

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	10
Semaine 3 – Les conditions de réussite d'une politique d'ARTT et les instruments et mesures	16
Semaine 4 – Les expériences étrangères	24
Semaine 5 – L'expérience québécoise et canadienne	29
Semaine 6 – La conciliation emploi, famille et vie personnelle	31
Semaine 7 – Les politiques de conciliation des temps sociaux et les aménagements du temps de travail; étude comparative internationale	35
Semaine 8 – Le temps de travail et la conciliation emploi, famille et vie personnelle	35
Semaine 9 – Une priorité : assouplir le temps de travail	35
Partie 2 – Vieillesse de la main-d'œuvre	39
Semaine 10 – Les travailleurs âgés dans l'emploi	39
Semaine 11 – La retraite progressive et le retour en emploi	47
Semaine 12 – La gestion de la main-d'œuvre vieillissante	52
Semaine 13 – Les aspirations des travailleurs vieillissants en matière de fin de carrière	62
Semaine 14 – Le télétravail	65

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 (2^e édition, 2017), chapitre 1 : « La tendance séculaire à la diminution du temps de travail »

1. Comment expliquez-vous que depuis le milieu du 19^e 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?

En général, cette baisse des heures de travail est liée aux revendications des salariés, qui ont souhaité réduire la durée globale puis quotidienne du travail, et aussi à une valeur croissante accordée à une meilleure conciliation emploi-famille ou vie personnelle.

2. Quelles sont les cinq grandes périodes dans l'histoire du temps de travail?
 - 1870 à 1914 : la diminution à peu près uniforme du temps de travail dans tous les pays industrialisés, celui-ci passant de 3600 heures à 2600 heures par année.
 - 1914 à 1960 : le rythme de diminution commence à changer d'un pays à l'autre, en particulier entre l'Europe et les États-Unis. Ces derniers connaissent la baisse la plus marquée, et c'est au Japon que la durée du travail diminue le plus lentement.
 - 1960 à 1980 : les différences entre les pays tendent à se résorber.
 - À partir de 1980 : les écarts se creusent de nouveau entre les pays et surtout, encore, entre l'Europe et les États-Unis. On note même une augmentation du nombre d'heures travaillées aux États-Unis, au Canada et en Suède. La tendance à la réduction se poursuit ailleurs, y compris au Japon.
 - Depuis l'an 2000 : on voit de plus en plus de travailleurs (femmes, étudiants et travailleurs âgés) qui choisissent un horaire court correspondant davantage à leurs besoins, soit pour concilier travail et famille ou travail et études, soit pour diminuer progressivement leur activité sur le marché du travail.

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

L'augmentation du coût de la vie incite chacun à travailler davantage pour protéger pouvoir d'achat et fonds de pension; l'augmentation des coûts de la main-d'œuvre, incluant les frais liés au recrutement et à la formation, incite les employeurs à allonger les heures de travail et à payer du temps supplémentaire plutôt que de faire de nouvelles embauches. Dans certains pays, on note un manque de main-d'œuvre ou encore une diminution du nombre absolu et de la part relative des emplois à temps partiel.

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

Il peut s'agir d'une réduction de la durée de la journée, de la semaine, ou de l'année de travail, ou encore de la durée du travail sur l'ensemble de la vie active. Ces types de réduction du temps de travail ne sont pas exclusifs; ils coexistent généralement avec d'autres formes. La période actuelle est marquée par la diversification des formules de RTT.

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

L'augmentation de la productivité et des techniques de production de même que les revendications du mouvement ouvrier en faveur de meilleures conditions de vie ont influencé les décisions et législations dans le sens de la diminution du temps de travail.

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

- 1830 à 1860 : lutte pour la journée de 10 heures.
- 1870 à 1880 : mouvement pour la journée de 9 heures.
- Fin des années 1880 : organisation de la lutte pour la journée de 8 heures.
- Fin de la Seconde Guerre mondiale à 1960 : bataille des 40 heures ou 8 heures sur 5 jours.

7. 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 »?

Réponse personnelle.

Notez qu'un certain nombre de questions ne comportent pas de réponse, mais qu'elles visent à vous aider à poursuivre votre réflexion sur le sujet de la semaine.

Exemple de réponse :

Si l'on considère l'époque actuelle où « [...] l'emploi entre dans une crise d'envergure », il y a lieu de remettre la phrase au goût du jour. Mais la question doit déborder l'emploi et aller jusqu'à la remise en cause des valeurs, tant personnelles que sociales et culturelles, véhiculées par les politiques en matière de main-d'œuvre et d'emploi dans nos pays capitalistes.

8. 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.).

Réponse personnelle.

9. 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?

Réponse personnelle.

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

Réponse personnelle.

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

Réponse personnelle.

12. 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?

Réponse personnelle.

13. 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?

Réponse personnelle.

14. 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?

Réponse personnelle.

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

Réponse personnelle.

Manuel : Pour une meilleure articulation des temps sociaux tout au long de la vie : l'aménagement et la réduction du temps de travail (2^e 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.

La croissance de la proportion de main-d'œuvre travaillant selon des horaires courts ou longs se fait parallèlement à la diminution des travailleurs occupés dans des horaires standard. Cette situation entraîne la détérioration du marché du travail et frappe surtout les femmes et les jeunes, qui ont souvent des horaires courts dans notre société. On parle de polarisation des emplois et de polarisation des revenus.

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

Le passage à une économie axée sur les services, les horaires prolongés d'exploitation et de production ainsi que les fluctuations accrues des activités commerciales et industrielles.

3. 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. »

Réponse personnelle.

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

Réponse personnelle.

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

Parmi les secteurs d'emploi où ont été effectuées les heures supplémentaires rémunérées, on note les ressources naturelles, les services publics, la fabrication et la construction, des domaines où la présence des hommes domine. En revanche, les heures supplémentaires non rémunérées sont effectuées dans les services d'enseignement, où les femmes sont très présentes, et également dans les services professionnels, scientifiques et techniques.

6. Quelle est l'incidence des horaires instables de travail sur la qualité de vie?

Un rapport étroit a été établi entre les horaires instables et un revenu faible, un niveau de stress élevé et une mauvaise santé.

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

L'emploi à temps partiel, le travail autonome et le cumul d'emplois, emplois surtout occupés par des femmes et des jeunes, même si leur croissance atteint toutes les catégories d'âge des deux sexes – particulièrement dans le secteur des services, qui connaît la progression la plus rapide et la plus soutenue.

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

Premièrement, le degré de stabilité d'un emploi permanent, qui prend en compte les limites de temps et le risque de perdre cet emploi. Deuxièmement, le contrôle du processus de travail, qui est lié à la présence ou à l'absence d'un syndicat et, par le fait même, au contrôle des conditions de travail, de la rémunération et du rythme de travail. Troisièmement, le degré de protection réglementaire, qui correspond à l'accès que détient un travailleur à un niveau équivalent de protection réglementaire par l'intermédiaire de la représentation syndicale ou de la loi. Quatrièmement, le niveau de revenu, qui peut être précaire lorsque la rémunération est insuffisante pour assurer le soutien du travailleur et des personnes à sa charge, même si l'emploi est stable et à long terme.

9. 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.

Dans une optique macroéconomique, le travail temporaire peut servir de mécanisme d'amortissement au « chômage frictionnel » (qui est provoqué par la résiliation d'un contrat de travail). Cependant, pour les travailleurs concernés, il s'accompagne souvent d'une détérioration des conditions de travail. En effet, on considère généralement la permanence comme un indicateur de la qualité d'un emploi, puisque les emplois temporaires sont habituellement moins bien rémunérés, comportent moins d'avantages sociaux, donnent moins accès à de la formation et sont souvent précaires.

10. 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?

Il s'agit de la relation entre la rapidité de cette progression et celle observée dans la représentation des femmes au sein des emplois non standard, notamment en ce qui touche le temps partiel et les conditions de travail, lesquelles sont désavantageuses par rapport à l'emploi standard. La proportion des jeunes et des femmes qui ont involontairement des horaires courts a tendance à s'élever très rapidement. C'est la même chose pour les hommes qui travaillent selon des horaires courts et qui occupent des emplois non standard; ils sont de moins en moins nombreux à le faire par choix.

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

La polarisation des heures de travail et des emplois se répercute fatalement sur l'échelle des revenus. Ainsi, si dans l'ensemble les heures de travail ont tendance à diminuer, voire à se concentrer davantage autour de la semaine normale, comparativement aux dernières décennies, et que la rémunération a augmenté à la fois chez les travailleurs à bas salaire et chez les femmes, la polarisation des revenus est moins abrupte qu'elle a pu l'être par le passé.

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

La croissance du secteur des services : entraîne une autre organisation du travail, la hausse du nombre d'emplois non standard et la contraction de la durée de travail.

L'innovation technologique : a pour effet la création de certains types d'emplois et la disparition d'autres types; crée aussi une rareté relative de la main-d'œuvre.

La mondialisation des marchés : la polarisation des heures de travail est prononcée dans les entreprises fortement engagées dans le processus de mondialisation.

L'intensification de la concurrence : augmente la pression relativement au rendement et à l'efficacité. De plus, les employeurs font tout pour accroître la flexibilité des horaires et des effectifs. De nombreux employés spécialisés du commerce sont ainsi tenus d'allonger leurs heures de service, tandis que d'autres travaillent de moins en moins d'heures.

La fluctuation des frais fixes de main-d'œuvre : l'augmentation des coûts incite les entreprises à restreindre l'embauche et à allonger les heures de travail, stratégie qui leur coûte encore moins cher.

Les changements structurels du pouvoir : le pouvoir de négociation des employeurs est augmenté par la stagnation de l'emploi, et il se fait au détriment des employés.

13. 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.

Réponse personnelle.

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

Réponse personnelle.

15. 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.

Réponse personnelle.

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

Réponse personnelle.

17. 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?

Réponse personnelle.

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

Réponse personnelle.

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 (2^e 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?

Un premier argument soutient que la croissance économique sera, à l'avenir, insuffisante pour absorber la main-d'œuvre disponible et abaisser le taux de chômage. Un autre argument avance que la tendance à la hausse des gains de productivité réduira la capacité de la croissance économique de générer des emplois. Enfin, plus récemment, le débat s'est orienté vers la question de l'articulation entre la vie professionnelle et la vie familiale ou personnelle, et le souhait de nombreuses personnes de jouir de meilleures conditions de vie grâce à l'ARTT. Dans le même sens, il semble qu'un certain nombre de travailleurs vieillissants souhaiteraient pouvoir réduire leur temps de travail, ou au moins pouvoir l'aménager différemment, afin de rester en emploi plus longtemps.

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

Sur le plan individuel, le chômage prolongé entraîne des pertes d'occasions présentes et futures, des difficultés financières, l'exclusion sociale, l'affaiblissement de l'estime de soi et des problèmes de santé. Sur le plan économique, il réduit les recettes fiscales, diminue la productivité par l'aliénation des compétences acquises et entraîne un accroissement des coûts des programmes sociaux et des soins de santé.

3. 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.

Certains jugent que les taux de croissance économique observés dans les pays industrialisés ne suffisent plus à créer assez d'emplois, essentiellement en raison des développements technologiques et du fait que nombre de productions de haute technologie exigent moins de travailleurs. Un autre courant de pensée évalue au contraire que le potentiel de création d'emplois des économies industrialisées est plus élevé que ne le laissent entrevoir les prévisions de croissance. Selon un troisième point de vue, les économies industrialisées sont plus grandes qu'on ne croit, des réformes en matière de formation de la main-d'œuvre réduiraient le chômage, et le taux de participation des femmes au travail se stabilisera dans le temps.

4. 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?

Réponse personnelle.

Exemple de réponse :

Bien que les besoins matériels des économies industrialisées soient en grande partie satisfaits (même si une partie de la population, en situation de pauvreté, pourrait accroître sa consommation), et que des produits technologiques nouveaux apparaissent sans cesse, c'est surtout du côté des services que l'on peut prévoir une forte demande, d'autant plus que le secteur manufacturier s'associe de plus en plus à une offre de services. Ainsi, le secteur de la téléphonie n'offre plus essentiellement des appareils téléphoniques, mais un ensemble de services de télécommunications, incluant l'Internet, le téléphone et parfois d'autres services comme la télé en ligne, etc. Le vieillissement de la population, le taux d'activité croissant des femmes, le développement des secteurs de loisirs et restauration et d'autres facteurs militent aussi en faveur d'une progression du secteur des services.

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

Aujourd'hui, si nous considérons simultanément le vieillissement de la population, l'évolution des taux de sous-emploi et de chômage, mais aussi le désir de mieux articuler les responsabilités professionnelles, familiales et personnelles, il apparaît que « le problème » est beaucoup plus grand que par le passé et qu'il nécessiterait la mise en place de mesures plus « résolues et décisives de réduction et de redistribution du temps de travail ».

6. 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?

Premièrement, dans nos sociétés, la notion de travail (activité salariée) a tendance à être relativisée et à s'élargir sans cesse et à inclure des activités qui n'étaient pas

considérées auparavant comme du travail. Elle inclut une variété d'activités humaines, par exemple la garde des enfants, l'éducation, les soins aux malades – tâches qui appartiennent maintenant au domaine du travail rémunéré.

Deuxièmement, la thèse de la « fin du travail » ne tient pas compte des variations extrêmement importantes qui différencient les contextes nationaux quant au rythme du temps de travail. Certains pays ont même connu une augmentation significative de la durée du travail au cours des dernières décennies.

Troisièmement, il n'y a pas de fatalité technologique aboutissant à une accélération régulière et uniforme des gains de productivité. La situation peut varier considérablement d'un pays à l'autre et d'un secteur économique à l'autre. Si les gains de productivité et les restructurations économiques aboutissent à des réductions massives d'effectifs dans les grandes entreprises manufacturières, il en va souvent autrement dans les petites entreprises et dans les autres secteurs.

