

# L'AVENIR DU TRAVAIL

CAHIER SPÉCIAL D | LES SAMEDI 19 ET DIMANCHE 20 OCTOBRE 2024

LEDEVOIR

## « Le travail dans tous ses états »

C'est le titre d'un colloque international qui aura lieu du 24 au 26 octobre prochains à HEC Montréal. Durant ces trois jours, le Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT) — qui se consacre à l'étude des défis théoriques et pratiques associés aux mutations sur le marché de l'emploi — invite chercheuses et chercheurs du monde entier à explorer les différentes voies vers l'amélioration du travail, avec pour ambition première de construire « un avenir juste et durable ». Ce colloque se penchera sur les perturbations et les crises qui ont des conséquences sur le monde du travail, abordera les conséquences de ces bouleversements sur le travail et sur les travailleurs, et portera un regard critique sur les stratégies, les actions et les mesures mises en œuvre pour soutenir, encadrer ou contrer ces effets. À quelques jours de l'événement, ce cahier donne la parole à certains des panélistes afin de comprendre la portée de leurs travaux et les retombées que ceux-ci ne manqueront pas d'avoir sur nos sociétés.



QUAND LE POPULISME S'IMMISCE DANS L'ENTREPRISE D 3

LA MAIN-D'ŒUVRE FACE AU DÉFI CLIMATIQUE D 4

#MOIAUSSI N'A PAS RÉVOLUTIONNÉ LES MILIEUX DE TRAVAIL D 6

ISTOCK

## Un marché en plein bouleversement

Le travail permet-il encore de réduire les inégalités dans la société ? C'est l'une des questions que se poseront plus de 300 experts du monde du travail lors du colloque 2024 du Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT). Portrait d'un monde en pleine fluctuation.

GABRIELLE ANCTIL  
COLLABORATION SPÉCIALE

Le monde du travail est traversé par plusieurs crises qui s'amplifient mutuellement, des changements climatiques jusqu'aux révolutions technologiques, comme l'intelligence artificielle. C'est le constat que pose Dalia Gesualdi-Fecteau, professeure à l'école de relations industrielles de l'Université de Montréal. En résultent des bouleversements profonds qui viennent non seulement toucher les travailleurs déjà précaires — comme les travailleurs autonomes ou intermittents —, mais aussi ceux qui occupent des emplois traditionnels. « Ceux qui ont une sécurité d'emploi et un salaire décent sont aussi susceptibles de voir leur travail changer substantiellement », résume la chercheuse.

Pour ces derniers, la situation est nouvelle et témoigne d'une tendance importante : « un écart grandissant entre les "bonnes" et les "mauvaises" jobs », affirme Christian Lévesque, professeur titulaire au Département de gestion des ressources humaines de HEC Montréal. Il cite en exemple les occasions offertes par l'IA : « Il y a de nouveaux emplois très intéressants, comme analyste de données, mais la quantité de postes disponibles est minime. À l'autre extrémité, on a beaucoup de petits travaux à la pièce, par exemple pour annoter des images. »

Bref : alors que les écarts de richesse se font plus marqués, le même phénomène se reproduit sur le marché de l'emploi, où les postes « de qualité » se font de plus en plus rares — et sont convoités.

**Meilleur travail, meilleure société**  
Justement, comment peut-on définir un « bon » emploi ? La question ne

fait pas consensus auprès des chercheurs. D'aucuns se référeront à l'agence onusienne de l'Organisation mondiale du travail, qui liste quatre piliers pour mesurer un travail « décent » : création d'emplois, protection sociale, droits au travail et dialogue social.

Le directeur du centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT), Gregor Murray, souhaite étendre cette définition. « Le modèle classique dit que les gens sont heureux au travail lorsqu'ils ont de l'autonomie pour effectuer leurs tâches, quand ils ont l'impression de faire un travail utile », liste-t-il. À cela devrait, selon lui, s'ajouter la charge de travail, la possibilité de conciliation avec d'autres obligations, la dignité et même l'expressivité. « Beaucoup de gens veulent contribuer au bien commun, améliorer la communauté à travers leur travail. Ils se disent : "je ne veux pas détruire la planète ou la démocratie" », remarque-t-il.

Une chose est claire : « quand on améliore la qualité du travail, on améliore la qualité de vie en général », tranche Christian Lévesque. C'est pourquoi cette dégradation du travail de qualité préoccupe autant les trois collègues, qui collaborent tous au CRIMT pour tenter de mieux

documenter le phénomène et de trouver des solutions.

**Le travail pour réduire les inégalités ?**

« En 2023, les femmes ont été beaucoup plus nombreuses que les hommes à occuper des emplois de faible qualité », rappelle Dalia Gesualdi-Fecteau, citant une étude de l'Institut de la statistique du Québec. Elle met ainsi le doigt sur une tendance préoccupante : les femmes, les personnes racialisées et celles issues de l'immigration sont particulièrement touchées par l'aggravation des inégalités et les écarts de pouvoir sur le marché du travail.

Cette situation est notamment causée par un retard des gouvernements à adopter des politiques permettant de protéger les travailleurs autonomes, une catégorie en forte augmentation et où les femmes et les immigrants sont « surreprésentés », constate la chercheuse. « On a historiquement offert des protections aux employés salariés, relèvet-elle. Mais on doit revoir comment on définit le travail », afin d'attraper les plus vulnérables dans les filets de l'État.

VOIR PAGE D 5 : INÉGALITÉS





« Il y a des périodes de l'année où les éboueurs ne peuvent pas faire grève, pareil pour les chauffeurs d'autobus par exemple. Forcément, ça réduit le pouvoir de négociation », estime Diane Gagné.

GETTY IMAGES

## SERVICES PUBLICS

# Des conditions de travail qui se dégradent

Les diverses réformes mises en place dans le secteur public ont eu des répercussions sur les conditions de travail et de service au fil des années. La nouvelle gestion publique, qui cherche à réduire les coûts et à optimiser les ressources, est critiquée par plusieurs chercheurs, qui affirment qu'il s'agit là de la principale cause de la dégradation des services ces dernières années.

CAMILLE FEIREISEN  
COLLABORATION SPÉCIALE

« La plupart des auteurs s'entendent pour dire que la nouvelle gestion publique a fortement détérioré les conditions de travail parce que le pouvoir de négociation s'est étiolé au fil des années », explique la professeure en relations de travail à l'Université du Québec à Trois-Rivières Diane Gagné.

Cette nouvelle gestion publique, décriée par certains chercheurs et syndicats, se définit comme un mouvement de réformes des administrations publiques visant à accroître l'efficacité organisationnelle et la reddition de comptes grâce à des méthodes empruntées au privé. Le Québec n'y a pas échappé, passant dès les années 1990 à « cette mentalité de faire mieux avec moins », souligne Diane Gagné. Elle ajoute

que cette vision managériale et basée sur l'économie prime lors de réformes. « C'est là qu'on assiste à des réformes visant à diminuer le personnel, à privatiser des services, à avoir recours à de la sous-traitance ou encore au gel des salaires », décrit-elle.

Forcément, la qualité des services en pâtit, confirme le professeur au Département de relations industrielles à l'Université Laval François

Bolduc. « En 2003, la réforme visant à restructurer le réseau de la santé en regroupant les hôpitaux, les CHSLD et les CLSC pour créer les centres de santé et de services sociaux a profondément touché les relations de travail, en décentralisant une partie des négociations », illustre-t-il. D'un seul coup, le droit de grève a été aboli pour certains, des services ont été ajoutés dans un ensemble beaucoup plus vaste et le nombre des syndicats représentant les travailleurs a été réduit. « Alors, c'est sûr que ça pose des défis pour la représentation collective », résume M. Bolduc. Il y a notamment le défi de représenter des travailleurs présents sur un territoire beaucoup plus vaste et dans des corps de métiers différents.

