

L'aménagement et la réduction du temps de travail : leçons à tirer de cinq expériences québécoises^{1 2}

Michaël HUBERMAN et Paul LANOIE

Face au taux de chômage persistant, on observe une recrudescence des demandes d'organiser le travail de manière plus flexible et, plus particulièrement, d'opter pour le partage du travail. Comme c'est le cas habituellement, les politiciens ont été ciblés par de telles demandes. Dans ses efforts de réduction du taux de chômage à 2% d'ici l'an 2000, le gouvernement québécois a proposé, vers la fin de 1996, une combinaison de mesures relatives au nombre d'heures ouvrées. Au nombre de ces mesures figurent la réduction de la durée hebdomadaire du travail, une augmentation du nombre de jours de vacances, et des sabbatiques non rémunérées. La réponse à ces propositions était prévisible : sans réduction proportionnelle des salaires, les syndicats ont perçu ces propositions comme une occasion pour eux de s'approprier une part plus importante du surplus économique, tandis que les employeurs les ont perçues comme une hausse des coûts unitaires. Quant aux décideurs politiques, ils ont eu des réactions mitigées face à ces programmes. Alors que certains analystes voient ces propositions comme des solutions à long terme pour créer des emplois, d'autres y voient uniquement un moyen pour protéger les emplois existants. Ces différentes prises de position s'expliquent en partie par le fait que la définition du partage du travail n'est pas la même pour tous.

Est-ce simplement un cas de *déjà vu*? Un coup d'œil rapide sur l'histoire du partage du travail nous permet de constater qu'il a été réclamé, et rejeté, pendant les périodes de crises majeures en Amérique du Nord et en Europe depuis 1850 (Cross, 1989)³. Même pendant la Grande Dépression de 1930, le partage du travail a été rejeté à la fois par des groupes de travailleurs et des firmes, et n'a été appuyé aux États-Unis que par quelques leaders politiques. Mais le contexte nord-américain contemporain est différent. D'une part, le marché du travail est plus ouvert aux forces de la globalisation et, d'autre part, le profil démographique du marché du travail, aussi bien que le degré et la nature de la syndicalisation, sont aujourd'hui bien différents de ce qu'ils étaient dans les années trente. Par conséquent, la façon dont est pratiqué aujourd'hui le partage du travail rompt avec les expériences antérieures.

Malgré l'intérêt croissant que suscite le partage du travail et les analyses théoriques portant sur certaines questions qu'il soulève (Calmfors, 1985 ; Burdett et Wright, 1989 ; Fortin, 1989), peu d'études de cas ont été réalisées sur son implantation dans les années 1990. La méthode des cas est importante parce que les départements des ressources humaines ont souvent tendance à suivre l'exemple de quelques firmes sélectionnées qui ont fait l'objet de beaucoup de publicité ; et parce que les gouvernements, aux niveaux provincial et fédéral, se fient à l'étude de cas comme banc d'essai pour évaluer les effets de certaines des mesures proposées.

¹ Nous remercions Robert Lacroix pour les précieux commentaires qu'il a émis sur une version antérieure de cette recherche. Nous sommes également redevables aux représentants de Bell Canada, Alcan, MEF, Les Papiers Scott et Sico. Enfin, nous voulons remercier Diane-Gabrielle Tremblay et Daniel Villeneuve de la Télé-université de nous avoir fourni des informations sur l'expérience de Sico. Toute erreur résiduelle demeure la responsabilité des auteurs.

² Une version anglaise de ce texte, mettant l'accent sur le rôle de l'intervention de l'état dans le domaine de l'aménagement et de la réduction du temps de travail, est présentement soumise pour publication à la revue *Canadian Public Policy*.

³ Pour le Canada dans les années 1930, voir Struthers (1983) ; pour les États-Unis, voir Jacoby (1985) ; pour l'Europe après 1945, voir van Audenrode (1994).

Cette étude se base sur cinq expériences récentes de partage du travail au Québec - Bell Canada, Alcan, Les Papiers Scott, Sico, et le Ministère de l'Environnement et de la Faune - et tente d'en dégager les grandes tendances ainsi que les «leçons» à retenir pour les gestionnaires. Le succès de certains programmes de partage du travail était-il associé à un type de travailleurs ou d'entreprises en particulier? La probabilité de succès était-elle accrue quand le programme était offert sur une base volontaire? Le rôle du gouvernement était-il capital pour le succès de ces programmes? Les études de cas couvrent une variété de secteurs, aussi bien les secteurs public et para public que le secteur privé, et celui des services et des entreprises manufacturières. De plus, les cas incluent les industries situées en milieu rural et urbain. Ces organisations sont toutes de grande taille et syndiquées, ce qui explique qu'elles aient été choisies. Des études antérieures, effectuées dans les années 1980, révèlent que les entreprises où existait un programme de partage du travail étaient en moyenne de petite taille et, dans l'ensemble, non syndiquées⁴. Les entreprises que nous avons choisies pour notre étude peuvent donc être considérées comme des entreprises à l'avant garde d'une nouvelle tendance de l'économie canadienne.

Cette étude comporte trois sections. La section 1 propose des définitions des différentes approches du partage du travail. La section 2 présente les cinq expériences qui sont comparées entre elles par rapport à une quinzaine de dimensions. Ces dimensions sont regroupées sous trois grands axes d'analyse: 1) le contexte dans lequel le programme d'ARTT a vu le jour; 2) les modalités du programme et 3) les résultats (taux de participation, nombre d'emplois sauvegardés et effet sur la productivité). Le texte présente ensuite des leçons à tirer pour les gestionnaires à trois niveaux: 1) les contextes qui sont favorables; 2) les facteurs favorisant un taux de participation élevé et 3) les conditions à respecter pour le maintien de la productivité.

1. DIFFÉRENTES APPROCHES DU PARTAGE DU TRAVAIL

Les écrits sur le partage du travail sont diffus parce que l'expression a été interprétée de différentes façons. Pour certains, le partage du travail consiste en une réduction du nombre d'heures de travail au cours du cycle économique afin de sauver des emplois; pour d'autres, l'expression fait référence à la réduction du nombre d'heures de travail dans l'objectif de créer des emplois permanents à long terme. Bien entendu, ces types de programmes de partage du travail ne s'excluent pas mutuellement, mais peuvent présenter des résultats conflictuels. D'une part, la rétention de main-d'œuvre peut réduire la productivité et la rentabilité et, à plus long terme, freiner le potentiel d'embauche de travailleurs additionnels. D'autre part, un programme qui obtient de bons résultats peut conduire à des niveaux de productivité plus élevés avec pour conséquence une réduction des besoins d'embauche au sein de la firme. Il est également important de distinguer entre les aspects micro et macro du partage du travail. Par exemple, d'un point de vue macro, si toutes les firmes sont encouragées à offrir un programme de partage du travail, on pourrait observer une réduction des emplois disponibles à la grandeur de l'économie en raison de la réduction de la demande agrégée.

Devant la variété et la multiplicité des conséquences du partage du travail, nous avons jugé bon d'en distinguer trois dimensions.