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

Ces coûts sont considérables et tous en subissent les conséquences, tant les personnes que les entreprises et les gouvernements. Pour les individus en chômage, les pertes sont autant pécuniaires que personnelles. Pour les travailleurs, ce contexte entraîne aussi des pertes de revenu parce que la productivité est réduite et que les taux de cotisation aux assurances sont toujours plus élevés. De leur côté, les entreprises sont perdantes parce qu'elles ont plus de difficulté à écouler des produits qui sont moins demandés par une population appauvrie et parce qu'elles doivent verser des cotisations plus élevées aux régimes d'assurance-emploi. Enfin, les gouvernements perdent des impôts et doivent faire des investissements supplémentaires notamment en sécurité du revenu et en soins de santé.

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

Exemple de réponse :

Impossible. La forme du travail changera, c'est certain. Il est probable que ce qui est aujourd'hui considéré comme un loisir devienne du travail dans une autre perspective. Il y aura toujours une forme de division des tâches et la demande d'une compensation pour les tâches assumées par chaque personne. Appelons cela du troc, de l'échange, une relation d'emploi, etc. Nos sociétés capitalistes reconnaissent une valeur à cet échange et l'appellent « travail »; ailleurs, ce peut être de l'esclavage et autrefois, on parlait de charité. Il n'y a que le mot qui change. Or, cette thèse ne tient pas compte des variations importantes qui différencient les contextes nationaux. Par ailleurs, il ne faut pas oublier l'essor du travail salarié dans les nouveaux pays industrialisés. Les concepts de « population active » et de « temps de travail » ne disparaîtront pas à court terme, mais leurs applications pourraient être passablement transformées. Il faut aussi rappeler qu'il y a polarisation des heures de travail : certaines personnes travaillent moins d'heures, tandis que d'autres font de plus longues heures.

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

Réponse personnelle.

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

Réponse personnelle.

Manuel : Pour une meilleure articulation des temps sociaux tout au long de la vie : l'aménagement et la réduction du temps de travail (2^e 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?

L'auteure adopte une position intermédiaire dans ce débat et pense surtout que l'ARTT est important du point de vue de la qualité de vie et de la conciliation des activités professionnelles, personnelles et familiales tout au long de la vie.

2. 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?

Les adversaires de l'ARTT évoquent le cas des États-Unis ou de la Grande-Bretagne, où, malgré l'absence de toute politique de réduction et de redistribution du temps de travail, le taux de chômage est longtemps resté parmi les plus faibles au sein des pays de l'OCDE (il a fortement augmenté aux USA avec la crise de 2008-2010). Il arrive aussi que ces exemples soient comparés avec le cas d'autres pays qui, comme la France, ont adopté des mesures de réduction du temps de travail et subissent pourtant des taux de chômage élevés.

3. Quels sont les trois types de mesures évoquées par l'auteure?

Un premier type de mesures viserait à proprement parler la relance de la croissance économique. Elles toucheraient, entre autres choses : la formation de la main-d'œuvre, la recherche et le développement, le développement sectoriel et régional, ainsi que la fiscalité. Un deuxième type viserait le développement de ce qu'on appelle maintenant « l'économie sociale » ou l'économie solidaire. Un troisième type de mesures, que l'on mettrait en place dans l'éventualité où les deux catégories précédentes ne suffiraient pas, consisterait à dissocier progressivement revenu et travail, en instaurant une sorte de revenu minimum inconditionnel, cumulable et pondéré, destiné aux personnes ne bénéficiant pas du niveau minimal de ressources.

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

Réponse personnelle.

5. Quel est le potentiel de création de nouveaux emplois de l'ARTT?

Cela dépend de plusieurs variables, comme l'ampleur et le rythme de réduction du temps de travail, l'importance des réorganisations du travail permettant de maximiser l'utilisation des équipements ou des installations dans l'entreprise et, enfin, le degré de compensation salariale. Ce potentiel variera aussi selon les caractéristiques de chaque secteur et de chaque entreprise.

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

L'ARTT est la mesure qui offre le plus grand potentiel de création d'emplois. La réduction du temps de travail, selon Rigaudiat, serait « l'épine dorsale d'une politique conséquente de lutte contre le chômage ». Chaque milieu de travail doit réunir les conditions concrètes de l'implantation réussie des mesures d'ARTT. Au Québec, les scénarios élaborés par les experts évaluent à plusieurs dizaines de milliers le nombre d'emplois pouvant être créés en cinq ans par la mise en place de certaines mesures de réduction du temps de travail.

7. 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?

Réponse personnelle.

8. 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.

Réponse personnelle.

9. Que pensent les travailleurs des mesures d'ARTT?

Il semble que les travailleurs soient intéressés par les formules d'ARTT. Malgré une certaine baisse de revenu, bon nombre de travailleurs sont favorables à la réduction du temps de travail avec compensation financière, même partielle. Les sondages par rapport à ce thème sont cependant contradictoires, compte tenu des variables prises en compte, notamment celle de la compensation financière. Les centrales syndicales appuient les positions liées à l'ARTT lorsqu'elles visent l'amélioration de la qualité de vie de leurs membres et la lutte contre la détérioration de l'emploi.

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

Les résultats les plus intéressants de cette analyse statistique résident dans la mise en évidence du fait que la présence d'enfants incite les hommes comme les femmes à

ne pas vouloir augmenter leurs heures et même à souhaiter une réduction du temps de travail. La présence d'enfants joue donc un rôle déterminant dans les aspirations en matière de temps de travail. Cependant, le fait qu'à ce jour, les hommes aient moins recours à la RTT signifie soit qu'ils hésitent à aller de l'avant concrètement, soit que les milieux de travail ne sont pas prêts à soutenir le choix des hommes qui demanderaient individuellement l'application de telles mesures, pour des motifs familiaux – hypothèse que nous retenons, sur la base d'une recherche précédente menée auprès des pères (Tremblay, D.-G. [2003, automne]. *Articulation emploi-famille : Comment les pères voient-ils les choses? Politiques sociales*, 63(3-4), 70-86; Tremblay, D.-G. et Dodeler, N. [2015]. *Les pères et la prise du congé parental et de paternité*. Québec : Presses de l'Université du Québec).

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

Réponse personnelle.

12. 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.

Réponse personnelle.

13. Dans quel contexte ont été développées au Canada les politiques d'ARTT?

Réponse personnelle.

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

Réponse personnelle.

15. 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.

Réponse personnelle.

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 (2^e édition, 2017), chapitre 5 : « Conditions de réussite d'une politique d'ARTT »

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

La réduction défensive du temps de travail, qui consiste essentiellement à ne pas perdre d'emplois, et qui ne prévoit ni réorganisation du travail ni compensation salariale. La réduction offensive du temps de travail, qui permet de créer de nouveaux emplois, et prévoit la réorganisation du travail afin d'augmenter de manière significative la rentabilité de l'entreprise de manière à financer une compensation salariale.

2. Quelles sont les conditions générales de mise en application de l'ARTT?

Maintenir sinon accroître la rentabilité des entreprises au moyen de l'augmentation de productivité créée par l'amélioration de la qualité de vie des travailleurs et la flexibilité du temps de travail.

Tenir compte des caractéristiques propres à chaque situation : nature de l'entreprise ou du secteur, formation de la main-d'œuvre, qualification des emplois, préférences des employés, force du mouvement syndical, etc.

Miser sur les mesures volontaires et négociées : besoins propres à chaque situation et solutions adaptées, respect du système des relations de travail, adhésion volontaire des employés, etc.

Réduire suffisamment le temps de travail : réduction évidente pour augmenter la productivité et créer de l'embauche; réduction supérieure aux gains de productivité; réduction rapide pour donner les résultats attendus.

Compenser partiellement le pouvoir d'achat : les employeurs veulent cette compensation la plus faible possible; c'est le contraire chez les employés, on s'en doute bien. Trois options sont envisageables : pleine compensation en salaire brut; aucune compensation en salaire brut mais maintien du salaire horaire (seules les heures travaillées sont payées...); compensation partielle définie de plusieurs façons.

Préserver la qualité des emplois : doit permettre de freiner la précarisation de l'emploi de ceux qui sont les plus exposés et d'établir l'équivalence des droits avec les salariés à temps complet.

Convertir les heures de travail libérées : aller plus loin que de sauvegarder les emplois existants et en créer de nouveaux à partir des heures libérées.

Promouvoir et publiciser activement les formules d'ARTT : susciter une détermination ferme et résolue de parvenir à la création d'emplois; développer une culture d'entreprise orientée vers l'ARTT dans une perspective de maintien et de création d'emplois.

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

Le jeu de la fiscalité neutralise en partie l'incidence de cette baisse sur les salaires. Les frais inhérents au travail peuvent diminuer; le temps libéré constitue en lui-même une valeur.

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

Les gains de productivité induits par la réduction de la durée du travail; l'économie réalisée par l'employeur grâce à la différence entre le salaire d'un nouvel employé et celui d'un ancien; la diminution des coûts associés aux programmes de sécurité du revenu; les revenus fiscaux supplémentaires touchés par l'État.

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

Au départ, elles demandaient la pleine compensation des heures coupées. Ensuite, elles ont révisé leur position et optent pour des solutions négociées visant une compensation partielle du pouvoir d'achat, en tenant compte du fait que le temps a une valeur importante. Elles ont aussi un rôle de formation à l'égard de leurs membres. La réduction du temps de travail doit contribuer à réduire la précarité au sein de chaque milieu de travail. Par ailleurs, le personnel à statut précaire devrait se voir garantir des droits équivalents à ceux du personnel régulier.

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

La pratique semble montrer que cette conversion n'est pas réalisée. Les réductions de temps de travail ont trop souvent tendance à s'inscrire dans les politiques de rationalisation, qui favorisent la coupure de postes pour diminuer la masse salariale. Dans d'autres cas, les expériences de réduction serviront uniquement à sauvegarder les emplois existants. Par ailleurs, d'autres expériences donneront lieu à la création de nouveaux emplois.

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

La réduction du temps de travail pour une entreprise en difficulté est généralement une stratégie de sortie de crise. Elle se concrétise par le recours à des mesures de retraite anticipée et ne vise qu'à préserver certains emplois et, parfois, à renouveler l'effectif par l'embauche de travailleurs plus jeunes... qui coûtent moins cher. Certains programmes gouvernementaux prévoient une compensation salariale lorsqu'une mesure de réduction du temps de travail permet de protéger des emplois.

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

La réorganisation du travail par une 2RT permet d'allonger la durée des équipements ou des installations et a une incidence positive sur la productivité horaire, ce qui permet une compensation salariale. Il est important de relier la réduction du temps de travail et la réorganisation de ce travail. Ainsi, la réduction du temps de travail s'échange contre la flexibilité accrue du travail et des horaires. La réduction offensive pourrait aider les entreprises en difficulté à renforcer leur position sur le marché en augmentant leurs capacités, sans les obliger à investir dans de nouveaux équipements.

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

Une réduction du temps de travail entraîne, selon les circonstances, une augmentation ou une diminution de la productivité. Le coût du capital par unité produite diminue en raison de l'allongement de la durée d'utilisation des équipements. La compensation salariale est défrayée en tout ou en partie par la diminution du coût du travail par unité produite.

10. Quels pourraient être les autres effets économiques d'une 2RT?

Effets sur la compétitivité, par la diminution du coût unitaire de production; effets sur l'investissement, car l'allongement de la DUE (durée d'utilisation des équipements) donne lieu à une économie de capital. Cette et Taddei avancent que la réduction du temps de travail, accompagnée par une réorganisation significative du travail, « [...] peut très généralement provoquer une augmentation des effectifs employés et du niveau d'activité de l'entreprise assez sensible, même dans le cas d'une compensation salariale intégrale ». Autres effets possibles : une durée du travail mieux adaptée aux fluctuations de la demande de production, des tarifs réduits pour de nombreux services essentiels, le rajeunissement de la main-d'œuvre et l'augmentation du niveau des qualifications, l'amélioration de la réputation sociale de l'entreprise et la réduction à long terme des coûts associés au chômage.

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

Réponse personnelle.

12. 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.

Réponse personnelle. Votre réponse doit s'apparenter aux descriptions de cas présentées.

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

Des sources internes : les gains de productivité induits par la réduction du temps de travail et les économies de capital fixe. Une source externe : l'aide des administrations publiques, justifiée et permise grâce aux économies réalisées dans les programmes de sécurité du revenu.

14. Quelle est l'utilité d'une politique d'ARTT en entreprise?

Réponse personnelle.

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

Réponse personnelle.

16. 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.

Réponse personnelle.

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

Réponse personnelle.

18. 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.

Réponse personnelle.

19. 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?

Réponse personnelle.

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

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

Elles sont de deux ordres : celles qui passent par le recours à une loi et qui s'adressent à tous les travailleurs, syndiqués ou non; celles qui s'appliquent à un secteur économique spécifique ou une entreprise particulière et qui passent par la dynamique de la négociation de la convention collective. Les mesures collectives

touchent notamment à la réduction de la semaine de travail, à la limitation du temps supplémentaire et à l'allongement du congé annuel. Ce sont les plus fortement créatrices d'emplois.

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

Deux types de mesures collectives : les mesures légales s'appliquant à l'ensemble de la main-d'œuvre et les mesures négociées dans le cadre d'une convention collective et s'adressant à un groupe particulier de salariés.

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

Le passage de la semaine de 5 jours à la semaine de 4 jours avec divers aménagements, dont l'allongement de la durée quotidienne de travail. Plusieurs formes sont possibles suivant la nature des activités de l'entreprise, les caractéristiques de l'organisation du travail, l'importance de la durée hebdomadaire déjà en vigueur et d'autres facteurs.

4. 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.

