

Résumé de recherche

Améliorer la flexibilité des heures de travail pour les salariés et les employeurs : rêve ou réalité ?

Par Jacqueline Desrosiers¹

Résumé

Au Québec, l'un des changements fondamentaux du marché du travail repose sur la recherche soutenue de flexibilité par les salariés et les employeurs quant à la durée du travail. Les salariés veulent davantage concilier leur emploi et leur vie personnelle. Les employeurs, quant à eux, doivent être compétitifs pour rester en affaires.

Est-ce que la législation, par la Loi sur les normes du travail (LNT) et ses règlements, favorise cette recherche de flexibilité des employeurs et des salariés en matière de durée du travail en ce qui a trait à l'utilisation des heures supplémentaires, de la banque d'heures et à l'étalement des heures?

La LNT a été modifiée au cours des dernières décennies en ce qui a trait à la flexibilité sur le plan de la durée du travail pour s'arrimer aux changements du marché du travail. Or, celui-ci a évolué plus rapidement que la législation, surtout dans le secteur des services. Il demeure un décalage entre certaines normes liées à la durée du travail et les réalités actuelles du marché du travail.

Selon la LNT, la semaine normale de travail est de quarante heures et les heures travaillées au-delà sont considérées comme des heures supplémentaires et doivent être rémunérées à taux et demi ou cumulées dans une banque. En 2011, selon Statistique Canada, au secteur privé, non syndiqué, un salarié sur trois travaillait selon cet horaire. Dans le secteur manufacturier, 60 % des salariés suivaient cet horaire. Dans le secteur des services, cette proportion chutait à 33 % des salariés. Or, 82 % des salariés québécois non syndiqués du secteur privé travaillaient dans le secteur des services.

Cette semaine normale de travail de quarante heures est plus difficilement applicable dans le secteur des services, particulièrement dans les nouveaux secteurs qualifiés de services de l'économie du savoir tels que l'informatique, la finance et l'assurance, l'administration (par exemple, les services-conseils aux entreprises), les services scientifiques, le journalisme, les arts et la culture². En effet, plusieurs salariés qui travaillent dans ces secteurs ne suivent pas l'horaire hebdomadaire de quarante heures; leur horaire de travail est plutôt fonction de projets ou de contrats. Pour plusieurs salariés de ces secteurs, la réalité consiste plutôt à être « branchés » sur leur emploi en permanence, grâce à leur ordinateur portable, leur téléphone intelligent, leur tablette ou à d'autres outils électroniques.

1. Jacqueline Desrosiers est économiste principale à la Commission des normes du travail. Les données présentées dans cet article proviennent des résultats de son étude : *Durée du travail sous l'angle des heures supplémentaires, ampleur des infractions et diagnostic*, 31 mars 2012. Il importe de noter que Philippe Durocher et Sébastien Corneau, chercheurs à l'Université Laval, ont collaboré à cette étude.
2. Le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE), dans sa publication *Le portrait socio-économique 2010*, regroupe les secteurs de l'économie du savoir sous le vocable *services moteurs*.



Alors comment les salariés et les employeurs, surtout ceux des secteurs de l'économie du savoir, arrivent-ils leur réalité à la législation en matière de durée du travail? Est-ce que leurs actions peuvent conduire à des infractions? Est-ce que les secteurs de l'économie du savoir sont plus susceptibles de commettre des infractions que les autres secteurs? Est-ce que les salariés de ces secteurs se plaignent à la Commission des normes du travail (CNT)?

Une compilation de la CNT réalisée à partir des données de Statistique Canada et de deux enquêtes menées par la CNT en 2010, dont l'une auprès des employeurs et l'autre auprès des salariés, a permis de constater que 165 000 salariés faisaient des heures supplémentaires, c'est-à-dire qu'ils travaillaient en moyenne plus de quarante heures au cours de leur semaine. De ces 165 000 salariés qui ont effectué des heures supplémentaires, un sur trois a fait l'objet d'une infraction. Le salarié le plus à risque d'infraction travaille pour un secteur de l'économie du savoir. Par exemple, le salarié a 44 % plus de risques d'effectuer des heures supplémentaires en infraction s'il travaille en informatique. Les risques augmentent à 54 % s'il travaille dans le domaine des services scientifiques, et à 61 % s'il travaille en assurance ou en finance. Ce salarié ne se plaint pas à la CNT. Selon l'analyse de 6 300 plaintes traitées à la CNT de 2006 à 2009, le salarié qui se plaint travaille principalement dans les secteurs de l'hébergement, de la restauration ou du commerce de détail.

Mais pourquoi les salariés de l'économie du savoir sont-ils plus à risque d'infraction? Quels enjeux les empêchent de se plaindre? Ils sont scolarisés, ils devraient connaître leurs droits, mais ils ne se plaignent pas à la CNT. Dans ces secteurs de l'économie du savoir qui procurent des emplois stimulants et rémunérateurs, le salarié se trouve devant un dilemme : il a besoin de flexibilité pour concilier son emploi et ses obligations familiales ou personnelles, mais acceptera ou sera obligé d'effectuer des heures supplémentaires en infraction à la LNT pour divers motifs. Par exemple, il voudra hausser ses revenus en faisant des heures supplémentaires, et ce, même s'il est rémunéré au taux normal plutôt qu'au taux majoré, tel que le prévoit la loi.

