. De quelle manière a été effectuée la mise en place des mesures d’ARTT indi­viduelles et collectives dans les pays présentés dans ce chapitre? Constatez-vous un modèle dominant quant aux modalités de mise en place de l’ARTT? L’État y joue-t-il un rôle important? Les objectifs poursuivis sont-ils similaires?

1. Quels sont les différents effets observés pour les entreprises et les travailleurs à la suite de la mise en place des mesures de RTT dans les pays abordés?

1. Quelles leçons pouvons-nous tirer des expériences étrangères quant à l’ARTT?

1. Quel bilan tirez-vous des expériences européennes en matière d’aménagement et de réduction du temps de travail?

Semaine 5 – L’expérience québécoise et canadienne

Manuel : *Pour une meilleure articulation des temps sociaux tout au long de la vie : l'aménagement et la réduction du temps de travail* (2e édition, 2017), chapitre 8 : « L’expérience québécoise et canadienne »

1. Quelles sont les mesures actuellement en place pour aider les entreprises à combattre le chômage et pour favoriser le maintien et la création d’emplois?

1. Décrivez, dans vos propres mots, le programme de travail partagé du Canada et commentez-le.

1. Le ministère de l’Emploi et des Ressources humaines du Canada a dressé un bilan favorable du programme de travail partagé. De quelle façon celui-ci pourrait-il encore être amélioré?

1. Quelles sont les avantages du programme d’ARTT, selon vous?

1. Quelles sont, selon les auteurs, les raisons expliquant le peu d’effets des mesures d’ARTT?

1. Résumez l’expérience d’Alcan, d’Orléans Express ou de Papiers Scott, et commentez-la.

1. Comment se passent les expériences d’ARTT dans les secteurs public et parapublic?

1. Que pensez- vous de l’intérêt des mesures d’ARTT pour les individus et les entreprises?

1. Plusieurs facteurs ont contribué à l’essor des politiques en matière d’ARTT tant en Europe qu’au Canada ou même au Québec. Expliquez certains de ces facteurs en établissant des points de comparaison entre le contexte européen et le contexte canadien.

1. Concernant la mise en place de politiques d’ARTT, plusieurs approches existent en milieu de travail. Certains milieux privilégieront plutôt une approche volontariste, alors que d’autres se rapprocheront plus de l’approche interventionniste. Quelle est la tendance en matière de réduction du temps de travail? Quels sont les effets de cette approche selon vous? Croyez-vous qu’une approche est meilleure que l’autre? Justifiez votre point de vue.

1. Depuis leur mise en place, les différents programmes d’ARTT ne donnent pas les résultats escomptés. D’ailleurs, chez les économistes, il ne semble pas y avoir de consensus quant aux bienfaits de l’ARTT. Expliquez les différents points de vue des partisans de l’ARTT et de ceux qui s’y opposent en vous basant sur l’expérience européenne et canadienne.

1. À partir de votre expérience sur le marché du travail, nommez une entreprise canadienne ou québécoise qui a implanté avec succès un programme d’ARTT. Précisez les principales raisons de sa réussite.

Semaine 6 – La conciliation emploi, famille et vie personnelle

Manuel : *Pour une meilleure articulation des temps sociaux tout au long de la vie : l'aménagement et la réduction du temps de travail* (2e édition, 2017), chapitre 9 : « La difficulté croissante à concilier l’emploi, la famille et la vie personnelle »

1. Dans le contexte économique actuel, quels sont les impératifs motivant une nou­velle dynamique du travail?

1. Les horaires non standard, qui tendent à augmenter rapidement, favorisent-ils l’émer­gence de nouvelles valeurs et attitudes par rapport au travail et à l’emploi?

1. Quelle est la tendance concernant la progression des emplois non standard?

1. Quelles sont les données sur les emplois standard au Canada?

1. En quoi la nouvelle composition de la main-d’œuvre peut-elle orienter les tendances du marché de l’emploi?

1. Quelles sont les conséquences de la difficulté à concilier travail, famille et vie personnelle?

1. Quelles peuvent être les répercussions de ces tensions sur le rendement au travail?

1. Quel est l’intérêt des entreprises devant les constats du *Conference Board*?

1. Quelle est la part des responsabilités individuelles et collectives dans cette problé­matique d’harmonisation emploi-famille-vie personnelle?