1) Le partage du travail peut être perçu comme un accord volontaire entre les individus et les firmes en vue de réduire la semaine de travail. Cette initiative permettrait aux travailleurs de choisir le nombre d'heures

⁴ Une étude (N = 953) effectuée par Emploi et Immigration Canada (1993) a révélé que les firmes qui possèdent un programme de partage du travail ont en moyenne 130 employés (30 en moyenne participent au programme); 14% des firmes avec un programme étaient syndiquées.

qu'ils veulent effectuer, tandis que les entreprises pourraient choisir le type de travailleur qu'elles souhaitent embaucher⁵. Ainsi, les travailleurs intéressés par une semaine de travail moins longue pourraient sélectionner les firmes qui proposent ce type de contrat. De tels arrangements existent quelles que soient les conditions économiques (bonnes ou mauvaises), et ils ne sont pas nécessairement directement liés à la création d'emplois. Mais, si l'on observe des arrangements volontaires à travers l'économie, la hausse de la productivité et la réduction des coûts unitaires peut accroître le nombre d'emplois. Il y a toutefois des limites à ces types d'ententes. À partir des résultats du *Survey of work arrangements* de 1995, Drolet et Morissette (1997) ont conclu que 66,6% des travailleurs canadiens ne souhaitent apporter aucun changement au nombre d'heures travaillées ; 27,1% aimeraient travailler davantage et gagner plus ; seulement 6,4% des individus accepteraient de travailler moins et de gagner moins. Au Québec, toutefois, davantage d'individus (7,9%) préféreraient travailler moins d'heures. Dans l'ensemble, les résultats semblent indiquer qu'un bon nombre de Canadiens travaillent moins d'heures que ce qu'ils auraient souhaité⁶.

2) Le partage du travail peut être une stratégie d'affaires pour retenir la main-d'œuvre pendant les périodes de ralentissement économique⁷. Au dix-neuvième siècle et durant la Grande Dépression de 1930, cette initiative a souvent été désignée sous l'expression «initiative de temps réduit». Comme son nom l'indique, c'est une politique à court terme qui ne crée pas d'emplois, bien qu'elle permette de réduire le nombre de licenciements. Elle ne nécessite ni modifications majeures dans l'organisation du travail, ni changements d'attitude envers le travail. Les firmes investissent dans leurs travailleurs, et elles veulent éviter les coûts élevés reliés à la recherche de nouveaux employés lorsque l'économie reprendra. Ce type de programme de partage du travail est défensif et, à l'instar de toute autre méthode de rétention de main-d'œuvre, il occasionne une baisse de la productivité et une hausse des coûts unitaires que doit supporter la firme. Certains travailleurs seraient disposés à accepter une baisse de revenu (dans la mesure où leur salaire demeure supérieur à l'autre alternative, à savoir le montant versé par l'assurance-emploi), s'ils étaient assurés que les firmes reprendraient les heures de travail habituelles dès les premiers signes d'une reprise économique. Néanmoins, d'autres individus se chercheraient un emploi auprès des firmes qui œuvrent à temps plein. Si ces travailleurs sont les meilleurs de leur firme (les travailleurs dont le coût d'opportunité est élevé), la productivité de l'ensemble de l'entreprise pourrait également diminuer.

3) Les gouvernements et les firmes ont envisagé d'introduire le partage du travail comme un moyen pour atténuer les effets des changements structurels⁸. Par exemple, l'adoption envisagée de la semaine de 35 heures en France va dans ce sens. Qu'elle soit instaurée par les firmes ou par le gouvernement, cette politique en est une à long terme de par sa nature, et elle peut ne pas être appliquée sur une base volontaire. Le gouvernement pourrait imposer une limite au nombre d'heures travaillées, par semaine ou par an (incluant le temps supplémentaire), dans l'espoir de créer des emplois. Confrontées à une réduction de leur part de marché ou à une baisse générale de la demande, et dans l'incapacité de couper les salaires ou d'effectuer des licenciements, les firmes soucieuses d'abaisser leurs coûts de main-d'œuvre pourraient introduire, sur une base permanente, la semaine de travail réduite. La possibilité que ces initiatives créent de nouveaux emplois ou préservent ceux déjà existants dépend de la substitution entre les heures et le nombre de travailleurs. Mais même en supposant une élasticité favorable, employeurs et décideurs rencontrent un problème : il s'agit de persuader les travailleurs en poste d'accepter des coupures de salaires (dues à la réduction du nombre d'heures travaillées). De plus, une politique à long terme de

⁵ Il s'agit là d'ententes sur le partage du travail parce qu'elles offrent aux employés une semaine de travail réduite dans l'espoir que cela se traduise par une hausse du nombre d'emplois. Voir Rosen (1986) pour une analyse de la concordance des préférences en matière d'heures de travail.

⁶ Les résultats de Drolet et Morissette (1997) suggèrent également que les caractéristiques (localisation, âge, sexe, et éducation) des employés qui préfèrent travailler davantage sont différentes de celles des travailleurs qui souhaitent travailler moins, ce qui rend peu probables les transferts entre ces deux groupes. Voir aussi Kahn et Lang (1995).

⁷ Voir Okun (1981) pour une discussion sur la rétention de main-d'œuvre (labour hoarding).

⁸ Pour des exemples de cette approche, voir les récentes recommandations du rapport rendu par le *Advisory Group on Working Time and the Distribution of Work* (1994).

réduction du nombre d'heures de travail pourrait contraindre les firmes à apporter des changements à leur planification et à leur organisation. Dans le cas où la réduction de la durée hebdomadaire du travail serait une initiative gouvernementale pour réduire le chômage, les firmes auraient à assumer les coûts additionnels liés à l'embauche de nouveaux travailleurs. L'effet net sur la productivité peut ne pas être nul. Le moral des travailleurs peut se détériorer s'ils sont contraints d'accepter des coupures de salaires ; les firmes peuvent ne pas apporter les changements appropriés à leur planification du travail et, si l'on ajoute les effets liés à l'embauche de nouveaux travailleurs sans entraînement, la productivité risque de décliner.

Il est nécessaire de différencier les trois dimensions du partage du travail car chacune d'elle exerce des effets différents sur les salaires des travailleurs, la productivité et l'organisation des firmes. Le partage du travail sur une base volontaire ne pose pas de problème car il permet de faire concorder efficacement les choix des travailleurs avec ceux des firmes. Une politique de rétention de la main-d'œuvre, habituellement instaurée par les firmes, peut être acceptable pour les travailleurs s'ils savent que leur revenu sera rétabli dès la prochaine reprise économique. De par sa nature temporaire, une politique de rétention de la main-d'œuvre n'oblige pas les firmes à apporter de changements organisationnels importants comme, par exemple, des ajustements majeurs au niveau de la planification du travail. Dans un contexte de changements structurels importants, le partage du travail est plus problématique parce qu'il nécessite des ajustements plus substantiels : les travailleurs voient leurs revenus réduits de façon plus définitive et les firmes sont contraintes d'effectuer des changements organisationnels.