De leur côté, les employeurs doivent composer avec une forte concurrence internationale. Même ceux qui desservent un marché local doivent affronter une concurrence importante. Les employeurs ont donc besoin de la flexibilité et de la disponibilité de leurs salariés pour rester en affaires. Dans ce contexte, ils peuvent être tentés de soumissionner à bas prix pour obtenir un contrat et, ainsi, ne pas rémunérer leurs salariés pour les heures supplémentaires. Certains salariés peuvent être obligés d'effectuer des heures supplémentaires non payées sous contrainte de perdre leur emploi.

1. Les normes du travail sur la durée du travail favorisent-elles la recherche de flexibilité des salariés et des employeurs?

Recherche grandissante de flexibilité par les employeurs et les salariés

L'économie du Québec concurrence les économies émergentes où les salaires sont moindres et où les heures de travail sont nombreuses. La concurrence qui se faisait sentir traditionnellement dans le secteur manufacturier s'étend, depuis quelques années, au secteur des services, particulièrement des services de l'économie du savoir. Par exemple, les concepteurs de logiciels sont en concurrence directe avec ceux de l'Inde et de la Chine³. Selon Pierre Fortin, « une meilleure productivité de l'économie québécoise par le biais notamment d'une priorisation de la compétence de sa main-d'œuvre permettrait de concurrencer sur les marchés locaux, nationaux et internationaux⁴. »

Dans ce contexte, l'employeur a besoin de flexibilité⁵ et de la disponibilité de ses salariés. Ces derniers recherchent également de la flexibilité pour concilier le travail et leur vie familiale et personnelle⁶.

3. Jean-Pierre Aubry, économiste associé au Centre interuniversitaire de recherche, de liaison et de transfert des savoirs en analyse des organisations (CIRANO) et Jean-Thomas Bernard, professeur titulaire de l'Université Laval.

4. Fortin, Pierre (2008). *L'investissement au Québec : on est pour*. Rapport du groupe de travail sur l'investissement des entreprises. Gouvernement du Québec.

5. *Idem*.

6. Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDC) (2007-2008). *Recueil Travail-vie personnelle*.



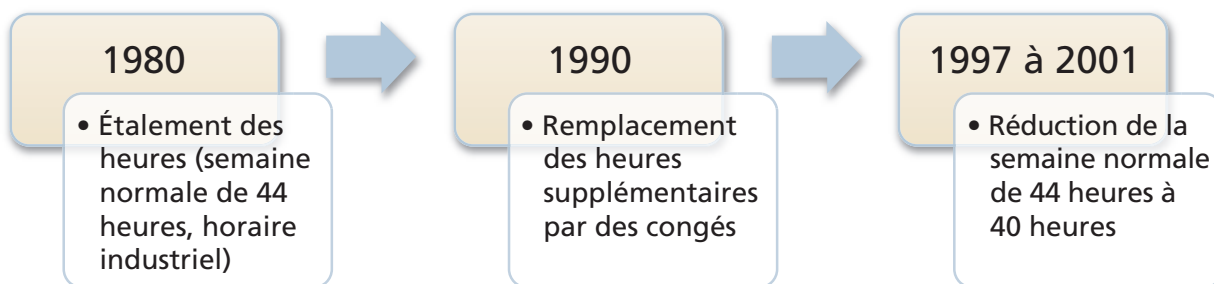
Contribution du législateur pour favoriser la flexibilité depuis 1979

Depuis l'adoption de la LNT, en 1979, le législateur a contribué à répondre aux besoins engendrés par cette recherche de flexibilité. Le schéma ci-dessous montre l'historique des changements législatifs. À la fin des années 1970, la loi a été conçue pour l'organisation du travail dans le secteur manufacturier où l'emploi correspondait à la définition traditionnelle (emploi typique)⁷. À l'époque, un salarié travaillait généralement pour le même employeur pendant toute sa carrière sur une base hebdomadaire de travail de 44 heures. Lorsque le salarié travaillait plus de 44 heures pendant une semaine, les heures excédentaires devenaient des heures supplémentaires et devaient être rémunérées au taux normal majoré de 50 %⁸.

En 1980, les employeurs demandaient une flexibilité pour étaler les heures de travail autrement que sur cette base hebdomadaire de 44 heures. La loi et les règlements ont été modifiés pour permettre cet étalement des heures seulement lorsque la CNT l'accorde à l'employeur qui en fait la demande. La CNT s'assure ainsi d'éviter que cette pratique serve à ne pas payer les heures supplémentaires⁹.