1. Pourquoi les difficultés en matière de conciliation vie professionnelle et vie person­nelle se sont-elles accrues considérablement au cours des dernières années? Expliquez les principaux changements survenus dans la famille et le monde du travail qui entraînent des interférences entre les rôles parental et professionnel.

1. Quels sont les principaux défis que doivent relever les familles contemporaines en matière de conciliation?

1. Quelles répercussions les conflits famille-travail peuvent-ils avoir sur l’organisation?

1. Quels rôles et responsabilités assument les milieux de travail en matière de concilia­tion travail-famille?

1. Selon vous, de nos jours, les organisations réussissent-elles bien à répondre aux besoins des employés par le développement des pratiques de conciliation? Sinon, quelles difficultés rencontrent-elles à cet égard?

1. Croyez-vous que les difficultés des travailleurs en matière de conciliation vont évoluer ou progresser dans le futur? Justifiez votre point de vue.

Semaine 7 – Les politiques de conciliation des temps sociaux et les aménagements du temps de travail; étude comparative internationale

Manuel : *Les politiques de conciliation des temps sociaux et les aménagements du temps de travail. Étude comparative internationale*, chapitre 1 : « Définition des concepts » et chapitre 2 : « Comparaisons internationales des politiques de temps de travail ».

1. Faites une synthèse de vos lectures de cette semaine.

Semaine 8 – Le temps de travail et la conciliation emploi, famille et vie personnelle

Manuel : *Les politiques de conciliation des temps sociaux et les aménagements du temps de travail. Étude comparative internationale*, chapitre 3 : « L’effet des politiques et des pratiques de conciliation relatives à l’emploi et à la famille et leur accessibilité pour les travailleurs vulnérables », chapitre 4 : « Les bonnes pratiques en matière de conciliation travail-famille » et chapitre 5 : « Recommandations ».

1. Faites une synthèse de vos lectures de cette semaine.

Semaine 9 – Une priorité : assouplir le temps de travail

Manuel : *Pour une meilleure articulation des temps sociaux tout au long de la vie : l'aménagement et la réduction du temps de travail* (2e édition, 2017), chapitre 10 : « Une priorité : assouplir le temps de travail »

1. Expliquez, dans vos propres mots, en quoi les horaires de travail sont un facteur déterminant dans la conciliation emploi-famille?

1. Quelles sont les mesures que proposent les parents pouvant guider l’élaboration d’une politique d’aménagement du temps de travail et favorisant la souplesse?

1. Quels sont les types d’horaires souples distingués par l’auteure?

1. Quels sont les avantages des différents modes de *réaménagement* du temps de travail pour les parties touchées?

1. Quels sont les avantages des différents modes de *réduction* du temps de travail pour les parties concernées?

1. Quels sont les principes directeurs permettant l’atteinte d’objectifs intéressants dans les régimes de travail souples?

1. Il semble que l’adoption de régimes d’horaires souples entraîne des retombées positives, notamment en abaissant le taux d’absentéisme. De plus, on dit que le recrutement et le maintien des effectifs en est amélioré. Êtes-vous d’accord? Justifiez votre réponse.

1. Est-ce que ces mesures d’horaires souples sont très répandues?

1. Profitez-vous personnellement de ce type de mesures? Si oui, quels sont les avantages et les inconvénients pour vous et votre entreprise?

1. En dehors du strict cadre de l’entreprise, l’environnement social doit favoriser la conciliation des responsabilités professionnelles et familiales. À cet égard, l’État est appelé à jouer un rôle décisif. Comment devrait-il contribuer?

1. Quels sont les biais possibles de l’instauration de certaines mesures de conciliation? Expliquez votre point de vue en donnant des exemples concrets tirés de votre expé­rience de travail.

1. Comment est-il possible de favoriser l’engagement soutenu des employeurs en matière de soutien à la conciliation travail-famille?

1. Selon vous, quels types de mesures peuvent réellement aider les employés à ressentir moins de conflits quant à la conciliation travail-vie personnelle? Est-ce que certaines mesures s’avèrent plus efficaces que d’autres?

1. Nommez une entreprise canadienne renommée qui a implanté avec succès un programme de conciliation travail-vie personnelle. Explicitez les principales raisons de sa réussite.