### Stratégie de centralisation

Dans le secteur public, pour faire pression, il faut aller chercher l'opinion publique. Les négociations se jouent donc davantage sur le terrain politique qu'économique. « Les structures de négociations sont assez complexes dans le secteur public, puisqu'on négocie à différents niveaux : national, intersectoriel, sectoriel et local. Et, ce qu'on voit depuis les dernières années, c'est une volonté de centralisation du gouvernement, d'essayer que le Conseil du trésor soit beaucoup plus impliqué », fait remarquer M. Bolduc. Selon lui, c'est là que le bât blesse : la décentralisation des négociations est souvent considérée comme un danger pour les travailleurs, qui se retrouvent avec des décideurs éloignés de leur réalité terrain et, parfois, régionale. « Je pense qu'il y a vraiment une volonté de contrôler les coûts dans l'administration publique », ajoute-t-il.

Selon M<sup>me</sup> Gagné, cette tentative de centralisation est carrément une façon pour le gouvernement de « briser le mouvement syndical ». Elle souligne notamment toutes les restrictions existantes en matière de grève dans les services essentiels et publics. « Il y a des périodes de l'année où les éboueurs ne peuvent pas faire grève, pareil pour les chauffeurs d'autobus, par exemple. Forcément, ça réduit le pouvoir de négociation », estime-t-elle.

### Des conditions de travail plus difficiles

« Vouloir être plus efficace et optimiser les ressources, c'est une bonne idée. Sauf qu'en fait, ça a des conséquences sur les travailleurs », note

François Bolduc, citant en exemple la flexibilité, comme le fait, notamment, de pouvoir déplacer les ressources. « Mais ce n'est pas comme ça que ça marche. Sur papier, on comprend que si c'était du matériel, ce serait déplaçable, mais, là, on parle de travailleurs avec des expertises particulières. Ce n'est pas si simple de les déplacer », souligne-t-il. Selon lui, il demeure difficile de discuter d'organisation du travail lorsque le gouvernement lui-même est loin du terrain. « L'organisation du travail dans un CLSC n'est pas la même que dans un CHSLD, ni même que dans un centre hospitalier. Même entre deux institutions du même nom dans des quartiers différents avec des patientèles différentes, ce n'est pas la même chose », résume-t-il.

**La décentralisation des négociations est souvent considérée comme un danger pour les travailleurs, qui se retrouvent avec des décideurs éloignés de leur réalité terrain et, parfois, régionale**

Pour Diane Gagné, côté services publics, le Québec est prêt pour une Commission Parent 2.0. « C'est-à-dire, qu'est-ce qu'on veut avec le système d'éducation ? Qu'est-ce qu'on veut faire avec le système de santé ? Est-ce que ce sont vraiment des défis qui doivent se négocier à des tables sectorielles ? Ce sont des enjeux sociétaux », affirme-t-elle. Des états généraux sont primordiaux, selon elle, ainsi qu'un investissement massif de base. « Le problème est toujours le même : l'éducation et la santé sont perçues comme des dépenses et non comme des investissements », regrette-t-elle. Si, aujourd'hui, l'universalisme du système de santé et de l'éducation est remis à son tour en question, il devient nécessaire de s'asseoir à une table et de discuter de la société à construire, croit la professeure. « Parce que ça ne se réglera pas, à mon avis, à des tables de négociation avec le peu de pouvoir que les syndicats ont et sur des sujets qui sont aussi déterminés par la loi », conclut-elle.

## Pour mieux comprendre le monde du travail : Découvrez nos programmes en droit du travail



**UQÀM** | Département des sciences juridiques

FACULTÉ DE SCIENCE POLITIQUE ET DE DROIT  
Université du Québec à Montréal

## VOTRE AVENIR COMMENCE ICI.

Rejoignez une communauté universitaire avant-gardiste où flexibilité et excellence se conjuguent.

Nos programmes vous offrent une autonomie exceptionnelle. Créez votre parcours sur mesure, explorez vos champs d'intérêt, ou spécialisez-vous dans l'une de nos quatre concentrations de pointe :

- Droit des affaires
- Droit de l'environnement, développement durable et sécurité alimentaire
- Droits fondamentaux
- Droit international et transnational

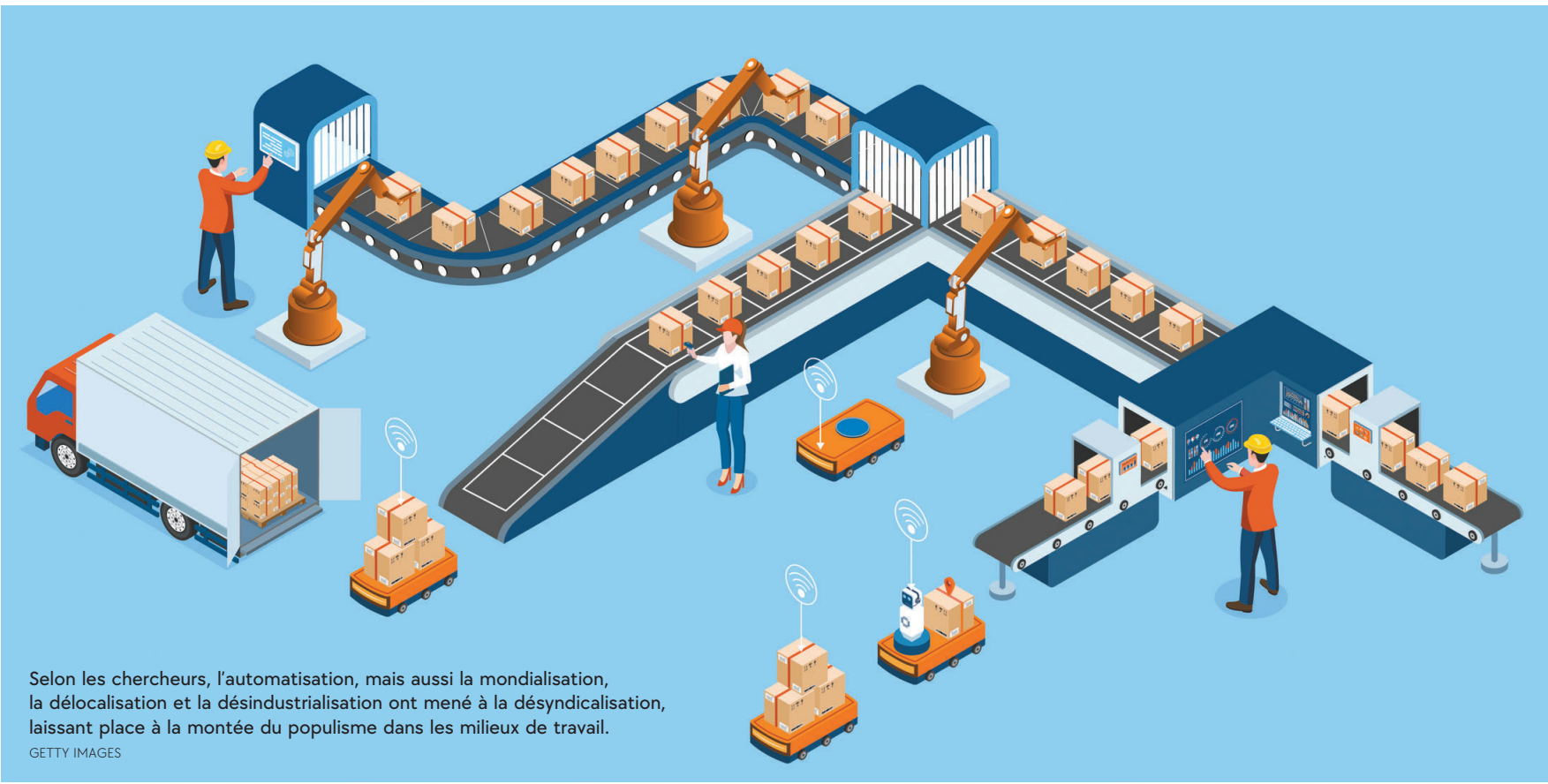
Bâissez votre expertise avec des chercheurs et chercheuses de renommée mondiale, dans une Faculté qui façonne les débats juridiques de demain.

**NE VOUS CONTENTEZ PAS DE SUIVRE. REDÉFINISSEZ LE DROIT.**

Faculté de droit







Selon les chercheurs, l'automatisation, mais aussi la mondialisation, la délocalisation et la désindustrialisation ont mené à la désyndicalisation, laissant place à la montée du populisme dans les milieux de travail.