En 1990, la loi a été assouplie pour répondre au besoin de flexibilité des salariés qui devaient s'absenter du travail pour des raisons familiales et personnelles. Il était dorénavant permis à l'employeur, lorsque le salarié le demandait, de remplacer des heures supplémentaires (travaillées au-delà de quarante heures) par des congés payés qui devaient être utilisés au cours des douze mois suivant les heures supplémentaires effectuées. Il s'agit de banques d'heures. Enfin, de 1997 à 2001, selon les secteurs d'activité, la semaine de travail a été réduite de 44 à 40 heures pour favoriser l'accès à l'emploi à un plus grand nombre de personnes¹⁰.

Historique des modifications à la Loi sur les normes du travail en matière de durée du travail



Source : Ledoux, Denis et Desilets, Christian (2006). *Histoire des normes du travail au Québec de 1885 à 2005*. Gouvernement du Québec.

L'économie québécoise davantage centrée sur le secteur des services

La LNT a été modifiée au cours des dernières décennies sur le plan de la flexibilité quant à la durée du travail pour s'arrimer aux changements du marché du travail. Or, ces changements se sont faits plus rapidement que ceux qui ont touché la législation.

L'arrivée des économies émergentes, telles que celles de la Chine et l'Inde, a accru la concurrence à laquelle l'économie québécoise est confrontée. En effet, ces nouvelles économies, qui se caractérisent entre autres par des normes du travail inférieures à celles des pays industrialisés classiques (et qui produisent ainsi à des coûts moindres), ont haussé leur part du marché en ce qui concerne les emplois manufacturiers et les emplois

7. Par opposition à l'emploi atypique qui est défini par Jean Bernier, professeur retraité de l'Université Laval, comme étant le travail à temps partiel, le travail temporaire à durée déterminée, le télétravail ou le travail à domicile et le travail autonome.

8. Ledoux, Denis et Desilets, Christian (2006). *Histoire des normes du travail au Québec de 1885 à 2005*. Gouvernement du Québec.

9. *Idem.*

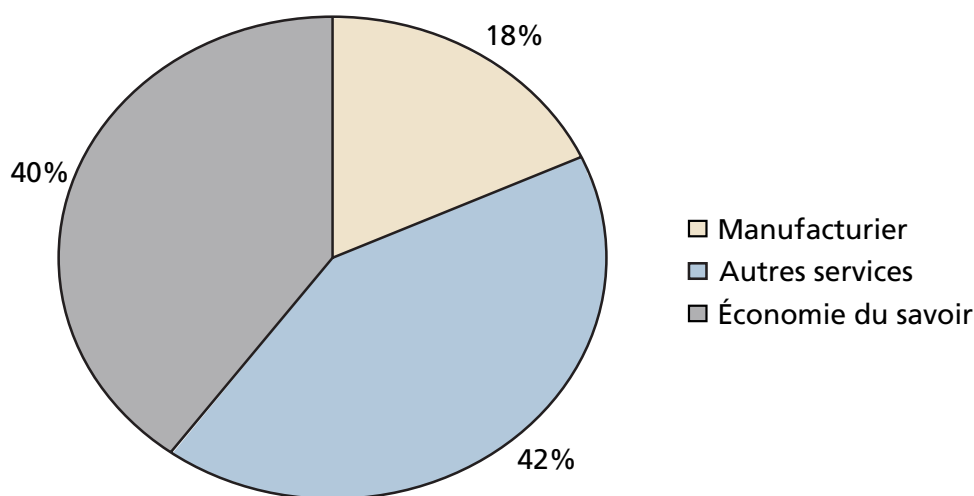
10. *Idem.*



des services, selon Jean-Pierre Aubry, économiste associé au Centre universitaire de recherche en analyse des organisations, et Jean-Thomas Bernard, professeur titulaire de l'Université Laval.

Ce contexte a, entre autres, contribué à la diminution du secteur manufacturier au Québec au profit du secteur des services. Comme l'indique la figure ci-après, en 2011¹¹, selon Statistique Canada, 1,3 million de salariés étaient non syndiqués et travaillaient pour le secteur privé¹². De ce nombre, 82 % occupaient des emplois liés aux services, dont une part importante (40 %) dans le secteur de l'économie du savoir (et cette part prend de l'expansion depuis 2008, alors qu'elle occupait 37 % des emplois). Quant aux salariés qui occupaient des emplois dans le secteur manufacturier, leur part était de 18 % en 2011, contre 25 % en 2001.

Répartition de l'emploi des salariés non syndiqués du secteur privé selon le secteur d'activité



- Manufacturier (18 %) : fabrication, inclut quelques salariés du secteur primaire
- Économie du savoir (40 %) : services financiers, services professionnels et administratifs, information, culture et loisirs
- Autres services (42 %) : hébergement, restauration, commerce, transport des personnes, services personnels (exemple : coiffure, esthétique), services de réparation et d'entretien (exemple : mécanique automobile)

Source : Statistique Canada (2011). *Enquête sur la population active*.

Note : Dans sa publication *Le portrait socio-économique 2010*, le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE) regroupe les secteurs de l'économie du savoir sous le vocable *services moteurs* et il regroupe le secteur des autres services sous le vocable *services aux ménages*.