- L'augmentation du coût des heures supplémentaires : si une telle hausse dissuade les employeurs d'utiliser le temps supplémentaire, elle le rend intéressant pour les employés. Cette mesure doit être employée avec discernement.
- La pondération des gains admissibles dans le calcul des cotisations aux régimes de sécurité du revenu : l'allégement des taxes sur la masse salariale et l'augmentation de ces taxes sur les charges sociales liées au temps supplémentaire pourraient favoriser l'embauche de nouveaux travailleurs au lieu d'entraîner l'offre de temps supplémentaire au personnel en place.
- L'établissement d'une durée maximale de la semaine de travail : comme dans le Code du travail fédéral, ce type de mesure verrait à fixer une limite maximale au nombre possible d'heures supplémentaires.
- Le droit de refus : les employés pourraient refuser de faire du temps supplémentaire sans risque de sanction. L'employeur devrait s'efforcer d'honorer cette décision et serait incité à faire de nouvelles embauches.
- Le remplacement du paiement des heures supplémentaires par un congé payé : la loi pourrait être modifiée de manière que le consentement de l'employeur ne soit plus requis pour cette demande.
- Le contingentement annuel des heures supplémentaires « ordinaires » : pour favoriser l'embauche de nouveaux salariés et limiter le recours abusif à la durée maximale de la semaine de travail.

5. 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?

La voie législative et celle des conventions collectives permettent de déterminer la durée des vacances annuelles. Cette mesure est potentiellement efficace pour redistribuer le temps de travail et contribuer à la création d'emplois. Au Canada, seule la Saskatchewan impose par voie législative une troisième semaine de congé payé après un an de service. Mais au sein de l'OCDE, le Québec et le Canada se démarquent parmi les pays les moins généreux en matière de congés annuels.

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

Le temps partiel volontaire et le partage de poste : peuvent s'appliquer durant une période plus ou moins longue et permettent une meilleure qualité de vie personnelle. Les employés demeurent attachés à un poste à temps plein, peuvent former des équipes de travail, sont facilement remplacés; tous les postes ne sont pas divisibles; cela exige un minimum de partage et de coopération entre les participants. La diminution du salaire est proportionnelle au congé. Il y aurait lieu d'envisager des crédits fiscaux pour les personnes et les entreprises, de manière à favoriser l'embauche de nouveaux salariés.

Le congé de maternité et le congé parental : représentent une façon attrayante de partager le temps de travail, même si les régimes de congé de maternité ne sont pas tous avantageux. La durée du congé de maternité prévue au Québec se compare à celle accordée ailleurs au Canada, où elle varie entre 17 et 18 semaines. De plus, depuis janvier 2006, le Québec a adopté un nouveau régime d'assurance parentale accroissant considérablement le taux de remplacement du revenu dans le cadre du congé parental et y introduisant beaucoup plus de souplesse, comme cela avait été souhaité. De 3 à 5 semaines sont réservées au père, selon qu'il opte pour la formule plus longue et moins rémunératrice ou plus rémunératrice et moins longue; 80 % des pères québécois prennent le congé de paternité (voir Tremblay, D.-G. et Dodeler, N. [2015]. *Les pères et la prise du congé parental et de paternité*. Québec : Presses de l'Université du Québec).

Le congé de formation et le congé-éducation : plusieurs pays et l'OCDE ont instauré un congé de formation, dont les modalités varient et qui est rémunéré en tout ou en partie, ce qui permet de

« libérer passablement d'heures aux fins de partage du travail ». Les effets escomptés sur l'emploi ne sont toutefois pas chiffrés.

Le congé sabbatique et le congé autofinancé : les congés sabbatiques et à traitement différé permettent de maintenir une bonne partie du niveau de vie des salariés et de partager les emplois, du moins temporairement. Tous ces congés sont cependant limités en ce qui a trait à l'accessibilité, et ce ne sont pas tous les salariés qui en bénéficient, qui peuvent maintenir les avantages sociaux liés aux emplois.

La retraite progressive : la préretraite est très en vogue en Amérique, bien que ce ne soit pas toujours une bonne solution pour l'entreprise, si l'on tient compte des

qualifications perdues et du vieillissement de la population. Les avantages sont cependant nombreux pour l'employeur et l'employé. L'élément déterminant pour l'employé est généralement sa capacité financière, ce qui limite l'accès à ce genre de mesures dans les conditions actuelles. Le gouvernement du Québec vient d'adopter des modifications au régime, qui permettent aux individus de toucher des prestations de retraite tout en travaillant à temps partiel. On trouve de plus en plus de gens qui combinent les deux.

La modulation du temps de travail : les heures de travail peuvent être calculées sur différentes périodes (annuelle, trimestrielle, etc.). Cette mesure peut avoir des répercussions intéressantes sur la création d'emplois et permet de réduire le temps de travail durant les périodes de faible activité. À l'opposé, les horaires en période de pleine activité peuvent être contraignants et nuire aux responsabilités familiales, tout en présentant des dangers pour la santé et la sécurité au travail. Pour les employeurs, la modulation du temps de travail est un instrument de flexibilité, qui peut les inciter à augmenter le nombre de personnes en temps de grande production, mais aussi à contourner l'application de la loi relative au paiement des heures supplémentaires. Il y a des mesures à mettre en place pour dédommager les employés.

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

La protection du salaire horaire, de la sécurité d'emploi et des droits d'ancienneté, l'accès aux régimes d'assurance collective et, enfin, l'accès aux revenus de retraite.

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

Le crédit d'impôt remboursable pour la formation, destiné aux entreprises; la loi favorisant le développement de la formation professionnelle, qui oblige les entreprises d'une certaine taille à financer la formation des employés à raison de 1 % de la masse salariale; le programme Subvention et prêt individuel aux travailleurs et travailleuses (SPRINT), voué à soutenir les efforts personnels de formation.

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

L'accessibilité limitée, le mode de prélèvement des cotisations de l'assurance-emploi et le maintien limité des avantages sociaux.

10. Quelles seraient les principales étapes d'un plan d'action pour l'implantation des mesures d'ART?

Planification, recherche, analyse : afin de cerner les besoins et les ressources disponibles, énoncer les idées et définir les priorités.

Élaboration et implantation : afin de s'assurer des ressources nécessaires, définir les objectifs et les délais d'exécution, attribuer les responsabilités, mettre au point une stratégie de communication et assurer la mise en œuvre du programme.

Évaluation et suivi : pour mesurer l'incidence du projet sur le milieu de travail et les parties touchées.

Le tout devrait être pris en charge par un comité conjoint détenant des pouvoirs décisionnels et dont le rôle essentiel tout au long de la démarche serait orienté vers la résolution de problèmes.

11. Quel serait le rôle de l'État dans l'ARTT?

Certains estiment que l'État devrait intervenir à tout prix; d'autres pensent que les processus négociés sont la seule voie. L'auteure du manuel affirme que l'État devrait agir comme animateur du débat, ayant à convoquer les acteurs socio-économiques, à dégager les consensus et à définir les pistes d'action. L'intervention étatique permet aussi d'éviter qu'il y ait de trop grandes différences de conditions de travail entre les secteurs. Elle doit être mesurée et transmettre un message clair en faveur des mesures d'ARTT, tout en veillant à établir une sorte de contrat social en la matière.

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

Les mesures législatives : ces mesures ont pour objet de « forcer » l'aboutissement des négociations. Il conviendrait, selon l'auteure, de regrouper ces mesures dans une loi-cadre sur le temps de travail, loi à définir avec les partenaires sociaux.

Les mesures économiques : l'État possède un outil efficace, la fiscalité. Les mesures économiques pourraient être d'accorder des crédits d'impôt, de permettre des déductions particulières, de modifier les taux de taxation de manière à favoriser l'ARTT. Certaines mesures pourraient s'adresser directement aux travailleurs et d'autres aux entreprises participantes.

Les mesures logistiques : c'est en guise de soutien que ce type de mesures existerait. Le rôle de l'État serait de mettre en place des dispositifs d'incitation et d'assistance logistique efficaces pour le démarrage et le fonctionnement des projets d'ARTT. Ces dispositifs serviraient à recueillir et diffuser l'information, à fournir expertise et conseil, à administrer les programmes et les ressources, ainsi qu'à assurer le suivi et l'évaluation des programmes.

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

Réponse personnelle.

14. 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.

Réponse personnelle.

15. 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?

Réponse personnelle.

16. 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.

Réponse personnelle.

17. 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.

Réponse personnelle.

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* (2^e 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.

Les pratiques se différencient sur trois plans : les objectifs poursuivis, le rôle de l'État et des acteurs sociaux concernés et les modalités de réduction du temps de travail.

- Les objectifs poursuivis : certains pays en font un instrument de politique d'emploi; d'autres visent l'amélioration des conditions de vie et la résolution de problèmes sociaux.
- Le rôle de l'État et des acteurs sociaux concernés : trois groupes de pays différents. Le premier est caractérisé par la décentralisation des processus; aucune régulation n'est exercée sur la durée du travail. Un deuxième groupe assure une forte centralisation; le rôle de l'État est direct dans les négociations collectives. Le troisième groupe occupe une place intermédiaire : les syndicats et associations étant forts, les normes et durées de travail sont relativement contrôlées par l'État.
- Les modalités de réduction du temps de travail : dans certains pays, la progression de l'emploi est due à l'encouragement politique de l'État, qui favorise le temps partiel. D'autres pays favorisent la durée de vie active par les congés parentaux ou de formation, la retraite progressive et l'abaissement de l'âge de la retraite.

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

- Trois tendances se démarquent : la première tient au fait que l'initiative tend à devenir patronale. Au début, cette initiative était essentiellement syndicale et soutenue activement par les gouvernements. Elle bénéficiait, dans certains pays, du consensus des acteurs sociaux concernés. Les objectifs changent du fait que ces mesures sont maintenant proposées par les employeurs.
- La deuxième tendance, soit la flexibilisation du temps de travail, tend à prendre le pas sur la réduction du temps de travail et amène à financer les mesures de réduction à même l'accroissement de la productivité en omettant de redistribuer ce temps de travail, ce qui est différent des objectifs premiers.
- La troisième tendance semble s'orienter vers un relâchement de la centralisation des processus de décision et de régulation des temps de travail. Cela laisse une marge de manœuvre plus grande pour les négociations locales et sectorielles.

3. Quelle est l'évolution de l'encadrement légal du temps de travail?

Il y a de grandes différences entre les pays membres de l'OCDE, notamment en ce qui concerne l'obligation légale relative aux vacances annuelles dans les pays industrialisés. La durée hebdomadaire de travail comporte des variations moins importantes. Le congé de formation fait partie, depuis 1994, de la législation de plusieurs pays. Les congés de maternité et parentaux sont une autre norme légale contribuant à la diminution de la durée du temps de travail. On évoque aussi la possibilité d'introduire des congés pour soins d'enfants malades, disposition qui existe déjà dans certains pays. La retraite anticipée, la diversité des horaires de travail ainsi que la prolongation des périodes d'emploi et des heures d'ouverture des services sont envisagées et discutées dans plusieurs pays.

4. Quelle est l'évolution de l'encadrement du temps de travail dans les différents pays?

Il existe des différences marquées entre les divers pays de l'OCDE. Le Canada ressort comme l'un des pays où le nombre de jours de congé annuel et de jours fériés est parmi les plus faibles. C'est surtout sur le plan de l'obligation légale pour les vacances annuelles qu'il se distingue de la plupart des pays industrialisés. Il n'impose en effet que 2 semaines de vacances, alors que bon nombre des autres pays développés prévoient 4 ou 5 semaines.

Les congés de maternité et parental sont une autre dimension des normes légales en matière de temps de travail, puisqu'ils contribuent à en réduire la durée. Ici encore, nous avons observé des différences, les pays scandinaves apparaissant parmi les plus avancés sur ce plan. Au Canada, un pays qui se présente assez bien en ce qui concerne le congé de maternité et le congé parental, le Québec fait particulièrement bonne figure, surtout depuis janvier 2006, date de l'entrée en vigueur du nouveau régime québécois de congé parental, qui est à la fois plus généreux et plus flexible.

De manière générale, il faut souligner que les normes légales n'ont pas beaucoup évolué au cours des dernières années, si ce n'est de façon marginale et dans quelques pays seulement, principalement parce que les années 90 ont débuté par une importante récession à l'échelle mondiale. Cela s'est traduit par des contraintes de restructuration non négligeables dans la majorité des pays industrialisés et surtout par une évolution variable selon les pays, certains favorisant le temps partiel ou réduit afin d'éviter des licenciements.

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

La France est un pays où le débat sur le temps de travail a été parmi les plus importants depuis la crise de 1929 et où la discussion est particulièrement intense depuis 1980. L'établissement de la semaine maximale de 40 heures et l'allongement des vacances annuelles ont introduit un changement majeur dans l'économie française. De 1981 à 1986, la question de l'ARTT a été au cœur des débats sociaux, le gouvernement y voyant un moyen privilégié de réduire le chômage. L'évolution a été favorisée notamment par le biais de la loi Robien en 1996. Cette loi est un dispositif à la fois « offensif » pour favoriser l'embauche et « défensif » pour éviter les licenciements.

Les lois Aubry I et II ont ensuite poursuivi le mouvement de réduction du temps de travail en amenant la durée normale à 35 heures. De 39 heures en 1996 à 35 heures aujourd'hui, le nombre normal d'heures de travail en France est inférieur à la moyenne de l'Union européenne et près de 20 % inférieur à ce qu'il est aux États-Unis et ailleurs.

Une autre mesure incitative à la réduction du temps de travail a été la baisse de l'âge de la retraite de 65 à 60 ans en 1983. De cette façon, près de 100 000 mises au chômage ont été évitées. Cependant, aujourd'hui, la France se demande comment elle pourra inciter les travailleurs vieillissants à demeurer en emploi plus longtemps.

Depuis les années 2000, les experts ont estimé que la principale tendance en matière de temps de travail en France est l'accroissement des divers rythmes de travail flexible et la stagnation (en termes absolus) des dispositions permettant d'augmenter la durée d'utilisation des équipements.

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

En Allemagne, la négociation collective a permis des avancées décisives en matière de temps de travail. Dans les années 80, elle a conduit à une semaine moyenne de 35 heures. Chez Volkswagen, notamment, l'entente de 1993, reconduite en 1995-1996, a permis de réduire le temps de travail pour préserver 20 000 emplois, et d'amoinrir la masse salariale de 16 %, tout en abaissant le salaire personnel des travailleurs de 1 %. Cependant, ce modèle a été remis en question en 2004.