2. CINQ EXPÉRIENCES DE PARTAGE DU TRAVAIL

2.1. Bell Canada

Avant que les changements apportés à la réglementation ne menacent sa part de marché, la compagnie Bell Canada était relativement isolée de la compétition⁹. Ses travailleurs syndiqués étaient à son service depuis longtemps, quinze ans en moyenne dans le cas des techniciens, et leur ancienneté déterminait leurs conditions de travail. Mais en novembre 1993, confrontée à la nouvelle compétition, la compagnie a annoncé un plan sans précédent qui visait à réduire ses coûts et à couper 5,000 emplois. Les éléments du plan de Bell, tout comme ceux des quatre autres cas, sont présentés au tableau 1. Destiné aux travailleurs de toutes les régions du Québec et de l'Ontario, le plan est une combinaison de propositions de nature à inciter les employés à quitter la compagnie, à prendre une pré-retraite, à prendre plus de congé sans solde, et à réduire la semaine de travail. D'après l'information obtenue lors de discussions que nous avons eues avec la direction de Bell, il semble que le plan ait été conçu pour faire face aux changements structurels de l'industrie. À l'origine, le plan devait être appliqué sur une base volontaire et Bell a d'abord tenté d'obtenir de l'aide du gouvernement fédéral pour les employés qui choisiraient de travailler moins¹⁰. Mais en décembre 1993, il était évident qu'Ottawa ne subventionnerait pas les travailleurs de Bell et la compagnie en conclut qu'un programme offert sur une base volontaire était irréalisable. Dans le cadre du renouvellement de sa convention collective, la compagnie a négocié de nouvelles clauses pour réduire la semaine de travail. Les techniciens réduiraient leur semaine de travail de 5 jours/40 heures à 4 jours/36 heures¹¹. La journée de travail était donc plus longue, et les travailleurs pouvaient choisir de prendre leur journée

⁹ Un compte rendu plus complet de l'expérience de Bell est disponible dans Huberman et Lacroix (1996).

¹⁰ Le gouvernement canadien a adopté des initiatives, à titre expérimental sur une base limitée, par lesquelles il subventionnait les firmes et les travailleurs dans le cadre de programmes de partage du travail. Pour un historique de ces programmes, voir Pal (1983) et Reid (1985). Gray (1996) présente une analyse plus récente.

¹¹ Les résultats présentés dans cette étude, y compris le tableau 1, considèrent exclusivement le programme de partage tel qu'appliqué aux techniciens de la branche québécoise de Bell, à moins de mention contraire.

de congé soit le lundi soit le vendredi. Les salaires bruts ont diminué de 10% environ. La nouvelle semaine de travail a obligé la firme à réorganiser ses activités afin de pouvoir continuer à répondre aux besoins de ses clients. L'entente allait durer un an.

Tableau 1

Cinq études de cas sur le partage du travail
Contexte, programme et résultats

	Alcan	Bell ¹	MEF	Scott Paper	Sico
Contexte	renouvellement de la convention collective	menace de licenciement	menace de licenciement et de réduction de salaire	négocié / menace de licenciement	renouvellement de la convention collective
Changement organisationnel	Oui	non	non	Oui	non
Gains salariaux	Oui	non	non	Oui	non
Aide financière de l'entreprise	Oui	non	non	Non	oui
Aide financière du gouvernement	réservée à ceux inscrits au programme	non	non	aide à tous les travailleurs	non
Programme	Volontaire	involontaire	volontaire (avec l'accord de la direction)	Volontaire	Programme pour tous accepté par vote à 95%
Travailleurs potentiels	tous les travailleurs sauf les cadres	techniciens	tous les travailleurs	Limité (60/400 travailleurs)	tous les travailleurs sauf les cadres
Choix disponibles	40 h → 38 h ou 35 h → 33 h	5 j → 4 j et 40 h → 36 h	35 h → 32 h ou 35 h → 28 h	5 j → 4 j ou 5 j → 3 j	5 j → 4 j et 40 h → 36 h
Impact sur les avantages sociaux	aucun	aucun	aucun	Réduction proportionnelle	Aucun
Temps libre supplémentaire	journées de vacances supplémentaires	réduction de la semaine de travail	réduction de la semaine de travail ou journées de vacances supplémentaires	réduction de la semaine de travail	réduction de la semaine de travail
Durée de l'entente	renouvelable après avoir accumulé 33/38 heures	un an	renouvelable après 6 mois	Renouvelable annuellement	renouvelable (collectivement) suite à une évaluation au terme de la première année d'implantation
Résultats					
Taux de participation ²	66.5%	100% (Volontaire : 7%)	35 h → 32 h : 10.8% 35 h → 28 h : 2.7%	5 j → 4 j : 18.3% 5 j → 3 j : 1.6%	100%
Salaire brut	-2.9% 1 ^{re} année -3.4% 2 ^{de} année -3.7% 3 ^{de} année	-10%	35 h → 32 h : -8.6% 35 h → 28 h : -20%	5 j → 4 j : -20% 5 j → 3 j : -40%	aucune réduction, mais aucune hausse de salaire pendant les trois années de la convention collective amélioration (6 mois)

Productivité	aucun changement	effet négatif	résultats mitigés	aucun changement	après l'implantation)
Effet sur l'emploi	102 nouveaux emplois	200 emplois sauvés	38 emplois sauvés	2 emplois sauvés	impossible de le déterminer précisément en ce moment

heures
jours

Cette information fait référence au programme tel qu'appliqué aux techniciens.

Les taux de participation chez Alcan, Scott et au MEF ont été enregistrés au printemps 1997.

2.2. Alcan

Le complexe Jonquière de l'Alcan, situé dans la région du Saguenay-Lac-St-Jean, comprend à la fois de nouvelles et d'anciennes installations. Au total, le nombre de travailleurs dans l'ensemble des usines de la région est passé de 9,000 en 1980 à 6,300 en 1994¹². En 1990, la compagnie a amorcé une période de restructuration dans le but de rationaliser la production dans ses installations les plus modernes et les plus avancées sur le plan technologique. Ses travailleurs syndiqués sont parmi les mieux payés de la région et ont, en moyenne, 20 ans d'ancienneté. Au début des années 1990, la firme s'est prévalué des fonds offerts par le gouvernement fédéral pour subventionner les employés qui travaillaient à temps réduit. De plus, depuis 1988, les travailleurs avaient la possibilité d'accumuler des heures supplémentaires et de les utiliser pour prolonger leurs vacances. Souliguons ici que, confrontés à une longue période de congédiements et de restructuration, la firme et les travailleurs possédaient déjà une certaine expérience en matière d'ajustement des heures de travail. Une entente formelle, convenue entre Alcan et son syndicat en octobre 1995, prévoyait un programme de réduction de la semaine de travail sur une base volontaire. Le programme, qui a bénéficié de subventions des gouvernements fédéral et provincial (460 \$ par travailleur en 1996, 230 \$ en 1997, et 115 \$ en 1998), était destiné à tout le personnel, soit environ 3 000 travailleurs, exception faite de la direction. Ce programme faisait partie d'une convention collective plus vaste qui accordait aux travailleurs une hausse moyenne de 45¢ du taux horaire pour 1996, 1997 et 1998. De plus, les travailleurs qui participaient à cette initiative recevaient un boni supplémentaire de 25¢ l'heure. En incluant les contributions des deux paliers de gouvernement, mais en excluant les hausses salariales négociées, la rémunération des travailleurs qui ont participé au programme a diminué de 2,9% environ la première année et de 3,7% la dernière année. Les travailleurs avaient leur emploi assuré pendant les trois années que durait l'entente. En échange, la firme pouvait poursuivre sa politique de changements techniques et organisationnels, et le syndicat acceptait de participer à des initiatives de réorganisation (le processus d'amélioration continue et du virage qualité).