Note : Plusieurs secteurs d'activité du secteur primaire ne sont pas soumis à la semaine normale de quarante heures, comme l'agriculture et la forêt.

11. Statistique Canada (2011). *Enquête sur la population active*.

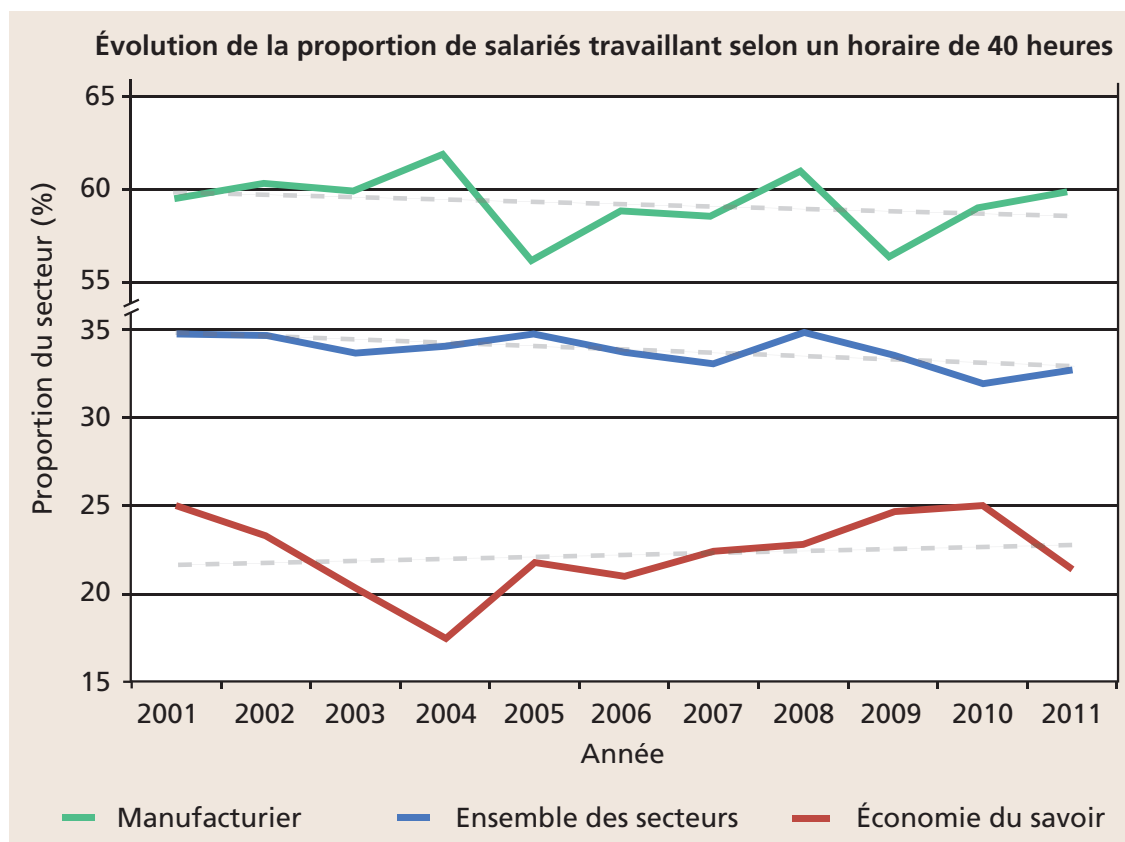
12. Ce nombre exclut tous les salariés qui relèvent du Code du travail canadien, tous ceux qui travaillent pour le secteur de la construction ainsi que ceux qui œuvrent dans des secteurs d'activité pour lesquels la norme de la LNT concernant la semaine normale de quarante heures ne s'applique pas, comme l'agriculture et la forêt.



Cette concentration dans le secteur des services se répercute aussi sur l'horaire de travail. Comme l'indique la prochaine figure, selon Statistique Canada¹³, de 2001 à 2011 au Québec, l'horaire normal de 40 heures a été de moins en moins suivi. Il s'agissait des salariés non syndiqués du secteur privé. Cependant, cet horaire de 40 heures était tout de même suivi par un salarié sur trois en 2011, c'est-à-dire par 425 000 salariés sur un total de 1,3 million.

Toujours selon Statistique Canada¹⁴, en 2011, pour le secteur manufacturier, 60 % des salariés travaillaient selon un horaire de 40 heures, alors que dans le secteur des services, seulement 1 salarié sur 3 suivait un tel horaire.

Toutefois, dans le secteur des services, le nombre de salariés du secteur de l'économie du savoir à adopter l'horaire de quarante heures était en croissance, particulièrement de 2004 à 2010, comme l'indique la figure suivante. Durant cette période, le développement de la haute technologie, du monde de la finance et des nombreux services d'aide-conseil de toutes les sortes n'est peut-être pas étranger au fait de travailler davantage d'heures. Les données couvrant les cinq ou six années subséquentes pourraient confirmer ou infirmer la poursuite de la croissance de l'adoption de l'horaire de 40 heures.