Par ailleurs, il existe en Allemagne un programme de chômage partiel, proche parent du programme canadien de travail partagé. La RTT y est envisagée comme une façon de réduire le chômage, qui se maintient à un niveau relativement élevé depuis des années. La réduction progressive de la durée hebdomadaire du travail, une

flexibilisation du travail ainsi que la possibilité d'étaler les horaires de l'entreprise pourraient amener des résultats positifs pour l'emploi.

Il semble que l'objectif d'une meilleure conciliation emploi-famille et d'une plus grande équité entre les hommes et les femmes en emploi, comme celui d'éviter une scission de la société entre personnes en emploi et exclues, favorisent la reprise du débat sur la RTT en Allemagne. On n'est toutefois pas assuré que des mesures concrètes en découlent, dans un contexte où les entreprises sont très préoccupées par leur compétitivité à l'échelle internationale.

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

Les Pays-Bas ont réussi à abaisser leur taux de chômage ces dernières années en bonne partie grâce aux mesures de RTT. La population active a augmenté, contrairement à d'autres pays, et la création d'emplois découle de faibles gains de productivité attribuables à la RTT. La croissance s'explique aussi par une certaine modération salariale, le recours au travail intérimaire et aux contrats à durée déterminée. De plus, l'arbitrage en faveur de l'emploi a été « choisi, voulu et défendu par l'ensemble des acteurs sociaux, syndicats de salariés, syndicats de chefs d'entreprise et pouvoirs publics ». Le travail à temps partiel se développe de manière importante, et la réglementation tend à en éliminer le caractère discriminatoire. On voit aussi renaître le mouvement en faveur de la RTT collective, et l'État est intervenu pour limiter la flexibilité du temps de travail.

Par ailleurs, il semble que les femmes soient relativement peu présentes sur le marché de l'emploi et que le temps partiel ne soit pas si volontaire que les études néerlandaises voudraient le laisser croire.

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

La politique suédoise est particulièrement avant-gardiste. Elle se caractérise par deux axes principaux : la recherche d'une plus grande flexibilité négociée des durées individuelles du travail (sur une base annuelle) et la recherche de l'égalité entre les sexes. En Suède, la RTT représente un progrès social en soi, permettant de libérer du temps hors-travail ainsi que d'améliorer la qualité de vie, la santé et la sécurité au travail. La loi suédoise institue la mesure de la semaine de 40 heures, réglemente le nombre annuel d'heures supplémentaires, interdit – en principe – le travail de nuit, le tout de façon souple en prévoyant des dérogations et des adaptations spécifiques. De plus, les partenaires sociaux peuvent négocier et aménager, aux niveaux local et sectoriel, les durées du travail.

Selon l'Institut national de recherche économique de Suède, la RTT peut réduire le stress et les problèmes de santé liés au travail. Elle représente une manière intéressante d'allonger la vie professionnelle, en permettant aux travailleurs vieillissants de travailler plus longtemps mais moins d'heures hebdomadaires.

L'OCDE considère que le principal défi économique de la Suède tient au fait de maintenir le modèle social à long terme, malgré les pressions internes et externes

appréhendées pour les prochaines années (l'incertitude face au fardeau démographique que représente le vieillissement de la population plane toujours sur les finances publiques).

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

L'orientation générale de la Norvège s'apparente à celle de la Suède. La politique d'ARTT sert avant tout de levier à la politique familiale et à la promotion d'une plus grande justice sociale. L'écart entre les durées moyennes du travail masculin et du travail féminin s'est réduit depuis les années 80. Les femmes sont cependant très présentes sur le marché du travail, contrairement à ce que l'on observe en Suède, mais elles restent souvent sous-employées ou travaillent involontairement à temps partiel.

Ces dernières années, le débat tourne autour de la notion de flexibilité. On note de la part des acteurs sociaux une volonté d'harmoniser les conditions entre les différents collectifs de travail. En Norvège, le taux de chômage est relativement faible, et on refuse de considérer la réduction du temps de travail comme un moyen de lutter contre le chômage. L'âge moyen de la retraite est passé de 68 ans en 1980 à 60 ans en 2003. Il reste que les pays nordiques ont les taux d'activité parmi les plus élevés en Europe chez les personnes plus âgées, et que, de plus en plus, on incite celles-ci à rester en emploi. À l'instar de la Suède, le contexte norvégien se caractérise par la présence d'une forte tradition sociale-démocrate. Des liens étroits et privilégiés existent entre les syndicats et le parti social-démocrate, et les relations qui prévalent historiquement entre les fédérations syndicales et leur contrepartie patronale sont animées par un esprit de coopération et par une volonté de consensus.

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

Réponse personnelle.

11. 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?

Réponse personnelle.

12. 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?

Réponse personnelle.

13. Quelles leçons pouvons-nous tirer des expériences étrangères quant à l'ARTT?

Réponse personnelle.

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

Réponse personnelle.

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 (2^e 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?

Le gouvernement fédéral a mis sur pied un programme nommé « Travail partagé » (TP). De son côté, le gouvernement du Québec a instauré le Programme d'aide à l'aménagement et à la réduction du temps de travail (ARTT), qui a pris la relève du Programme d'action concertée sur le temps de travail (PACTT). De plus, le gouvernement provincial a adopté une mesure de crédit fiscal à l'intention des entreprises qui introduisent des mesures d'ARTT.

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

Ce programme a été testé sur une base expérimentale entre 1977 et 1979, puis est devenu un programme régulier. Il vise à soutenir le niveau de l'emploi dans les entreprises temporairement en difficulté. Ce programme permet d'éviter les licenciements temporaires et maintient le revenu des travailleurs à un niveau supérieur à celui de l'assurance-emploi. Il est financé à même l'assurance-emploi et prend la forme de prestations offertes aux employés dont les heures de travail sont diminuées. L'employeur continue d'assurer la prestation des avantages sociaux pour la durée de l'accord, et les employés acceptent de réduire leurs heures de travail dans le but de les partager avec des collègues. L'entreprise doit faire la démonstration que ses difficultés sont temporaires et qu'elle prend les moyens pour s'en sortir. Ce programme est fait dans une optique défensive, mais il fournit des résultats intéressants.

3. 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?

On pourrait le réviser de manière à l'orienter vers la protection des emplois existants et la création de nouveaux emplois. Le programme devrait être revu de façon à contribuer au redressement des problèmes de nature structurelle et non seulement cyclique.

4. Quelles sont les avantages du programme d'ARTT, selon vous?

Le PACTT avait pour objet de favoriser l'aménagement et la réduction du temps de travail afin d'offrir de l'emploi aux jeunes chômeurs de moins de 30 ans. Il prévoyait certains avantages sociaux pour ceux qui diminuaient leurs heures de travail ou partaient à la retraite. Ses résultats furent modestes, puisque plus ou moins 250 emplois seulement ont été créés sur une période de cinq ans.

L'ARTT est une forme modifiée du PACTT. En plus de la création de nouveaux emplois, elle favorise le maintien et la protection des emplois existants. Dans les faits, il semble que la mesure serve surtout à éviter les licenciements, et un certain manque de formation et d'information est manifeste. De plus, les ressources de mise en œuvre et les budgets sont utilisés en grande partie pour les formules de préretraite.

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

Les faiblesses diagnostiquées seraient l'insuffisance des ressources, l'absence de campagne promotionnelle, le caractère trop défensif des interventions, le recours trop exclusif aux mesures de préretraite, les problèmes liés à l'assurance-emploi et aux cotisations de la Régie des rentes du Québec.

Il est question d'augmenter le financement de ce programme et de **présenter une optique plus offensive en le comparant davantage** à certains programmes européens de partage du travail.

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

Les réponses doivent être inspirées des éléments du manuel.

7. Comment se passent les expériences d'ARTT dans les secteurs public et parapublic?

Les établissements de ces secteurs ne sont pas admissibles aux programmes d'aide gouvernementale en matière d'ARTT, ce qui n'empêche pas les expériences dans une optique défensive. Le contexte de restrictions budgétaires favorise ce genre d'ententes entre le gouvernement provincial et ses employés, et ces derniers sont très ouverts aux mesures permettant de préserver l'emploi. Dans le réseau des services de santé, on a principalement instauré des mesures de réduction de la semaine de travail à 4 jours. Cependant, dans le contexte de pénurie de main-d'œuvre qui a suivi les nombreux départs à la retraite, le secteur de la santé cherche surtout à augmenter les heures de travail des infirmières et des médecins, et à augmenter leur nombre également.

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

Réponse personnelle.

9. 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.

Réponse personnelle.

10. 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.

Réponse personnelle.

11. 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.

Réponse personnelle.

12. 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.

Réponse personnelle.

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* (2^e 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?

Il y a des facteurs économiques, qui se posent en termes de compétitivité, de production continue et intensive, de qualité totale, de juste-à-temps, de flexibilité, etc. Il y a aussi l'ensemble des changements démographiques et sociaux qui se sont produits depuis une trentaine d'années. Il y a encore les exigences nouvelles fixées dans les milieux de travail (flexibilité, productivité, compétitivité, etc.), où les emplois sont de plus en plus atypiques. Enfin, il y a le changement profond de valeurs dans la relation avec le temps hors travail, ainsi que le vieillissement de la main-d'œuvre.

2. 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?

Actuellement, la progression des horaires non standard répond aux exigences des employeurs plus qu'aux préférences des employés. Les horaires sont partiels, brisés, irréguliers, ouverts, de fins de semaine, etc. C'est une tendance de fond : plus il y a de monde travaillant à des heures régulières, de 9 à 5, plus les jeunes parents travaillent et plus on a besoin de produits et services offerts à d'autres heures, soit celles où les parents ne travaillent plus. Autant les horaires atypiques choisis peuvent contribuer à mieux concilier travail, famille et vie personnelle, autant les horaires atypiques imposés compliquent cette tâche. Ainsi, les motivations pour réduire les heures de travail sont diverses, et les choix de vie influencent de plus en plus les choix de carrière.

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

Les emplois non standard, ou atypiques, ont continué de se multiplier au cours des dernières décennies : le temps partiel, l'emploi occasionnel ou temporaire et le travail autonome sont autant de formes d'emploi qui ont pris plus d'importance. Par ailleurs, on observe que les caractéristiques atypiques ont tendance à se combiner entre elles. Par exemple, le travail par poste est répandu chez les travailleurs à temps partiel; parmi ces travailleurs, plusieurs ont des horaires brisés ou travaillent sur demande, et cela est plus fréquent pour les femmes que pour les hommes. La croissance des emplois atypiques est étroitement liée au secteur des services, lequel continue de se développer. On est donc en présence d'une tendance de fond.

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

Il semble qu'un employé sur trois détienne un emploi à statut régulier avec un horaire standard. Si les horaires atypiques choisis peuvent contribuer à l'amélioration de la qualité de la vie, les horaires atypiques imposés créent le sentiment « de manque de temps », l'impression d'un manque de contrôle sur sa vie personnelle et d'une impossibilité de planifier le temps en sa propre faveur.

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

L'arrivée massive des femmes sur le marché du travail : cette tendance durable et incontournable amène des changements. Les femmes sont plus scolarisées, elles ont plus d'ambitions, et ces valeurs se généralisent dans tous les pays développés. Leur présence est devenue une donnée permanente, non seulement parce que les valeurs changent, que les femmes aspirent à l'égalité et que la société accepte que celles-ci assument un rôle à l'extérieur du foyer, mais aussi parce qu'un nombre croissant de secteurs économiques – parmi ceux qui se développent le plus rapidement – comptent sur la participation des femmes.

L'augmentation des familles à deux revenus : il faut maintenant cumuler deux revenus pour subvenir aux besoins d'une famille et assurer un pouvoir d'achat au-dessus du seuil de la pauvreté. Sans le revenu des femmes, le pourcentage de familles pauvres serait de plus du double.

L'augmentation du nombre de familles monoparentales : c'est une tendance observable dans le monde entier. Ces familles sont, pour la plupart, dirigées par des femmes.

L'augmentation du nombre d'hommes souhaitant assumer plus de responsabilités familiales : il semble que cette volonté soit assez forte chez certains hommes pour qu'ils souhaitent adapter leur horaire en conséquence. L'ARTT permet de soutenir cette tendance.

De plus, avec le vieillissement de la population, les familles doivent ajouter à l'ensemble des temps parentaux le temps nécessaire pour les soins à dispenser à des parents âgés, malades ou en perte d'autonomie, ce qui accroît d'autant la difficulté à concilier leurs diverses activités. Par ailleurs, la surcharge des responsabilités peut interférer avec la vie professionnelle, familiale et personnelle et notamment nuire à la qualité de vie des femmes.

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

Plusieurs dimensions de la vie familiale et personnelle risquent de se trouver affectées par les tensions liées au manque de temps, entre autres la santé physique (le stress, le surmenage, le manque de sommeil, etc.), la santé psychologique (le sentiment étouffant de s'enfermer dans une routine, l'incapacité de se détendre et de s'amuser, etc.), ainsi que la vie affective (l'appauvrissement des contacts avec la famille et les amis, etc.).

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

Selon le *Conference Board* du Canada, il semble que les problèmes de gestion des ressources humaines soient de plus en plus liés à l'expérience de conflits entre obligations familiales et professionnelles par les employés (absentéisme, retards, difficultés de recrutement et de maintien de la main-d'œuvre, productivité et rendement, etc.). On dit que 60 % des employeurs attribuent au conflit travail-famille le quart des problèmes expérimentés par leurs employés. Par ailleurs, les femmes vivent les problèmes de conciliation avec plus d'acuité que les hommes, et elles sont nombreuses à réduire leur temps de travail au temps partiel, parfois même à quitter leur emploi à cause de ces conflits.

8. Quel est l'intérêt des entreprises devant les constats du *Conference Board*?

Adopter des mesures destinées à aider leurs employés à mieux harmoniser responsabilités professionnelles et familiales, ce qui est dans leur intérêt même. En effet, cet équilibre a des répercussions sur la productivité, la compétitivité et, par conséquent, sur la santé de l'entreprise. Les entreprises doivent être capables d'offrir des avantages sociaux et des conditions de travail susceptibles d'attirer et de retenir une main-d'œuvre qualifiée, dynamique et loyale.

