



**L'EXPÉRIENCE QUÉBÉCOISE ET CANADIENNE  
EN MATIÈRE D'AMÉNAGEMENT ET DE RÉDUCTION DU TEMPS DE TRAVAIL**

Note de recherche 2003-23  
**de la Chaire de recherche du Canada  
sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir**

par

**Diane-Gabrielle Tremblay, Ph.D.  
Professeure et directrice de la recherche**

**Télé-université  
Université du Québec  
Octobre 2003**



# L'expérience québécoise et canadienne en matière d'aménagement et de réduction du temps de travail

---

## Distribution :

Chaire de recherche sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir

Télé-université

Université du Québec

4750 avenue Henri-Julien

Montréal, Québec, Canada H2T3E4

Téléphone : 514-843-2015

Fax : 514-843-2160

Courriel : [dgtrembl@teluq.quebec.ca](mailto:dgtrembl@teluq.quebec.ca)

## Note biographique

Diane-Gabrielle Tremblay est professeure et directrice de recherche à la Télé-Université de l'Université du Québec, Titulaire de la chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir et cotitulaire de la Chaire Bell-Téluq-Enap en technologies et organisation du travail. Elle est membre du comité sur la sociologie du travail de l'Association internationale de sociologie, du conseil exécutif de la *Society for the Advancement of Socio-Economics* et codirectrice du comité sur les temps sociaux de l'Association internationale des sociologues de langue française. Elle est également présidente de l'Association d'économie politique et rédactrice en chef de la revue électronique *Interventions économiques*. ([www.teluq.quebec.ca/interventionseconomiques](http://www.teluq.quebec.ca/interventionseconomiques)) Elle a en outre écrit plusieurs ouvrages et rédigé divers articles portant sur la nature du travail et sur les types d'emplois, la formation en entreprise, les innovations dans l'organisation du travail et du lieu de travail (télétravail), de même que sur l'articulation de la vie professionnelle et familiale. Voir :

[www.teluq.quebec.ca/chaireecosavoir](http://www.teluq.quebec.ca/chaireecosavoir)

[www.teluq.quebec.ca/chairebell](http://www.teluq.quebec.ca/chairebell)

[www.teluq.quebec.ca/interventionseconomiques](http://www.teluq.quebec.ca/interventionseconomiques)

[www.teluq.quebec.ca/chaireecosavoir/cvdgt](http://www.teluq.quebec.ca/chaireecosavoir/cvdgt);

[www.teluq.quebec.ca/~dgtrembl](http://www.teluq.quebec.ca/~dgtrembl)

e-mail : [dgtrembl@teluq.quebec.ca](mailto:dgtrembl@teluq.quebec.ca)

## Note :

Ce texte présenté à un colloque de l'Association européenne des économistes du travail européens (EALE) est issu d'un chapitre de notre ouvrage : Tremblay, Diane-Gabrielle et Daniel Villeneuve (1998). *L'aménagement et la réduction du temps de travail: les enjeux, les approches, les méthodes*. Montréal: Éditions St-Martin. 362 p.



## L'expérience québécoise et canadienne en matière d'aménagement et de réduction du temps de travail

---

Depuis deux décennies, l'intérêt de l'ARTT (Aménagement et réduction du temps de travail) comme mesure potentielle de réduction du chômage suscite un intérêt renouvelé et la proposition d'une semaine de 4 jours lors de l'élection québécoise de 2003 l'a encore davantage remis à l'ordre du jour; en effet, même si le parti proposeur (le Parti Québécois) n'a pas été élu, le temps de travail, la conciliation emploi-famille et l'ensemble des temps sociaux ont recommencé à faire l'objet de débats<sup>1</sup>. Si l'histoire du vingtième siècle a permis d'observer une réduction continue du temps de travail, la réduction s'était ralentie, et même inversée dans le cas du Canada au cours des dernières décennies travail (voir Tremblay et Villeneuve, 1997), alors que l'on observait par ailleurs une augmentation importante du chômage. De ce constat est né un intérêt renouvelé pour l'ARTT et son potentiel en matière de réduction du chômage. Bien sûr, l'ARTT ne peut constituer une panacée au taux de chômage que nous connaissons régulièrement au Québec et au Canada. Elle n'en suscite pas moins un certain intérêt, d'autant plus lorsqu'on constate que l'Europe a été beaucoup plus innovatrice sur le plan de l'ARTT que ce n'est le cas de l'Amérique. On observe bien sûr que cela n'a pas réglé entièrement le problème du chômage dans tous les pays qui ont expérimenté différentes formes d'ARTT, mais certains spécialistes considèrent que l'ARTT a pu contribuer à ralentir la progression du chômage, tout en améliorant la qualité de vie, deux objectifs qui ne sont pas toujours totalement indépendants dans les politiques mises en oeuvre, en particulier dans les pays scandinaves caractérisés par un chômage plus réduit. En fait, nous pensons que l'intérêt pour l'ARTT s'explique de plus en plus par l'intérêt pour la conciliation emploi-famille, intérêt qui n'a cessé de s'accroître depuis le début du 21<sup>e</sup> siècle.

Dans cet article, nous proposons d'examiner l'expérience récente québécoise et canadienne en matière d'aménagement et de réduction du temps de travail, en portant notre attention d'abord sur les politiques publiques actuellement en vigueur, puis sur des expériences réalisées dans certaines entreprises ou institutions au cours des dernières années. Comme il n'existe pas, à ce jour, de recension exhaustive des expériences en matière d'ARTT, et que cela fait cruellement défaut aux personnes, syndicalistes comme responsables de ressources humaines, qui souhaitent mettre en oeuvre de telles mesures, ces exemples permettront d'illustrer des cas intéressants. Ils pourront peut-être aussi inspirer de nouvelles initiatives, puisque l'expérimentation est plutôt limitée au Québec au lancé un nouveau programme en cette matière.<sup>2</sup>

Voyons donc d'abord un bref historique des programmes publics, avant de passer à des études de cas d'expériences innovatrices, dont certaines sont soutenues par les fonds publics et d'autres non.

---

<sup>1</sup> Voir en références les articles de Boulin, Cette, Taddei, Boisard et d'autres sur la France, ainsi que Aubry, Tremblay, Tremblay et Villeneuve, pour le Québec, de même que divers rapports et publications des gouvernements québécois et canadien, cités en bibliographie.

<sup>2</sup> Rappelons que cet article s'inspire largement des recherches effectuées pour produire Tremblay et Villeneuve (1997), un manuel de cours en gestion des ressources humaines de la Télé-université. Il se pourrait que l'ouvrage soit édité commercialement plus tard, mais il n'est actuellement disponible que pour les étudiants inscrits au cours de la Télé-université. Comme nous l'avons indiqué au chapitre précédent, nous avons décidé d'inclure ces textes sur le temps de travail dans cet ouvrage parce qu'il nous est apparu important d'aborder cette question dans un ouvrage sur les pistes de solution aux problèmes de l'emploi dédié à la mémoire de notre collègue Lise Poulin Simon, qui avait aussi travaillé sur cette question.



# L'expérience québécoise et canadienne en matière d'aménagement et de réduction du temps de travail

---

## Les politiques publiques

Confrontés à l'aggravation du chômage enregistré au début des années 1980, les gouvernements canadien et québécois ont adopté l'un et l'autre des mesures destinées à favoriser le maintien et la création d'emplois au moyen du «partage» volontaire du temps de travail. Le gouvernement fédéral a mis en place un programme nommé «Travail partagé» (TP), qui s'inspire des programmes de «work-sharing» développés dans certains États des États-Unis et en Allemagne. 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), et adopté plus récemment une mesure de crédit fiscal à l'intention des entreprises qui acceptent de promouvoir des formes d'aménagement et de réduction du temps de travail. Examinons tour à tour ces mesures ainsi que leur effet sur l'emploi.

### ***Le programme de travail partagé du Canada***

Le TP a d'abord été testé sur une base expérimentale de 1977 à 1979. Suite aux évaluations favorables de la part des employeurs comme des salariés, le programme a été réintroduit en 1982 et maintenu depuis lors. (Tremblay, 1992; 1985; 1984)

L'objectif du TP est essentiellement de soutenir le niveau d'emploi dans des secteurs ou des entreprises aux prises avec des difficultés *temporaires*. Il permet non seulement d'éviter des licenciements temporaires, mais il maintient les revenus des travailleurs susceptibles d'être licenciés à un niveau supérieur à celui de l'assurance-emploi, sans que leurs collègues n'aient à subir des pertes importantes. Par exemple, pour une réduction de 20% des heures de travail (1 jour sur 5), les travailleurs ne perdent qu'entre 6% et 10% de leur revenu hebdomadaire net, et seulement entre 3% et 5% de leur revenu annuel net.

Cette politique s'inspire du programme californien de «work-sharing», mais s'apparente également à certains programmes européens, notamment ceux de l'Allemagne et des Pays-Bas. Il n'en a toutefois ni l'ampleur, ni le statut de programme permanent, comme c'est le cas en Allemagne où le travail partagé est une forme régulière de l'assurance-chômage.

Le programme est financé à même les fonds de l'assurance-emploi. L'aide accordée prend la forme de prestations offertes aux employés pour les heures de travail qui sont soustraites de l'horaire habituel. L'employeur continue pour sa part d'assurer les avantages sociaux pour la durée de l'accord.

Le TP prévoit qu'un groupe de travailleurs d'une entreprise doivent accepter de réduire leurs heures de travail, de 10% à 60% (entre 4 et 24 heures pour une semaine «normale» de 40 heures), dans le but de partager le travail avec des collègues qui, autrement, auraient été mis à pied. Il peut s'appliquer en principe pour une durée de 6 à 26 semaines, mais il est possible d'obtenir une prolongation de 12 semaines, pour un total maximum de 38 semaines. Parmi les critères d'admissibilité au programme, l'entreprise doit démontrer que ses difficultés sont temporaires et qu'elle prend les moyens pour s'en sortir, soit en recherchant de nouveaux marchés, soit en réorganisant le travail, soit par d'autres moyens.

Le TP est conçu en fait dans une optique essentiellement défensive, c'est-à-dire comme un moyen de limiter les mises à pied plutôt que comme un instrument de création d'emplois. Dans les statistiques officielles, son effet sur l'emploi se calcule non pas en terme d'emplois créés, mais bien en terme de licenciements évités.



## **L'expérience québécoise et canadienne en matière d'aménagement et de réduction du temps de travail**

---

Par conséquent, le recours au programme s'intensifie surtout durant les phases creuses du cycle économique. Les données sur l'utilisation du programme et sur les profits des entreprises confirment ce rôle anti-cyclique (Tremblay et Villeneuve, 1998).