Le nouveau programme consistait à réduire le temps de travail rémunéré de 40 à 38 heures ou de 35 à 33 heures (dans le cas des cols blancs). Les employés pouvaient conserver leur horaire et leur semaine de travail régulière, et le volume de production ne subissait aucune perturbation. Les deux heures de travail supplémentaire non payé étaient cumulées à des fins de vacances. L'objectif était de créer des emplois permanents pour les travailleurs licenciés à la suite de la réorganisation. Dès le départ, près de 66% des travailleurs ont accepté de participer à cette initiative, mais leur adhésion était renouvelable, toujours sur une base volontaire, après avoir accumulé 33 ou 38 heures de travail non rémunéré. En décembre 1997, le taux de participation avait toutefois baissé à 61%.

2.3. Les Papiers Scott

Les Papiers Scott est une importante compagnie de production d'articles en papier qui possède des usines dans plusieurs provinces canadiennes. En 1990, le contexte économique de l'industrie commençait à se détériorer

¹² L'expérience d'Alcan est basée sur des entrevues et des visites effectuées entre juin 1996 et mai 1997.

et Scott, à l'instar d'autres compagnies, a annoncé une série de licenciements¹³. Pour réduire davantage les coûts vers le milieu des années 1990, la firme a entrepris de rationaliser ses activités dans ses usines de l'Ontario et du Québec, une action qu'elle poursuit encore. Son usine de Crabtree au Québec, une ville de près de 5 000 habitants située à 70 kilomètres de Montréal, employait environ 400 travailleurs au début des années 1990. En 1994, la firme annonçait son intention de licencier 100 travailleurs. Au cours des négociations avec son syndicat, la firme a été en mesure de ne faire aucune mise à pied grâce aux départs à la retraite, aux départs volontaires, et à des ententes sur le partage du travail. La convention collective, d'une durée de trois ans, stipulait des hausses de salaire de 2%, 2,5% et 1,5% par an.

En raisons de contraintes administratives et organisationnelles, l'entreprise a limité le partage du travail à un petit groupe de soixante travailleurs de l'une des divisions de l'usine de Crabtree. Les travailleurs étaient surtout des femmes qui avaient 25 années d'ancienneté et dont l'âge moyen était de 45 ans. Le programme, qui était offert sur une base volontaire, donnait aux travailleurs l'occasion de réduire leur semaine de travail de 5 à 4 jours ou de 5 à 3 jours. Le gouvernement du Québec a versé à la firme des subventions pour l'aider à gérer le changement mais, contrairement à Alcan, les sommes ne devaient pas servir à compenser les pertes de salaire des travailleurs. La rémunération brute des travailleurs a été réduite proportionnellement au nombre de journées chômées. Près de 18% des travailleurs éligibles ont choisi le programme proposant la réduction de 5 à 4 jours, tandis que 1,6% des travailleurs ont opté pour celui de 5 à 3 jours. Les travailleurs peuvent renouveler annuellement leur adhésion au programme.

2.4. Le Ministère de l'Environnement et de la Faune (MEF)

Depuis 1994, contraint de diminuer ses dépenses, le gouvernement du Québec a cherché à réduire la masse salariale du secteur public¹⁴. Ses initiatives en matière de partage du travail étaient destinées à éviter les licenciements et à encourager les firmes des secteurs privé et para public à suivre son exemple. À la fin de l'année 1995, le MEF a négocié une entente avec son syndicat afin de permettre à ses 2 900 employés (aussi bien les employés de bureaux que ceux qui travaillent sur le terrain) de réduire, sur une base volontaire, leur nombre d'heures de travail. Deux types de programmes étaient disponibles : (1) les travailleurs pouvaient opter pour une réduction du nombre d'heures de travail de 40 à 36 ou à 32 heures, ou encore de 35 à 32 ou à 28 heures ; (2) les employés pouvaient maintenir leur semaine de travail habituelle (40 ou 35 heures), mais n'être payés que pour 36, 32 ou 28 heures et ainsi accumuler, tout comme les travailleurs d'Alcan, des heures de travail qu'ils pourraient échanger contre des jours de congé. Le gouvernement n'a offert aux travailleurs aucune compensation financière, l'acceptation de l'un ou l'autre de ces programmes pouvait donc se traduire par une réduction de salaire de l'ordre de 8,6% à 20%. Les travailleurs pouvaient renouveler leur adhésion au programme tous les six mois. Près de 14% des travailleurs du MEF se sont portés volontaires pour l'ensemble du programme, de ce nombre 58% étaient des hommes. Environ trois pour cent des travailleurs ont choisi une réduction de leur semaine travaillée de 20%. La plupart des travailleurs ont décidé de réduire leur semaine de travail plutôt que d'accumuler des jours de congé.

2.5. Sico

Sico, une entreprise manufacturière de production de peintures à usage résidentiel et commercial, possède trois usines au Québec. Nous avons étudié l'entente convenue en matière de réduction du temps de travail à ses installations de Longueuil, une usine de 130 employés située en banlieue de Montréal¹⁵. En 1997, au moment du renouvellement de la convention collective, le syndicat a tenté d'obtenir une réduction de la semaine de travail de 40 à 36 heures sans aucune réduction de salaire. Les travailleurs étaient préoccupés par l'amélioration de leur

¹³ L'expérience de Papiers Scott est basée sur des entrevues et une visite effectuée au printemps 1997.

¹⁴ L'expérience du MEF est basée sur des entrevues menées entre janvier et mars 1997.

¹⁵ L'expérience de Sico est basée sur des entrevues menées à l'été 1997.

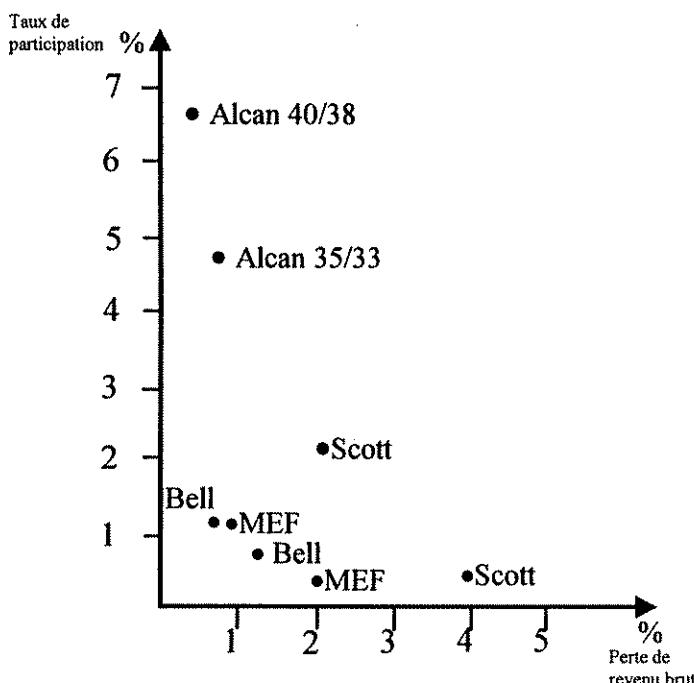
qualité de vie, tandis que la création et la consolidation d'emplois étaient à leurs yeux des considérations moins importantes. La firme ne planifiait alors aucun changement organisationnel ou technologique, et n'avait nullement l'intention de licencier du personnel.