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

C'est un problème de société, donc de nature collective, devant passer par le partenariat et la mise en commun des ressources. Les pouvoirs publics et les employeurs doivent s'y engager en adoptant règles, politiques et mesures permettant une approche globale et cohérente d'amélioration des services et d'aménagement du temps de travail. Un ensemble conséquent de moyens doivent être mis en œuvre à tous les niveaux : amélioration des services de garde, développement des écoles prématernelles et maternelles, activités parascolaires, camps de jour, services de garde complémentaires, organisation d'activités spéciales au moment des congés scolaires, etc. Les pouvoirs publics et les centres de la petite enfance sont donc appelés à jouer un rôle de première importance.

Au sein de l'entreprise, divers moyens peuvent être mis en œuvre pour favoriser la conciliation : services d'aide à la famille (services de garderie, aide financière pour les frais de garde, services d'information et de référence, etc.), congés, avantages sociaux (compléments de salaire et congés à la naissance ou à l'adoption, congés pour raisons personnelles, etc.), gestion de carrière adaptée aux exigences familiales, etc.

10. 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.

Réponse personnelle.

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

Réponse personnelle.

12. Quelles répercussions les conflits famille-travail peuvent-ils avoir sur l'organisation?

Réponse personnelle.

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

Réponse personnelle.

14. 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?

Réponse personnelle.

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

Réponse personnelle.

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 (2^e 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?

Il semble que les mères avec enfants de moins de cinq ans sont le groupe vivant le plus de stress. Le temps supplémentaire imposé constitue aussi un fardeau additionnel contribuant à hausser le niveau de stress. C'est notamment le cas dans le secteur infirmier actuellement. Selon certains auteurs, les horaires non standard jouent un rôle important dans la capacité des parents à concilier toutes leurs fonctions, mais ces

horaires engendrent parfois d'autres problèmes. La plupart des parents travailleurs souhaitent des horaires flexibles pour mieux concilier emploi et famille, mais ils n'y ont pas tous droit. Le monde du travail et celui de la famille sont devenus des vases communicants, et c'est ce qui explique l'importance de la thématique de la conciliation emploi-famille aujourd'hui.

2. 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?

L'horaire de travail flexible permettrait, semble-t-il, une meilleure conciliation emploi-famille. Pour certains, la garderie en milieu de travail est une solution intéressante. Les horaires plus souples arrivent en troisième place dans les choix. Par ailleurs, il semble que d'autres individus refuseraient des emplois plus rémunérateurs pour conserver la flexibilité de leurs horaires. Cependant, bien que les employeurs souhaitent parfois imposer des horaires variables à leurs salariés, les employés souhaiteraient pouvoir faire varier leurs heures de travail à leur convenance. Par ailleurs, l'ARTT peut offrir un compromis avantageux pour certaines personnes.

3. Quels sont les types d'horaires souples distingués par l'auteure?

Réaménagement du temps de travail : horaire flexible, horaire à la carte, semaine de travail comprimée volontaire, travail à domicile volontaire.

Réduction du temps de travail : réduction partielle de la semaine ou de la journée normale de travail, partage volontaire de poste, congés pour raisons familiales.

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

L'horaire flexible permet aux parents de choisir les heures d'arrivée et de départ, ainsi que d'organiser le temps consacré aux enfants en tenant compte des services de garde. Les entreprises y gagnent en présence des employés et, parfois, en prolongement des heures d'ouverture si l'autre parent peut s'occuper des enfants.

L'horaire à la carte et la semaine de travail comprimée présentent les mêmes avantages : plus de liberté sans perte de salaire, des quarts de travail intéressants pour l'entreprise.

Le travail volontaire à domicile, ou télétravail, permet à l'employé de profiter de ses heures les plus productives et d'économiser sur les frais liés aux déplacements sur un autre lieu de travail. De son côté, l'employeur peut y gagner en espaces de bureau. Cependant, les salariés sont alors moins visibles sur les lieux de travail, et cela peut influencer négativement sur leur travail lorsque les enfants les interrompent, reviennent le midi, terminent l'école tôt, etc.

Ici encore, c'est généralement sur les femmes que retombe le poids de l'ajustement travail-famille, le conjoint, l'entreprise et la société ayant tendance à s'en dispenser.

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

La réduction partielle de la semaine ou de la journée normale de travail permet de travailler moins longtemps, ce qui donne plus de temps aux parents ou à ceux qui ont des charges familiales à assumer. L'entreprise conserve de précieux collaborateurs malgré tout. Cependant, les avantages sociaux doivent être constamment renégociés.

Le partage volontaire des postes peut présenter les mêmes avantages et, surtout, des gains de productivité pour l'employeur. Néanmoins, les baisses de salaire peuvent être difficiles à absorber, certains emplois ne sont pas divisibles et le partage de l'emploi nécessite une excellente communication entre les participants à une même tâche. Là aussi, la négociation relative aux avantages sociaux est toujours à faire.

Les congés pour raisons familiales constituent pour l'employé une banque de temps hors travail avec salaire et avantages sociaux et assurent à l'entreprise une bonne réputation liée à la reconnaissance du rôle important de la famille dans la société.

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

Adapter les mesures aux situations particulières : il appartient aux employés de choisir l'horaire répondant à leurs besoins, pourvu que leur choix se prête au genre de travail effectué, ne nuise pas au fonctionnement de l'entreprise et ne pénalise pas les collègues.

Mettre en œuvre l'approche du programme travail-famille : les régimes d'horaires souples sont efficaces dans la mesure où ils sont en harmonie avec des mesures diversifiées et complémentaires. Certaines entreprises offrent plusieurs services en plus des horaires souples : services de garde, services de soutien ou d'aide à la garde de personnes âgées, services de référence téléphonique, etc.

Assurer l'égalité des femmes et des hommes : les femmes doivent pouvoir participer pleinement au marché du travail en égalité avec les hommes, et de plus en plus d'hommes souhaitent pouvoir assumer leur rôle parental autant que les femmes. Plus les régimes d'horaires souples seront arrimés à des programmes de conciliation emploi-famille, plus ils contribueront à favoriser l'égalité économique des femmes, à défaut de quoi, cela pourrait même avoir l'effet inverse.

Adopter un plan d'action : sans plan, l'engagement à développer les régimes de travail souples restent souvent lettre morte.

7. 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.

Ces types de régimes peuvent parfois contribuer à aider « [...]les employés à concilier leurs obligations professionnelles, familiales, éducatives et communautaires [...] à accroître leur productivité et à améliorer le service à la clientèle ». Cependant, les

horaires réduits favorisent la précarisation des emplois, car ils sont surtout le lot des femmes. Celles-ci voient leurs responsabilités augmenter encore davantage, d'autant plus qu'elles doivent souvent cumuler plusieurs emplois précaires à temps partiel pour gagner un salaire décent. De plus, le fait que ces emplois soient très peu couverts par les accréditations syndicales favorise une compétition qui n'est pas toujours favorable aux employés eux-mêmes. Bref, si l'adoption d'horaires souples est certes intéressante pour mieux concilier, les horaires réduits ou à temps partiel peuvent avoir des effets négatifs, surtout pour les femmes.

8. Est-ce que ces mesures d'horaires souples sont très répandues?

Seulement 32 % des parents ont accès aux horaires de travail flexibles, 24 % partagent leur emploi et 23 % bénéficient d'un congé payé pour obligations familiales. La majorité des parents n'ont pas accès à de tels régimes. De plus, ces mesures dépendent davantage des caractéristiques des emplois que de la nature des responsabilités familiales. Par exemple, les cadres supérieurs et intermédiaires bénéficient d'un meilleur accès à l'horaire flexible, mais ils ont souvent des temps de travail plus longs qui amenuisent cet avantage. Les parents travaillant en usine ont peu accès aux mesures de soutien à la famille. Les employés des services publics y ont davantage accès que ceux des secteurs privés.

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

Réponse personnelle.

10. 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?

- Élargir l'accessibilité aux régimes de travail souples, étant donné qu'une forte majorité de salariés n'y ont toujours pas accès et risquent de ne jamais y avoir accès si une politique n'est pas adoptée en ce sens.
- Mettre en place un environnement social favorable, en développant notamment un système adéquat de garde à l'enfance, tant au niveau scolaire que préscolaire, ainsi que des services adéquats de soutien aux personnes en perte d'autonomie.
- Établir des expériences pilotes dans les entreprises privées et donner lui-même l'exemple en tant qu'employeur.

11. 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.

Réponse personnelle.

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

Réponse personnelle.

13. 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?

Réponse personnelle.

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

Réponse personnelle.

15. 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.

Réponse personnelle.

Partie 2 – Vieillesse 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?

Les pays industrialisés connaissent un vieillissement de leur population occasionné, d'une part, par un taux de fécondité qui ne permet pas le renouvellement de la population et, d'autre part, par l'allongement de l'espérance de vie.

Par ailleurs, la période de formation (ou le cheminement scolaire) avant l'entrée sur le marché du travail étant de plus en plus longue, la main-d'œuvre est plus âgée.

Au Québec, le phénomène de vieillissement est encore plus marqué en raison d'un taux d'immigration insuffisant.

2. 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?

Comparativement aux années 70 à 90, le taux d'emploi des personnes âgées de 55 à 64 ans a augmenté. On peut expliquer cette contre-tendance de plusieurs façons. Tout d'abord, entre les années 70 et 90, on préconisait plutôt la sortie anticipée du marché du travail, entraînant ainsi un faible taux de travailleurs dans cette tranche d'âge. Puis, à la fin des années 90, l'amélioration économique a permis la création de nombreux emplois, développant ainsi les perspectives de travail chez les 55 ans et plus. Enfin, une autre hypothèse peut également être envisagée : la crise des fonds de retraite des années 2000 a forcé nombre de travailleurs âgés à rester sur le marché du travail ou à y retourner. Ainsi, la crise financière de 2008 aura sans doute des retombées similaires d'ici les prochaines années.

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

De manière générale, plus le niveau de scolarité est élevé, plus la participation au marché du travail est importante. Ce constat semble tout aussi valable chez les travailleurs âgés de 55 à 64 ans (voir le tableau 3). Par ailleurs, on remarque que plus le niveau de scolarité est élevé, moins l'écart entre le taux d'activité des hommes et des femmes est grand.

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

Même si « le travail à temps plein demeure la norme », le travail à temps partiel a beaucoup augmenté durant les dernières décennies (10,4 % des travailleurs de 55 ans et plus en 1979, contre 22,2 % en 2005).

Pour la même tranche d'âge, on observe une plus grande proportion de femmes que d'hommes travaillant à temps partiel.

Pour une part importante des 55 ans et plus, le fait de travailler à temps partiel est volontaire, contrairement aux 45-54 ans, chez qui 34,4 % des personnes travaillent à temps partiel par obligation (contexte économique et social).

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

Depuis les 30 dernières années, le taux de chômage a augmenté chez les 55 ans et plus, et il touche indistinctement hommes et femmes.

Les principales causes du chômage chez les 45-64 ans sont l'évolution technologique, le contexte économique incertain (vagues de licenciements) et la discrimination basée sur l'âge des personnes.

Malgré une diminution de la durée de la période de chômage pour les 55 ans et plus comparativement aux années 90 – qui s'explique par la récession qu'a connue cette décennie –, la durée de la période de chômage demeure plus importante chez les travailleurs âgés qu'au sein de la population entière. Cela vient donc confirmer qu'il existe une discrimination basée sur l'âge des travailleurs.

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

Auparavant, la prise de la retraite signifiait un arrêt net et définitif de l'activité. Depuis quelques années, il s'agit plutôt d'une transition graduelle, qui se fait au moyen de la réduction du temps de travail, de l'alternance travail-inactivité, etc.

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

L'âge médian de la retraite a grandement diminué dans les 30 dernières années (de 65,1 ans en 1978 à 61,4 ans en 2005 chez les hommes, et de 65,1 ans à 59,7 ans pour ces mêmes années chez les femmes).

Il y a une plus grande proportion de femmes qui prennent leur retraite avant 60 ans. On peut expliquer en partie cet écart hommes-femmes par le fait qu'il y a plus de femmes travaillant dans le secteur public, où la retraite anticipée est courante.

Toutefois, dans les dernières années, on observe une légère augmentation de l'âge médian de la retraite, qui peut s'expliquer par un degré de scolarisation plus élevé chez le groupe d'âge concerné, mais également par le contexte économique actuel, qui oblige certains travailleurs à reporter la date de leur retraite.

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

Le secteur d'emploi semble influencer l'âge de la retraite. En effet, les travailleurs de la fonction publique cessent leurs activités plus tôt que ceux du secteur privé (55 ans pour la majorité des employés du secteur public, contre 65 ans dans le privé). Les travailleurs autonomes et non syndiqués, quant à eux, doivent le plus souvent attendre quelques années de plus pour prendre leur retraite.

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

Dans le secteur public, ce sont surtout les régimes de pension, plus avantageux, qui favorisent le départ précoce à la retraite. Pour les autres secteurs, ce sont, entre autres, la cotisation à un régime de retraite privé, la présence d'un conjoint et le fait d'être syndiqué qui déterminent l'âge de départ.

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

De nombreux employeurs ont des préjugés envers les travailleurs âgés. Ils pensent que leur activité sera moins « rentable » en raison de leur âge : baisse de productivité, salaire relativement élevé, avantages sociaux, risque d'accidents plus élevé, absentéisme, résistance au changement, etc.

Leur réflexe est donc de mettre en œuvre des politiques de retraite anticipée, dans le meilleur des cas, ou bien de licencier les travailleurs vieillissants, pour ainsi éliminer la nécessité d'adapter les emplois à ce groupe de personnes. Le « retrait forcé » de l'emploi (licenciement) touche 72 % des personnes sans emploi de 45 à 54 ans, et 44,2 % des 55 ans et plus (Figure 11 du manuel).