Les statistiques montrent également que le nombre de demandes approuvées, le nombre de participants et le nombre présumé de licenciements évités, augmentent considérablement en temps de récession<sup>3</sup>.

En outre, un grand nombre de participants ont été licenciés malgré leur participation au programme. Au cours des années fiscales 1989-1990 et 1990-1991, 29% des travailleurs ayant en principe évité la mise à pied grâce au programme ont néanmoins été licenciés au terme du programme<sup>4</sup>. (Pour les chiffres détaillés sur la participation, voir Tremblay et Villeneuve, 1997)

En dépit des réserves qui viennent d'être formulées, le TP demeure un instrument utile et pertinent de la politique de l'emploi et devrait donc, à notre avis, être intégré à la structure permanente de l'assurance-emploi, comme c'est le cas en Allemagne. Selon une évaluation gouvernementale, le programme a bonne réputation et s'avère populaire<sup>5</sup>. En 1991, quelque 196 500 travailleurs y ont participé et 60 000 mises à pied ont été évitées grâce à lui. L'objectif principal du programme, qui est d'éviter des mises à pied, est donc assez largement atteint. En outre, les entreprises tirent elles aussi des avantages de ce programme: en conservant leur main-d'oeuvre, elles retrouvent plus rapidement leur plein rendement tout en réduisant les frais liés à l'embauche et à la formation de nouveaux employés. La société dans son ensemble y trouve aussi son compte: même si le programme s'avère plus dispendieux que prévu en prestations - il coûte 33% plus cher en assurance-emploi que la solution de la mise à pied - , on estime que le programme permet d'éviter une foule de coûts indirects, monétaires et non monétaires, liés au problème du chômage, notamment en terme de soins de santé, de travail social, d'expert-conseil, de services de police et de justice, et ainsi de suite.

Pour améliorer le programme, il s'agirait de le réviser de manière à l'orienter non seulement vers la défense des emplois existants, mais également vers la création de nouveaux emplois. Plus encore, comme le reconnaît le ministère responsable, le programme devrait être réorienté de façon à contribuer au redressement des problèmes de nature structurelle et non seulement cyclique<sup>6</sup>. Notons que les syndicats québécois et canadiens sont de plus en plus favorables au programme, à l'égard duquel ils émettaient de sérieuses réserves en 1982-1983 (Tremblay et Poulin-Simon, 1984; Tremblay, 1984).

### ***Le programme d'Aide à l'aménagement et à la réduction du temps de travail (ARTT)***

Ce programme a été inauguré en 1994 par le gouvernement québécois. Il a succédé au Programme d'aménagement concerté du temps de travail (PACTT), qui a existé de 1984 à 1991.<sup>7</sup>

Ce dernier avait pour but de favoriser l'aménagement et la réduction du temps de travail, avec priorité d'offrir des possibilités d'emplois aux jeunes chômeurs de moins de 30 ans. Il prévoyait notamment le versement d'allocations de départ à la préretraite, ainsi que le

---

<sup>3</sup> Rappelons que les années 1982 et 1990 marquent des récessions importantes au Canada.

<sup>4</sup> Emploi et Immigration Canada (1993: ii).

<sup>5</sup> Emploi et Immigration Canada (1993).

<sup>6</sup> Travail Canada (1990).

<sup>7</sup> Ces informations et celles qui suivent proviennent principalement de: Société québécoise de développement de la main-d'oeuvre (1997a: 77-78); Ministère du travail (1996: 113-122); Ministère de l'emploi (1995: 89-93).



## L'expérience québécoise et canadienne en matière d'aménagement et de réduction du temps de travail

---

maintien intégral des avantages sociaux dans le cas des autres modalités de réduction du temps de travail proposées: partage de poste, congé sabbatique à traitement différé, congé sans solde, semaine de travail réduite. Le PACTT a donné des résultats plutôt modestes. Au total, une soixantaine d'entreprises ont signé des protocoles d'entente, la plupart se limitant à des mesures de retraites anticipées. Environ 250 emplois ont été créés au cours des cinq années d'existence du programme. La modestie des résultats tient à des causes diverses. Selon des évaluations gouvernementales<sup>8</sup>, ces causes sont liées entre autres aux ressources limitées et au manque d'information. Elles tiennent aussi à l'impossibilité d'assurer le maintien de certains avantages sociaux, notamment le droit pour les salariés intéressés à travailler à temps réduit de continuer à cotiser à la Régie des rentes du Québec comme s'ils travaillaient à temps plein, ainsi que leur accessibilité à l'assurance-chômage, le salarié n'étant pas disponible au travail et son allocation de départ à la retraite étant considérée comme un salaire au terme de la loi. À la suite d'un changement de gouvernement, le budget du PACTT a été réduit davantage, puis le programme a finalement été abandonné, sans qu'à l'époque une évaluation sérieuse n'en soit faite.

Quelques années plus tard, le gouvernement du Québec a décidé de relancer le PACTT sous une forme modifiée. De là est né, en 1994, le programme ARTT. Le nouveau programme a pour but cette fois de favoriser non seulement la création de nouveaux emplois, mais également le maintien et la protection des emplois existants.

### **L'aide offerte dans le cadre du programme ARTT comporte deux volets, soit:**

1. Une aide technique et financière, pour la réalisation d'études de faisabilité et la conception d'un plan d'ARTT préparé par un comité formé par l'employeur et les employés. Le programme prévoit le remboursement de 50% des coûts de fonctionnement du comité d'ARTT dans l'entreprise, jusqu'à concurrence de 10 000 \$ par établissement, l'employeur assumant le reste.
2. Une aide financière à l'exécution du plan d'ARTT, fixée à 4 000 \$ par ETC (Équivalent temps complet), pouvant atteindre 400 000 \$ par année pour chaque établissement participant. L'aide peut être répartie entre l'employeur et les employés selon les modalités prévues au plan.

Pour l'instant, le succès du programme demeure lui aussi mitigé. Dix-huit mois après son implantation, une douzaine d'entreprises se sont prévalu de l'aide offerte. Dans la majorité des cas, celles-ci étaient confrontées à un risque de licenciement, survenu à la suite de changements technologiques, de restructurations d'activités ou encore d'une baisse durable de la demande. La plus grande partie des sommes versées a servi à compenser la perte de pouvoir d'achat subie par les salariés ayant consenti à réduire leur temps de travail. Parmi les diverses formules d'ARTT, la préretraite est de loin la plus utilisée (Tableau ). Quant à l'effet sur l'emploi, le programme a permis de maintenir en emploi 300 personnes menacées de licenciement, tout en favorisant environ 50 nouvelles embauches pour remplacer les employés partis en congé ou en préretraite. Aucun des plans d'ARTT présentés n'a entraîné un accroissement de l'effectif des établissements participants.

---

<sup>8</sup> Voir Ministère de l'emploi (1995) et Ministère du travail (1996).



## L'expérience québécoise et canadienne en matière d'aménagement et de réduction du temps de travail

---

**Tableau 1**

Modalités d'ARTT mises en oeuvre dans le cadre des plans soutenus depuis le lancement de la mesure (1994-1996)

Modalités	Nombre d'ETC libérés
Préretraite	250,0
Retraite progressive	2,5
Congé-formation	10,5
Congés sans solde	5,4
Réduction de la durée hebdomadaire	12,8
Mises à pied temporaires	5,0
Départs volontaires	40,0
Partage de postes	3,5
Temps supplémentaire compensé	5,4
<b>Total</b>	<b>335,4</b>

Source: Ministère du travail (1996: 121).

Constatant l'impact trop faible du programme depuis son lancement, les instances responsables, au moment d'écrire ces lignes, étaient à revoir son fonctionnement dans le but d'augmenter son efficacité. Les faiblesses diagnostiquées se comparent pour la plupart à celles qui avaient limité la portée du PACTT, parmi lesquelles: l'insuffisance des ressources (humaines, financières, techniques), l'absence de campagne promotionnelle d'envergure, le caractère trop défensif des interventions, le recours trop exclusif aux mesures de préretraite, les problèmes reliés à l'assurance-emploi et à la Régie des rentes du Québec<sup>9</sup>. En conséquence, diverses mesures de redressement allaient être apportées sous peu au programme, dont un financement supplémentaire important. Cette décision découle des résolutions adoptées en matière d'ARTT dans le cadre du *Sommet sur l'économie et l'emploi*. L'avenir dira dans quelle mesure les correctifs apportés auront donné les résultats souhaités.

En conclusion, les programmes PACTT et ARTT mis en place par le gouvernement québécois jouent un rôle distinct par rapport au programme fédéral de Travail partagé. À la différence de celui-ci, qui est axée sur une stratégie essentiellement défensive de réduction du temps de travail, les programmes du gouvernement québécois sont conçus davantage dans une optique offensive. Ainsi, le PACTT avait pour but la création de nouveaux emplois, l'aide ne pouvant servir à protéger des emplois menacés. La mesure ARTT élargit le champ d'intervention du PACTT, en soutenant aussi bien les initiatives d'ARTT visant à maintenir en emploi des personnes menacées de licenciements, que des initiatives entraînant de nouvelles embauches. En ce qui touche les mesures de maintien en emploi, le programme ARTT se distingue néanmoins du programme fédéral en ce qu'il vise les licenciements permanents liés au contexte de restructuration industrielle. À la différence du programme canadien, les mesures québécoises se comparent donc davantage à certains programmes européens de partage du travail.

Mais fixer des objectifs et les atteindre sont deux choses. Tous ces programmes constituent indéniablement des initiatives intéressantes et prometteuses, mais pour l'instant ils ne donnent pas les résultats qu'on serait en droit d'espérer. Compte tenu de la situation

---

<sup>9</sup> Un diagnostic détaillé est présenté dans: Ministère du travail (1996: 115-123).



## L'expérience québécoise et canadienne en matière d'aménagement et de réduction du temps de travail

---

de chômage chronique qui persiste au Québec depuis bientôt trois décennies, il est à souhaiter qu'ils soient maintenus et améliorés.

### ***Le crédit fiscal pour la création d'emplois***

Ce crédit, une toute nouvelle mesure annoncée lors du *Sommet sur l'économie et l'emploi* en octobre 1996, ajoute un nouveau volet à la politique publique en matière d'aménagement et de réduction du temps de travail.

L'aide est offerte aux entreprises qui créent des emplois à plein temps. Elle prend la forme d'un crédit d'impôt remboursable de 1 000 \$ par emploi admissible. Le crédit est plafonné à 36 000 \$ annuellement par entreprise, pour un maximum de 30 nouveaux emplois créés. Pour se qualifier, les entreprises de plus de 25 employés à plein temps doivent s'engager à promouvoir un modèle de partage du travail auprès de leurs employés pendant une période de trois ans.<sup>10</sup>

Dans le cadre de la mesure, il est proposé que l'effort des entreprises concernées en faveur du partage volontaire du travail se fonde sur un modèle préétabli. En plus de la réduction collective du temps de travail, le modèle comporte cinq modalités individuelles:

- la réduction volontaire de la semaine de travail;
- les semaines de congé supplémentaires sans solde;
- les congés sabbatiques;
- la retraite progressive;
- la possibilité de refuser les heures supplémentaires après 48 heures de travail hebdomadaire.