Source : Statistique Canada, *Enquête sur la population active*, mars 2001 à mars 2011.

Note : Nombre de salariés ayant un horaire de quarante heures divisé par le nombre total de salariés.

13. Statistique Canada (2001 à 2011). *Enquête sur la population active*.

14. Statistique Canada (2011). *Enquête sur la population active*.



L'économie du savoir et le besoin de flexibilité

Il importe de rappeler quels sont les secteurs de l'économie du savoir. Ce sont les secteurs des services qui sont qualifiés de « moteurs », tels que l'administration (par exemple : les services-conseils aux entreprises), l'informatique, l'assurance, la finance, le journalisme, les arts, la culture et les autres services qui ne sont pas liés aux services aux ménages. Ces derniers sont associés à l'hébergement, à la restauration, au commerce, au transport des personnes, à la coiffure, à l'esthétique et à la mécanique automobile¹⁵.

Les secteurs de l'économie du savoir comportent des caractéristiques d'emplois, des conditions de travail et surtout une organisation du travail qui s'éloignent de celles qui caractérisent les emplois du secteur manufacturier (c'est-à-dire les emplois dans le secteur de la fabrication). Or, les dispositions de la LNT en matière de durée du travail ont été inspirées du secteur manufacturier. Dans les secteurs de l'économie du savoir, la nouvelle organisation du travail, dont quelques applications sont décrites ci-dessous, rend difficile l'application de la loi.

- La semaine de quarante heures (qui est la semaine normale de travail selon la Loi sur les normes du travail) n'est pas toujours adoptée par certains employeurs. Les salariés peuvent travailler par projets et par contrats sans l'appliquer. Les auteures Marie-Josée Legault et Stéphanie Chasserio (2009) vont même plus loin en affirmant que la semaine de quarante heures n'existe pas, car les salariés travaillent par projets ou par contrats¹⁶.
- La rémunération peut être versée sur une base hebdomadaire ou annuelle plutôt que selon un taux horaire. D'ailleurs, un salarié sur quatre peut être payé à la semaine ou à l'année¹⁷.
- Les échéanciers pour réaliser les projets et les contrats sont souvent très serrés et il est plus complexe de bien estimer la durée du travail nécessaire à la prestation d'un service plutôt qu'à la production d'un bien¹⁸.
- Plusieurs emplois du secteur de l'économie du savoir exigent d'être « branchés » 24 heures sur 24. Certains salariés doivent être disponibles et accessibles en permanence grâce à leur ordinateur portable, leur téléphone intelligent, leur tablette ou d'autres outils électroniques¹⁹.
- Le taux de syndicalisation du secteur de l'économie du savoir est similaire²⁰ à celui du secteur des services, et ce dernier est bien inférieur à celui du secteur manufacturier; il est de 19,2 % contre 37,4 %²¹.

15. Dans sa publication *Le portrait socio-économique 2010*, le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE) regroupe les secteurs de l'économie du savoir sous le vocable *services moteurs* et il regroupe le secteur des autres services sous le vocable *services aux ménages*.

16. Legault, Marie-Josée et Chasserio, Stéphanie (2009). « Les obstacles à la mixité dans la gestion par projets ». *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, Centre d'étude et de recherche sur l'emploi, le syndicalisme et le travail, vol. 4, n° 1, p. 45-61.

17. Compilation de la Commission des normes du travail à partir des données de Statistique Canada et de deux enquêtes qu'elle a menées en 2010, dont l'une auprès des employeurs et l'autre auprès des salariés.

18. Legault, Marie-Josée et Chasserio, Stéphanie. *op. cit.*, p. 45-61.

19. Consultation de la Commission des normes du travail auprès de son personnel (avocats, inspecteurs-enquêteurs et préposés aux renseignements).

20. D'après une compilation de la CNT à partir des données de Statistique Canada, *Enquête sur la population active 2010* et des données du ministère du Travail.

21. Ministère du Travail (2011). *La présence syndicale au Québec en 2010*, Québec.



2. Comment les employeurs et les salariés arrivent-ils leur réalité et la législation?

Puisque l'économie du savoir s'éloigne du modèle traditionnel de l'emploi sur lequel est calquée la loi en matière de durée du travail, il n'est pas étonnant de constater que des risques d'infractions existent en ce domaine.

Une compilation de la CNT à partir des données de Statistique Canada et de deux enquêtes menées par la CNT en 2010, dont l'une auprès des employeurs et l'autre auprès des salariés, a permis de constater que :

- 1,3 million de salariés n'étaient pas syndiqués et travaillaient dans le secteur privé;
- de ce 1,3 million de salariés, 165 000 effectuaient des heures supplémentaires, c'est-à-dire qu'ils travaillaient plus de 40 heures au cours de leur semaine de travail.

Est-ce que les activités des employeurs et des salariés peuvent conduire à des infractions?