GETTY IMAGES

# Quand le populisme s'immisce dans l'entreprise

Autrefois moteurs des revendications sociales, les syndicats peinent désormais à défendre efficacement les droits des travailleurs. Face à ce recul, les mouvements populistes de droite offrent une autre option qui détourne la colère des travailleurs vers les élites politiques et culturelles et les immigrants. Ce phénomène est particulièrement marqué dans les pays occidentaux, où la mondialisation et l'automatisation ont transformé le marché du travail.

MARIE-HÉLÈNE DUFAYS  
COLLABORATION SPÉCIALE

Les mouvements populistes apportent une réponse différente aux problèmes des travailleurs, dans un contexte où les solutions syndicales, autrefois courantes, sont moins disponibles : les partis politiques associés au mouvement travailliste se sont affaiblis et ont

changé leur programme en s'éloignant des revendications des travailleurs, explique Barry Eidlin, professeur associé au Département de sociologie à McGill. Cela crée un climat propice à l'enracinement du populisme. En effet, le discours populiste de droite déplace le conflit entre les travailleurs et les employeurs vers un conflit entre le peuple et les élites, observe M. Eidlin. Les mouvements populistes associent

souvent à l'élite non seulement les grands patrons, mais aussi les élites culturelles et intellectuelles et ciblent également les populations immigrantes.

## Désyndicalisation des pays occidentaux

Dans les pays occidentaux, la désyndicalisation est causée par la désindustrialisation et les délocalisations du travail, affirme Ian MacDonald,

professeur agrégé à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal. Les traités de libre-échange ont de ce fait permis d'investir ailleurs dans le monde.

Selon M. MacDonald, les travailleurs sont désormais moins organisés et, donc, plus susceptibles d'être interpellés « de façon [...] opportuniste par divers acteurs politiques », ce qui les rend moins aptes à agir de façon rationnelle et concertée dans la vie politique. Une mobilisation sur le plan syndical s'avère alors ardue.

Ian MacDonald ajoute que cette désyndicalisation entraîne une perte de confiance et une perte de conscience, car les intérêts des travailleurs sont étroitement liés aux questions politiques. Or, la politique de droite est résolument antisyndicale, précise-t-il, et son discours cible et remet en question les problématiques sociopolitiques et l'engagement des syndicats. Pour ces derniers, cela constitue « un point sensible », conscients que leurs membres leur font de moins en moins confiance. Il est donc devenu difficile de mobiliser les travailleurs et de rendre légitime une prise de position politique, explique encore le professeur.

Au Canada, et particulièrement au Québec, les syndicats sont plus

puissants qu'ailleurs dans le monde, soutient Barry Eidlin. Toutefois, bien que les taux de syndicalisation soient historiquement et comparativement élevés, ils peinent à améliorer les conditions de travail des employés en raison de leur affaiblissement.

## Une crise de légitimité

Selon Dominique Méda, professeur de sociologie à l'Université Paris Dauphine, l'automatisation et la mondialisation ont profondément transformé le monde du travail, provoquant chômage et diminution des salaires pour de nombreux employés, qui se sont sentis délaissés par les partis politiques. Elle estime que cette perte de confiance a été exploitée par les mouvements populistes.

La précarisation des salaires et de la protection sociale sur une longue période a nourri une crise de légitimité, faisant en sorte que les individus se sentent mal représentés, ajoute Ian MacDonald. Selon lui, le recul des partis de centre gauche a créé un vide politique, ouvrant la voie à une droite populiste qui attire un électorat déçu. Avec le déclin du syndicalisme, les travailleurs sont désormais approchés de manière individuelle, devenant davantage des objets de politique que des acteurs capables d'agir de manière autonome à travers leurs organisations. Sans cette organisation collective, leur participation à la vie politique s'en trouve limitée également.

« Les syndicats ont aujourd'hui du mal à mobiliser leurs membres en tant que force politique [et] ne parviennent plus à faire avancer leur projet politique au sein de l'État », dit M. MacDonald. Pourtant, ajoute-t-il, ce sont eux qui portaient historiquement les améliorations sociales, et c'est d'ailleurs de leur action qu'émanent beaucoup de lois protégeant notre filet social, notamment sur le plan fédéral. Sans cela, « on observe un glissement politique au cœur duquel des lois peuvent être défavorables aux travailleurs » ainsi qu'une réticence à adopter des mesures adaptées aux nouvelles formes de travail, comme c'est le cas des plateformes qui échappent à la régulation sociale et au Code du travail.

En revanche, bien qu'il y ait une « crise de légitimité des institutions démocratiques », il y a parallèlement une remontée de légitimité des syndicats au cours de ces dernières années à cause des mouvements de grève, suggère Barry Eidlin. Ils sont ainsi vus comme une « force sociale plus puissante ».

# Ramener la démocratie au travail

Des chercheurs remarquent que les travailleurs et les travailleuses n'ont généralement plus leur mot à dire dans les entreprises lorsque vient le temps de prendre les décisions par rapport à l'organisation du travail qui, pourtant, les concerne. Ils se penchent sur cette perte de démocratie au travail et sur les solutions possibles pour rééquilibrer le pouvoir.

MARTINE LETARTE  
COLLABORATION SPÉCIALE

« Les gens veulent avoir leur mot à dire sur leur travail, sur son organisation et sur ses finalités, notamment lorsqu'il s'agit de décider de générer plus de déchets ou de prendre en charge le défi de la transition écologique », remarque Isabelle Ferreras, professeure à l'École des sciences politiques et sociales de l'Université catholique de Louvain.

Or, celle qui est également chercheuse au Centre de recherche inter-universitaire sur la mondialisation et le travail constate que la plupart des organisations prennent ces décisions sans réellement tenir compte de l'avis de leurs travailleurs et de leurs travailleuses.

C'est vrai, par exemple, avec la réalisation de changements numériques et l'implantation de l'intelligence artificielle dans les entreprises, ajoute Mathieu Dupuis, professeur en relations du travail au Département des relations industrielles de l'Université Laval. Il a beaucoup regardé ce qui se passe dans le milieu manufacturier.

« Le pouvoir des salariés et des syndicats sur les changements technologiques dans l'entreprise est très réactif, affirme-t-il. Les conventions collectives incluent un droit de regard a posteriori. Or, ce sont les travailleurs et les travailleuses qui, au premier chef, subissent les effets de ces changements qui ont un grand impact sur la nature et

l'organisation du travail. Il faudrait renforcer leur participation dans le processus décisionnel. »

## De plus en plus de conflits de travail

Mathieu Dupuis note aussi que 2023 a été l'année où il y a eu le plus de conflits de travail et le plus de jours non travaillés depuis les années 1980.

**« Ce sont les travailleurs et les travailleuses qui, au premier chef, subissent les effets de ces changements qui ont un grand impact sur la nature et l'organisation du travail. Il faudrait renforcer leur participation dans le processus décisionnel. »**

« Cela montre qu'il y a des insatisfactions, et pas juste à propos des salaires, affirme-t-il. Il y en a aussi à propos de l'organisation du travail. Les gens ont le désir de contribuer. » Charles Tremblay Potvin, professeur spécialisé en droit du travail à



Selon Charles Tremblay Potvin, en 2005, à Jonquières, Walmart s'est soustrait au droit de négociation collective des travailleurs en utilisant son droit de fermer son établissement pour se débarrasser du syndicat. PASCAL RATTHE ARCHIVES LE DEVOIR

l'Université Laval, a pour sa part étudié différents conflits de travail, notamment celui de Walmart à Jonquières en 2005.

« Alors que le principe de liberté d'association est reconnu sur le plan constitutionnel, il doit être mis en œuvre dans un régime comme le Code du travail et, à l'ère de la mondialisation, les entreprises peuvent utiliser ce levier pour se soustraire au droit de négociation collective, explique-t-il. C'est ce qu'a fait Walmart en utilisant son droit de fermer son établissement pour se débarrasser du syndicat. »

Il s'est aussi intéressé aux conflits de Québec au *Journal de Québec* et au *Journal de Montréal* entre 2007 et 2011.