L'application volontaire des modalités individuelles doit être faite à la demande des employés et avec l'accord de l'employeur. L'employeur garde cependant la possibilité de refuser une demande de réduction du temps de travail s'il juge que cela nuirait au bon fonctionnement de l'entreprise. La réduction collective du temps de travail se fait à la condition qu'un accord négocié intervienne entre l'entreprise et ses employés.

Le modèle préétabli est présenté dans l'encadré ci-dessous. L'entreprise désireuse de l'offrir est invitée à reproduire le texte pour le distribuer à ses employés. Elle peut choisir d'élaborer un modèle différent de partage volontaire du travail qui conviendrait mieux à son contexte organisationnel. Il est possible à cette fin de modifier certaines des conditions d'application des modalités proposées, de soustraire certaines des modalités proposées, ou encore d'ajouter d'autres modalités de partage du travail (congé compensatoire pour le travail effectué en heures supplémentaires, partage de poste, préretraite, congé-formation).

---

<sup>10</sup> La mesure de crédit fiscal pour la création d'emploi est décrite en détail dans: Société québécoise de développement de la main-d'oeuvre (1997b).





## L'expérience québécoise et canadienne en matière d'aménagement et de réduction du temps de travail

### MODÈLE PRÉÉTABLI

#### Les modalités de réduction du temps de travail

Le modèle proposé comporte cinq modalités individuelles et une modalité collective de réduction du temps de travail. Ces modalités sont les suivantes:

- *La réduction volontaire de la semaine de travail.* Les employés ont la possibilité de ne travailler que quatre jours par semaine ou neuf jours par deux semaines. Les personnes désirant se prévaloir de cette modalité doivent donner un avis écrit d'au moins un mois et doivent s'engager à garder leur nouvel horaire de travail pour au moins un an. L'aménagement précis de l'horaire de travail devra être négocié avec l'employeur.
- *Les semaines de congé supplémentaires sans solde.* Après un an de service continu, les employés ont la possibilité de prendre une ou plusieurs semaines de congé supplémentaires ou un nombre équivalent de jours de congés sans solde. Les personnes désirant prendre de tels congés doivent donner un avis écrit d'au moins un mois. Le choix des semaines ou des jours de congé devra être négocié avec l'employeur.
- *Les congés sabbatiques.* Les employés ont la possibilité de prendre des congés sabbatiques de trois, six ou douze mois, après respectivement deux, trois ou quatre ans de service continu, ou plus tôt si l'employeur donne son accord. Les personnes désirant prendre un congé sabbatique doivent donner un avis écrit d'au moins un mois.
- *La retraite progressive.* Les employés de plus de 55 ans qui le désirent peuvent entreprendre une réduction graduelle de leur temps de travail jusqu'au moment de leur retraite définitive.
- *Le refus des heures supplémentaires.* Après la 48e heure de travail hebdomadaire, les employés peuvent refuser de faire des heures supplémentaires.
- *La réduction collective du temps de travail.* La direction de l'entreprise et les employés peuvent s'entendre sur diverses modalités collectives de partage du travail s'appliquant à l'ensemble des employés. Ces modalités collectives peuvent permettre d'effectuer de nouvelles embauches ou de limiter les répercussions d'éventuelles réductions d'effectif pour les personnes qui seraient alors menacées de licenciement.

Source: Société québécoise de développement de la main-d'oeuvre (1997b).

Seules les modalités d'aménagement du temps de travail qui entraînent une réduction des heures travaillées peuvent être invoquées pour l'obtention du crédit d'impôt. Les congés de maternité et les congés parentaux, par ailleurs, ne peuvent pas être invoqués à cette fin.

Pour être admissible au crédit d'impôt, l'effort des entreprises en faveur du partage du travail doit satisfaire aux conditions suivantes:



## **L'expérience québécoise et canadienne en matière d'aménagement et de réduction du temps de travail**

---

- Le modèle de partage du travail doit comporter au moins cinq modalités individuelles de réduction du temps de travail. Les entreprises où un modèle fait l'objet d'un accord patronal-syndical ne sont pas soumises à cette condition.
- L'application du modèle doit se faire sur une base volontaire.
- Les modalités de partage du travail doivent être offertes à l'ensemble des employés, à l'exception du personnel de direction et d'encadrement.
- Les employés doivent pouvoir se prévaloir des modalités offertes pour une période de trois ans.
- Les personnes qui réduisent leur temps de travail doivent pouvoir bénéficier des avantages sociaux reconnus par l'employeur, sous réserve du paiement des cotisations exigibles.
- Si de nouveaux emplois à plein temps sont créés grâce au partage du travail, une priorité d'embauche doit être accordée aux employés à temps partiel qui désirent travailler à plein temps.
- Dès le début de la période de promotion du partage du travail, l'entreprise doit distribuer à chacun de ses employés un document d'information sur le modèle proposé.

Il nous paraît actuellement trop tôt pour tirer un bilan de cette mesure et de son effet sur l'emploi, bien que l'on sache que les entreprises se montrent plutôt réticentes à toute forme d'ARTT initiée par le gouvernement, ce qui limite de fait la portée potentielle de ces mesures.

### **Expériences en entreprise: études de cas**

Comme nous l'avons mentionné plus haut, il n'existe actuellement aucun inventaire exhaustif fournissant une vision d'ensemble des expériences d'ARTT qui se pratiquent dans les milieux de travail au Québec. Par conséquent, il n'existe pas non plus un bilan quant à leur effet global sur l'emploi. Cet inventaire et ce bilan restent à faire.

Les établissements qui mettent en oeuvre des formules d'ARTT ne font pas tous appel à l'aide de l'État, soit parce qu'ils ne sont pas admissibles (les organismes publics et parapublics), soit pour d'autres motifs. Pour cette raison, les organismes chargés de l'application des mesures - le ministère du Développement des ressources humaines pour le programme canadien de TP, la Société québécoise de développement de la main-d'oeuvre pour le programme ARTT - n'ont pas dressé nécessairement un inventaire des expériences à l'oeuvre. À ce propos, la Société québécoise de développement de la main-d'oeuvre, devenue Emploi Québec entendait dresser un tel inventaire, avec l'intention expresse de mettre en place une «veille stratégique» sur les expériences novatrices d'ARTT, de façon à développer une expertise plus solide en la matière.

Aussi, on s'en tiendra ici à évoquer un certain nombre d'expériences parmi celles qui apparaissent les plus intéressantes. La description qui suit est fondée sur deux sources, d'une part sur la documentation existante, et d'autre part, sur notre propre démarche d'enquête - qui à ce stade demeure à un niveau exploratoire. Elle se présente sous la forme de brèves études de cas.



## L'expérience québécoise et canadienne en matière d'aménagement et de réduction du temps de travail

---

À noter que toutes les expériences décrites ci-après sont essentiellement de type défensif, dans la mesure où elles sont orientées avant tout vers la *sauvegarde* d'emplois menacés et non pas vers la *création* de nouveaux emplois (qu'il est convenu de qualifier d'ARTT offensive). Elles semblent toutefois assez représentatives du type d'expériences qui se pratiquent actuellement au Québec.

### ***Alcan (Jonquière)***

Au début des années 1990, 600 employés de la Société d'électrolyse et de chimie Alcan (complexe Jonquière) ont été mis à pied. C'était la première fois que le personnel de l'entreprise, qui comptait auparavant un total de 4 300 employés, se voyait ainsi confronté à des licenciements massifs. L'événement a provoqué tout un émoi au sein de l'entreprise et dans la région.<sup>11</sup>

Peu de temps après, le syndicat des employés décidait de prendre le virage du travail partagé, dans l'espoir non seulement de maintenir les emplois existants, mais aussi d'en créer de nouveaux afin de redonner leur emploi aux travailleurs mis à pied. Le syndicat est parvenu à convaincre la direction d'Alcan du bien-fondé de sa solution. Le gouvernement du Québec, via un fonds spécial de son programme ARTT, ainsi que le gouvernement fédéral, allaient aussi participer à la concrétisation de cette solution.

Le projet comporte un caractère expérimental. Selon les termes de l'entente établie entre les partenaires, sa durée s'étend sur trois ans, soit de décembre 1995 à décembre 1998. Le succès enregistré un an après l'implantation permet d'espérer que la formule va perdurer.

### ***Formule 40/38***

La solution trouvée se résume par la formule «40/38». Elle consiste en ceci: les employés travaillant sur un horaire régulier peuvent choisir, sur une base volontaire, de signer individuellement une entente avec l'employeur, valable pour une durée de trois mois, selon laquelle ils acceptent de travailler 40 heures par semaine tout en étant rémunérés pour 38 heures de travail. Les deux heures travaillées sans rémunération sont versées dans une banque que l'employé peut utiliser en congé. De cette manière, le travailleur participant allonge ses vacances annuelles potentiellement de 13 jours.

### ***Avantages pour les partenaires***

Les avantages que présente la formule 40/38 se résument comme suit:

Pour le Syndicat, la formule permet de maintenir un plancher d'emploi d'environ 3 044 emplois. Pour l'Employeur, cette formule introduit une certaine souplesse dans la convention collective et facilite la prise de congés accumulés lors des périodes où les besoins de main-d'oeuvre sont moins importants consolidant ainsi les emplois existants.

---

<sup>11</sup> Les informations qui suivent sont tirées principalement des documents suivants: Société québécoise de développement de la main-d'oeuvre (1996); Rosaire Gagnon (1997); Marc Martel et Claude Girard (1997).



## L'expérience québécoise et canadienne en matière d'aménagement et de réduction du temps de travail

---

Ainsi, la prise des nouveaux congés accumulés par les employés permanents permet de rappeler des employés mis à pied au cours des dernières années et d'embaucher de nouveaux employés permanents. La participation de vingt (20) travailleurs à la formule 40/38 permet la création d'un (1) emploi. Cette formule permet donc de créer de nouveaux emplois permanents, de réduire les coûts sociaux des gouvernements, de diminuer le taux de chômage et de générer des revenus fiscaux.<sup>12</sup>

### *Compensation financière pour les travailleurs participants*

Comme le projet d'aménagement du temps de travail vise le maintien et la création d'emplois, les deux gouvernements, fédéral et provincial, acceptent de l'appuyer financièrement par une «aide au remplacement du revenu».