Une entente sur la réduction du temps de travail, endossée par les travailleurs, fut adoptée au terme de longues négociations. Comme chez Bell, la semaine de travail est passée de «5 jours/40 heures par semaine» à «4 jours/36 heures par semaine» avec un congé le lundi ou le vendredi. En échange, la firme ne consentirait aucune hausse de salaire pendant toute la durée de la nouvelle convention collective, soit trois ans. La firme a également gagné de la flexibilité. Les travailleurs ont accepté certains décloisonnements des tâches, ce qui a facilité le passage à une nouvelle planification du travail. De plus, la période de préavis dans le cas d'un licenciement a été réduite de 6 à 2 mois. La durée quotidienne du travail a augmenté et la production a été concentrée les mardi, mercredi et jeudi. Comme le volume d'affaires de la firme atteint son maximum pendant ces trois jours, cette nouvelle planification du travail s'est traduite par une réduction du temps supplémentaire. Le partage du travail a donc occasionné certains coûts pour les travailleurs, incluant le sacrifice d'une hausse de salaire et le renoncement aux heures supplémentaires. Finalement, il a été convenu que les changements apportés à la planification du travail seraient réexaminés au bout d'un an à lumière des résultats obtenus. Ces résultats seraient évalués en fonction de trois critères : (1) le coût du litre de peinture ; (2) la qualité du service (le pourcentage de commandes qui respectent les délais de livraison) et (3) l'absentéisme.

3. LES RÉSULTATS DES PROGRAMMES

La popularité des programmes et leurs résultats dépendent des demandes adressées aux travailleurs et des sacrifices qu'ils doivent consentir. La figure 1 présente la relation entre la perte de salaire (brut) et le taux de participation aux programmes. Elle est composée de huit observations. Alcan, Scott et le MEF offraient deux possibilités à leurs travailleurs. Par ailleurs, les observations de Bell proviennent de l'enquête menée par la firme au cours du mois qui a précédé l'instauration du programme obligatoire. Sico n'offrait aucun choix. Cette figure montre clairement que le taux de participation chute drastiquement dès que le sacrifice exigé se rapproche de 10 %. Les résultats obtenus par Scott sont quelque peu atypiques peut-être parce que le programme qu'offrait la compagnie n'était pas de grande envergure.

Figure 1
Relation entre le taux de participation et la perte de revenu



La substitution entre le taux de participation et le sacrifice financier confirme qu'il est important de distinguer les trois approches du partage du travail identifiées précédemment. Scott et le MEF envisageaient de poursuivre à long terme leur politique sur le partage du travail dans le contexte de changements structurels (approche 3), mais le taux de participation a été relativement faible en raison du sacrifice que devaient consentir les travailleurs. Par conséquent, ces firmes n'ont pu satisfaire les employés qui auraient accepté de travailler moins, mais qui souhaitaient une réduction du nombre d'heures ouvrées inférieure à celle imposée par le plan. Ces expériences ont mis en évidence la difficulté à laquelle travailleurs et employeurs sont confrontés lors de la négociation de contrats individuels. En principe, les travailleurs effectuent un tri entre les firmes afin de trouver la bonne combinaison salaire/heures ouvrées (comme défini dans l'approche 1). En pratique, les travailleurs trouvent difficile de changer d'emploi, et la firme n'est pas toujours en mesure de leur offrir la combinaison salaire/heures ouvrées qu'ils souhaitent. Quant à l'évolution du taux de participation dans le temps, il s'est maintenu et a même augmenté (MEF) dans quatre cas sur cinq, alors que chez Alcan, il est passé de 66% en janvier 1996 à 60% en décembre 1997, possiblement à cause de l'aide financière des gouvernements qui décline dans le temps.

L'effet sur l'emploi est proportionnel à la taille de l'effectif et au taux de participation. Au total, les cinq programmes de partage du travail pourraient avoir sauvé ou consolidé plus de 300 emplois à temps plein, ce qui n'est pas négligeable (un total de 8500 employés avaient accès aux programmes). Cela dit, Bell, l'employeur le plus important de l'échantillon et dont le programme était obligatoire, a modifié substantiellement son engagement après un an.

Les conséquences du programme sur la productivité sont mitigées. Lanoie et al. (1996) ont montré que la productivité des techniciens de Bell a décliné durant la période de partage du travail. Ils ont attribué ce résultat à l'allongement de la journée de travail (la nouvelle planification ne concordait pas avec les besoins des clients), au fait que les travailleurs appréciaient peu qu'on leur ait imposé ce programme, et au manque de préparation des cadres pour faire face aux modifications de l'environnement de travail. Si l'on se reporte aux trois approches présentées plus haut, la firme a tenté d'instaurer une stratégie à long terme (approche 3) sans assistance gouvernementale et sans changements organisationnels. Bien que la firme ait été en mesure de maintenir le niveau d'emploi, la productivité a diminué. Le résultat s'apparente à une stratégie de rétention de la main-d'œuvre (2), et le déclin de la productivité était prévisible. L'expérience de Bell jette un doute sur les chances de succès des programmes de partage du travail face à des changements structurels comme une déréglementation. Dans son nouveau contexte économique, il était nécessaire que la firme augmente sa productivité, mais aucune mesure n'avait été mise en place pour garantir ce résultat. Il n'est pas surprenant que la firme ait eu recours au licenciement lorsque prit fin son programme de partage du travail.

Dans le cas des programmes offerts sur une base volontaire, on observe différents effets sur la productivité au niveau de la firme. Sico a connu une amélioration au niveau des trois critères d'évaluation liés à la productivité. Par contre, dans le cas du MEF, les effets sur la productivité semblent mitigés. Dans le cadre d'un sondage à grande échelle, les dirigeants ont noté une baisse de la qualité du travail, des délais plus importants pour le service à la clientèle, et davantage de difficultés à organiser des réunions. Chez Alcan, rien n'indique que le programme ait modifié la productivité. La planification du travail n'a pas changé puisque les employés qui participaient au programme travaillaient selon l'horaire normal et accumulaient des congés additionnels. On aurait pu constater un effet négatif sur la productivité si les travailleurs appelés à effectuer un remplacement avaient été moins productifs que les employés réguliers. Toutefois, rien n'indique que ce fut le cas puisque les travailleurs appelés pendant les périodes de vacances figuraient sur une liste d'appel de personnes qui possédaient une expérience préalable chez Alcan.

Le succès des expériences d'Alcan et de Sico mérite d'être davantage commenté. Le programme d'Alcan est un exemple de stratégie à long terme (approche 3), mais son succès est intimement lié au fait que les changements demandés par la firme n'étaient pas considérables (1). Alcan a été capable de s'ajuster aux préférences de sa main-d'œuvre et, comme c'est toujours le cas, on observe des résultats positifs lorsqu'il y a un tel appariement. La firme a atteint son objectif, à savoir l'embauche de nouveaux travailleurs et le rappel de ceux qui figuraient sur les listes de rappel. Des cinq programmes étudiés, celui d'Alcan est peut-être le plus flexible parce qu'il permet aux travailleurs de poursuivre ou de débuter le programme au terme de 19 semaines, ce qui le rend plus attrayant aux yeux des travailleurs marginaux qui hésitaient à y adhérer. Fort de son succès, le programme demeure en place. L'expérience de Sico est également impressionnante puisque la compagnie a été capable d'accompagner ses travailleurs et de réorganiser les heures de travail de façon à mieux répondre aux besoins de ses clients. Il vaudrait certainement la peine de suivre cette expérience pendant une plus longue période.

4. QUE RETENIR DE CES EXPÉRIENCES ?

Dans les prochaines lignes, nous examinerons les éléments suivants : 1) le contexte dans lequel les programmes de partage peuvent être aménagés ; 2) les facteurs favorisant un taux de participation élevé ; et 3) les conditions à respecter pour le maintien de la productivité.