Cependant, on essaie, depuis quelques années, de renverser ces conceptions des travailleurs âgés : plusieurs études ont réfuté la plupart des préjugés mentionnés ici. Au contraire, on commence à reconnaître la valeur ajoutée des travailleurs âgés (expérience et connaissances acquises). Étant donné la situation démographique actuelle et future du marché du travail (vieillesse de la main-d'œuvre), cette tendance est d'ailleurs à préconiser.

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?	Protection financière de base à la retraite, en cas de décès ou d'invalidité, qui équivaut à la pension de retraite du Régime de pensions du Canada
Pour qui?	Couverture de presque toutes les personnes (quelques exceptions)
Quand?	Créé en 1965
Où?	Seul régime de retraite à échelle provinciale au Canada
Conditions d'admission	Retraite : avoir 65 ans (peut être reçue à partir de 60 ans à certaines conditions), avoir cotisé un nombre d'années suffisant Invalidité : rente de base pouvant être complétée par d'autres prestations (assurance privée par exemple) Note : le paiement peut être assumé par d'autres régimes dans certains cas (Commission de la santé et de la sécurité du travail, Société de l'assurance automobile du Québec).

2. 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?

En 20 ans, le nombre de bénéficiaires de la rente de retraite a plus que doublé chez les hommes, et quadruplé chez les femmes. Une telle augmentation s'explique, comme nous l'avons vu au chapitre 1, par un accroissement rapide de la population vieillissante au cours des dernières décennies. En ce qui a trait à l'augmentation fulgurante des bénéficiaires de sexe féminin, on peut facilement l'expliquer par l'arrivée d'une nouvelle génération de femmes ayant travaillé toute leur vie et qui ont, en conséquence, maintenant droit à cette prestation.

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

Assurance-emploi	
Quoi?	Revenu de remplacement en cas de perte d'emploi
Pour qui?	Couverture de presque toutes les personnes (quelques exceptions)
Où?	Programme fédéral (ministère des Ressources humaines et du Développement des compétences du Canada)
Conditions d'admission	<ul style="list-style-type: none"> - Comme pour toute assurance, paiement d'une cotisation - Raisons de la perte d'emploi déterminantes - Une certaine période en emploi est requise

4. 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.

Mesures actives :

Elles visent le retour sur le marché du travail.

Elles comprennent notamment de l'aide à la recherche d'emploi (centres locaux d'emploi, Emploi-Québec) et du réseautage (Association des clubs de recherche d'emploi du Québec, sites Internet spécialisés pour les 50 ans et plus).

Avantages : elles incitent les personnes à réintégrer le marché du travail et elles permettent de briser l'isolement social.

Inconvénient : il n'y en a pas!

Mesures passives :

Elles procurent une *aide financière* jusqu'au retour à l'emploi ou jusqu'à ce que la personne ait droit aux prestations de retraite.

Avantage : Elles constituent un filet de sécurité nécessaire.

Inconvénients : Elles incitent au retrait définitif du marché du travail; les personnes sont laissées à elles-mêmes et risquent de se retrouver dans la pauvreté et exclues socialement à long terme.

5. 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.

Programme d'adaptation pour les travailleurs âgés (PATA) – Mesure passive

- De 1988 à 1997
- Entente Québec-Canada
- Soutien financier destiné aux personnes victimes de licenciement

Projets pilotes à l'intention des travailleurs âgés (PPTA) – Mesure active

- Créé en 2000
- Entente Québec-Canada
- Découle du constat des conditions difficiles des 50 ans et plus sur le marché du travail
- Vise la réintégration de travailleurs âgés mis à pied ou leur maintien en emploi par des approches novatrices
- Touche souvent les « industries à caractère traditionnel »

Programme de soutien à l'intention du secteur forestier

- Créé en 2006
- Entente Québec-Canada
- Se divise en quatre volets :
 - Programme de soutien financier aux travailleurs âgés, victimes de licenciement – Mesure passive
 - Programme d'initiative ciblée pour les travailleurs âgés ayant pour but de réintégrer les personnes sur le marché du travail (accompagnement personnalisé) – Mesure active
 - Majoration de l'incitatif financier visant à favoriser la retraite anticipée – Mesure passive
 - Soutien financier aux travailleurs qui poursuivent une formation – Mesure active

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

En raison, entre autres, du coût de la vie qui ne cesse d'augmenter, ces mesures de compensation publiques ne suffisent pas à assurer un niveau de vie décent chez toutes les personnes retraitées, qui doivent, en conséquence, recourir, s'ils le peuvent, à des régimes complémentaires et des placements privés, dont les revenus ne sont, de surcroît, pas toujours garantis. La récente crise financière est, à cet égard, très révélatrice : de nombreuses personnes y ont perdu une partie des placements qu'elles avaient effectués pour leur retraite, les forçant ainsi à rester plus longtemps sur le marché du travail ou à y retourner. On peut donc craindre, d'ici les prochaines années, une augmentation de la pauvreté chez les aînés au Canada, phénomène dont l'ampleur est déjà considérable, particulièrement au Québec.

Par rapport à l'échelle internationale, les pensions publiques versées par le Québec et le Canada se révèlent assez faibles. Et si certains pays européens, qui assurent entièrement les coûts des retraites, se voient confrontés au problème majeur du financement de celles-ci, le Québec et le Canada, quant à eux, doivent assumer les fortes inégalités sociales engendrées par la combinaison des régimes publics et privés.

7. 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.

Puisque les revenus de retraite offerts par les services publics ne suffisent pas, les Canadiens ont développé plusieurs « stratégies » pour échapper à la pauvreté des aînés.

Ce sont surtout les *régimes complémentaires de retraite et les placements privés* qui permettent de compenser le manque à gagner. On retrouve :

- Les régimes de retraite d'entreprise : offerts par certaines entreprises (seulement 39 % de la population en bénéficie), leur taux varie d'une entreprise à l'autre. Souvent associé à la présence d'un syndicat, ce type de régime profite surtout aux employés des grandes entreprises et du secteur public.
- Les régimes individuels d'épargne-retraite : le REER (régime enregistré d'épargne-retraite) est régi par le gouvernement du Québec. Il s'agit d'une incitation fiscale à l'épargne personnelle (les placements ne sont pas imposables). Cependant, en 2004, seulement 38 % des Québécois admissibles ont cotisé à ce régime. Ce sont surtout les personnes âgées et financièrement stables à qui profite le REER.
- Les épargnes et placements privés.
- Le programme de la Sécurité de la vieillesse : cette pension universelle est offerte par le gouvernement fédéral en complément de la pension de retraite du Régime de pensions du Canada ou du Régime de rentes du Québec. Elle peut également être complétée par le Supplément de revenu garanti pour les personnes à faible revenu.
- Autres sources : emplois post-carrière, etc.

En plus de ces diverses sources de revenu qui, comme le révèlent les tableaux 8 : Sources des revenus des personnes âgées de 65 ans et plus, selon le sexe, Québec, 2006 et 9 : Sources des revenus des personnes âgées de 60 à 64 ans, selon le sexe, Québec, 2006, sont très inégalement répartis, davantage de Canadiens prévoient prendre leur retraite de plus en plus tard, contrairement à la tendance de ces dernières décennies, dans le but de résoudre leurs difficultés financières.

8. 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?

En raison de l'augmentation de l'espérance de vie et du faible taux de fécondité, le vieillissement de la population représente un sujet d'actualité au pays (Statistique Canada, 2006). Alors que, selon Statistique Canada, le revenu de près d'un aîné sur cinq se situe sous le seuil de la pauvreté, la question des inégalités en fin de carrière représente incontestablement l'un des enjeux majeurs des années à venir, sur lequel syndicats et gouvernements devront sérieusement se pencher.

Pour un aperçu complet de la situation, consultez le rapport *Un portrait des aînés au Canada* (Statistique Canada, 2006) disponible sur le site de Statistique Canada, dans la section « Statistiques par sujet » / « Aînés » / « Produits vedettes ».

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
Maintien ou retour à l'emploi après l'âge normal de la retraite	Comblent la pénurie de main-d'œuvre Comblent le manque de salariés qualifiés	Éviter les difficultés que connaissent les personnes âgées sur le marché du travail Comblent le manque de revenu Répondre au besoin de vie sociale
Retraite progressive (réduction du temps de travail en fin de carrière, congés, etc.)	Créer de l'emploi pour les jeunes	Faciliter la transition entre l'emploi à temps plein et la retraite
Les deux mesures proposées	Renforcer la transmission du savoir-faire entre les générations de travailleurs	Ne pas subir l'allongement de l'espérance de vie

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

La Stratégie d'intervention à l'intention des travailleuses et des travailleurs de 45 ans et plus (Emploi-Québec, 2003) dont les quatre axes d'intervention sont :

- Amélioration de la connaissance et sensibilisation
- Objectif : combattre les préjugés selon lesquels les travailleurs âgés sont moins productifs, motivés ou intéressés et qu'ils s'absentent plus fréquemment à la suite d'un accident de travail ou d'une maladie.
- Gestion prévisionnelle des ressources humaines
- Objectif : transformer les stratégies d'éviction de la main-d'œuvre de 45 ans et plus en sensibilisant les employeurs aux avantages de la gestion prévisionnelle des ressources humaines, en les incitant à adopter des politiques de réorganisation du

travail à grande échelle, et en leur offrant le soutien nécessaire (aide financière, conseils, etc.).

- Adaptation des mesures et des services d'Emploi-Québec
- Objectif : augmenter l'accès aux services et aux mesures destinés aux travailleurs vieillissants en sensibilisant les employeurs et les employés aux services et aux mesures offerts, ainsi qu'en réorientant ces mesures vers la population visée.
- Amélioration et reconnaissance des compétences
- Objectif : créer un programme d'apprentissage en milieu de travail qui reconnaîtra les compétences acquises; établir des normes professionnelles selon les secteurs; valoriser l'expertise des travailleurs âgés.

Le Régime de rentes du Québec (1997-1998) :

- Maintien de la cotisation au Régime de rentes du Québec malgré une réduction du temps de travail (55-70 ans)
- Compensation financière par une rente de retraite anticipée lorsque l'employé réduit son temps de travail (60-65 ans)

3. 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	+ de 10 ans avant l'âge normal de la retraite	10 ans ou avant l'âge normal de la retraite	l'employé avait déjà reçu une prestation anticipée	l'employé n'avait pas reçu de prestation anticipée	et réduit son temps de travail	et continue de travailler normalement
Prestation (inclut les régimes à prestations déterminées et les régimes à cotisations déterminées)	<i>La rente est différée et pourra être perçue plus tard</i>	<i>Versement d'une rente anticipée</i>	<i>Le montant de la prestation sera diminué, puisqu'une partie du montant aura déjà été versé</i>	<i>Versement de la prestation prévue</i>	<i>Versement de la totalité ou d'une partie de la rente</i>	<i>La rente peut être ajournée (retardée) jusqu'à ce que l'employé prenne sa retraite) ou versée</i>
	<i>La rente ne peut excéder 80 % du montant qui aurait normalement été versé à l'âge de la retraite</i>					
Cotisations	<i>L'employé continue à accumuler des droits pour sa retraite</i>		<i>Sans objet</i>		<i>L'employé continue à accumuler des droits pour sa retraite</i>	

4. 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?

Les mesures d'aménagement et de réduction du temps de travail en fin de carrière sont encore peu présentes dans les milieux de travail. Les grandes entreprises et la fonction publique offrent souvent à leurs employés de telles mesures, notamment grâce à la présence des syndicats et des conventions collectives, mais les employés de PME (70 % des travailleurs) n'en bénéficient pour ainsi dire jamais. Ce sont donc surtout les personnes disposant déjà de bonnes conditions professionnelles qui peuvent y recourir.

5. 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.

- Congé de préretraite : l'employé âgé peut partir à la retraite avant l'âge normal. La durée et les conditions des congés varient d'une convention à l'autre. L'employeur peut par exemple utiliser le nombre de jours de congé de maladie que l'employé a accumulés pour fixer la durée du congé. L'âge et le nombre d'années de service de l'employé déterminent l'admissibilité à ce type de congé.

- Programme de préparation à la retraite : l'employé âgé peut bénéficier de services d'aide et de conseils pour s'informer et se préparer quant à son nouveau mode de vie : planification financière, santé, organisation du temps, etc.
- Retraite échelonnée : l'employé âgé peut bénéficier d'une réduction du temps et de la charge de travail, dans le but de faciliter la transition entre l'emploi à temps plein et le départ définitif à la retraite. Il existe deux formules, selon l'âge de l'employé :
 - La retraite graduelle : avant l'âge normal de la retraite, l'employé réduit graduellement son temps de travail. Cette période de transition est variable selon les conventions, allant de 1 à 5 ans avant l'âge de la retraite.
 - La retraite différée : après l'âge normal de la retraite, l'employé continue de travailler, généralement à temps partiel. Cette formule permet à l'employeur de conserver sa main-d'œuvre qualifiée, et à l'employé de recevoir un revenu supplémentaire.

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

Le Réseau FADOQ propose des mesures qui tiennent compte des besoins en matière de main-d'œuvre vieillissante. En adoptant une vision plus globale, il s'est intéressé :

- à la transformation des emplois, par exemple, grâce à de meilleures conditions de travail, à l'ergonomie, aux aménagements du temps de travail, au partage des tâches, au retrait progressif, etc.;
- à une gestion différente des carrières, comme la planification de carrière, la formation, l'auto-formation, la reconnaissance des acquis, le développement de la polyvalence, la mobilité, etc.

Quant au gouvernement du Québec, il a également pris quelques mesures en ce sens :

- la *Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre*, qui oblige les grandes entreprises à allouer un budget à la formation de leur personnel;
- le Programme d'apprentissage en milieu de travail, qui permet à un travailleur expérimenté (un compagnon d'apprentissage) de transmettre son savoir-faire à un apprenti. Ce programme touche essentiellement les secteurs d'activité primaire et secondaire (machinerie, artisanat, etc.).

7. 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.