Pour les travailleurs participants, la perte de revenus bruts moyens s'élève à environ 2 240 \$ par année, soit environ 5% du revenu brut annuel moyen. Compte tenu des impôts payés, le coût net moyen pour l'employé est d'environ 945 \$, soit 3% du revenu net annuel moyen. C'est ce coût net que vise la compensation.

### *Contribution des partenaires*

Selon les termes de l'entente, le coût est réparti entre les quatre partenaires participants: l'employé, l'employeur, ainsi que les deux gouvernements. Le tableau 2 illustre le scénario adopté pour le partage de la contribution financière au cours des trois années de l'entente.

On notera le désengagement progressif des gouvernements au profit d'une contribution plus généreuse demandée de la part du travailleur qui participe à la formule. Seule la contribution de l'employeur ne change pas : celui-ci s'engage à offrir à tous les travailleurs participants un montant de 0,25 \$ de l'heure travaillée, ce qui équivaut à environ 250 \$ net par année, par travailleur.

**Tableau 2**  
Partage de la contribution financière pour l'ajout de 13 jours de vacances par travailleur participant

	Québec		Fédéral		Alcan		Travailleur		Total	
1 <sup>er</sup> année	231,67 \$	24,5%	231,67 \$	24,5%	250 \$	26,5%	231,67 \$	24,5%	945 \$	100%
2 <sup>e</sup> année	115,83 \$	12,5%	115,83 \$	12,5%	250 \$	25%	463,34 \$	50%	945 \$	100%
3 <sup>e</sup> année	57,91 \$	6,1%	57,91 \$	6,1%	250 \$	25%	579,18 \$	75%	945 \$	100%

Source: Rosaire Gagnon (1997: 6).

### *Résultats*

L'indicateur le plus significatif de l'atteinte des objectifs du projet est le degré d'adhésion des travailleurs à la formule de travail partagé. Sans participation des travailleurs, la création et le maintien d'emplois par cette formule sont inexistantes, puisque celle-ci repose

---

<sup>12</sup> Société québécoise de développement de la main-d'oeuvre (1996: 1).

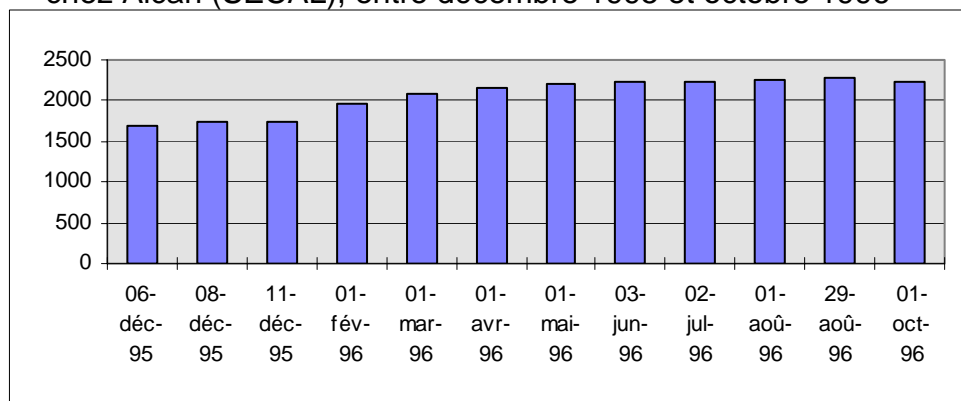


## L'expérience québécoise et canadienne en matière d'aménagement et de réduction du temps de travail

tout entier sur une participation de nature volontaire. De même, c'est l'ampleur de la participation qui détermine le nombre d'emplois créés ou maintenus, soit un emploi créé pour chaque 20 travailleurs participants.

Une évaluation effectuée au terme de la première année d'existence de la formule de partage du travail (Gagnon, 1997) indique que la grande majorité des travailleurs y participent et que le nombre d'emplois créés ou maintenus grâce à cette formule dépasse la centaine. Le Graphique 1 illustre l'évolution de la participation des employés à la formule de temps partagé entre les mois de décembre 1995, date du début de l'expérimentation, et le mois d'octobre 1996, période pour laquelle les données sont disponibles.

**Graphique 1**  
Évolution de la participation des travailleurs à la formule de temps partagé chez Alcan (SÉCAL), entre décembre 1995 et octobre 1996



Source : Comité aménagement du temps de travail et création d'emplois de la Société Alcan, octobre 1996, cité dans: Rosaire Gagnon (1997 : 8).

Les données indiquent que, pendant les trois premiers mois d'expérimentation, le nombre de participants a progressé de manière graduelle en s'approchant de la barre des 2 000. Pour ces trois premiers mois, le taux moyen de participation atteignait 58%, pour une création moyenne de 88 postes additionnels. Au cours des deux trimestres suivants, soit de mars à octobre 1996, le taux de participation moyen a grimpé à 71%, ce qui représente un nombre moyen de 2 173 participants et une création moyenne de 108 postes additionnels.

En octobre 1996, cependant, on observait un léger fléchissement de la participation. D'après des informations datant d'avril 1997, il semble que la diminution du nombre d'adhérents s'est poursuivie jusqu'à 1 887 (62%). Selon le rapport d'évaluation déjà cité (Gagnon, 1997), la diminution observée peut s'expliquer par divers facteurs qui n'ont pas nécessairement tous à voir avec la formule de partage du temps de travail en tant que telle. On estime en effet que la première année d'expérimentation s'est inscrite dans un contexte très particulier, qui empêche d'ailleurs d'attribuer au seul projet d'ARTT tout le mérite de la création d'emploi et du maintien d'emplois. Ce contexte est marqué entre autres par une grève qui a perturbé considérablement les opérations, ainsi que par le déluge qui a frappé la région et qui a généré des besoins inhabituels de main-d'œuvre. Ces facteurs et d'autres encore, tels que les déplacements inter-usines ainsi que le phénomène d'attrition, font en sorte qu'il est pratiquement impossible d'imputer à un seul phénomène la création d'emplois dans les usines régionales de la compagnie au cours de cette période.



## L'expérience québécoise et canadienne en matière d'aménagement et de réduction du temps de travail

---

Néanmoins, tous les espoirs étaient permis au terme de la première année. La diminution de la participation, estimait-on, n'avait encore rien de tragique, puisque les chiffres se maintenaient légèrement en-dessous des moyennes enregistrées pendant la première année.

### *Heures supplémentaires*

En plus de la mise sur pied de la formule de travail partagé, les travailleurs syndiqués se sont aussi entendus entre eux pour partager l'emploi en évitant de faire des heures supplémentaires et en convertissant plutôt celles-ci en congés, ceci de manière à créer de nouveaux emplois.

La formule retenue s'annonce prometteuse. Il suffit de songer que, au cours de l'année 1996, les syndiqués d'Alcan ont cumulé une banque d'environ 200 000 heures supplémentaires, sur un potentiel de 315 000. Toutes ces heures ont été reprises en congés. Sachant qu'il faut l'équivalent de 2 000 heures pour créer un nouvel emploi, on est donc parvenu de cette façon à créer une centaine d'emplois supplémentaires.

### **Orléans Express<sup>13</sup>**

Autocars Orléans Express est une entreprise québécoise fondée en 1990. Ouvrant dans le domaine du transport interurbain, cette entreprise de service dessert 200 municipalités et emploie environ 200 personnes.

Le contexte dans lequel il a été décidé d'adopter des mesures d'ARTT était marqué notamment par une baisse d'achalandage et par l'imminence d'une importante déréglementation dans le secteur du transport interurbain, processus susceptible de porter atteinte à la compétitivité de l'entreprise. Mais l'élément déclencheur qui a conduit les deux parties, patronale et syndicale, à négocier l'instauration de mesures d'ARTT a été la problématique du vieillissement de la main-d'oeuvre des chauffeurs d'autobus. Les deux parties, chacune à sa manière, se considéraient touchées par cette problématique.

Pour la direction de l'entreprise, le problème du vieillissement se traduisait notamment par une augmentation des coûts des régimes d'assurances et de la CSST (Commission de la santé et de la sécurité au travail). De plus, les nouvelles exigences d'un marché très concurrentiel incitaient fortement l'entreprise à vouloir rajeunir et redynamiser sa main-d'oeuvre, d'où son intérêt pour un programme de préretraite.

Pour les travailleurs, dont l'âge moyen augmentait considérablement en raison notamment de l'application des règles de l'ancienneté lors de mises à pied effectuées antérieurement (le nombre de postes est passé de 188 en 1992 à 142 en 1994), la perspective d'une retraite hâtive en intéressait plusieurs, d'autant plus que celle-ci leur permettrait d'accéder à une vie plus décente. Fatigue, accidents de travail, déplacements nombreux et parfois éloignés: tous ces facteurs incitaient plusieurs travailleurs vieillissants à songer à la retraite.

C'est finalement la direction de l'entreprise qui a pris l'initiative d'approcher le syndicat afin de parler de préretraite. Ce dernier a accepté d'adhérer à une démarche et les deux parties ont alors convenu de confier, au comité paritaire de retraite de l'entreprise, le mandat de développer un plan d'ARTT.

---

<sup>13</sup> Les informations contenues dans cette section sont tirées de deux documents publiés par le Ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie (1996a et 1996b).



## L'expérience québécoise et canadienne en matière d'aménagement et de réduction du temps de travail

---

Cependant, au fur et à mesure que les travaux avançaient, des mesures se sont ajoutées à ce qui devait être au point de départ uniquement un programme de retraite anticipée. Ainsi, le comité a élaboré un plan d'ARTT comprenant quatre mesures: retraite anticipée, congés sans solde, partage de postes et banque annuelle de congés statutaires. Le bilan 1996 des heures libérées grâce à ce plan est résumé au tableau 3.

**Tableau 3**  
Bilan 1996

MESURE	HEURES LIBÉRÉES	%
Retraite anticipée	29 000	69%
Congés sans solde	7 000	17%
Partage des postes	1 000	2%
Banque annuelle de congés statutaires	5 000	12%
<b>Total</b>	<b>42 000</b>	<b>100%</b>

Source: Comité sur l'organisation du travail, Table de concertation des équipements de transport terrestre (1996: 3).

Les deux parties estiment que les résultats ont largement dépassé les attentes. Certains de ces résultats sont quantifiables, d'autres sont davantage de nature qualitative. Ainsi, non seulement le personnel a été rajeuni, mais les économies réalisées grâce aux mesures d'ARTT ont été nettement supérieures à celles qui avaient été prévues au départ. De plus, on estime que la démarche d'ARTT a contribué à une dynamisation de l'entreprise, à la création d'un climat de travail plus enthousiaste, à une meilleure compréhension mutuelle des parties ainsi qu'à l'amélioration de certaines conditions de travail. Ce bilan positif, croit-on, aidera l'entreprise à mieux se positionner en prévision de la déréglementation qui s'annonce dans le secteur du transport interurbain.