4.1. Le contexte favorable

Plusieurs analystes s'entendent pour dire que la réduction du temps de travail peut être fort utile dans les cas où l'économie connaît un creux cyclique, c'est-à-dire quand les entreprises font face à des chocs conjoncturels ou relativement temporaires (approche 2). En effet, dans pareils cas, il peut être fort justifié pour l'entreprise de retenir sa main-d'œuvre en réduisant les heures de travail plutôt qu'en faisant des mises à pied. Ainsi, l'entreprise peut éviter des coûts de réembauche, maintenir les qualifications et les compétences spécifiques de sa main-d'œuvre et, dans une certaine mesure, préserver le « moral des troupes » en n'ayant pas recours aux licenciements. Toutefois, l'adoption de programmes de réduction du temps de travail est plus discutable dans des cas de chocs structurels qui ont un caractère davantage permanent (approche 3). En effet, si une innovation technologique réduit sensiblement les besoins en main-d'œuvre d'une entreprise, si ses produits deviennent désuets ou si la concurrence internationale la force à battre en retraite, il n'est pas certain que la réduction du temps de travail soit désirable. Peut-être est-il souhaitable que, dans de telles circonstances, les travailleurs soient carrément incités à se tourner (par le biais de la formation, de la relocation etc.) vers des secteurs d'avenir plutôt que de « vivoter » à 27 ou 28 heures par semaine ! Au mieux, la réduction de la semaine de travail peut-elle servir de mesure de transition ?

Ceci étant dit, il n'est pas nécessaire d'attendre que l'entreprise soit confrontée à une baisse de sa demande pour penser à un programme de partage. L'expérience de Sico témoigne. N'étant pas confrontés à une crise, les intervenants peuvent alors prendre tout le temps voulu pour bien planifier et orchestrer le programme de partage. Le cas de Bell montre bien qu'une opération de partage de travail organisée à la hâte (en trois semaines) peut connaître des ratés.

De plus, l'expérience de Sico illustre qu'un programme d'ARTT peut servir à réaménager les heures de travail de façon à mieux répondre aux besoins de la clientèle. C'est ce changement qui a permis à la direction et au syndicat d'obtenir, jusqu'à maintenant, un résultat de type « win-win ».

4.2. Les facteurs favorisant un taux de participation élevé

Une fois que la décision est prise d'aller de l'avant avec un programme de partage de l'emploi, il semble important que celui-ci soit organisé sur une base volontaire. Forcer les individus à réduire leurs semaines de travail peut les rendre insatisfaits et affecter leur motivation au travail. C'est en partie ce qui s'est passé chez Bell.

Certaines conditions semblent nécessaires afin de s'assurer un taux de participation élevé. Premièrement, le sacrifice exigé en termes de réduction de salaire doit être relativement faible comme en témoignait la Figure 1. Les grandes enquêtes nationales où on pose aux gens des questions à l'égard de leurs préférences concernant le nombre d'heures travaillées (e.g., Drolet et Morrisette, 1997) vont dans le même sens puisqu'elles ont maintes fois montré que la très grande majorité des travailleurs canadiens sont satisfaits du nombre d'heures qu'ils travaillent. Bref, si on veut créer un bassin important d'« heures à redistribuer », vaut mieux avoir 500 travailleurs qui acceptent de réduire leur semaine de travail de 5% que 100 travailleurs qui sont prêts à une coupure de 10%. Les expériences de l'Alcan et de Sico sont éloquentes à cet égard.

Deuxièmement, la flexibilité du programme peut rendre le programme plus attrayant. S'il est facile de se retirer du programme après une période d'essai relativement courte, davantage de travailleurs seront tentés d'y adhérer. À ce sujet, les programmes de l'Alcan et du MEF offrent des particularités intéressantes. Celui de l'Alcan permet au travailleur de se retirer après l'accumulation d'un bloc d'une semaine de vacances (soit 19 semaines

l'individu. Parmi les caractéristiques liées à l'emploi, nous avons documenté des aspects comme le type d'horaire (horaire comprimé sur trois jours versus un horaire régulier), la possibilité de faire de nombreuses heures supplémentaires (pouvant éventuellement compenser les réductions de salaire dues au partage) et le lieu de travail (certaines usines présentent, entre autres, des conditions de travail plus difficiles). Parmi les caractéristiques des individus, nous avons posé des questions sur l'attitude par rapport au loisir (habitudes quant à la mise en banque des heures supplémentaires, passe-temps important, âge) et sur la situation familiale (présence du conjoint sur le marché du travail, nombre d'enfants, leur âge). Au moyen de techniques d'analyses statistiques appropriées, nous avons identifié parmi ces facteurs ceux qui affectaient significativement (au sens statistique du terme) la décision d'adhérer au programme de partage.

Nos résultats montrent que, parmi les facteurs liés à l'emploi, les facteurs suivants jouent un rôle significatif : le fait d'avoir un horaire régulier (plutôt que comprimé) ainsi que le fait de travailler dans un secteur du complexe industriel qui a déjà connu une expérience de partage influencent à la hausse la probabilité d'adhérer au programme de partage ; l'usine du travailleur semble également avoir un rôle à jouer, les travailleurs des usines plus modernes où, entre autres, les conditions de travail sont les moins difficiles, sont moins enclins à participer au programme. Parmi les caractéristiques liées aux individus, on remarque que ceux ayant l'habitude de se faire payer le temps supplémentaire en temps plutôt qu'en argent, que les femmes et que les personnes dont le conjoint travaille à temps plein ont une probabilité significativement plus grande que les autres d'adhérer au programme de partage. Alors que l'âge, l'ancienneté et le niveau d'absentéisme (enregistré l'année précédant l'enquête) influencent à la baisse la probabilité d'adhérer au programme de partage. Ce dernier résultat est intéressant puisqu'il semble en contradiction avec les résultats d'une grande enquête nationale (Drolet et Morrisette, 1997) montrant que, dans le cadre d'une question hypothétique, les travailleurs les plus susceptibles de vouloir réduire leurs heures sont plus âgés et plus expérimentés.