« Dans un contexte de mondialisation, Québecor a revu le contenu de ses conventions collectives pour aller chercher plus de flexibilité, avoir moins d'employés, faire plus appel à la sous-traitance, explique

Charles Tremblay Potvin. Pendant le conflit de travail, Québecor avait utilisé les technologies numériques pour poursuivre la publication de ses journaux alors que les salariés étaient à la rue, ce qui était venu réduire le rapport de force. Il n'y avait pas eu de véritables négociations. »

Il en conclut que le contexte actuel de mondialisation et de changements technologiques entraîne les entreprises à morceler, à diminuer les droits de citoyenneté au travail acquis lors des luttes syndicales des XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles.

## Vers un partage du pouvoir

Isabelle Ferreras s'est beaucoup penchée sur cette contradiction dans notre société où les entreprises évoluent selon le modèle capitaliste, mais où les gens ont un idéal politique où tous participent à la définition des normes du vivre ensemble. Au cœur de sa réflexion : les travailleurs et les

travailleuses qui n'investissent pas leur argent dans l'entreprise, mais leur personne.

« Ces personnes ne risquent pas leur argent comme les actionnaires, mais le risque qu'elles prennent est illimité, précise-t-elle. Les travailleurs et les travailleuses peuvent mourir au travail, comme les infirmières pendant la COVID qui ont attrapé le virus en soignant des patients. »

Elle s'est inspirée de la politique pour proposer une solution afin de rééquilibrer le pouvoir.

« Le bicamérisme est le système qui divise le Parlement en deux chambres : il a besoin de la majorité des deux pour légiférer, explique-t-elle. Je propose la même chose pour les entreprises capitalistes. Une chambre représenterait les travailleurs et les travailleuses, puis l'autre représenterait les actionnaires. Ce ne serait qu'ensemble qu'ils pourraient prendre les grandes décisions de l'entreprise. »

Ce cahier spécial a été produit par l'équipe des publications spéciales du *Devoir*, relevant du marketing. La rédaction du *Devoir* n'a pas pris part à la production de ces contenus.



# La main-d'œuvre face au défi climatique

Face à la crise climatique, l'organisation du travail et de la production doit être repensée en impliquant davantage les ouvriers. L'objectif ? Assurer le bien-être de la main-d'œuvre tout en favorisant une transition vers des énergies moins polluantes.

LEÏLA JOLIN-DAHEL  
COLLABORATION SPÉCIALE  
UNPOINTCINQ.COM

Chaleur suffocante dans des bâtiments non climatisés, cocktails météo ravageant les productions agricoles, multiplication des feux de forêt... Le réchauffement de la planète affecte de nombreux groupes de travailleurs et de travailleuses. Pour Pier-Luc Bilodeau, professeur titulaire au Département des relations industrielles de l'Université Laval, ces perturbations parfois majeures forcent certains secteurs à se mobiliser pour faire face au défi climatique. « On pense par exemple aux conséquences des feux sur l'industrie forestière, mais également sur... le travail des pompiers forestiers, qui sont de plus en plus souvent mobilisés pour y faire face », illustre le chercheur.

Les changements climatiques ne bouleversent pas que les conditions de travail des travailleurs. Ils entraînent aussi des conséquences importantes sur les modes de production. Plusieurs industries se tournent ainsi vers des énergies plus respectueuses de l'environnement afin de limiter leurs émissions polluantes. « On voit apparaître des filières complètes qui n'existaient pas il y a encore quelques années et qui ont crû énormément en raison de ces ambitions de lutte contre la crise climatique », observe M. Bilodeau. Il cite comme exemple les industries se concentrant autour des énergies renouvelables et d'autoproduction, comme

les bornes de recharge électrique ou la micro-production solaire et éolienne, par exemple.

Les technologies évoluent rapidement et sont intrinsèquement reliées à la crise climatique, dit Gregor Murray, directeur du centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT). « Il y a beaucoup d'aspects des changements climatiques qui impliquent un changement technologique », précise celui qui est également professeur titulaire à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal. Il cite l'exemple du secteur de la production d'aluminium, où de nouvelles technologies à faible émission de carbone sont développées depuis quelques années.

## Des travailleurs trop peu formés

En plus de décarboner les procédés de production, les entreprises et leurs travailleurs doivent aussi trouver des façons de réduire les émissions de GES dans les milieux professionnels tout en impliquant la main-d'œuvre dans ces démarches.

Mélanie Laroche est professeure titulaire à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal. Elle s'intéresse aux solutions que les syndicats pourraient mettre en œuvre afin d'inclure davantage les employés dans la transition climatique sur leur lieu de travail.

Il faut aussi repenser les expertises de la main-d'œuvre, ajoute-t-elle. « Certaines industries vont probablement ralentir pour céder leur place à d'autres qui seront moins polluantes. Mais les travailleurs auront-ils les compé-

tences nécessaires pour faire ce passage entre deux emplois industriels ? » avance-t-elle.

M. Murray abonde en ce sens. Selon lui, les ouvriers sont régulièrement « laissés pour compte » dans la transition climatique de leur milieu de travail. « Qui leur pose des questions ? Qui leur propose des formations ? Qui cherche à mobiliser leur savoir pour négocier ces changements ? demande-t-il. C'est un peu inquiétant, parce qu'ils sont largement à la remorque des processus. »

**Les changements climatiques ne bouleversent pas que les conditions de travail des travailleurs. Ils entraînent aussi des conséquences importantes sur les modes de production.**

Cette ignorance dans laquelle ils sont gardés a pour effet de générer chez certains une réaction de rejet, croit le chercheur. « Ces personnes refusent alors de mettre en œuvre certaines adaptations qui sont pourtant essentielles dans leur emploi et leur secteur d'activité, si on veut être capables collectivement de faire face aux défis climatiques », observe-t-il.

M. Bilodeau, spécialisé dans le secteur de la construction, est du même avis. « Il y a encore énormément de travail à faire sur les chantiers pour s'attaquer à ces lacunes en matière de formation des employés. Cela passe par la prise de conscience et la connaissance des défis climatiques par les employés sur le terrain,

qui vivent directement les impacts de tels changements », dit-il.

## Impliquer les travailleurs dans le changement

Pour améliorer la formation des employés sur le terrain, M. Bilodeau a participé au projet Bâtir vert (Building It Green) financé par le gouvernement fédéral et réunissant plusieurs chercheurs du Canada, des États-Unis et d'Europe. Les études menées dans le secteur du bâtiment ont servi à évaluer les connaissances dont disposent les salariés et leurs représentants syndicaux sur les changements climatiques ainsi que les impacts de ces changements sur leur travail. « Cela a conduit à l'élaboration d'un module de formation pour leur apporter des notions de base sur le climat et l'énergie. C'est d'abord pour les sensibiliser, mais aussi pour les inviter à mieux comprendre comment leur intervention sur les chantiers a une incidence sur l'environnement, comme la performance énergétique des bâtiments », décrit-il.

Par ailleurs, au Québec, la main-d'œuvre sollicite souvent les syndicats sur les questions de santé et de sécurité en lien avec l'adaptation aux changements climatiques, explique M<sup>me</sup> Laroche. Des défis subsistent toutefois, par exemple pour les travailleurs en plein air. « Quand il y a une catastrophe naturelle, ils se retrouvent sans emploi », dit-elle. Elle cite comme exemple le cas du personnel de la foresterie durant des incendies.

Si les dirigeants d'entreprise sont déjà au fait de ces questions d'adaptation face aux changements climatiques, ils doivent davantage intégrer leur main-d'œuvre, ajoute la chercheuse. « Tout l'investissement, évidemment, c'est l'employeur qui le réfléchit avec son équipe d'ingénierie. Mais on a besoin du savoir-faire et des compétences pratiques des travailleurs pour implanter ces changements », affirme-t-elle.

Les feux de forêt ont des conséquences sur plusieurs secteurs, tels que l'industrie forestière, bien sûr, mais aussi sur les pompiers forestiers, qui sont plus souvent mobilisés.

AUDREY MARCOUX SOPFEU



UQTR



Université du Québec  
à Trois-Rivières



[uqtr.ca/ecoledegestion](http://uqtr.ca/ecoledegestion)  
[uqtr.ca/recherche](http://uqtr.ca/recherche)



Université du Québec  
à Trois-Rivières





La surcharge de travail et le manque d'autonomie ou de soutien des collègues et des supérieurs ont des effets négatifs reconnus sur la santé psychologique au travail.