Les deux parties se disent satisfaites de l'expérience et souhaitent que de nouvelles initiatives du genre aient lieu. Aucune partie n'hésiterait à reprendre l'expérience si celle-ci était à refaire.

Toutefois, on apporterait plus d'attention à certains aspects, entre autres en développant des stratégies d'information et d'échanges spécifiques pour chacun des sous-groupes touchés par les mesures adoptées, de même qu'en prévoyant mieux les effets non-monétaires de la mise à la retraite: l'adaptation psychologique, les relations familiales, etc.

La SQDM a accordé à l'entreprise un soutien logistique et financier pour la mise en oeuvre du plan d'ARTT. La démarche d'ensemble est résumée dans l'encadré ci-dessous.

### **Sommaire de la démarche suivie chez Orléans Express**

1. Accord du syndicat à l'initiative de la direction de l'entreprise
2. Formation du comité
3. Étude de faisabilité
4. Présentation de la problématique à la SQDM (admissibilité)



## L'expérience québécoise et canadienne en matière d'aménagement et de réduction du temps de travail

---

5. Rencontre d'information avec les personnes admissibles
6. Analyse des mesures appropriées
7. Consultations individuelles
8. Signatures individuelles
9. Plan triennal d'ARTT et dépôt à SQDM

### ***Papiers Scott***<sup>14</sup>

Papiers Scott est une entreprise de fabrication, de distribution et de vente de produits sanitaires. Elle compte quatre installations, dont trois situées au Québec. L'expérience d'ARTT dont il est question a eu lieu à l'usine de Crabtree.

Cette usine se caractérise par une longue tradition de coopération patronale-syndicale. Les relations de travail y sont jugées très bonnes: en 66 ans d'existence, une seule grève a été déclenchée à Crabtree et, depuis 1972, aucun grief ne s'est rendu à l'arbitrage. La main-d'oeuvre, non spécialisée, s'avère stable et a acquis une grande expérience dans l'entreprise.

L'événement déclencheur de la démarche d'ARTT a été l'annonce par la compagnie, en août 1994, d'un important projet d'amélioration de la productivité. Ce projet visait aussi l'élimination d'activités jugées inutiles et, par voie de conséquence, une réduction de personnel d'environ 150 personnes.

Contrairement au cas examiné précédemment, c'est le syndicat qui, cette fois, prend l'initiative. Celui-ci ne s'oppose pas au programme de restructuration et d'amélioration de la productivité, mais tient à empêcher ou limiter le nombre de mises à pied. Une démarche auprès de la SQDM convainc le syndicat qu'une solution est possible. La direction de l'entreprise accepte de tenter l'expérience et les deux parties, aidées d'un consultant externe, s'engagent dans une démarche d'ARTT.

Encore ici, la démarche conduit les parties à retenir quatre mesures. Trois d'entre elles sont des mesures individuelles volontaires qui donnent des résultats dès 1996:

- retraite anticipée: 39 employés ont adhéré à cette mesure;
- départ volontaire: 5 employés ont adhéré à cette mesure;
- temps partagé: 12 employés ont choisi cette option, créant ainsi 3 postes.

La quatrième mesure, de nature collective et volontaire, consiste quant à elle à réaménager les horaires de travail au sein d'un département particulier. Cette mesure a permis de préserver 13 postes, en plus de transformer 55 postes temporaires en autant de postes permanents réguliers.

Au total, la réalisation du plan a permis de sauvegarder 60 postes permanents en 1996. De plus, tout le débat s'étant déroulé dans un climat serein et de coopération patronale-syndicale, la réorganisation du travail issue de l'opération a généré une augmentation de

---

<sup>14</sup> *Idem.*





## L'expérience québécoise et canadienne en matière d'aménagement et de réduction du temps de travail

---

productivité qui a permis à l'usine d'obtenir de la compagnie un développement procurant 23 postes additionnels et un autre projet créant 7 postes nouveaux.

Les parties se disent satisfaites des résultats. En fait, elles auraient souhaité avoir plus de temps pour peaufiner des mesures qui n'ont pu s'appliquer à court terme. L'une et l'autre n'hésiteraient pas non plus à recommencer si l'expérience était à refaire. Elles mettraient toutefois plus d'énergies à transmettre l'information adéquate au personnel.

Comme dans le cas examiné précédemment, la SQDM a accordé à Papiers Scott un soutien logistique et financier pour la mise en oeuvre du plan d'ARTT. La démarche d'ensemble est résumée dans l'encadré ci-dessous.

### **Sommaire de la démarche suivie chez Papiers Scott**

1. Initiative du syndicat
2. Contact auprès de la SQDM
3. La compagnie adhère
4. Formation du comité
5. Étude de faisabilité
6. Le plan détaillé
7. L'accord des parties
8. Adhésion individuelle

### *L'usine Sico de Longueuil*

Sico est une entreprise fabriquant divers types de peintures et produits du genre. L'expérience de RTT dont il est question ici ne touche que les quelque 120 employés de l'usine de Longueuil, qui fabriquent des peintures industrielles, et non les autres usines.

Cette usine est caractérisée par une bonne situation financière, par des niveaux de salaires relativement élevés. Les relations patronales-syndicales y sont assez bonnes, mais il y a eu plusieurs conflits de travail dans l'histoire et la négociation sur le temps de travail ne s'est pas faite sans difficulté. Il y a quelques années, le syndicat avait été à l'origine d'une démarche de réorganisation du travail et cette démarche s'était soldée par un échec, échec que les représentants syndicaux attribuent précisément au fait que cette démarche avait été initiée par le syndicat. À l'époque, la santé financière de l'entreprise était bonne et l'on préférait apparemment laisser aller les choses.

En ce qui concerne le temps de travail, le projet de réduction a été initié à l'été et à l'automne 1996.<sup>15</sup> À cette époque, les membres du syndicat ont été invités à participer à des

---

<sup>15</sup> Les informations présentées ici sont tirées d'un texte de Normand Dubé, président du syndicat des employés de Sico, en date du 30 sept. 1997, d'une conversation téléphonique avec ce dernier en octobre 1997, ainsi que



## L'expérience québécoise et canadienne en matière d'aménagement et de réduction du temps de travail

---

ateliers de discussions pour s'exprimer sur ce que devait comprendre le projet de négociation. Quelque 75 % des membres ont participé à ces ateliers. Le comité de négociation était présent à toutes les réunions et orientait les discussions. Deux éléments majeurs sont ressortis de ces ateliers et le comité de négociation en a fait ses priorités:

- 1-L'amélioration de la qualité de vie
- 2-La création d'emplois.

Le comité de négociation a alors identifié la RTT comme source possible d'amélioration de la qualité de vie des membres, ainsi que de création et de stabilisation de l'emploi. Par le passé, plusieurs syndiqués étaient mis à pied à différentes périodes de l'année, et l'on souhaitait corriger cette situation par la RTT. Le comité de négociation a donc établi un projet de RTT, qu'il a soumis à l'assemblée générale pour adoption. Plus de 90 % des membres étaient présents et le projet de RTT visant le passage à une semaine de 36 heures sur 4 jours a été adopté à l'unanimité.

La négociation a été longue, l'employeur ayant d'abord refusé de traiter de tout projet de RTT, s'il n'était pas accompagné d'une baisse de salaire. Le comité syndical a insisté pour maintenir le niveau de rémunération, indiquant qu'il pourrait éventuellement avoir recours à la grève et l'employeur a finalement accepté de négocier la RTT. Il a toutefois imposé quatre conditions à cette négociation et à toute mise en oeuvre de la RTT:

- 1-aucune diminution du service à la clientèle;
- 2-aucune augmentation de coûts pour l'entreprise;
- 3-exigence de ne pas mettre en péril l'avenir de l'entreprise;
- 4-nécessité de trouver une formule "gagnant-gagnant".

La négociation s'est poursuivie sur ces bases et il y a eu règlement après de nombreuses rencontres au cours desquelles le syndicat et l'entreprise se sont entendus sur une réorganisation de la production, des postes et des horaires de travail.

Il en a résulté de nouveaux horaires de travail pour tous les salariés travaillant dans l'usine de Longueuil (les employés de bureau ne sont pas touchés). Suite à l'entente, tous les salariés travaillent 36 heures par semaine sur 4 jours consécutifs. Selon les besoins de l'entreprise, certains travaillent du lundi au jeudi, d'autres du mardi au vendredi. Tous bénéficient de weekends de trois jours, ce qu'ils semblent apprécier au plus haut point; en entrevue, les salariés manifestent beaucoup d'intérêt pour cette journée de congé supplémentaire, qu'ils consacrent soit à l'entretien de la maison, soit aux courses à faire, soit à des loisirs, selon la saison et selon les individus.

Le taux de salaire horaire a été majoré pour compenser la réduction des heures sans perte de salaire. Prenons l'exemple d'une personne gagnant 18,49 \$ l'heure avant l'entente, pour un revenu hebdomadaire de 739,60 \$. En divisant ce montant par 36 heures, on obtient un taux de 20,54 \$ de l'heure, soit le nouveau taux horaire.

La RTT a par ailleurs permis la création de 12 à 15 postes de travail. On note que l'absentéisme a chuté de façon significative et que le service à la clientèle a été amélioré puisqu'il est maintenant ouvert 2 heures de plus par jour sur deux équipes (18 heures au lieu de 16). L'entreprise considère avoir gagné en flexibilité et en qualité de service, sans



## **L'expérience québécoise et canadienne en matière d'aménagement et de réduction du temps de travail**

---

augmenter ses coûts, alors que les employés estiment avoir gagné en qualité de vie et en stabilité d'emploi.

L'entente sur la RTT s'applique maintenant depuis 8 mois (en date de début décembre 1997). Les heures de travail étant ainsi mieux réparties entre les employés, certains membres ont pu, pour la première fois depuis 1988 nous dit-on, rester en emploi à l'approche des Fêtes.

L'entente sur la RTT, l'organisation du travail et la qualité du service continuent de faire l'objet d'un suivi. Pour ce faire, un comité paritaire a été créé; celui-ci veille à régler tout problème de fonctionnement ou d'application de l'horaire réduit et à suivre les indicateurs sur lesquels l'entreprise et le syndicat se sont entendus, à savoir: le taux d'absentéisme, le taux de satisfaction des clients, ainsi que le nombre d'heures supplémentaires effectuées.

Les entrevues que nous avons effectuées chez Sico, tant auprès de représentants patronaux que syndicaux, témoignent d'un niveau élevé de satisfaction de la part des deux parties.