1. Faites un résumé de la conclusion présentée par la professeure Diane-Gabrielle Tremblay; mettez-la en lien avec les informations que vous avez lues dans cet ouvrage et commentez à partir de vos connaissances et de votre vision personnelle.

Partie 2 – Vieillissement de la main-d’œuvre

Semaine 10 – Les travailleurs âgés dans l’emploi

NOTE : Les statistiques et les données dans les deux manuels n’ont pas toutes été mises à jour en 2017. Les données peuvent parfois différer de ce qui est observé en 2017. Les tendances en matière de vieillissement de la main-d’œuvre n’évoluent pas très rapidement, de sorte que les données relevées restent valables. Si vous voulez faire des mises à jour ou voir si les choses ont changé un peu, vous pouvez consulter les sites de l’Institut de la statistique du Québec ou de Statistique Canada.

Manuel : *D'une culture de retraite vers de nouvelles fins de carrière?*, chapitre 1 : « Les travailleurs âgés dans l’emploi au Québec »

1. Quels sont les principaux facteurs qui déterminent le phénomène du vieillissement de la main-d’œuvre dans les pays industrialisés, et plus particulièrement au Québec?

1. Depuis quelques années, on observe une contre-tendance chez les travailleurs âgés de 55 à 64 ans. En quoi consiste-t-elle et comment peut-on l’expliquer?

1. Quel constat peut-on faire en ce qui concerne le niveau de scolarité et son incidence sur le taux d’activité?

1. Qu’observe-t-on en matière de travail à temps partiel chez les travailleurs de 55 ans et plus?

1. Quelles sont les principales conclusions du chapitre en ce qui a trait au chômage?

1. En adoptant une perspective historique, quelle nuance faut-il apporter lorsque l’on parle de sortie du marché du travail?

1. Que constate-t-on en ce qui concerne l’âge de la retraite?

1. a) Quel rôle joue le secteur d’emploi sur l’âge de la retraite?

b) Quels sont les éléments qui incitent au départ à la retraite?

1. Comment les employeurs réagissent-ils envers le groupe des travailleurs âgés?

Manuel : *D'une culture de retraite vers de nouvelles fins de carrière?,* chapitre 2 : « Les sources de revenu à la retraite et les fins de carrière »

1. Pour bien identifier les différents aspects du Régime de rentes du Québec, remplis­sez le tableau suivant :

|  |  |
| --- | --- |
| **Régime de rentes du Québec (RRQ)** | |
| **Quoi?** |  |
| **Pour qui?** |  |
| **Quand?** |  |
| **Où?** |  |
| **Conditions d’admission** |  |

1. Dans votre manuel, observez attentivement le tableau 6 : Nombre de bénéficiaires au 31 décembre, selon le sexe et le type de prestation (1985-2006). Quelle évolution constatez-vous en ce qui a trait aux rentes de retraite?

1. Pour bien identifier les différents aspects de l’assurance-emploi, remplissez le tableau suivant :

|  |  |
| --- | --- |
| **Assurance-emploi** | |
| **Quoi?** |  |
| **Pour qui?** |  |
| **Où?** |  |
| **Conditions d’admission** |  |

1. Dans les mesures de soutien aux travailleurs âgés licenciés, quelle différence faites-vous entre les mesures dites actives et celles dites passives? Indiquez les avantages et les inconvénients de chaque type de mesures.

1. Quels sont les principaux programmes de soutien offerts aux travailleurs âgés au Québec? En quoi consistent-ils? Pour chacun de ces programmes, dites s’il s’agit de mesures actives ou passives.

1. Quelles sont les limites des régimes de pensions publics québécois et canadien? Comment se situent-ils à l’échelle internationale?

1. De quels moyens disposent les Canadiens pour compléter les revenus des régimes de retraite publics insuffisants? Pour répondre, vous pouvez entre autres vous référer au tableau 8 : Sources des revenus des personnes âgées de 65 ans et plus, selon le sexe, Québec, 2006, présenté dans votre manuel.

1. À la lumière des informations présentées dans les deux premiers chapitres du manuel, quel est l’enjeu qui devient incontournable dans la gestion contem­poraine des ressources humaines?