Le vieillissement de la population et ses conséquences sur le marché du travail

Comme il en a été question au chapitre 1, le vieillissement de la population apporte des changements sociaux importants, dont la problématique de la main-d'œuvre vieillissante. Le monde du travail se transforme donc petit à petit et doit s'adapter à cette nouvelle réalité; on observe de nouvelles formes de travail, notamment en fin de carrière : diminution du temps de travail avant la retraite, allongement du travail après l'âge de la retraite, etc. Les mentalités changent elles aussi tranquillement et les conceptions à l'endroit des travailleurs âgés doivent elles aussi évoluer : la main-d'œuvre vieillissante : fardeau ou valeur ajoutée?

Si on a assisté à une diminution de l'âge de la retraite au cours des dernières décennies grâce aux avancées économiques et sociales, on peut anticiper un renversement de situation dans les années à venir. Les pensions publiques québécoise et canadienne ne couvrant pas l'intégralité des coûts des retraites, les individus doivent adhérer à des régimes d'épargne privés, faire des placements dans des REER ou autre. La récente crise économique a d'ailleurs souligné ce risque de perte de revenu de placement, et, de ce fait, de nombreux aînés (retraités ou en voie de le devenir) doivent retourner au travail ou prolonger leur carrière pour subvenir à leurs besoins.

Le rôle des autorités publiques et la nécessité de changement

Les autorités publiques ont un grand rôle à jouer dans la recherche de solutions viables pour nos aînés, mais aussi pour l'économie. Depuis une vingtaine d'années, la Régie des rentes du Québec voit son nombre de bénéficiaires croître de façon exceptionnelle, et le gouvernement tente d'implanter des mesures pour contrer le chômage et la pauvreté chez les aînés. Étant donné le poids démographique de ces derniers et la situation économique actuelle, de nouvelles avenues doivent nécessairement être envisagées. Les mesures de compensation (dites « passives ») ne suffisent plus : il faut changer les mentalités, transformer le marché du travail et adapter les politiques en matière de gestion de la main-d'œuvre vieillissante.

Des mesures à envisager

Certaines mesures sont amorcées, telles les formules de préretraite, de retraite graduelle ou différée. On envisage également une transformation plus profonde et globale des emplois, reliée à une gestion plus habile des carrières (planification de carrière, autoformation, reconnaissance des acquis, polyvalence, etc.).

Quelques limites

Pour l'instant, ces mesures ne s'appliquent toutefois qu'à un faible pourcentage de la population puisque les employés du secteur privé ne semblent pas en bénéficier (ou très peu). De plus, les secteurs d'activité en péril se voient confrontés à d'autres problématiques et éprouvent de grandes difficultés à gérer ces enjeux de vieillissement.

Conclusion

Le récent vieillissement de la main-d'œuvre constitue donc un phénomène social majeur qui, d'ici quelques décennies, engendrera sans doute une importante transformation du marché du travail.

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 chercheuse?

Ces études ont pour but :

- de désigner les mesures novatrices ou plus traditionnelles en matière de gestion de la main-d'œuvre vieillissante;
- de distinguer les réalités de l'entreprise qui peuvent avoir une influence directe ou indirecte sur cette main-d'œuvre, particulièrement la main-d'œuvre féminine.

L'auteure distingue trois caractéristiques pouvant influencer la gestion de la main-d'œuvre vieillissante :

- le système d'emploi et la démographie de chaque entreprise;
- le contexte macroéconomique;
- l'état du marché du travail.

Nous verrons, dans les questions suivantes, comment ces caractéristiques peuvent influencer la gestion de la main-d'œuvre vieillissante.

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

Il est d'abord important de rappeler que lorsque l'on parle de la baisse du taux d'activité chez les travailleurs vieillissants dans les dernières décennies, on oublie de distinguer les hommes des femmes. Pourtant, cette distinction est essentielle puisque chez les travailleuses âgées, le taux d'activité a augmenté.

Il est également primordial de tenir compte de la situation du marché du travail, qui est encore discriminatoire envers les femmes. Ainsi, on observe une plus forte concentration de main-d'œuvre féminine dans des secteurs d'activité où les emplois sont précaires. De plus, l'emploi féminin apparaît plus discontinu, c'est-à-dire que l'on observe plus de périodes d'inactivité chez les femmes que chez les hommes. Ces inégalités hommes-femmes se répercutent sur le niveau de vie des personnes, notamment à l'âge de la retraite. On peut aussi facilement prévoir que ces inégalités (conditions de travail, difficulté de trouver un emploi, etc.) auront des conséquences sur la main-d'œuvre âgée.

3. 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?

La segmentation des emplois sur la base du sexe

Comme nous le mentionnions dans la réponse précédente, à chaque secteur d'activité correspond généralement un genre sexuel. Ainsi, on retrouve traditionnellement plus d'hommes dans le secteur de la production, alors que les femmes sont plus présentes dans le secteur des services.

On observe effectivement cette tendance au sein des entreprises présentées : les trois entreprises à majorité féminine appartiennent aux secteurs dits féminins, à savoir le milieu hospitalier, le secteur du vêtement et, enfin, le secteur des communications.

La segmentation du marché interne sur la base du sexe

Le marché est aussi segmenté à l'échelle des entreprises (marché interne). Les hommes occupent plus souvent des postes à haute responsabilité et bénéficient de meilleures conditions de travail.

C'est ce que l'on constate également dans les entreprises étudiées puisque les emplois de cadres, de techniciens et d'ouvriers sont très fortement occupés par des hommes, tandis que les femmes se concentrent surtout dans les emplois de bureau et de vente.

La catégorie des professionnels

Cette catégorie semble moins se conformer à la division sexuelle du travail puisqu'on y retrouve de plus en plus de femmes.

En somme, la segmentation des emplois sur la base du sexe a pour effet de maintenir l'inégalité économique entre les hommes et les femmes : écart de salaire et défavorisation quant aux revenus de retraite (proportionnels au salaire et à l'ancienneté).

Ces inégalités salariales ont été constatées dans les six entreprises à l'étude.

4. 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?

Taux de stabilité d'emploi :

$$\frac{\text{Nombre d'employés dont l'ancienneté est } > \text{ que l'ancienneté moyenne}}{\text{Nombre d'employés de 45 ans et +}}$$

Taux d'appréciation de l'ancienneté (ou mobilité professionnelle relative des plus âgés) :

$$\frac{\text{Nombre moyen de promotions chez les } - \text{ de 45 ans}}{\text{Nombre moyen de promotions chez les 45 ans et +}}$$

Ancienneté moyenne dans l'entreprise

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?

- Cinq des six entreprises présentent de forts marchés internes :
 - elles offrent des conditions de travail qui encouragent la stabilité en emploi;
 - elles ont recours à la mobilité interne pour pourvoir des postes supérieurs; par contre, la mobilité interne verticale, qui est la plus fréquente, favorise davantage les hommes que les femmes en raison de la segmentation des emplois;
 - le nombre d'années d'ancienneté y est deux fois plus élevé que la moyenne canadienne;
 - elles offrent de la formation à leurs employés.
- La plus jeune entreprise, non syndiquée, présente un marché interne moins fort : le nombre d'années d'ancienneté correspond à la moyenne canadienne.
- Dans les entreprises à majorité féminine (centre hospitalier, lingerie et télécommunications), le taux de stabilité des femmes est supérieur à celui des hommes puisque celles-ci occupent les emplois clés de l'entreprise.
- Par contre, l'ancienneté moyenne des femmes pour l'ensemble des entreprises est plus faible que celle des hommes et le taux d'appréciation de l'ancienneté est plus favorable aux hommes.
- La formation offerte aux employés se fait de façon ponctuelle, lors de promotions ou de changements technologiques. Hommes et femmes sont formés de manière équivalente.

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

En ce qui a trait à la démographie des entreprises, on constate les faits suivants :

- Un fort marché interne (stabilité, ancienneté, mobilité, etc.) implique la présence d'une main-d'œuvre vieillissante dans l'entreprise.
- Les politiques de rajeunissement de la main-d'œuvre (mesures de retraite anticipée) ne sont pas viables, étant donné la situation démographique actuelle (vieillesse de la population).
- Le taux de basculement (proportion de la main-d'œuvre âgée de 45 ans et plus) des femmes est inférieur à celui des hommes, sauf dans les secteurs où la place des femmes est stratégique et où, par conséquent, on adopte des mesures de stabilisation de l'emploi féminin.

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

Les entreprises subissent de fortes pressions concurrentielles depuis quelques années. Pour répondre à ces pressions, toutes doivent viser l'innovation, la qualité, le service à la clientèle, la recherche et le développement, la formation de la main-d'œuvre, mais aussi la productivité.

La productivité implique :

- le recours aux nouvelles technologies et (ou)
- une réorganisation du travail (plus grande polyvalence des employés, réduction des niveaux hiérarchiques) qui se heurte souvent aux syndicats et aux routines de travail.

Tout cela affecte les stratégies de gestion de la main-d'œuvre, appelées à se renouveler : réduction du coût de la main-d'œuvre, primes à la performance, évaluation du personnel, sous-traitance à l'étranger, etc. Dans un tel contexte, les mesures de préretraite se sont révélées de bonnes solutions pour les employeurs puisqu'elles ont permis de réduire subtilement le personnel, tout en évitant les conflits.

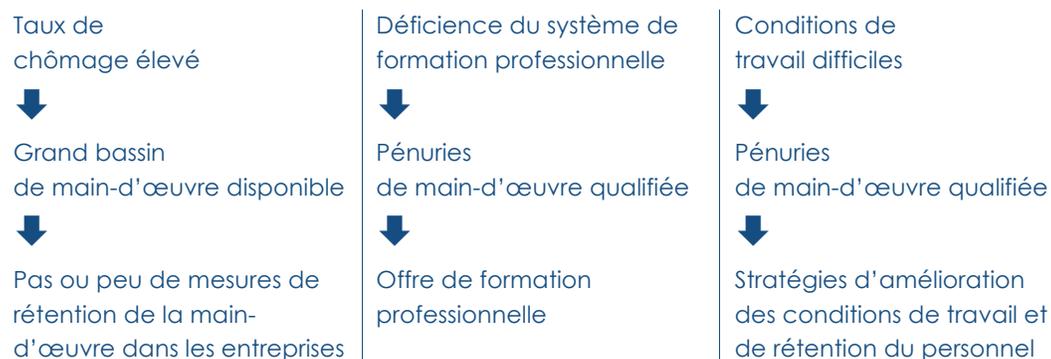
Les mesures de préretraite ont donc un fondement ambigu, car :

- pour les employeurs, il s'agit de stratégies d'adaptation conjoncturelle;
- pour les salariés, qui les perçoivent comme avantageuses, ces mesures ont suscité beaucoup d'intérêt et d'attentes.

Peu conciliables avec la pénurie et le vieillissement de la main-d'œuvre, ces phénomènes prendront de l'ampleur au cours des prochaines années.

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

Exemple de schéma :



7. Quelle est la classification faite par l'auteur 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
Pénurie de main-d'œuvre	Milieu hospitalier	Conditions d'emploi pénibles	<ul style="list-style-type: none"> - Améliorer les conditions de travail - Réorganiser le travail pour réduire le roulement du personnel (sécurité d'emploi, aménagement du temps de travail, formation)
	Vente de vêtements	Sans objet	<ul style="list-style-type: none"> - Améliorer les conditions de travail - Employer des immigrants, des travailleurs âgés qui souhaitent travailler à temps partiel - Réorganiser le travail pour réduire le roulement du personnel - Développer des programmes de formation professionnelle

Catégories	Secteurs	Causes	Stratégies
Surplus actuel de main-d'œuvre, mais pénurie prévue	Téléphonie	Recours à des mesures de préretraite en raison d'un surplus d'effectifs conjoncturel	<ul style="list-style-type: none"> - Établir des prévisions démographiques du personnel - Réduire le personnel de façon plus prudente (accès limité aux programmes de préretraite) - Offrir des congés pour perfectionnement
Surplus actuel de main-d'œuvre, pas de pénurie prévue	<ul style="list-style-type: none"> - Télécommunications - Télévision 	Taux de chômage élevé Accès à un marché plus large	<ul style="list-style-type: none"> - Mesures de préretraite

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

Mesures de maintien en emploi :

- Gestion de carrière (planification et développement de carrière, mouvements de main-d'œuvre)
- Adaptation des conditions de travail (aménagement du temps de travail, adaptation des postes de travail, rémunération et avantages sociaux)

Mesure d'exclusion :

- Incitation à la retraite

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

Gestion de carrière :

- *Plans de carrière* facilitant la réorientation des employés
- Mesures favorisant la *polyvalence* : élargissement des tâches
- Mesures favorisant la *mobilité horizontale et verticale*
- *Formation* des employés
- Programme de *préparation de la relève*

Adaptation des conditions (*aménagement du temps de travail*) :

- **Retraite à temps partiel ou progressive** : Actuellement peu offerte, bien qu'elle soit de plus en plus réclamée par les employés âgés. Les syndicats s'opposent généralement à ce type de mesures, par peur de voir des postes à temps plein se transformer en postes à temps partiel. L'organisation du travail peut également être affectée par ce genre de mesures.

- **Retraite graduelle (étalée sur une période plus ou moins longue) conduisant à la retraite obligatoire** : Cette stratégie a été tentée, mais a échoué en raison de contraintes syndicales et administratives.
- **Programme de congé non payé de perfectionnement** : L'employé conserve son ancienneté et ses avantages sociaux; une partie des coûts de la formation est assumée par l'entreprise.
- **Congé non payé pour raisons personnelles** : L'employé conserve son ancienneté et ses avantages sociaux.
- **Création de postes réservés à la main-d'œuvre vieillissante** : Postes mieux adaptés (conditions physiques) et plus flexibles en matière d'horaires.
- **Transfert de personnel** à des postes moins exigeants, tout en conservant le même salaire.

Autre : **Réembauche de retraités ou de préretraités à titre de consultants** : concerne surtout les cadres; les syndicats s'y opposent.