### **Expériences dans les secteurs public et parapublic**

Les établissements des secteurs public et parapublic ne sont pas admissibles aux programmes d'aide gouvernementale en matière d'ARTT. Certains ont néanmoins entrepris des initiatives en la matière. Dans tous les cas, les expériences s'inscrivent dans une optique essentiellement défensive et visent avant tout à minimiser l'impact des coupures budgétaires et à limiter le plus possible les mises à pied.

#### ***La fonction publique***

Entre le gouvernement du Québec et ses employés de la fonction publique, diverses ententes sont intervenues dans le but de mettre sur pied des programmes d'aménagement et de réduction du temps de travail. Déjà, une trentaine de ces programmes ont été négociés au sein des ministères et organismes gouvernementaux.<sup>16</sup>

Étant donné le contexte de restrictions budgétaires sévères et de licenciements massifs qui prévaut actuellement dans les secteurs public et parapublic, les initiatives adoptées en matière d'ARTT servent essentiellement à préserver des emplois menacés plutôt qu'à créer de nouveaux emplois. Un rapport gouvernemental résume la situation en ces termes:

La problématique du partage du travail dans les secteurs public et parapublic est particulière. À cause des contraintes budgétaires grandissantes et des réductions d'effectifs qui en découlent, les perspectives en terme d'impact sur le niveau d'emploi global sont plus limitées: il s'agit moins de permettre à un plus grand nombre de personnes d'avoir accès à un emploi que de limiter l'impact des mises à pied massives qui frappent surtout les employés occasionnels et temporaires, la mise en disponibilité d'employés permanents dont il faut continuer d'assumer au moins une partie de la rémunération et de continuer d'assurer un certain niveau de renouvellement de la main-d'oeuvre puisque le recrutement est à toutes fins utiles inexistant.

---

<sup>16</sup> *Rapport du Comité interministériel sur l'aménagement et la réduction du temps de travail* (1996: 124-126).



## L'expérience québécoise et canadienne en matière d'aménagement et de réduction du temps de travail

---

L'ARTT est déjà largement utilisé dans ces secteurs sous différentes formes. Par exemple, le nombre d'employés à temps partiel, de travailleurs occasionnels ou temporaires y est déjà élevé. Cela limite l'effet possible d'un plus grand partage du travail pour les employés à temps plein. Le temps ainsi libéré sera en effet principalement sinon exclusivement comblé par d'autres travailleurs, le plus souvent occasionnels, qui auraient autrement été mis à pied ou par des travailleurs à temps partiel qui n'ont pas nécessairement choisi de l'être.<sup>17</sup>

Au sein de la fonction publique, les employés qui optent pour la réduction du temps de travail y voient l'occasion d'améliorer leur qualité de vie. Mais plusieurs y voient aussi un geste de solidarité envers les collègues dont l'emploi est menacé. Robert Caron, le président du Syndicat des professionnels du gouvernement du Québec, explique:

Le licenciement de milliers de travailleurs à statut précaire depuis quelques années a développé chez nos membres une sorte de «syndrome du survivant». Lorsqu'ils peuvent faire un geste pour préserver l'emploi d'un collègue, ils sont très ouverts.<sup>18</sup>

### **Le cas du ministère québécois de l'Environnement et de la Faune**

Une expérience remarquable a eu lieu en 1996 au ministère de l'Environnement et de la Faune. Ainsi, 363 employés sur environ 3 000 ont choisi la semaine de 32 heures réparties sur quatre jours. Les fonctionnaires participants consentaient à perdre trois heures de salaire et un certain pourcentage de jours de vacances et de maladie. L'initiative a permis de sauvegarder 35 emplois. (Rhéaume, 1996)

### **Le réseau des services de santé et services sociaux**

En décembre 1995, lors du renouvellement de leur convention collective, les employés du réseau de la santé et des services sociaux au Québec ont négocié avec leurs employeurs une entente décisive prévoyant diverses modalités de réduction du temps de travail. Au moment d'écrire ces lignes, il est encore trop tôt pour dresser un bilan quelconque des effets concrets de cette entente en terme de degré de participation et de nombre d'emplois créés ou préservés.

L'entente s'avère néanmoins intéressante dans la mesure où elle touche un très grand nombre de salariés, le réseau de la santé et des services sociaux étant celui qui, dans le secteur parapublic, embauche le plus grand nombre de personnes. En outre, ses modalités de mise en oeuvre, qui sont prévues dans leurs détails, peuvent inspirer d'autres expériences du genre.

La principale mesure instaurée est la réduction de la semaine de travail à quatre jours. Mais d'autres mesures sont aussi offertes:

- Possibilité pour une personne salariée à temps complet de réduire son temps de travail à sept jours par deux semaines.

---

<sup>17</sup> Rapport du Comité interministériel sur l'aménagement et la réduction du temps de travail (1996: 124).

<sup>18</sup> Cité par Luc Rhéaume (1996).



## L'expérience québécoise et canadienne en matière d'aménagement et de réduction du temps de travail

---

- Bonification du congé partiel sans solde reconnu dans l'ancienne convention collective.
- Conversion de l'indemnité relative au temps supplémentaire en temps chômé et payé.
- Conversion du bénéfice monétaire relié à certaines primes en temps chômé et payé.

Il s'agit d'une entente-cadre, en ce sens qu'elle a été conclue au niveau national et qu'elle touche l'ensemble du réseau de la santé et des services sociaux au Québec. Cela dit, il appartient aux acteurs locaux de négocier les modalités concrètes de sa mise en oeuvre, ceci de manière à leur laisser toute la latitude nécessaire pour faire des adaptations en fonction des besoins des membres de chaque établissement. À chacune de ses étapes, l'implantation des mesures repose donc sur une démarche volontaire et négociée. L'encadré ci-dessous résume les différentes étapes prévues par l'un des syndicats impliqués<sup>19</sup> pour la négociation de la semaine de quatre jours.

---

<sup>19</sup> Il s'agit du Syndicat québécois des employées et employés de service, section locale 298 (FTQ). D'autres syndicats sont aussi présents dans le réseau de la santé et des services sociaux et se trouvent pareillement visés par l'entente nationale sur la réduction du temps de travail, notamment la Fédération des infirmières et infirmiers du Québec.



## L'expérience québécoise et canadienne en matière d'aménagement et de réduction du temps de travail

---

### Schéma des différentes étapes de la négociation de la semaine de quatre jours

1. Tenue d'une assemblée générale d'information pour les membres.
2. Rencontre avec les services, unités, résidences ou titres d'emploi intéressés.
3. Préparation des négociations pour la cueillette des données suivantes:
  - description des tâches;
  - horaires de travail;
  - sondage préparatoire;
  - représentante ou représentant du service, s'il y a lieu, pour siéger sur le comité de négociation.
4. Présentation du projet au service visé pour adoption.
5. Présentation du projet à l'assemblée générale pour information.
6. Discussions avec les autres services ou autres titres d'emploi, s'il y a lieu.
7. Discussions avec les autres syndicats, s'il y a lieu.
8. Négociations avec l'employeur:
  - négociation de libérations syndicales pour le syndicat et du temps pour rencontrer les membres sur les heures de travail;
  - organisation du travail;
  - horaires de travail;
  - modalités d'application;
  - etc.
9. Entente de principe présentée aux membres du service, de l'unité, de la résidence ou du titre d'emploi pour adoption.
10. Présentation de l'entente de principe à l'assemblée générale des membres pour information et, s'il y a lieu, pour adoption.
11. Suivi.

Source: Syndicat québécois des employées et employés de service (1996: 15).

Pour les employés visés, la réduction de la semaine de travail comporte plusieurs avantages, mais aussi certains inconvénients. L'un des syndicats impliqués a dressé un inventaire des avantages et désavantages que représente potentiellement cette mesure pour ses membres (tableau 5).



# L'expérience québécoise et canadienne en matière d'aménagement et de réduction du temps de travail

**Tableau 5**  
Avantages et désavantages de la réduction de la semaine de travail pour les employés

Avantages	Désavantages
<ul style="list-style-type: none"><li>• va améliorer l'organisation du travail;</li><li>• va aider les personnes salariées à réconcilier leurs obligations familiales;</li><li>• va augmenter la satisfaction au travail;</li><li>• va éliminer ou diminuer le nombre de «petits postes»;</li><li>• va stabiliser la rémunération et les horaires de travail des personnes salariées à temps partiel;</li><li>• va diminuer le taux d'absentéisme;</li><li>• va diminuer le délai de carence à cinq jours;</li><li>• va permettre de sauver le plus de postes possibles s'il y a des coupures d'heures;</li><li>• va permettre de sauver des postes à temps complet en cas de compressions budgétaires;</li><li>• va permettre une fin de semaine de trois jours aux deux semaines et un jour de congé supplémentaire durant la semaine.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• va bousculer les habitudes de travail tant chez les volontaires que chez les non-volontaires;</li><li>• va diminuer la rémunération globale;</li><li>• va augmenter le nombre d'heures de la journée régulière de travail;</li><li>• va potentiellement augmenter les accidents de travail à cause de l'augmentation de la durée de la journée de travail;</li><li>• va diminuer les jours de maladie;</li><li>• l'employeur va en profiter pour abolir des postes à temps complet;</li><li>• l'employeur va en profiter pour couper des heures;</li><li>• bien sûr, il s'agit présentement d'une mesure temporaire qui va s'appliquer aux volontaires, mais on ouvre une porte au gouvernement qui pourrait éventuellement l'imposer à tous.</li></ul>

Source: Syndicat des employées et employés de service (1996: 20).

Pour les employés à temps plein qui consentent à réduire leur temps de travail, l'entente prévoit par ailleurs le maintien des taux horaires, mais aussi celui des avantages sociaux. Un point important de l'entente, qui a contribué largement à faire aboutir les négociations sur la réduction du temps de travail, concerne le régime de pension des employés concernés. À cet égard, il a été convenu que les conditions existantes du régime seraient maintenues.

## Conclusion

Nous avons pu constater (cf Tremblay et Villeneuve, 1998) que l'intervention des gouvernements québécois et canadien en matière de réduction du temps de travail est plus limitée que celle des pays européens. Jusqu'ici, si l'ARTT est considérée par certains comme une mesure pouvant permettre d'améliorer la situation de l'emploi, il faut reconnaître



## L'expérience québécoise et canadienne en matière d'aménagement et de réduction du temps de travail

---

que la question de l'ARTT ne fait pas l'objet d'un large débat, que les employeurs comme les salariés sont peu familiers avec la logique et l'application concrète des mesures d'ARTT, et qu'il ne semble pas y avoir un grand enthousiasme pour ce type de mesure.