Semaine 11 – La retraite progressive et le retour en emploi

Manuel : *D'une culture de retraite vers de nouvelles fins de carrière?*, chapitre 3 : « La retraite progressive et le retour à l’emploi »

1. En tant que société, nous devons envisager de nouvelles mesures de fin de carrière : retraite progressive, retour au travail de personnes en âge de la retraite, etc. En vous référant au chapitre 3, remplissez le tableau suivant en mentionnant pourquoi les employeurs et les employés auraient tout intérêt à instaurer ou à profiter des me­sures proposées.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Mesures** | **Employeurs** | **Travailleurs âgés** |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

1. Quelles sont les actions gouvernementales en matière de vieillissement de la main-d’œuvre et de retraite?

1. En 2008, le gouvernement du Québec adopte la Loi sur les régimes complé­mentaires de retraite, qui élargit les mesures prises en matière de nouvelles fins de carrière aux régimes de retraite privés (d’entreprise). Pour résumer les tenants et aboutissants de ces nouvelles réglementations, remplissez le tableau suivant :

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Loi sur les régimes complémentaires de retraite (2008)** | | | |
| **Plusieurs cas de figure** | L’employé diminue son temps de travail | À l’âge normal de la retraite (généralement 65 ans) | L’employé continue de travailler après l’âge normal de la retraite |
| Comportant **certaines conditions** |  |  |  |
| **Prestation**  (inclut les régimes à prestations déterminées et les régimes à cotisations déterminées) |  |  |  |
| **Cotisations** |  |  |  |

1. Quelles sont les limites relevées par l’auteure en ce qui concerne l’accès aux mesures d’aménagement et de réduction du temps de travail en fin de carrière?

1. Ce chapitre se penche, en partie, sur les conventions collectives de divers groupes. Résumez quelles sont les principales mesures que l’on y retrouve pour les travailleurs âgés.

1. Quelles sont les autres pratiques, plus novatrices, proposées dans ce chapitre? Décrivez-les brièvement.

1. Pour conclure, rédigez un court texte (environ 350 mots) résumant la situation du vieillissement de la main-d’œuvre. Reprenez les informations des trois premiers chapitres qui vous ont paru les plus essentielles à la compréhension du phénomène (le vieillissement de la population et ses conséquences sur le marché du travail, la situation économique, le rôle des autorités publiques et la nécessité de change­ment, les mesures à envisager et, enfin, les limites). Ce bref survol de la situation vous aidera à aborder de façon éclairée et critique les prochains chapitres de votre manuel, qui présentent la problématique de manière plus concrète. Nommez quelques éléments essentiels et expliquez-les.

Semaine 12 – La gestion de la main-d’œuvre vieillissante

Manuel : *D'une culture de retraite vers de nouvelles fins de carrière?,* chapitre 4 : « La gestion de la main-d’œuvre vieillissante dans six entreprises »

1. Dans ce chapitre, l’auteure nous présente les résultats de six études de cas menées dans le but d’illustrer de manière concrète la problématique de la gestion de la main-d’œuvre vieillissante. Quels sont les buts visés par ces études? Quels sont les postulats posés par la chercheure?

1. L’auteure aborde la spécificité de la main-d’œuvre vieillissante féminine. Expliquez en quoi cette clientèle se distingue.

1. Quelles sont les tendances sociales observées en ce qui a trait à la segmentation des emplois sur la base du sexe? Les entreprises étudiées corroborent-elles ces faits?

1. Ce chapitre nous présente comment le marché interne de l’entreprise peut déterminer les pratiques de gestion de la main-d’œuvre vieillissante.

a) Quels sont les trois taux utilisés pour mesurer le marché interne des entreprises et comment se calculent-ils?

b) Quel est l’état du marché interne dans les entreprises étudiées et comment détermine-t-il les pratiques de gestion de la main-d’œuvre vieillissante?

c) Présentez brièvement la démographie des entreprises. Qu’indique-t-elle en matière de gestion de la main-d’œuvre vieillissante?

1. Quel est l’impact du contexte macroéconomique sur les conditions d’emploi des travailleurs, et particulièrement des plus âgés?