Cette compilation révélait que sur les 165 000 salariés qui ont effectué des heures supplémentaires, 1 sur 5 (18 %) se faisait imposer une banque d'heures, ce qui contrevient à la loi, puisque cette banque d'heures doit être choisie à la demande du salarié. Aussi, lorsque certains salariés souhaitaient utiliser un congé pour remplir leurs obligations familiales ou personnelles, ils pouvaient être confrontés au refus de l'employeur qui devait combler d'autres besoins. De plus, à l'échéance de leur banque d'heures (soit un an après avoir effectué des heures supplémentaires selon la LNT), les salariés n'étaient pas toujours rémunérés pour les heures supplémentaires cumulées; il s'agit d'une infraction²².

Toujours d'après cette compilation, en 2010, sur ces 165 000 salariés, 1 salarié sur 3 (51 000) faisait l'objet d'infractions :

- Un salarié sur quatre (24 %) obtenait une rémunération pour ses heures supplémentaires ou recevait une compensation en temps à taux normal, alors que la loi exige la majoration de 50 %;
- Un salarié sur quatorze (7 %) n'obtenait aucune rémunération ou compensation en temps pour ses heures supplémentaires.

Est-ce que les secteurs de l'économie du savoir sont plus à risque d'infractions?

D'après cette compilation, les caractéristiques du salarié qui effectue des heures supplémentaires et qui est le plus à risque d'infractions se présentent ainsi :

- Il travaille pour le secteur de l'économie du savoir. Par exemple, le salarié a 44 % plus de risques d'effectuer des heures supplémentaires en faisant l'objet d'infractions s'il travaille en informatique. Ces risques augmentent à 54 % s'il travaille dans le domaine des services scientifiques et à 61 % s'il travaille en assurance ou en finance;
- Il détient un diplôme universitaire, minimalement un baccalauréat;
- Il reçoit un salaire hebdomadaire d'au moins 1 000 \$;
- Il ne se plaint pas à la CNT : 6 300 plaintes traitées à la CNT de 2006 à 2009 révèlent que lors du dépôt d'une plainte, le salarié n'occupe plus l'emploi qui était susceptible de faire l'objet d'infractions. De plus, le salarié plaignant travaillait en hébergement, en restauration ou dans le commerce de détail.

22. Consultation de la Commission des normes du travail auprès de son personnel (avocats, inspecteurs-enquêteurs et préposés aux renseignements).



Par ailleurs, la CNT a observé des infractions liées à l'étalement des heures de travail²³. Il importe de rappeler que selon la LNT, il est permis à l'employeur qui obtient l'autorisation de la CNT d'étaler les heures de travail sur une autre base qu'hebdomadaire à la condition que la moyenne des heures effectuées durant la période d'étalement corresponde à la semaine de travail établie par la loi, soit quarante heures. Par exemple, durant deux semaines, après que l'employeur ait reçu l'autorisation de la CNT, le salarié travaille 36 heures réparties sur quatre jours à la première semaine, il dispose ensuite d'un congé de trois jours et il travaille 44 heures réparties sur 5 jours la semaine suivante; donc, il travaille en moyenne 40 heures par semaine. Le salarié est alors payé 80 heures à taux normal. Or, certains employeurs commettent une infraction lorsqu'ils utilisent une telle formule sans avoir obtenu l'autorisation de la CNT.

De plus, il est fortement suggéré d'appliquer l'étalement des heures sur une base exceptionnelle pour éviter que l'employeur se serve de cette formule pour ne pas payer les heures supplémentaires. Or, selon la consultation de la CNT auprès de son personnel, certains employeurs adopteraient cette pratique non conforme à la loi. Selon cette consultation, la CNT pourrait mener davantage de campagnes d'information et de sensibilisation auprès des employeurs et des salariés à ce sujet²⁴.

3. Quels sont les enjeux pour les salariés et les employeurs?

Dilemme pour le salarié : emploi stimulant, mais besoin de flexibilité pour la vie personnelle

La nouvelle organisation du travail amène des emplois stimulants, « branchés » et à l'affût de l'avancement scientifique et informatique. Ce sont des emplois bien rémunérés²⁵. Toutefois, lorsque le salarié cherche à concilier son emploi et sa vie personnelle, il veut de la flexibilité, mais il doit composer avec les heures supplémentaires demandées par son employeur.

Il acceptera d'effectuer des heures supplémentaires en infraction (qui ne sont pas rémunérées ou compensées en temps adéquatement) lorsqu'il veut :

- Accroître ses revenus malgré le fait qu'il ne soit rémunéré qu'au taux normal²⁶, alors que selon la LNT, le taux normal doit être majoré de 50 %;
- Obtenir une promotion : il estime que cette pratique favorisera sa carrière²⁷;
- Remettre un travail de qualité pour répondre aux exigences de qualité du travail de l'organisation²⁸.