GETTY IMAGES

# La prévention de la santé au travail, c'est l'affaire de tous

Si les risques de blessures physiques au travail sont reconnus depuis longtemps, les mentalités changent (trop) lentement par rapport aux risques pour la santé mentale découlant de l'organisation même du travail.

CATHERINE COUTURIER  
COLLABORATION SPÉCIALE

Permettre de prendre des pauses lors d'une tâche répétitive ; adapter les hauteurs des plans de travail pour éviter les blessures ; fournir vêtements et équipements adaptés à la chaleur, au froid, à la fumée. Les milieux comprennent bien que la prévention des risques de blessures physiques passe par l'organisation et le design du travail.

Mais quand on s'attarde à la santé mentale au travail, « on cible souvent la prévention de façon individuelle », raconte Mélanie Dufour-Poirier, professeure à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal. « Pendant trop longtemps, on a pensé que les travailleurs qui souffraient sur le plan psychologique étaient faibles », poursuit la sociologue et professeure au Département des relations industrielles de

l'Université Laval Laurie Kirouac. Et si on collectivisait la prévention ?

## Milieux dysfonctionnels

Depuis la pandémie, « il y a une exacerbation des problématiques déjà présentes », affirme M<sup>me</sup> Dufour-Poirier, qui parle d'un véritable rendez-vous manqué, auquel s'ajoute davantage d'isolement depuis la montée du télétravail. « Si le milieu de travail était dysfonctionnel, il l'est encore plus », se désole-t-elle.

Ainsi, certains problèmes émanent du milieu de travail. « Si 50 % des employés d'une usine X sont en arrêt de travail pour des raisons de santé mentale, est-ce qu'on peut vraiment dire que c'est une problématique individuelle ? » donne pour exemple Mélanie Dufour-Poirier. Surcharge de travail, manque d'autonomie ou de soutien des collègues et des supérieurs ont des effets négatifs reconnus sur la santé psychologique.

« L'épuisement professionnel se situe au croisement de ces changements : lorsqu'on s'investit énormément au travail et qu'il ne répond pas à ces attentes, il se produit une cassure »

« Beaucoup de choses ont changé dans le milieu du travail, ce qui fait en sorte qu'on observe une explosion des cas d'épuisement professionnel », explique M<sup>me</sup> Kirouac. À l'intensification du travail (faire plus avec moins) s'ajoute un travail qui demande une grande implication de soi (capacité relationnelle, initiative, créativité). De même, les gens veulent de plus en plus s'accomplir à travers un emploi aligné sur leurs valeurs et leurs passions. « L'épuisement professionnel se situe au croisement de ces changements : lorsqu'on s'investit énormément au travail et qu'il ne répond pas à ces attentes, il se produit une cassure », poursuit M<sup>me</sup> Kirouac.

« On aurait pu espérer que la réforme initierait une petite révolution dans les milieux de travail, mais pour les travailleurs et les travailleuses non syndiqués, précaires ou vulnérables, il y a beaucoup d'obstacles à l'utilisation de ces droits »

## Responsabilité collective

Tous les acteurs ont leur rôle à jouer dans la prévention : employeurs, syndicats, travailleurs, gouvernements... Dans cet esprit, une réforme du régime de santé et de sécurité du travail a été adoptée en 2021. La nouvelle loi oblige les employeurs à inclure les risques psychosociaux dans les démarches de prévention qui ont un effet sur la santé physique comme mentale. Les entreprises de 20 employés ou plus devront obligatoirement se doter d'un comité de santé et sécurité, qui vise à donner une voix aux travailleurs dans la recherche de solutions à des problèmes.

Or, certaines entreprises réussissent à se soustraire à ces obligations. Et alors que le régime transitoire prendra fin dans un an, en octobre 2025, « est-ce que les employeurs vont en profiter pour faire de la prévention autrement ? On a beau avoir les meilleurs politiques du monde, après, c'est l'impact chez les gens qui importe », affirme M<sup>me</sup> Dufour-Poirier.

« On aurait pu espérer que la réforme initierait une petite révolution dans les milieux de travail, mais pour les travailleurs et les travailleuses non syndiqués, précaires ou vulnérables, il y a beaucoup d'obstacles à l'utilisation de ces droits », observe également Geneviève Baril-Gingras, professeure au Département des relations industrielles de l'Université Laval. Dans les milieux où les femmes sont surreprésentées, par exemple, certains risques sont plus difficilement reconnus. « Ce n'est pas parce que les femmes sont plus fragiles. Il y a encore, dans les faits, une vision de la santé et de la sécurité au travail restrictive, limitée aux accidents du travail ; il faut espérer plus d'efforts pour prévenir les troubles musculo-squelettiques et les risques liés à l'organisation du travail », ajoute-t-elle.

La réforme est certes un pas dans la bonne direction, même si elle ne règle pas tout. « Il faudra du soutien pour les travailleurs non syndiqués. Sinon, la réforme sera un coup d'épée dans l'eau », avertit M<sup>me</sup> Baril-Gingras. La chercheuse espère que les travailleurs seront réellement consultés et qu'ils seront entendus.

Chose certaine, il faudra une volonté de politique pour faire bouger les choses. « C'est une thématique lourde d'impact sur le plan social et sociétal. Ce n'est pas vrai que les gens ne ramènent pas ça à la maison. C'est urgent qu'on y réfléchisse », appelle M<sup>me</sup> Dufour-Poirier.



**Au cœur du travail et de l'emploi depuis 1943**

Venez étudier le travail et l'emploi sous toutes ses formes !

ri.ulaval.ca

Faculté des sciences sociales  
Département des relations industrielles



## Un travail qui fait du bien

### INÉGALITÉS

SUITE DE LA PAGE D 1

Une révision de notre « hiérarchie des salaires » serait peut-être aussi pertinente, croit M. Lévesque : « ceux qui ont les emplois les plus utiles, comme les préposés aux bénéficiaires et les infirmières auxiliaires, sont parmi les moins valorisés. » Au-delà du salaire, le chercheur rappelle qu'une main-d'œuvre investie et impliquée dans son milieu de travail aura tendance à rester au même endroit, ce qui contribue à réduire les coûts liés à l'embauche et à la formation de personnel.

Malgré ces constats nombreux, Dalia Gesualdi-Fecteau voit des tendances encourageantes. Parmi les nouvelles positives, elle cite les mobilisations dans le secteur public, la syndicalisation d'employés chez Amazon ou les récentes sorties des regroupements d'artistes. « Ça sert à amplifier les voix des travailleurs, à visibiliser leurs enjeux, à trouver des stratégies qui ne viennent pas seulement d'en haut. » Gregor Murray note pour sa part que dans les récentes négociations du secteur public, dont les infirmières, « la question de la qualité du travail était au cœur des revendications » — bien plus, même, que le salaire, ce qui contribue à mettre le dossier sur la place publique.

### Une société en santé grâce au travail

Les pistes de solutions sont nombreuses pour redresser la situation dans le monde du travail. L'occasion s'offre aussi pour résoudre des défis tangentiels, comme la montée des

extrémismes. « Si les gens ont l'impression d'être bousculés, s'ils ne sont pas impliqués dans les changements, ils deviennent vulnérables aux discours populistes et basculent à droite », explique Gregor Murray. L'avenir de la démocratie et celui du travail sont donc liés de manière intrinsèque.

« Beaucoup de gens veulent contribuer au bien commun, améliorer la communauté à travers leur travail. Ils se disent : "je ne veux pas détruire la planète ou la démocratie". »

C'est aussi un besoin individuel : « le travail est encore une source d'identification », rappelle Christian Lévesque. Qui, nous sommes, pour beaucoup, fortement liés à notre gagne-pain. Un débalancement sur ce plan vient donc nous toucher de manière profonde.

« On dit souvent que les gens veulent de bonnes jobs payantes, conclut le chercheur. Mais un bon emploi doit nous procurer du plaisir, nous permettre de développer des relations sociales. » À voir quelles solutions seront trouvées pour assurer à tous un travail qui leur fait du bien.



# #MoiAussi n'a pas révolutionné les milieux de travail

Des mouvements sociaux comme #MoiAussi et Black and Indigenous Lives Matter ont fait beaucoup jaser ces dernières années. Mais ont-ils eu un effet positif concret dans les milieux de travail ? Rien n'est moins sûr.