Les mesures de préretraite ont donc un fondement ambigu, car :

1. Illustrez, par un simple schéma représentant les causes et les effets, comment le marché du travail se régule.

1. Quelle est la classification faite par l’auteure concernant la disponibilité de la main-d’œuvre? Pour chaque catégorie, quels sont les secteurs touchés, les causes de cette situation et les stratégies adoptées par les entreprises? Pour répondre à ces questions, remplissez le tableau suivant :

| **Catégories** | **Secteurs** | **Causes** | **Stratégies** |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

1. Quelle est la typologie adoptée par l’auteure pour différencier les pratiques de gestion de la main-d’œuvre?

1. Quelles pratiques appartenant à la catégorie des mesures de maintien en emploi retrouve-t-on dans les entreprises étudiées?

1. Quelles sont les pratiques des entreprises étudiées face au vieillissement de leur main-d’œuvre?

1. Parmi les mesures de maintien en emploi abordées dans ce chapitre, lesquelles choisiriez-vous, dans un premier temps, en tant qu’employé et, dans un second temps, en tant que gestionnaire des ressources humaines? Dans chacun des cas, justifiez votre choix en mentionnant notamment les forces et les limites des mesures retenues.

1. Expliquez l’expression utilisée par l’auteure : « le paradoxe de l’âgisme dans une société vieillissante ».

Manuel : *D'une culture de retraite vers de nouvelles fins de carrière?*, chapitre 5 : « Le paradoxe de l’âgisme dans une société vieillissante : une perspective socioéconomique »

1. Bien qu’elles paraissent à première vue avantageuses, les mesures d’éviction de la main-d’œuvre vieillissante comportent des effets pervers. Lesquels ont été soulignés dans ce chapitre?

1. a) Quelles sont les deux stratégies généralement adoptées pour répondre à la concurrence économique? Qu’impliquent-elles en matière de gestion de la main-d’œuvre? Complétez le tableau suivant pour répondre à ces questions :

| **Stratégies concurrentielles** | **Pratiques** | **Type de flexibilité recherchée** |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |

b) Quelle stratégie semble la plus viable? Pour quelle(s) raison(s)? Qu’implique cette stratégie en matière de gestion de la main-d’œuvre vieillissante?

1. Malgré les recommandations des experts au sujet de la pénurie de main-d’œuvre grandissante, les entreprises persistent à opter pour des stratégies d’exclusion de la main-d’œuvre vieillissante comme solution à leurs difficultés financières. Nommez les quatre facteurs pouvant expliquer ces choix en matière de gestion des ressources humaines, et expliquez comment ces facteurs influencent les décisions prises par les entreprises.

1. Selon l’étude menée par l’auteure, quelles sont les attentes des employés à l’égard de leur fin de vie professionnelle? Quels sont les effets possibles de ces attentes quant aux choix des entreprises en matière de gestion de la main-d’œuvre vieillissante?

Semaine 13 – Les aspirations des travailleurs vieillissants en matière de fin de carrière

Manuel : *D'une culture de retraite vers de nouvelles fins de carrière?*, chapitre 6 : « Les aspirations des travailleurs vieillissants en matière de fin de carrière : vers de nouvelles temporalités sociales? »

1. Le chapitre 6 s’apparente à un article scientifique dans lequel l’auteure présente ses résultats de recherche. Généralement, un article scientifique s’organise selon la structure présentée ci-dessous. Reprenez donc les informations du chapitre et colligez-les selon les catégories suivantes :

Semaine 14 – Le télétravail

Texte : Le télétravail - Guide d’information et d’implantation, par Diane-Gabrielle Tremblay et Geneviève Demers

1. a) Quelles sont les différentes formes que peut prendre le télétravail?

b) Quelles seraient les plus appropriées pour votre organisation ou votre catégorie professionnelle?

1. Quels sont les facteurs de contexte qui expliquent le développement du télétravail?

1. Quels sont les motifs et les effets du télétravail?

1. Quelles sont les tendances à l’échelle mondiale dans la pratique du télétravail?

1. Réfléchissez à l’implantation du télétravail dans une organisation, la vôtre par exemple, et élaborez un programme d’implantation du télétravail.

1. Quels sont les éléments qu’il serait important de traiter dans une formation de *télésuperviseurs*? Concevez un programme de formation (1 page).

1. Quels sont les éléments qu’il serait important de traiter dans une formation de *télétravailleurs*? Concevez un programme de formation (1 page).

1. Créez une entente de télétravail en vous inspirant des éléments traités au chapitre 2.

1. Résumez les principaux aspects juridiques associés à l’implantation du télétravail.