Pourtant, les entreprises qui ont expérimenté l'ARTT s'en disent toutes très satisfaites et les employés sont généralement très heureux des heures libres dont ils disposent maintenant. On s'étonne donc du fait que l'ARTT ait été si peu expérimentée alors que le chômage persiste à des niveaux extrêmement élevés depuis bientôt trois décennies. Espérons que les exemples des quelques entreprises évoquées ici pourront alimenter les débats et l'expérimentation en la matière, même si, comme nous l'avons indiqué plus haut, l'ARTT ne peut représenter une panacée pour un taux de chômage de l'ordre de 10-11 % comme celui que nous connaissons. Tout au plus, peut-il réduire de quelques points ce taux, mais son effet peut être d'autant plus important que les mesures sont nombreuses et diversifiées. À cet égard, on peut certes s'inspirer des mesures adoptées par les pays étrangers, de même que des mesures de conciliation emploi-famille ou emploi-études qui, selon nous, peuvent souvent accroître l'intérêt individuel pour l'ARTT.<sup>20</sup>

### RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Alaluf, M., J.-Y. Boulin et R. Plasman (1995). "Durée et organisation du temps de travail : la tension entre régulation collective et choix individuels", dans : Hoffmann, R. et J. Lapeyre (sous la dir.) (1995). *Le temps de travail en Europe : organisation et réduction*, Paris : Syros, p. 17-44.
- Aubry, F. (1994). "Le bilan du temps de travail et les principales mesures de réduction et d'aménagement du temps de travail", *La réduction du temps de travail*, document d'appui n° 2, Montréal : Confédération des syndicats nationaux.
- Aubry, F. (1993). *La réduction du temps de travail : éléments de réflexion*, Montréal : Confédération des syndicats nationaux.
- Aznar, G. (1991). *Travailler moins pour travailler tous*, Paris : Syros.
- Bédard, M. (1996). *Les coûts économiques et sociaux du chômage*, Ottawa : Développement et ressources humaines du Canada.
- Bellemare, D., Poulin Simon, L. et D.-G. Tremblay (1995). "La gestion de la main-d'œuvre vieillissante dans les entreprises : stratégies et attitudes sociales", *Relations industrielles*, vol. 50, n° 3, p. 483-514.
- Boisard, P. (1996). *L'aménagement du temps de travail*, Paris : Presses universitaires de France.
- Boisard, P. et al. (1996). *Le travail : quel avenir?*, Paris : Gallimard, collection Folio.
- Boulin, J.-Y. (1992). "Les politiques du temps de travail en France : la perte du sens", *Futuribles*, n° 165-166, p. 41-62.

---

<sup>20</sup> Voir l'article de Tremblay et Villeneuve (1997a) dans la revue *Loisir et société*, où nous traitons de la question de la conciliation emploi-famille et de ses points de jonction avec l'ARTT.





## L'expérience québécoise et canadienne en matière d'aménagement et de réduction du temps de travail

---

- Boulin, J.-Y., et G. Cette (1996). " L'enquête métallurgie : similitudes et différences avec la chimie ", *Futuribles*, n° 205, p. 31-34.
- Boulin, J.-Y., Cette, G. Dauchot, M. et D. Verger (1996). " Le point de vue des salariés de la chimie ", *Futuribles*, n° 205, p. 22-30.
- Bosch, G., Dawkins, P. et F. Michon (sous la dir.) (1994). *Times are changing : working time in 14 industrialised countries*, Genève : Bureau international du travail.
- Bourdeau, R. (1996). " Travail partagé : 90 % des employés sont contre ", *Les Affaires*, 2 mars.
- Cabanes, P. (1996). *Rapport de Pierre Cabanes sur l'aménagement et la réduction du temps de travail* (document de travail remis au ministre français du Travail et des Affaires sociales, en vue du sommet social du 8 juillet 1996 sur l'aménagement et la réduction du temps de travail), Paris.
- Cette, G. (1996). " Réduction du temps de travail : comment la réussir? ", *Après-demain*, n° 388, octobre, p. 34-35.
- Cette, G. et D. Taddei (1994). *Temps de travail, modes d'emplois : vers la semaine de quatre jours?*, Paris : La Découverte.
- Cette, G. et D. Taddei (1992). " Les effets économiques d'une réduction réorganisation du temps de travail ", *Futuribles*, mai-juin, p. 171-192.
- Conseil du statut de la femme (1990). *L'aménagement et la réduction du temps de travail au Québec : réalité et perspectives pour les travailleuses*, Québec.
- Développement des ressources humaines Canada (1996). *L'avenir du travail : tendances de la nature changeante de l'emploi*, Ottawa.
- Elbaum, Mireille (1996). " La réduction du temps de travail : un avenir à quelles conditions? ", *Esprit*, n° 226, novembre, p. 66-89.
- Emploi et Immigration Canada (1993). *Évaluation du Programme de travail partagé. Rapport final*, Ottawa : Gouvernement du Canada.
- Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (1996). *Bulletin d'études européennes sur le temps*, n° 9, *Statistiques et nouvelles*.
- Forum pour l'emploi (1994). " Les coûts économiques du chômage : plus de 30 milliards volatilisés au Québec en 1993 ", *Forum Express : Bulletin de liaison du Forum pour l'emploi* (édition spéciale), vol. 2, n° 2.
- Gauvin, A. (1994). " France ", dans : Bosch, G., Dawkins, P. et F. Michon (sous la dir.) (1994). *Times are changing : working time in 14 industrialised countries*, Genève : Bureau international du travail.
- Gouvernement de l'Ontario (Ministère du Travail) (1987). *Working times : the report of the Ontario task force on hours of work and overtime*.



## L'expérience québécoise et canadienne en matière d'aménagement et de réduction du temps de travail

---

- Gouvernement du Canada (Ministère du Développement des ressources humaines) (1994). *Rapport du Groupe consultatif sur le temps de travail et la répartition du travail*, Ottawa.
- Gouvernement du Québec (Ministère de l'Emploi) (1995). *Rapport du Ministère de l'Emploi sur la réduction et l'aménagement du temps de travail*, Direction des politiques.
- Groupe consultatif sur le temps de travail et la répartition du travail (1994). *Rapport du Groupe consultatif sur le temps de travail et la répartition du travail* (incluant les *Données documentaires* en annexe), Ottawa : Approvisionnements et Services Canada.
- Guest, C. (1991). *A pre-evaluation assessment of the work sharing program*, Ottawa : Emploi et Immigration Canada.
- Hirata, H. et D. Senotier (sous la dir.) (1996). *Femmes et partage du travail*, Paris : Syros.
- Hoffmann, R. et J. Lapeyre (sous la dir.) (1995). "Introduction", dans : *Le temps de travail en Europe : organisation et réduction*, Paris : Syros.
- Husson, M. (1994). "Le volume de travail et son partage : étude comparative de sept grands pays", *Problèmes économiques*, n° 2.365, 2 mars.
- Instances conjointes CEQ-CSN-FTQ (1996). *Conjuguons nos efforts, l'urgence, c'est l'emploi : cadre stratégique en vue du Sommet sur le devenir social et économique du Québec*, 16 septembre 1996.
- Jean, T. (1996). "Réduire le chômage à 8 % d'ici l'an 2002 : "un scénario réaliste, accessible et atteignable" (Gérald Larose)", *Nouvelles CSN*, n° 414, 25 octobre.
- Lallement, M. et G. Lefèvre (1997). "Le chômage partiel en France et en Allemagne : des logiques institutionnelles aux pratiques d'entreprises", *Loisir et société*, vol. 20, n° 1, juillet, Sainte-Foy : PUQ.
- Larroutou, P. (1994). *Du temps pour vivre*, Paris : Flammarion.
- Larroutou, P. (1993). "Pour la semaine de quatre jours", *Le Monde*, 29 sept.
- Lipietz, A. et G. Aznar (1994). "Alain Lipietz et Guy Aznar harmonisent leurs positions et proposent un programme global pour redistribuer l'emploi", *Partage* (Clichy, mensuel d'information sur le chômage et l'emploi), n° 88.
- Marchand, O. (1992). "Une comparaison internationale des temps de travail", *Futuribles*, n° 165-166, mai-juin, p. 29-40.
- Martel, M. et C. Girard (1997). "Une initiative syndicale crée 112 emplois", *Le Métallo*, mars-avril.
- Méda, D. (1995). *Le travail : une valeur en voie de disparition*, Paris : Aubier, Alto.
- Méda, D. et J. Shor (1997). *Travail : une révolution à venir*, Paris : Arte, Mille et une nuits.



## L'expérience québécoise et canadienne en matière d'aménagement et de réduction du temps de travail

---

- Meinhardt, V., Stille F. et R. Zwiener (1994). Dans : *Regards sur l'économie allemande*, n° 15, mars 1994, Bulletin économique du Centre d'information et de recherche sur l'Allemagne contemporaine (CIRAC). Reproduit dans : *Problèmes économiques*, n° 2 404, 28 décembre 1994, sous le titre : "Partage du travail. IV. La portée du modèle Volkswagen", p. 16-21.
- Ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie (1996a). *Bilan de l'atelier du 10 octobre 1996 sur une démarche conjointe d'aménagement et de réduction du temps de travail*, Comité sur l'organisation du travail, Table de concertation des équipements de transport terrestre, 7 novembre 1996, Québec.
- Ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie (1996b). *Atelier sur une démarche patronale-syndicale en ARTT : cahier du participant*, Comité sur l'organisation du travail, Table de concertation des équipements de transport terrestre, 10 octobre 1996, Québec.
- Ministère du Conseil exécutif (1996). *Sommet sur l'économie et l'emploi : faits saillants*, Québec : Gouvernement du Québec.
- Ministère du Travail (1997). *Voyage d'étude en France, effectué par quatre représentants des partenaires socio-économiques ainsi que d'un représentant du ministère du Travail du Québec*, du 7 au 11 octobre 1996, Québec : Gouvernement du Québec.
- Ministère du Travail (1996). *Rapport du Comité interministériel sur l'aménagement et la réduction du temps de travail*, Québec : Gouvernement du Québec.
- Ministère de l'Emploi (1995). *Rapport du ministère de l'Emploi sur l'aménagement et la réduction du temps de travail*, Québec : Gouvernement du Québec.
- Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle (1994). *Durée et aménagement du temps de travail*, Paris : La documentation française.
- Payeur, C. (1995). *Du temps et des emplois : pour une stratégie syndicale de redistribution du temps de travail et de l'emploi* (document reçu par le Conseil général de la CEQ de février 1995 à titre de document de référence pour la réflexion sur la réduction du temps de travail et le partage de l'emploi), Québec : CEQ.
- Pronovost, G. (1993). "Travaillent-ils trop? Note au sujet de l'ouvrage de Juliet B. Schor", *Loisir et société*, vol. 16, n° 1, p. 234-240.
- Rhéaume, L. (1996). "Le réaménagement du temps de travail : plus d'emplois sauvés que créés", *Le Devoir*, 28 avril.
- Rifkin, J. (1995). *The end of work : the decline of the global labor force and the dawn of the post-market era*, New York : Putnam Book.
- Rigaudiat, J. (1993). *Réduire le temps de travail*, Paris : Syros.
- Rolland, S. (1996). *Réorganiser le temps de travail. Quels enjeux? Quelles perspectives? Contribution-aide à la réflexion*, Ministère du Travail et des Affaires sociales, France.