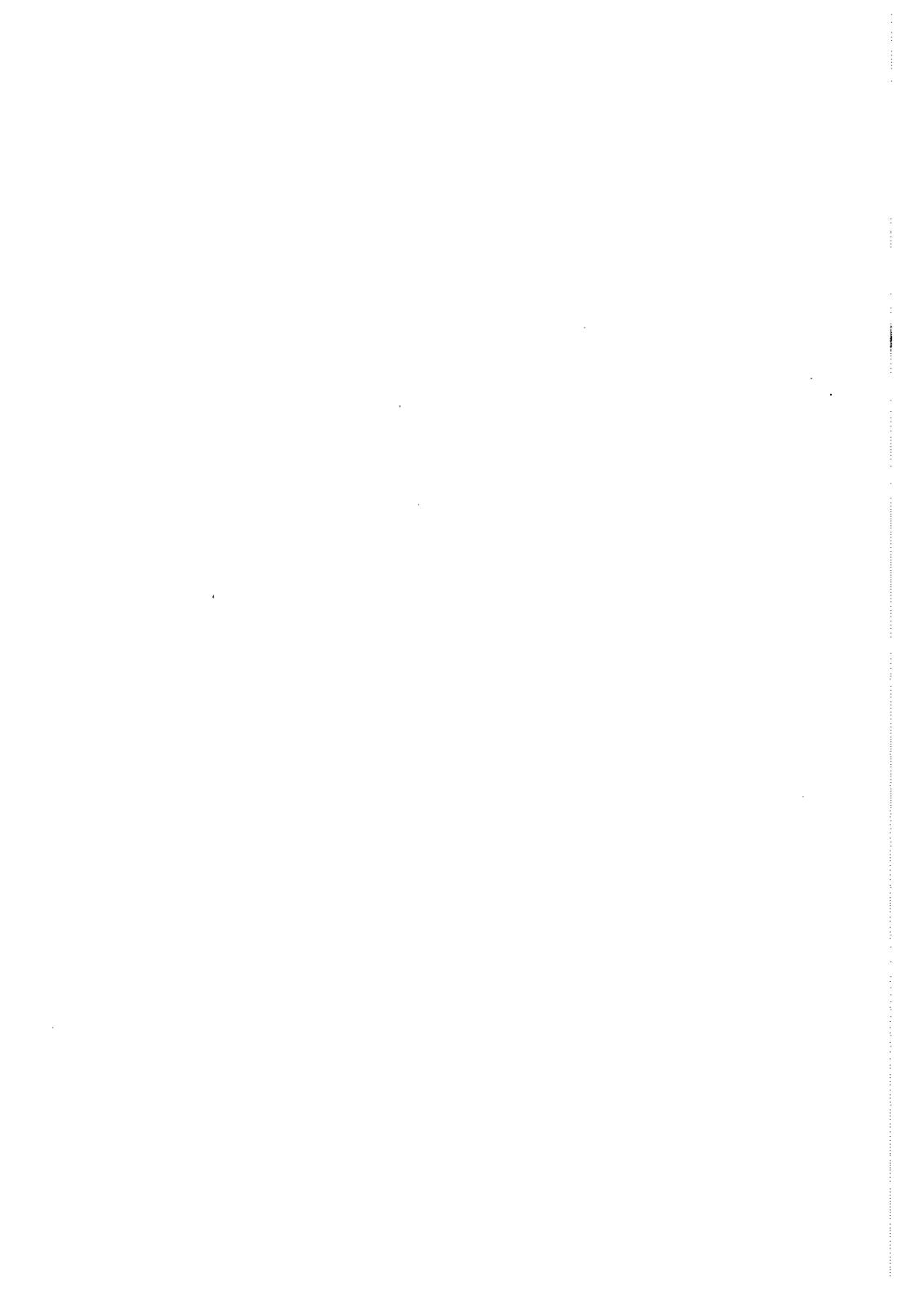
4.3. Les conditions à respecter pour le maintien de la productivité

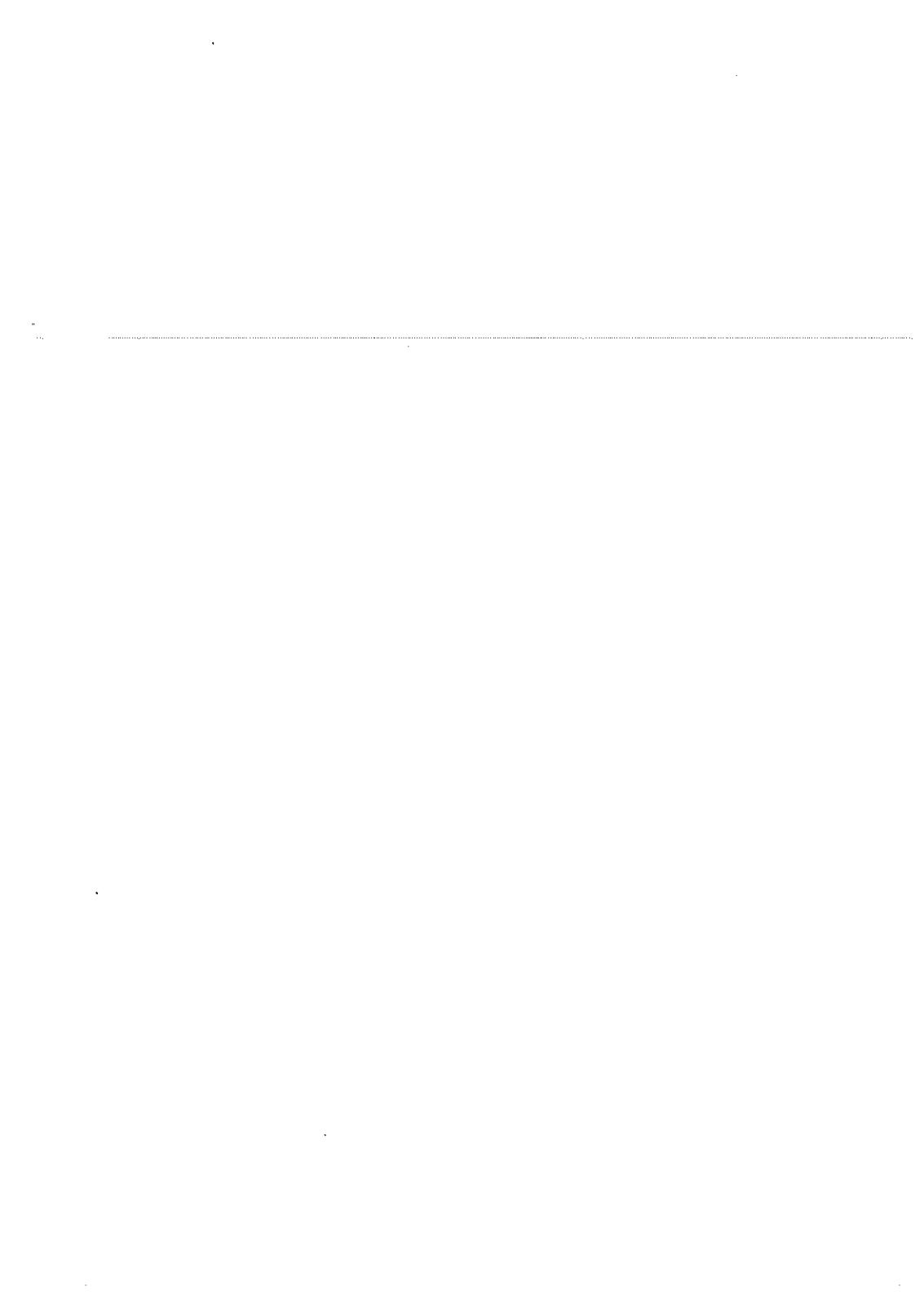
Les expériences que nous avons décrites nous amènent à faire certains constats en ce qui a trait aux conditions permettant le maintien de la productivité dans le cadre d'un programme ARTT. D'abord, on doit s'assurer du maintien de l'intensité de travail. À cet égard, il n'est pas certain que de réduire la semaine de travail en diminuant le nombre de jours travaillés tout en augmentant le nombre d'heures travaillées par jour donne de bons résultats. Chez Bell, un tel changement semble avoir eu des résultats mitigés (en particulier chez des techniciens travaillant à l'extérieur qui ne pouvaient pas pleinement profiter de la neuvième heure en hiver). Toutefois, des changements analogues survenus chez Sico ne semblent pas avoir eu de répercussions négatives, au contraire. Il n'y a donc pas de généralisation facile à ce niveau, mais cette question fait partie de celles que l'entreprise doit bien analyser avant de modifier les heures de travail.