De plus, selon les travaux de la chercheuse, M^{me} Diane-Gabrielle Tremblay, le salarié, dans certaines circonstances, ne voit aucune frontière entre le travail et le loisir. En effet, « pour certains jeunes qui travaillent dans le jeu vidéo, la frontière devient floue entre le travail et les loisirs. Toutefois, ces jeunes, lorsqu'ils décident d'avoir une famille, changent d'attitude face aux heures supplémentaires²⁹. »

23. *Idem.*

24. *Idem.*

25. Lancry, Alain (2007). Incertitude et stress, *Le travail humain*, 70(3), 289-305.

26. Akerlof, G. (1997). « Labor contracts as partial gift exchange ». *Quarterly Journal of Economics*, 97(4) (Novembre 82), 543-569.

27. Silke, A. *Working time as an investment?* German Institute for Economic Research (DIW) in Berlin, Discussion Papers 535. p.48 December 2005.

28. Van Echtelt, P. (2008). *Heures supplémentaires et qualité de la vie*, University of Groningen, Department of Sociology, Interuniversity Centre for Social Science Theory and Methodology, Pays-Bas.

29. Tremblay, D.-G., Paquet, R. et Najem, E. (2005). Les âges de la vie et les aspirations en matière de temps de travail. *Lien social et politique*, N° 54, 125-134.

Tremblay, D.-G. (2004). Travail en réseau et développement des compétences dans le secteur du multimédia. *Revue de Carriérologie*, 9(3-4). 551-577.

Tremblay, Diane-Gabrielle et Genin, É (2010). IT Self-employed Workers between Constraint and Flexibility. *New Technology, Work and Employment*. 25(1), 34-48.



Dans certains cas, le salarié peut être obligé d'effectuer des heures supplémentaires en infraction lorsqu'il :

- Est informé qu'il s'agit d'une pratique de l'entreprise (heures supplémentaires ni payées, ni compensées)³⁰;
- Peut perdre son emploi³¹, surtout quand il ne peut pas le choisir, par exemple, s'il demeure en région et est captif;
- Veut préserver sa réputation, surtout lorsqu'il veut respecter son code d'éthique ou de déontologie³²;
- Désire rester compétitif à l'intérieur de l'organisation : il doit maintenir à jour ses compétences et ses connaissances, par exemple en informatique³³;
- Doit sans cesse performer pour exécuter son mandat et doit respecter des échéances de plus en plus serrées. Le niveau de stress chez ce salarié s'en trouve accru³⁴;
- Doit respecter l'échéancier et la qualité du travail qui sont exigés par l'organisation : souvent, il doit rehausser la qualité du travail effectué par les membres de son équipe de projet pour répondre aux exigences de son employeur, ce qui l'oblige à effectuer des heures supplémentaires en infraction³⁵;
- Travaille dans un milieu où il y a moins de personnel pour assumer une charge de travail supérieure³⁶. Il y a une intensification du travail dans un contexte de vieillissement de la population où les bébés-boumeurs prennent leur retraite massivement³⁷.

Compétitivité de l'employeur et exigence de la disponibilité de ses salariés

Qu'en est-il des enjeux pour l'employeur ? Lui aussi compose avec cette nouvelle réalité en matière d'organisation du travail. Selon la consultation de la CNT réalisée auprès de son personnel en 2010 et d'après certains auteurs, pour demeurer compétitive ou simplement pour survivre, l'entreprise peut être susceptible de commettre des infractions :

- Les enjeux à son niveau sont davantage d'ordre économique. L'employeur veut de la flexibilité pour rester en affaires et être compétitif.
- L'employeur a besoin de flexibilité, il peut soumissionner à bas prix pour obtenir les contrats, le tout au détriment des salariés qui ne sont pas rémunérés pour leurs heures supplémentaires³⁸.
- Aussi, l'employeur peut embaucher fréquemment du personnel ponctuel :
 - Pour lequel la loi n'est pas nécessairement toujours appliquée correctement. Certains employeurs croient que la Loi sur les normes du travail ne s'applique qu'aux salariés permanents³⁹;

30. Consultation de la Commission des normes du travail auprès de son personnel (avocats, inspecteurs-enquêteurs et préposés aux renseignements).

31. Lancy, A. (2007). *Le travail humain*, Université de Picardie, volume 70.

32. Consultation de la Commission des normes du travail auprès de son personnel (avocats, inspecteurs-enquêteurs et préposés aux renseignements).

33. Fraccarolli, F. L'expérience psychologique de l'incertitude au travail. *Travail humain*. Vol.70, n°3, juil. 2007, p.235-250.

34. Courcy, F. (2006). « La violence au travail - facteurs individuels et organisationnels », *Psychologie Québec*, vol. 23, n° 6, p. 23.

35. Legault et Chasserio, *op. cit.*

36. *Idem.*

37. Girard, Anne Geneviève (2008). « Que signifie travailler fort? », dans *La Presse*, 3 novembre.

38. Consultation de la Commission des normes du travail auprès de son personnel (avocats, inspecteurs-enquêteurs et préposés aux renseignements). Un rapport méthodologique est disponible concernant la démarche utilisée par la Commission des normes du travail sur l'ensemble de l'étude.

39. Consultation de la Commission des normes du travail auprès de son personnel (avocats, inspecteurs-enquêteurs et préposés aux renseignements).