JEAN-FRANÇOIS VENNE  
COLLABORATION SPÉCIALE

Il reste difficile de mesurer les effets des récents mouvements sociaux contre le harcèlement ou la discrimination au travail. « Ils ont pris de l'ampleur avant la pandémie de COVID-19, mais celle-ci a ensuite ébranlé très fortement l'organisation du travail », explique Émilie Genin, professeure à l'École des relations industrielles de l'Université de Montréal.

Les employeurs ont dû s'adapter au télétravail, aux démissions et à la dégradation de la santé mentale. Le tout dans un contexte de grande rareté de la main-d'œuvre. « Les milieux de travail ont changé, mais on peut difficilement isoler l'effet d'un seul facteur, comme un mouvement social », précise M<sup>me</sup> Genin.

## Une loi plus musclée

Rachel Cox, professeure au Département des sciences juridiques de l'Université du Québec à Montréal, croit que #MoiAussi a libéré la parole et contribué à sensibiliser les milieux juridiques et politiques. « Ce mouvement montrait que les victimes ne faisaient plus confiance au système juridique », souligne-t-elle.

La professeure a présidé le comité d'expertes sur les recours en matière

de harcèlement sexuel au travail, qui a présenté 82 recommandations au ministre du Travail en 2023. En mars 2024, l'Assemblée nationale a adopté le projet de loi 42, qui vise à prévenir et à combattre le harcèlement psychologique et la violence à caractère sexuel en milieu de travail.

La nouvelle loi précise et rehausse les obligations des employeurs et ajoute des outils pour la prise en charge légale de ces cas et pour leur prévention. La Commission des normes de l'équité de la santé et de la sécurité au travail prépare d'ailleurs un règlement sur la prévention des violences à caractère sexuel dans les milieux de travail.

« C'est le changement de paradigme que nous souhaitons, explique Rachel Cox. C'est la prévention qui permet d'identifier et d'éliminer les facteurs de risque. Lorsqu'on est rendu à l'étape d'un recours, personne ne gagne. »

## La quête de l'égalité professionnelle

Selon Diane Gagné, professeure au Département de gestion des ressources humaines de l'Université du Québec à Trois-Rivières, les récents mouvements sociaux ont attiré l'attention sur le sexisme et le racisme. « Mais la dénonciation et le dépôt de plaintes restent très difficiles, car le



fardeau repose toujours sur les épaules des victimes », précise-t-elle. De manière générale, pour qu'une enquête soit déclenchée, les victimes doivent porter plainte. Or, celles-ci continuent de craindre des représailles.

Par ailleurs, le sexisme et le racismisme ne s'incarnent pas seulement dans le harcèlement. « Les femmes et les personnes racisées rencontrent encore des obstacles à l'embauche et à la progression de leur carrière, en particulier dans les domaines traditionnellement masculins », indique M<sup>me</sup> Gagné, qui a notamment travaillé sur les secteurs de l'ingénierie, des mines et des raffineries.

De son côté, Émilie Genin souligne que l'égalité professionnelle est atteinte légalement, puisque le droit du travail interdit la discrimination, mais que cela ne se traduit pas complètement dans les faits. Elle donne l'exemple des comparaisons entre genres. « On voit toujours un écart salarial entre les hommes et

les femmes, rappelle-t-elle. Les femmes sont surreprésentées dans les emplois précaires et moins bien payées. Les hommes continuent d'occuper une vaste majorité de postes de haute direction et d'administrateurs. »

## Une longue lutte

L'évolution, on le voit, demeure lente. « Je crois qu'il y a, dans notre société, une acceptation assez profonde de l'importance d'inclure des groupes marginalisés, et une reconnaissance que nous n'avons pas réussi cette inclusion jusqu'à maintenant », avance Adelle Blackett, présidente du Groupe de travail sur l'examen de la Loi sur l'équité en matière d'emploi, qui a remis son rapport au gouvernement fédéral en 2023.

Elle rappelle que les programmes d'inclusion actuels s'inscrivent dans une longue tradition qui cherche à corriger des injustices ancrées dans l'histoire du Canada. Des discriminations légales ou de fait contre certains

groupes, notamment les francophones, les personnes noires et les Premières Nations, se sont poursuivies jusque dans les années 1960.

« Le premier programme d'équité en matière d'emploi au Canada, créé dans les années 1960, visait d'ailleurs à remédier à l'exclusion des francophones de la fonction publique fédérale, souligne Adelle Blackett. Ce n'est pas nouveau que nous reconnaissons que l'exclusion de certains groupes est liée à l'histoire et non aux compétences. »

Jusqu'à maintenant, on a beaucoup travaillé sur la représentativité de certains groupes dans les milieux de travail. Mais l'inclusion dépasse les chiffres. « Nous devons enlever les obstacles à l'égalité en matière d'emploi, ce qui exige d'accompagner les employeurs, de préciser les mesures qui aident à lever les barrières et de surveiller l'avancement des employeurs sur ce plan », conclut la professeure.

# Faites évoluer votre monde

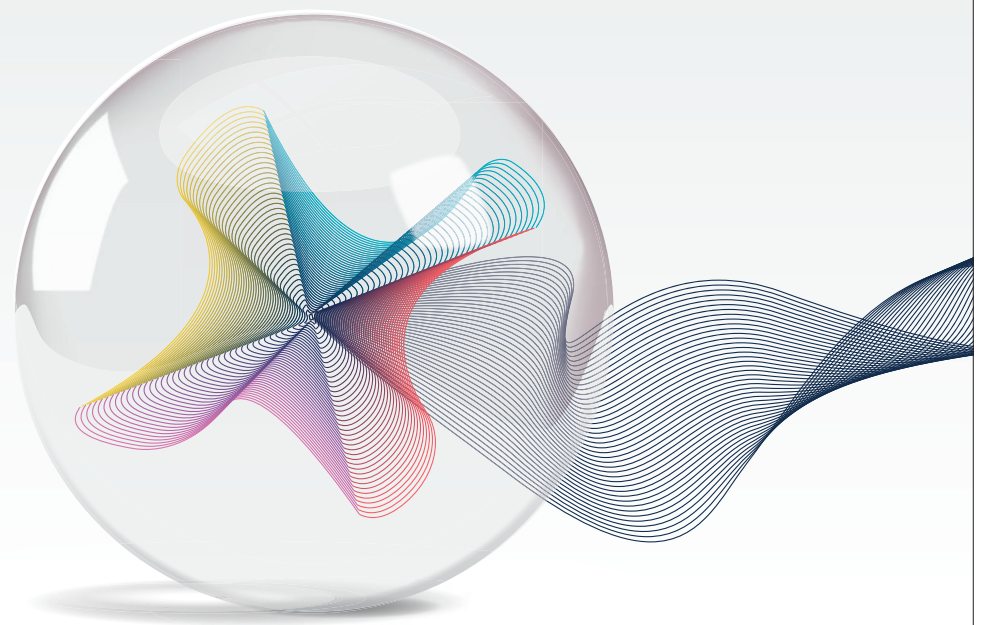
L'Université de Montréal prépare la relève qui contribuera à améliorer et redéfinir le monde du travail grâce à des formations pertinentes et à l'engagement d'une communauté de chercheuses et chercheurs aussi inspirante que dynamique.

Découvrez les programmes d'études en droit et en relations industrielles

Université de Montréal et du monde.

## Nos spécialistes ne portent pas de sarrau.

On les reconnaît aux solutions qu'ils proposent, notamment en transformation du monde du travail.



### Leurs objectifs :

- Promouvoir un travail de qualité : inclusif, innovant, productif et sain.
- Encourager une gouvernance qui renforce la démocratie au travail.

HEC Montréal, chef de file de la recherche en gestion.



hec.ca/recherche



# Jongler avec la rareté et la diversité de la main-d'œuvre

Le monde du travail évolue ces dernières années dans une dynamique alimentée d'un côté par le manque de main-d'œuvre et de l'autre, par une plus forte attention portée à sa diversité.