## L'expérience québécoise et canadienne en matière d'aménagement et de réduction du temps de travail

---

- Savoie, D. (1995). *L'aménagement et la réduction du temps de travail : solution ou pis-aller*, (Colloque du Conseil du statut de la femme : " Femmes en marche vers l'an 2000 : Faire des politiques sociales un tremplin ", Présentation de Dominique Savoie, Service de la recherche de la FTQ), 5 mai.
- Société québécoise de développement de la main-d'œuvre (1997a). *La réduction du temps de travail comme moyen de lutte au chômage*, Québec.
- Société québécoise de développement de la main-d'œuvre (1997b). *Guide de participation. L'aide fiscale pour la création d'emplois*, Québec.
- Société québécoise de développement de la main-d'œuvre (1996). *Aménagement du temps de travail et création d'emplois. Projet expérimental : Formule 40/38 – Alcan (document synthèse)*, 21 février.
- Syndicat québécois des employées et employés de service (1996). *La réduction de la semaine de travail* (cahier de formation syndicale), Montréal : Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec.
- Taddei, D. (1988). *Le temps de l'emploi*, Paris : Hachette.
- Thoemmes, J. et G. De Terssac (1997). " La négociation du temps de travail et les composantes du référentiel temporel ", *Loisir et société*, vol. 20, n° 1, juillet, Sainte-Foy : PUQ.
- Travail Canada (1990). *Annual report on work sharing*. Sylvie: ajouter : Ottawa: Travail Canada.
- Tremblay, D.-G. (1997a). *Économie du travail : les réalités et les approches théoriques* (nouvelle édition), Sainte-Foy et Montréal : Télé-université et Éditions Saint-Martin.
- Tremblay, D.-G. et D. Villeneuve (1998). L'ARTT comme mesure favorisant l'emploi. Dans D.-G. Tremblay (1998). *Objectif plein emploi: le marché, la social-démocratie ou l'économie sociale ?* Québec: PUQ.
- Tremblay, D.-G. et D. Villeneuve (1997). " Aménagement et réduction du temps de travail : réconcilier emploi, famille et vie personnelle ", *Loisir et société*, vol. 20, n° 1, juillet, Sainte-Foy : PUQ.
- Tremblay, D.-G. (1989a). " From work-sharing to the flexibilization of working time : a comparative analysis of the cases of France and Canada ", dans : Agassi, J.B. et S. Heycodk, (éiteurs) (1989). *The redesign of working time : promise or threat*, Berlin-Ouest : Éditions Sigma, p. 67-83.
- Tremblay, D.-G. (1989b). " From work-sharing to flexibility : the passage from an employment objective to a search for competitiveness : a comparative analysis of France and Canada in the eighties ", dans : Boivin, J. (dir.) (1989). *Some aspects of international industrial relations*, Québec : Presses de l'Université Laval, p. 389-412.



## L'expérience québécoise et canadienne en matière d'aménagement et de réduction du temps de travail

---

Tremblay, D.-G. et L. Poulin-Simon (1984). *Le programme de travail partagé : une expérience utile mais... Une évaluation des expériences des travailleurs et travailleuses du Québec*, Montréal : Institut de recherche appliquée sur le travail.

### Autres travaux plus récents sur le thème de l'ARTT (aménagement et réduction du temps de travail) au Québec :

Tremblay, Diane-Gabrielle (2003) La difficile articulation des temps sociaux : concilier la vie personnelle et la vie professionnelle.. No 31 de la revue *Interventions économiques*. Revue électronique : [www.telug.quebec.ca/interventionseconomiques](http://www.telug.quebec.ca/interventionseconomiques). 23 pages.

Tremblay, D.-G. (2003) *Articulation emploi-famille et temps de travail: l'offre de mesures de conciliation et les usages différenciés du temps chez les pères et les mères*. Note de recherche de la Chaire du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir No 2003-16. Disponible sur : <http://www.telug.quebec.ca/chaireecosavoir/>

Tremblay, D.-G., E. Davel et D. Rolland (2003). *New Management Forms for the Knowledge Economy ? HRM in the context of teamwork and participaton*. Note de recherche de la Chaire du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir No 2003-14A. Disponible sur : <http://www.telug.quebec.ca/chaireecosavoir/>

Tremblay, D.-G., (2003) . *New Types of careers in the Knowledge Economy ? Networks and boundaryless jobs as a career strategy in the ICT and multimedia sector*. Note de recherche de la Chaire du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir No 2003-12A. Disponible sur : <http://www.telug.quebec.ca/chaireecosavoir/>

Tremblay, D.-G., (2003). *Telework: a new mode of gendered segmentation ?* Note de recherche de la Chaire du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir No 2003-10A (version anglophone remaniée de la note 10). Disponible sur : <http://www.telug.quebec.ca/chaireecosavoir/>

Tremblay, D.-G., (2003) *Conciliation emploi-famille et temps de travail; de nouveaux enjeux sociétaux. Les résultats d'une enquête dans plusieurs secteurs économiques*. Note de recherche de la Chaire du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir No 2003-6. Disponible sur : <http://www.telug.quebec.ca/chaireecosavoir/>

Tremblay, D.-G. et Catherine Vaillancourt-Laflamme (2003) *Réduction du temps de travail et conciliation emploi-famille: les arbitrages entre revenu et temps dans le contexte économique actuel*. Note de recherche de la Chaire du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir No 2003-5. Disponible sur : <http://www.telug.quebec.ca/chaireecosavoir/>

Tremblay, D.-G. et C.H. Amherdt (2003). *Articulation emploi-famille et temps de travail ; résultats de l'analyse statistique d'une enquête en ligne (comparaison SCFP et hors SCFP)* . Note de recherche de la Chaire du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir No 2003-9. Disponible sur : <http://www.telug.quebec.ca/chaireecosavoir/>



## L'expérience québécoise et canadienne en matière d'aménagement et de réduction du temps de travail

---

- Tremblay, D.-G., C.H. Amherdt (2003). *Articulation emploi-famille, mesures de conciliation et temps de travail : observations et différences selon le sexe*. Note de recherche de la Chaire du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir. No 2003-8. Montréal : direction de la recherche, Télé-université. Voir : <http://www.telug.quebec.ca/chaireecosavoir/>
- Tremblay, D.-G. , Amherdt, C.H. et De Sève, M.K (2003). *La conciliation emploi-famille : des mesures et des pratiques à développer dans les milieux de travail. Résultats d'enquête auprès de sept organisations rattachées au Syndicat canadien de la fonction publique*. Montréal : direction de la recherche, Télé-université. 140 p.
- Tremblay, D.-G. (2003). *Articulation emploi-famille et temps de travail. Les sources de difficultés et les perspectives de solution..* Rapport de recherche. Montréal : direction de la recherche, Télé-université . Note de recherche de la Chaire du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir No 2003-4. 22 p. Disponible sur : <http://www.telug.quebec.ca/chaireecosavoir/>
- Tremblay, D.-G. et C. Chevrier (2002). *Analyses selon le genre; une revue des travaux et perspectives*. Montréal : Direction de la recherche. Télé-université. 30 pages . Note de recherche de la Chaire du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir.
- Tremblay, D.-G. et C. Chevrier (2002). *Portrait actuel du marché du travail au Canada et au Québec; une analyse statistique en fonction du genre*. Montréal : Direction de la recherche. Télé-université. 72 pages. . Note de recherche de la Chaire du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir No 2003-2. Disponible sur : <http://www.telug.quebec.ca/chaireecosavoir/>
- Tremblay, D.-G. et C. Chevrier (2002). *La situation des femmes dans les universités du Québec; une analyse statistique différenciée selon le genre*. Montréal : Direction de la recherche. Télé-université. 4S2 pages. Revu et placé en ligne sur <http://www.telug.quebec.ca/chaireecosavoir/>
- Tremblay, Diane-Gabrielle (2002). *Analyse du conflit entre le travail et la famille*. Rapport no 2.8 disponible sur le site du cours RIN 2013 de la Télé-université, sur le site [www.telug.quebec.ca](http://www.telug.quebec.ca) .
- Tremblay, D.-G. et Amherdt, C.H. (2002). *La vie en double. Les obstacles organisationnels et socioculturels à la conciliation des responsabilités parentales et professionnelles chez les pères et les mères*. Rapport de recherche. 99 p. Note de recherche de la Chaire du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir No 2003-11. Disponible sur : <http://www.telug.quebec.ca/chaireecosavoir/>
- Tremblay, D.-G. et M. De Sève (2002). *Articulation emploi-famille et temps de travail ; résultats de l'analyse qualitative dans les secteurs de la santé et de l'éducation*. Rapport de recherche.
- Tremblay, D.-G. (2002). *Articulation emploi-famille et temps de travail ; résultats de l'analyse statistique des données recueillies dans les secteurs de la santé et de l'éducation* . Rapport de recherche.



## L'expérience québécoise et canadienne en matière d'aménagement et de réduction du temps de travail

---

- Tremblay, D.-G. (2002). Balancing Work and Family with Telework? Organizational Issues and Challenges for Women and Managers. In *Women in Management*. Manchester: MCB Press. Volume 17 issue 3/4. pp157-170.
- Tremblay, D.-G. (2002). Les femmes et le marché du travail au Canada et au Québec: horaires et formes d'emploi atypiques et difficultés d'articulation emploi-famille. *Travail, Genre et sociétés*, No 8. Paris: L'Harmattan et CNRS. Sept. 2002. Pp. 193-211.
- Tremblay, D.-G. (2002). Work-family balancing and Working times; results from a research conducted in Canada. In Japan Institute of Labour (2002). *Universal Wisdom through Globalization*. Selected papers from the 12 th International Industrial Relations Congress. Tokyo : Japan Institute of Labour. Pp. 223-237.
- Tremblay, D.-G. (2002). Articulation emploi-famille et temps de travail. Comment concilier profession et famille dans les secteurs à horaires variables ? dans Tremblay, D.-G. et L.-F. Dagenais (2002). *Segmentations, fragmentations et mutations du marché du travail*. Québec : Presses universitaires du Québec.
- Tremblay, Diane-Gabrielle (2000). Temps de travail et diversité des temps sociaux : l'importance de la question du genre dans les recherches québécoises et nord-américaines. Dans De Terssac, G. et D.-G. Tremblay (2000, sous la dir.). *Où va le temps de travail ?* Toulouse : Editions Octares. Pp. 163-184.