- Pour diminuer ses coûts de production, il préfère demander à ses salariés d'effectuer des heures supplémentaires (susceptibles d'être en infraction), plutôt que d'embaucher de nouveaux salariés et ainsi s'éviter de payer des charges sociales, fiscales et des coûts de formation⁴⁰.

Toutefois, à court et moyen terme, la non-conformité de l'employeur peut nuire à sa réputation et lui occasionner des difficultés à recruter ou à retenir ses ressources humaines, particulièrement dans certains secteurs de l'économie du savoir où elles sont plus mobiles et peuvent davantage choisir leur emploi⁴¹.

Conclusion

Améliorer la flexibilité des heures de travail pour les salariés et les employeurs n'est pas si simple. La LNT a été modifiée au cours des dernières décennies sur le plan de la flexibilité liée à la durée du travail pour s'arrimer aux changements du marché du travail. Or, celui-ci a évolué plus rapidement que la législation, surtout dans le secteur des services. Le remplacement des heures supplémentaires par des congés, la réduction de la semaine normale de travail de 44 à 40 heures, l'étalement des heures, tous ces changements à la LNT n'ont pas réussi à rattraper les modifications au marché du travail.

En effet, les secteurs de l'économie du savoir, particulièrement, fonctionnent selon un tout autre registre en ce qui a trait aux horaires de travail et aux autres questions relatives à la durée du travail. Il demeure un décalage entre certaines normes liées à la durée du travail et les nouvelles réalités du marché du travail. Par exemple, la semaine de travail de quarante heures, qui était normale dans le secteur manufacturier, est plus difficilement applicable au secteur de l'économie du savoir, où les salariés travaillent plutôt selon des projets ou des contrats.

Ce décalage peut mener à des infractions à la LNT. En 2010, un salarié sur trois qui avait effectué des heures supplémentaires avait fait l'objet d'une infraction. Le salarié le plus à risque travaillait en informatique, dans les services scientifiques, en assurance ou en finance. Ces emplois stimulants et rémunérateurs placent le salarié dans un dilemme puisqu'il a besoin de flexibilité pour concilier son emploi et ses obligations familiales ou personnelles. Toutefois, le salarié acceptera ou sera obligé d'effectuer des heures supplémentaires en infraction à la LNT sous contrainte de perdre son emploi ou pour hausser ses revenus, et ce, même si ses heures supplémentaires sont rémunérées à taux normal plutôt qu'au taux majoré, tel que le prévoit la loi. Du côté de l'employeur, dans un contexte où il recherche la flexibilité, il est confronté à une concurrence importante. Il peut être tenté de soumissionner à bas prix pour obtenir un contrat et, ainsi, ne pas rémunérer ses salariés pour les heures supplémentaires.

Les changements du marché du travail accompagnés du besoin grandissant de flexibilité des employeurs et des salariés incitent la CNT à être à l'affût de cette nouvelle réalité pour pouvoir conseiller adéquatement la ministre du Travail en matière législative.

À cette fin, la CNT poursuit ses travaux pour documenter ce sujet, notamment par une consultation auprès des salariés et des employeurs les plus touchés. Dans ce cadre, la CNT a amorcé, en avril 2012, une étude approfondie sur l'étalement des heures de travail. Au cours de cette étude, la CNT cherchera à relever, entre autres, les avantages de l'étalement des heures pour les salariés et les employeurs ainsi qu'à trouver des moyens pour satisfaire le besoin de flexibilité des employeurs et des salariés.

Par cette recherche, elle étudie les nombreux dossiers administratifs des employeurs de toutes les régions du Québec qui lui demandent l'autorisation d'étalement des heures. Mais aussi et surtout, elle compte rencontrer plusieurs employeurs et salariés qui bénéficieraient de l'étalement des heures, mais qui ne demandent pas l'autorisation de la CNT. Dans son étude, celle-ci n'oublie pas les employeurs qui œuvrent au développement du Nord, où les semaines de travail débordent souvent de l'horaire hebdomadaire de quarante heures.

40. Reid, Frank J., *Reductions in Work Time: "An Assessment of Employment Sharing to Reduce Unemployment"*, in *Work and Pay: The Canadian Labour Market* (edited by W.C. Ridell), University of Toronto Press (Macdonald Communication), 1985, 141-169.

41. Aubry et Bernard, *op. cit.*



Enfin, la CNT accentue ses mesures de prévention auprès des employeurs et des salariés pour les informer sur la législation afin de les aider à s'y conformer. Ces mesures pourraient se concrétiser par des campagnes d'information et de sensibilisation sur la LNT en matière de durée du travail. Aussi, la CNT prévoit accentuer la promotion du document d'embauche qui est disponible sur son site Internet⁴². Ce document devrait permettre à l'employeur et au salarié, lors de l'embauche, de s'entendre au sujet de l'horaire de travail et, le cas échéant, des heures supplémentaires prévisibles. Par conséquent, la conformité à la législation pourrait s'en trouver améliorée.

42. <http://www.cnt.gouv.qc.ca/salaire-paie-et-travail/heures-supplementaires/index.html>