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

Malgré un taux de vieillissement important de la main-d'œuvre dans cinq des six entreprises, leurs pratiques en matière de gestion de la main-d'œuvre vieillissante ne se sont pas réellement transformées. La voie traditionnelle (mesures d'incitation à la retraite) est toujours de mise.

Pour l'instant, les gestionnaires et les représentants syndicaux se sont encore peu questionnés à ce sujet et préfèrent aborder cette problématique cas par cas. Le plus souvent, les mesures de préretraite sont favorisées, soit parce que les entreprises doivent réduire leur personnel, soit parce qu'elles désirent le rajeunir. Les modalités de départ (âge, incitatif financier, etc.) varient d'une entreprise à l'autre.

11. 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.

Réponse personnelle.

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

De manière générale, on observe une situation paradoxale entre l'âgisme (discrimination fondée sur l'âge) et la réalité de nos sociétés, marquées par une présence accrue de personnes âgées. Au niveau professionnel, on constate une contradiction entre, d'un côté, le vieillissement inévitable de la main-d'œuvre et les pénuries de main-d'œuvre prévues et, d'un autre côté, les pratiques d'éviction du personnel vieillissant encore largement répandues.

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?

Tout d'abord, il est important de souligner que les mesures d'éviction de la main-d'œuvre vieillissante reçoivent généralement l'appui des employés, des syndicats et des gouvernements puisqu'elles paraissent, à première vue, « socialement acceptables ». Toutefois, elles comportent également des désavantages importants :

- À l'échelle macroéconomique : coût social de l'augmentation du nombre de personnes inactives; fortes pressions économiques sur les régimes de retraite publics et privés; émergence de pratiques discriminatoires en matière d'embauche de la main-d'œuvre vieillissante.
- À l'échelle de l'entreprise : elles remplacent de manière ponctuelle des politiques qui seraient sans doute plus viables en matière de gestion de la main-d'œuvre (réorganisation du travail par exemple); elles permettent d'éviter le problème plutôt que de rechercher des solutions plus efficaces à long terme.
- À l'échelle de l'individu : elles créent, chez les employés, de nouvelles normes quant à l'âge de la retraite, qui s'avèrent inconciliables avec la réalité sociale et économique. Puisqu'elles sont généralisées, elles s'appliquent même à ceux qui ne bénéficient pas d'une protection financière suffisante (cotisation à des régimes privés, par exemple) pour assumer un départ à la retraite anticipé. Les 55-64 ans, qui n'ont pas encore atteint l'âge pour bénéficier de la pleine rente offerte par les régimes publics, et les femmes, qui occupent plus souvent des emplois à faible revenu et connaissent une période de vie active plus discontinuée en raison des responsabilités familiales qu'elles assument, sont des groupes qui risquent davantage de souffrir de la pauvreté.

2. 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
Réduction des coûts	<ul style="list-style-type: none"> - réduction des coûts de main-d'œuvre - noyau plus faible d'employés stables - recours à un personnel temporaire - pratiques de travail à temps partiel 	Recours à une main-d'œuvre flexible
Innovation et amélioration de la qualité des produits et des services	<ul style="list-style-type: none"> - mobilisation du personnel - stabilité d'emploi - adaptabilité et polyvalence des employés (formation continue) 	Recours à une flexibilité interne des employés

- 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?

La concurrence économique – qui passe notamment par une réduction des coûts de la production – provient principalement de pays où le coût de la main-d'œuvre est si peu cher qu'il paraît difficile – voire impossible – de rivaliser avec eux. Il serait donc plus stratégique pour les entreprises de miser sur des orientations où elles peuvent effectivement faire une différence, comme la qualité et l'innovation.

Dans cette optique, les pratiques d'éviction de la main-d'œuvre vieillissante sont nuisibles puisqu'elles contribuent à démobiliser le personnel, tout en ignorant la pénurie prévue de travailleurs. À cet égard, le milieu hospitalier, qui subit actuellement les contrecoups d'une sévère pénurie de main-d'œuvre, représente un bon exemple de la non-viabilité des pratiques d'éviction du personnel vieillissant.

3. 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.
- *Le contexte et les politiques macroéconomiques* : le contexte économique met d'importantes pressions financières sur les entreprises qui, pour réduire leurs coûts, optent souvent pour des stratégies à court terme, comme la réduction du personnel (mesures de préretraite), pas ou peu de progression des salaires, l'embauche d'employés temporaires, la sous-traitance, etc.

Les stratégies pourtant recommandées par les experts (qualité et innovation) s'avèrent souvent trop complexes et coûteuses à court terme pour des entreprises en difficulté économique. De plus, les politiques de crédit – qui limitent souvent la marge de manœuvre des entreprises – n'incitent pas à adopter des stratégies axées sur l'innovation et la qualité.

- *Le surplus et (ou) la pénurie de main-d'œuvre* : le Québec a connu pendant de nombreuses années un taux de chômage relativement élevé, donc un surplus de main-d'œuvre. Or, comme on le mentionne dans le chapitre 4 (semaine précédente), un grand bassin de main-d'œuvre disponible n'incite pas les entreprises à adopter des mesures de rétention de leur personnel puisqu'elles ont à leur disposition un grand choix de travailleurs, souvent jeunes et qualifiés.

À l'inverse, dans le cas de pénuries, les entreprises doivent recourir à des stratégies de rétention de leur personnel. Certaines entreprises commencent à s'inquiéter de cette problématique, mais dans le contexte économique actuel, d'autres préoccupations sont encore à l'ordre du jour.

- *Le système d'emploi et l'organisation du travail dans l'entreprise* : l'adoption de stratégies d'innovation implique une réorganisation du travail, à savoir la participation accrue des employés, la réduction de la hiérarchisation, la polyvalence des employés, les besoins supplémentaires de formation, le travail d'équipe, la réduction de l'encadrement, le recyclage du personnel, etc.

Il s'agit donc d'une stratégie assez complexe à mettre en œuvre, en raison notamment de la résistance des employés et particulièrement des travailleurs âgés. En effet, dans le système traditionnel d'organisation du travail s'appuyant sur l'ancienneté, les travailleurs âgés pourraient constituer une contrainte en matière de réorganisation du travail, refusant de renoncer aux avantages acquis. Les mesures de préretraite permettent donc aux entreprises de contourner ce problème.

- *Les croyances et les perceptions des employés au sujet de la retraite* : la retraite marque généralement le début du vieillissement dit social (différent du vieillissement biologique), moment où les personnes voient diminuer leur place dans la société. La norme de ce vieillissement social, au regard des résultats des sondages réalisés par l'auteure, s'avère peu élevée au Québec (58 ans). On constate qu'elle est encore plus faible dans les entreprises ayant favorisé des départs à la retraite anticipés. Cette conception quant à l'âge du vieillissement (et conséquemment de la retraite) constitue une contrainte importante pour l'adoption de nouvelles mesures de gestion de fin de carrière (prolongement de la vie active, par exemple).

Ce sont, en partie, les pratiques des entreprises ainsi que les mesures gouvernementales à l'égard de la main-d'œuvre vieillissante – en déterminant notamment l'âge d'admissibilité à la rente – qui influencent les conceptions des personnes au sujet de l'âge « normal » de la retraite.

4. 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?

Parmi les personnes sondées :

- 55,8 % envisagent la préretraite;
- 52,3 % envisagent la retraite partielle;
- 33,1 % songent à des horaires flexibles;
- 36,4 % envisagent une banque d'emplois pour les retraités de l'entreprise;
- 2,5 % pensent à la retraite retardée.

On peut présumer que si les entreprises décident d'implanter des mesures plus novatrices en matière de fin de carrière du personnel âgé, elles risquent de rencontrer une certaine résistance de la part de leurs employés. Cependant, des mesures plus souples d'aménagement des horaires pourraient constituer une voie de compromis entre employeurs et employés.

Récemment, de nouveaux intérêts semblent timidement apparaître, comme l'aménagement des horaires. Le contexte économique actuel laisse présager de meilleures dispositions à envisager de nouvelles formes de fins de carrière.

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 :
- État de la situation
 - Problématique
 - Hypothèse
 - Méthodologie

État de la situation : Le déclin démographique et la pénurie prévue de main-d'œuvre rendent nécessaire le maintien prolongé des travailleurs en emploi. Or, actuellement, un tiers des personnes de 60 ans sont sur le marché du travail alors que l'objectif serait de plus de la moitié.

Puisque le report de l'âge légal de la retraite suscite une large impopularité et que l'expérience nous montre que le recours aux lois est souvent insuffisant pour modifier les habitudes en termes de comportement sur le marché du travail [...]

Problématique : Quelles mesures pourraient inciter les travailleurs vieillissants à demeurer plus longtemps sur le marché du travail?

Hypothèse : L'aménagement et la réduction du temps de travail semblent être des solutions envisageables.

Méthodologie :

Pour mettre en avant les caractéristiques professionnelles des travailleurs vieillissants, on comparera leur réalité à celle d'autres groupes d'âge. *L'Enquête sur les milieux de travail et les employés (Statistique Canada, 2004)* nous permettra de procéder à cette comparaison. Cette enquête touche 23 000 salariés, tous secteurs (hormis celui de la fonction publique) et tous âges confondus. Il s'agit d'un portrait global (quantitatif) des tendances de travail.

On observera également les aspirations des travailleurs vieillissants en matière d'aménagement, dans le but d'envisager des mesures à mettre en œuvre. L'enquête sur les aspirations relatives aux fins de carrières, menée en collaboration avec le Réseau FADOQ (2008), nous apportera quelques éléments de réponse. Cette enquête touche 276 personnes, dont la grande majorité a plus de 55 ans. Il s'agit d'un portrait plus ciblé (qualitatif) des aspirations des travailleurs vieillissants.

L'utilisation de ces deux enquêtes s'avère particulièrement pertinente dans la mesure où cela permettra d'évaluer l'écart entre la réalité et les aspirations des travailleurs vieillissants.

Faits saillants des deux enquêtes

Enquête sur les milieux de travail et les employés (Statistique Canada, 2004) : tendances générales en matière d'emploi

Évolution 1999-2004	24 ans et -	25-34 ans	35-44 ans	45-54 ans	55 ans et +
Nombre d'heures travaillées	Augmentation notable	Légère augmentation	Légère augmentation	Légère augmentation	Est demeuré pratiquement le même
Temps supplémentaire rémunéré	Baisse	Baisse	Baisse	Augmentation	Baisse
Temps supplémentaire non rémunéré	Baisse	Baisse	Augmentation	Baisse	Baisse
Travail à domicile	Pas de tendance nette dans les dernières années				
	Baisse	Augmentation	Augmentation	Baisse notable	Baisse notable

suite

Évolution 1999-2004	24 ans et -	25-34 ans	35-44 ans	45-54 ans	55 ans et +
Motif du travail à domicile	Exigences du travail	Exigences du travail	Exigences du travail	Préférences personnelles	Préférences personnelles
Satisfaction à l'égard du nombre d'heures travaillées	Satisfaction				
	Désirent des heures additionnelles	Désirent des heures additionnelles	Veulent diminuer le nombre d'heures (ou tout du moins ne pas l'augmenter)	Veulent diminuer le nombre d'heures (ou tout du moins ne pas l'augmenter)	Veulent diminuer le nombre d'heures (ou tout du moins ne pas l'augmenter)
Motif de la réduction du temps de travail	Obligations familiales	Obligations familiales	Obligations familiales	Loisirs et obligations familiales	Loisirs et obligations familiales
Accès à la semaine réduite	À la baisse				
	Relativement fréquent	Rare	Rare	Rare	Relativement fréquent
Accès à la semaine comprimée	À la baisse				
	Peu fréquent	Rare	Rare	Rare	Peu fréquent

Enquête sur les aspirations relatives aux fins de carrières, menée en collaboration avec le Réseau FADOQ

On observe une large opposition au report de l'âge de la retraite à 67 ans. Cependant, les personnes sondées semblent ouvertes à l'idée d'expérimenter un passage plus progressif à la retraite, notamment par des aménagements du temps de travail.

Ainsi, des mesures de retraite progressive, de flexibilité des horaires, d'allongement des vacances et d'emploi à temps partiel pourraient être envisagées comme de bons incitatifs de départ à la retraite reporté.

Limite(s) de l'analyse et avenues de recherche :

Les caractéristiques individuelles (sexe, secteur d'activité, catégorie socio-professionnelle, taille de l'entreprise, santé financière, etc.) jouent un rôle important dans les formes de fin de carrière envisagées.

Or, les données fournies dans ces deux enquêtes ne permettaient pas de faire ces distinctions d'ordre individuel (réponses regroupées selon le groupe d'âge seulement).

Il faut donc approfondir les recherches en ce sens, afin de déterminer les motivations individuelles qui se cachent derrière les aspirations de fin de carrière.

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?
Réponse dans le chapitre 1 - tableau 1.
- b) Quelles seraient les plus appropriées pour votre organisation ou votre catégorie professionnelle?
Réponse personnelle.
2. Quels sont les facteurs de contexte qui expliquent le développement du télétravail?
Réponse dans le chapitre 1.
3. Quels sont les motifs et les effets du télétravail?
Réponse dans le chapitre 1.
4. Quelles sont les tendances à l'échelle mondiale dans la pratique du télétravail?
Réponse dans le chapitre 1.
5. Réfléchissez à l'implantation du télétravail dans une organisation, la vôtre par exemple, et élaborer un programme d'implantation du télétravail.
Réponse dans le chapitre 2.
6. Quels sont les éléments qu'il serait important de traiter dans une formation de *télé superviseurs*? Concevez un programme de formation (1 page).
Réponse dans le chapitre 2.
7. Quels sont les éléments qu'il serait important de traiter dans une formation de *télétravailleurs*? Concevez un programme de formation (1 page).
Réponse dans le chapitre 2.
8. Créez une entente de télétravail en vous inspirant des éléments traités au chapitre 2.
Réponse dans la deuxième partie sur l'implantation.
9. Résumez les principaux aspects juridiques associés à l'implantation du télétravail.
Réponse dans le chapitre 3.