JEAN-FRANÇOIS VENNE  
COLLABORATION SPÉCIALE

La rareté de la main-d'œuvre se manifeste par une plus grande difficulté qu'avant à dénicher des employés. On doit donc élargir le bassin de recrutement ou encore modifier ses critères d'embauche. « Mais la pénurie va un cran plus loin : peu importe ce que l'employeur essaie, il ne trouve personne », précise Patrice Jalette, professeur spécialisé en relations industrielles à l'Université de Montréal.

Le Québec vit un bon mélange de rareté et de pénurie de main-d'œuvre. On entend souvent que cette tension sur le marché du travail joue en faveur des salariés, puisqu'elle leur accorde davantage de pouvoir dans la négociation de leurs conditions d'emploi et de travail. Mais le portrait est en fait beaucoup plus nuancé.

Bien sûr, le manque de main-d'œuvre peut provoquer une pression à la hausse sur les salaires, les avantages sociaux ou les accommodements sur le plan des horaires de travail. Mais ce n'est pas toujours le cas. « Cela s'est produit au cours des dernières années parce que la rareté de la main-d'œuvre s'est accompagnée d'une poussée inflationniste et de l'arrivée d'une génération d'employés qui a des attentes différentes en matière d'organisation du travail », précise le professeur.



En parallèle à la rareté, la sensibilité envers la diversité de la main-d'œuvre continue d'augmenter, mais n'est pas toujours bien gérée. GETTY IMAGES

Il ajoute que la rareté de la main-d'œuvre n'a pas que des effets positifs sur les travailleurs. Ces derniers peuvent se retrouver avec des tâches plus écrasantes en raison d'un manque d'effectif. Ils peuvent peiner à se faire remplacer en cas de besoin. Les employeurs baissent les critères d'embauche, donc les recrues ont besoin de plus d'accompagnement et de formation.

Patrice Jalette constate aussi des effets dans la mise en pratique des conventions collectives. « Les employeurs ont moins de latitude pour appliquer les sanctions en cas d'absences répétées, de problèmes disciplinaires ou même de comportements plus graves, comme la violence, puisqu'ils

n'ont personne pour remplacer le travailleur fautif », note-t-il.

## Bien gérer la diversité

En parallèle à cette rareté, la sensibilité envers la diversité de la main-d'œuvre continue d'augmenter, mais n'est pas toujours bien gérée. « On a longtemps pensé la lutte contre la discrimination en matière d'amélioration de la représentation de certains groupes minoritaires dans l'entreprise, mais l'équité, la diversité, l'inclusion (EDI) va plus loin, souligne Tania Saba, professeure à l'École des relations industrielles de l'Université de Montréal. Elle vise à créer des systèmes d'emploi équitables dans toute l'entreprise. »

Cela touche à la fois le recrutement, l'accès à de la formation, l'accompagnement, une diversité d'emplois et des promotions en fonction de leurs compétences. « Ces systèmes concernent tous les employés, et non seulement certains groupes, précise la professeure. Il s'agit d'avoir des procédés plus sains, qui font en sorte qu'avec le temps, les biais envers certains groupes se corrigeront. »

C'est d'autant plus important que lorsqu'ils sont mal conçus ou mal appliqués ; les programmes d'EDI peuvent créer du ressentiment. C'est vrai chez les groupes visés, qui peuvent se sentir incompris, peu soutenus ou qui peuvent craindre que l'on pense qu'ils ont eu une promotion ou un

avantage en raison de leur identité plus que de leurs compétences. « C'est vrai aussi chez ceux qui ont l'impression que ces programmes donnent un avantage indu à d'autres employés ou que l'on ne s'occupe plus que de certains groupes de travailleurs », ajoute Tania Saba.

## Personne n'est en dehors de la diversité

C'est un peu pour cette raison que Blandine Émilien, professeure en gestion des ressources humaines à l'Université de Bristol au Royaume-Uni, estime que l'expression même d'EDI pose problème. « Elle crée une dynamique qui sépare une équipe entre "nous" et "eux", donc entre la majorité et ce qu'on appelle "la diversité", alors que nous faisons tous partie de la diversité », souligne-t-elle.

« Les employeurs ont moins de latitude pour appliquer les sanctions en cas d'absences répétées, de problèmes disciplinaires ou même de comportements plus graves, comme la violence, puisqu'ils n'ont personne pour remplacer le travailleur fautif »

Elle remarque également que les politiques EDI concernent beaucoup le recrutement, alors que les défis se posent également après l'embauche. « On ne peut pas penser que toutes les personnes embauchées s'adapteront aussi facilement, affirme-t-elle. On doit tenir compte des profils différents, que ce soit les origines, les parcours ou les obstacles supplémentaires que certains peuvent rencontrer. » Cela exige donc d'effectuer un suivi plus étroit pour établir les besoins et de consacrer des ressources à l'accompagnement.

Blandine Émilien se réjouit de constater que les entreprises qui s'efforcent de rendre leurs processus plus équitables pour tous y prennent généralement goût. « On voit un progrès, mais il reste quand même trop d'entreprises qui n'ont pas amorcé ce virage », souligne-t-elle.



Uber et d'autres par la suite ont brouillé les cartes en se présentant comme des intermédiaires technologiques et non comme des entreprises de transport, et encore moins des employeurs. GETTY IMAGES

# La gestion algorithmique suscite bien des craintes

Élément moteur de l'économie des plateformes, la gestion algorithmique trouve de plus en plus d'applications dans des secteurs qualifiés de plus « traditionnels ». Ce qui ne va pas sans poser des questions sur ses potentielles dérives et la menace qu'elle peut représenter pour certains emplois.

MALIK COCHEREL  
COLLABORATION SPÉCIALE

Professeure agrégée en droit du travail au Département de gestion des ressources humaines de HEC Montréal, Urwana Coiquaud a assisté à l'émergence d'Uber, qui a bouleversé l'industrie du transport de personnes au début des années 2010.

La juriste s'est alors efforcée de « détricoter les mécanismes de contrôle » de ce nouveau modèle d'économie à la demande, où la gestion des chauffeurs s'est retrouvée confiée à des algorithmes. « Cette gestion algorithmique n'était pas tout à fait apparente dans un premier temps. Il a fallu un moment pour pouvoir décortiquer son fonctionnement », précise Urwana Coiquaud.

Uber et d'autres par la suite ont brouillé les cartes en se présentant comme des intermédiaires technologiques et non comme des entreprises de transport, et encore moins des employeurs. « Les plateformes ont mis énormément de moyens pour faire en sorte de maintenir les chauffeurs comme des travailleurs autonomes avec toutes les conséquences que cela amène », souligne

M<sup>me</sup> Coiquaud. Dans le même temps, ces mêmes entreprises ont largement contribué au développement de la gestion algorithmique à une plus grande échelle. Force est de constater aujourd'hui que celle-ci ne se limite plus à l'économie des plateformes.

« La gestion algorithmique consiste à confier toute ou partie des tâches traditionnellement faites par un gestionnaire à un système d'intelligence artificielle. Cela peut couvrir le recrutement comme l'évaluation, la récompense ou la sanction des salariés », explique Vincent Pasquier, professeur au Département de gestion des ressources humaines de HEC Montréal. Avec l'Observatoire international sur les impacts sociétaux de l'IA et du numérique (OBVIA), cet expert travaille, depuis plusieurs années maintenant, sur les meilleures façons d'implanter les nouvelles technologies dans le monde du travail et d'éviter les dérapages.

## Un gros potentiel de dérive

La gestion algorithmique de la main-d'œuvre suscite en effet bien des craintes. Va-t-elle créer plus de postes qu'elle ne va en détruire ? « Les débats universitaires sont très loin d'être clos et il est extrêmement délicat de se prononcer aujourd'hui sur la question. L'automatisation va effectivement amener à la disparition d'un certain nombre de postes, de gestionnaires ou d'exécutants, mais cela va créer aussi beaucoup de travail parce qu'on va pouvoir servir plus de gens à de moindres coûts. Il va y avoir plus de besoins à satisfaire, et de nouveaux métiers vont se créer », explique Vincent Pasquier.