Dans le même ordre d'idée, il faut que les mesures d'ARTT permettent le maintien de l'intensité de l'utilisation des équipements. C'est ce qu'on a observé chez Alcan où l'obligation de maintenir la chaîne de production en route 24 heures sur 24 a amené une formule de partage du travail particulière ayant peu d'impact sur la productivité.

On doit aussi s'assurer que la cohésion des équipes de travail n'est pas affectée par les mesures d'ARTT. La réduction du temps de travail peut en effet avoir des conséquences néfastes dans des milieux où le travail d'équipe est important à cause de l'absence ou alternance de certains membres des équipes. C'est entre autres ce que plusieurs ont constaté au MEF. Dans de tels cas, la coordination des congés doit être envisagée avec soin.

Enfin, il faut maintenir la proportion du temps de travail improductif (« mise en route »). Généralement, lorsqu'un travailleur ou une équipe de travail commence sa période de travail, il y a une période d'ajustement et de transfert d'informations avant que le travail effectif ne débute vraiment. Le plus bel exemple de ce qui précède s'observe dans le milieu hospitalier. Lorsqu'une nouvelle équipe d'infirmières entreprend son quart de travail,





production en route 24 heures sur 24 a amené une formule de partage du travail particulière ayant peu d'impact sur la productivité.

On doit aussi s'assurer que la cohésion des équipes de travail n'est pas affectée par les mesures d'ARTT. La réduction du temps de travail peut en effet avoir des conséquences néfastes dans des milieux où le travail d'équipe est important à cause de l'absence d'alternance de certains membres des équipes. C'est entre autres ce que plusieurs ont constaté au MEF. Dans de tels cas, la coordination des congés doit être envisagée avec soin.

Enfin, il faut maintenir la proportion du temps de travail imprédictif (« mise en route »). Généralement, lorsqu'un travailleur ou une équipe de travail commence sa période de travail, il y a une période d'ajustement et de transfert d'informations avant que le travail effectif ne débute vraiment. Le plus bel exemple de ce qui précède s'observe dans le milieu hospitalier. Lorsqu'une nouvelle équipe d'infirmières entreprend son quart de travail, l'équipe en place doit transmettre une série d'informations sur l'état de santé de chacun des patients et les actions prises dans les heures précédentes. Ce transfert d'informations est essentiel, mais prend un certain temps au cours duquel on ne prodigue aucun soin infirmier. Si, par la réduction du temps de travail, le nombre de fois où ces informations doivent être transmises augmente, il risque d'y avoir un impact négatif sur la productivité. C'est ce qui risque de se passer lorsque la semaine de travail passe de cinq à quatre jours, alors que le service à la clientèle n'est pas changé ; une commande ou un service débuté par un travailleur peut devoir être terminé par un autre.

CONCLUSION

Ce texte a présenté une analyse de cinq expériences québécoises en ARTT. Ces expériences ont eu lieu dans les entreprises suivantes : Bell Canada, Alcan, Papier Scott, Ministère québécois de l'environnement et de la faune ainsi que Peintures Sico. Les cinq expériences ont été comparées entre elles par rapport à une quinzaine de dimensions. Ces dimensions étaient regroupées sous trois grands axes d'analyse : 1) le contexte dans lequel le programme d'ARTT a vu le jour ; 2) les modalités du programme et 3) les résultats (taux de participation, nombre d'emplois sauvegardés et effet sur la productivité).

Le texte a ensuite présenté des leçons à tirer pour les gestionnaires à trois niveaux : 1) les contextes qui sont favorables ; 2) les facteurs favorisant un taux de participation élevé et 3) les conditions à respecter pour le maintien de la productivité.

Les expériences analysées n'ont pas toutes eu le même succès. Il semble que les attributs suivants sont le gage de programmes réussis : 1) flexible, 2) peu exigeant en termes de sacrifices financiers, 3) peu perturbant du point de vue de l'organisation du travail, 4) offert dans un contexte où il y a peu de travail d'équipe et 5) ciblé vers des travailleurs ayant les caractéristiques socio-démographiques les plus susceptibles de les inciter à une réduction du temps de travail.

Bibliographie

ABRAHAM K et HOUSEMAN S.N., *Job Security in America : Lessons from Germany*, Washington : Brookings, 1993.

- BÉJAQUI A. et LANOIE, P., « Le profil-type des travailleurs qui souhaitent réduire leur semaine de travail », mimeo, 1998.
- BURDETT K. et WRIGHT, R., « Unemployment Insurance and Short-Time Compensation : The Effect on Layoffs, Hours per Worker and Wages », *Journal of Political Economy*, 97 (1989), 1479-1496.
- CALMFORS L., « Work Sharing, Employment and Wages », *European Economic Review*, 27 (1985), 293-309.
- CROSS G., *A Quest for Time : The Reduction of Work in Britain and France, 1840-1940*, Berkeley : University of California Press, 1989.
- DROLET M. et MORISSETTE, R., « Working More? What do Canadian Workers Prefer? », étude non publiée, *Business and Labour Market Analysis Division*, Statistiques Canada, 1997.
- Emploi et Immigration Canada, « Work Sharing Evaluation : Technical Report », 1993.
- FORTIN B., « Une réduction de la semaine légale de travail augmente-t-elle la demande des travailleurs? », *L'Actualité économique*, 65 (1989), 423-442.
- GRAY D., « Work Sharing Benefits in Canada : A Time Series Approach », *Relations Industrielles*, 514 (1996), 802-822.
- HUBERMAN M. et LACROIX, R., *Le partage de l'emploi : solution au chômage ou frein à l'emploi*, Sainte-Foy : Les Presses de l'Université Laval, 1996.
- JACOBY S., *Employing Bureaucracy : Managers, Unions and the Transformation of Work in American Industry, 1900-1945*, New York : Columbia University Press, 1985.
- KAHN S. et LANG K., « Sources of Hours Constraints : Evidence From Canada », *Canadian Journal of Economics*, 28 (1995), 914-928.
- LANOIE P. ; RAYMOND F. et SHEARER B., « Work Sharing and Productivity : Evidence from Firm-Level Data », *Discussion Paper* no. 96s-06, CIRANO : Montréal, 1996.
- MOSLEY H. et KRUPPE T., « Employment Stabilisation through Short-Time Work », manuscrit non publié, Wissenschaftszentrum, Berlin, 1995.
- OKUN A., *Prices and Quantities : A Macroeconomic Analysis*. Washington : Brookings, 1981.
- PAL L.A., « The Fall and Rise of Development Uses of UI Funds », *Canadian Public Policy*, 9 (1983), 81-93.
- REID F., « Reductions in Work Time : An Assessment of Employment Sharing to Reduce Unemployment » in W.C. Riddell, *Work and Pay : The Canadian Labour Market*, University of Toronto Press, Toronto, 1985.
- Report of the Advisory Group on Working Time and the Distribution of Work, Ministère des Services et des Approvisionnements, Ottawa, 1994.
- ROSEN S., « The Theory of Equalizing Differences » in Ashenfelter, O. et Layard, R., *Handbook of Labor Economics*, London : North-Holland, 1986.
- STRUTHERS J., *No Fault of their Own : Unemployment and the Canadian Welfare State*, University of Toronto Press, Toronto, 1983.
- VAN AUDENRODE M.A., « Short-Time Compensation, Job Security and Employment Contracts : Evidence from Selected OECD Countries », *Journal of Political Economy*, 102 (1994), 76-102.