Un autre débat fait rage avec le développement de la gestion algorithmique. « On va peut-être garder nos emplois, mais dans quel contexte va-t-on travailler ? » interroge Julie Garneau, professeure au Département de relations industrielles de l'Université du Québec en Outaouais et collègue de Vincent Pasquier au sein de l'OBVIA. « C'est un peu là le noeud du problème. Les enjeux de surveillance et de contrôle ont un gros potentiel de dérive. Cela risque d'avoir un impact sur la qualité de vie au travail avec une perte d'autonomie et une augmentation du stress. »

Pour Vincent Pasquier, la gestion algorithmique risque d'avoir des conséquences néfastes « quand elle est appliquée dans la recherche d'une productivité et d'un profit maximal ». Et de citer l'exemple des

restaurants de *fast-food*, où la GA avance à grands pas. « La personne qui prend les commandes a dans son casque un algorithme qui lui dit ce qu'il faut recommander au client et sur quel ton parler. Ce qui mène à une déqualification du travail. Les compétences ne sont plus détenues par les employés, mais par l'algorithme qui leur dicte leur boulot », détaille M. Pasquier.

« La gestion algorithmique consiste à confier toute ou partie des tâches traditionnellement faites par un gestionnaire à un système d'intelligence artificielle. Cela peut couvrir le recrutement comme l'évaluation, la récompense ou la sanction des salariés. »

## Des « garde-fous » à prévoir

Rien n'empêche pour autant la gestion algorithmique d'avoir des effets bénéfiques, comme lorsqu'on l'utilise pour revoir l'emploi du temps des infirmières, de manière à améliorer la qualité des soins fournis en milieu hospitalier. « La technologie en elle-même est relativement neutre, tout dépend de ce que les personnes qui déploient le système ont en tête. Elle n'est pas porteuse, en tant que telle, de dégradations ou d'améliorations du travail. C'est la manière dont elle est implantée qui va voir un impact à ce niveau », souligne Vincent Pasquier.

Face aux dérives potentielles, la négociation collective et le dialogue social s'imposent comme des « garde-fous » indispensables. Julie Garneau prône ainsi l'instauration de structures permanentes permettant d'avoir des discussions entre employeurs et travailleurs autour de la gestion algorithmique, sur le modèle de ce qui se fait déjà avec les comités de santé et de sécurité au travail. « Il y a des dérives à craindre, et c'est là que la gouvernance de l'organisation est importante », précise-t-elle. « Les risques doivent être identifiés en collaboration avec les employés. »



# Trouver le nouveau mode d'emploi

Après des années de turbulences, entre pandémie et pénuries, le monde du travail doit redoubler d'efforts dans un contexte très volatil

ANDRÉ LAVOIE  
COLLABORATION SPÉCIALE

Au plus fort de la pandémie de COVID-19, les chefs d'entreprise et les gestionnaires croyaient avoir traversé le pire et relevé des défis impossibles à accomplir dans « l'ancien temps ». Or, le retour à une certaine normalité fut accompagné d'autres surprises et de réalités que l'on préférerait ignorer : pénurie de main-d'œuvre, fragilité des chaînes d'approvisionnement, accélération des changements climatiques, bouleversements géopolitiques, etc. Dans ce contexte, comment mener le bateau à bon port ?

Ceux et celles qui analysent les mutations des modèles de gestion reconnaissent que les vents ne sont pas toujours favorables pour élaborer sereinement une solide feuille de route. Emmanuelle Champion, professeure de management à l'École des sciences de l'administration de l'Université TELUQ, constate que les entreprises sont bombardées « d'injonctions contradictoires », particulièrement sur tout ce qui touche au développement durable. « Elles doivent s'adapter aux risques climatiques, être plus résilientes, tout en faisant des profits et en donnant satisfaction aux clients et aux actionnaires », affirme cette spécialiste en éthique des affaires.

Ce constat, Isabelle Martin, professeure à l'École des relations industrielles de l'Université de Montréal, le partage. Dans ses discussions avec les gens d'affaires, ceux-ci racontent à quel point ils font face à beaucoup de pression, mais aussi à beaucoup de résistance. « Ils se demandent quoi faire et par quoi commencer, souligne celle qui est également directrice de l'Institut Michael D. Penner sur les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance. Entre la diminution de l'empreinte carbone, la protection de la biodiversité et le travail forcé, ce n'est pas toujours simple



Le moment est venu d'asseoir patrons, employés, syndicats et organisations de la société civile autour d'une même table pour inventer le monde du travail de demain. GETTY IMAGES

pour eux de savoir dans quel sens va la société. »

Celle-ci traverse d'ailleurs « des crises multiples », note Isabelle Martin, et les solutions pour les résoudre feront des gagnants, mais aussi des perdants. D'où l'importance du dialogue social et d'y inclure les travailleurs. « Prenez l'exemple des voitures électriques. Leur fabrication n'exige pas les mêmes qualifications, alors il faudra tenir compte de ces bouleversements, qui vont forcément créer des pertes d'emploi. » Il est donc primordial de rassembler aussi bien les patrons que les employés, les syndicats que les organisations de la société civile.

Plus que jamais, il faut qu'on se parle

Alors que le Québec est reconnu pour sa capacité à établir de larges consensus sur des sujets parfois sensibles, cette expertise, voire ce trait culturel, suscite l'admiration d'Armel Brice Adanhounme, professeur au Département de gestion des ressources humaines de l'Université du Québec à Trois-Rivières. Ce qui ne l'empêche pas de reconnaître que « la réalité du capitalisme, c'est la recherche du gain et le retour sur l'investissement, peu importe qu'on soit en Abitibi ou au Mali ». Selon lui, « bien des investisseurs trouvent

les failles dans la législation pour obtenir leur part », mais le portrait d'ensemble comporte aussi des aspects positifs.

Ce titulaire de la Chaire UNESCO sur les ressources naturelles en Afrique et le développement durable considère que le Québec demeure un modèle pour bien des pays d'Afrique francophones, « autant pour ses lois progressistes que sa tradition syndicale ». Mais cette tradition mérite d'être renouvelée, selon lui, et de s'arrimer à son temps. « La représentation syndicale a été conçue pendant la révolution industrielle. Nous avons basculé dans une société

postindustrielle, voire désindustrialisée. On retrouve maintenant de grandes entreprises uniquement composées de télétravailleurs et qui n'ont pas pignon sur rue. Or, comment l'État peut-il protéger la sécurité des travailleurs, mais aussi la dignité humaine ? »

La société traverse « des crises multiples » et les solutions pour les résoudre feront des gagnants, mais aussi des perdants. D'où l'importance du dialogue social et d'y inclure les travailleurs.

Tout cela rend les arbitrages sociaux plus complexes, et dans un monde toujours plus mondialisé. C'est ce que la pandémie a révélé, avec la fragilité des chaînes d'approvisionnement (« Plusieurs ont découvert que la production de marchandises, dont de voitures, ressemblait à une sorte de Lego avec ces pièces arrivant d'un peu partout », souligne Emmanuelle Champion), ou alors à travers les remous de la guerre en Ukraine. (« Les Africains ont compris que le blé, pour fabriquer leur pain, venait de là », affirme Armel Brice Adanhounme.)

Pour parvenir à un monde du travail plus juste et écoresponsable, Isabelle Martin croit qu'il ne faut pas attendre les autres. « Ne laissons pas les commandes uniquement aux actionnaires et aux investisseurs, car ils n'ont pas les mêmes intérêts que les syndicats, les ONG et les travailleurs. »



COLLOQUE DU 24 — 26 OCT. 2024

## LE TRAVAIL DANS TOUS SES ÉTATS

Améliorer le travail pour un avenir juste et durable

400 INTERVENANTE·ES DE PLUS DE 20 PAYS  
80 ATELIERS ET FORUMS COMMUNAUTAIRES

- CHANGEMENTS CLIMATIQUES
- SANTÉ AU TRAVAIL
- DÉMOCRATIE ET MONTÉE DU POPULISME
- CHANGEMENTS DÉMOGRAPHIQUES
- ESSOR DES TECHNOLOGIES NUMÉRIQUES (IA)
- INFLATION
- INÉGALITÉS ET ASYMÉTRIES AU TRAVAIL

Ce colloque hybride a pour objectif de mieux comprendre ces perturbations et leurs impacts sur le monde du travail et comment les acteurs peuvent trouver des stratégies ou des solutions pour contrer ou encadrer ces effets



crimt.net