

Mémoire de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés

Consultation sur la transformation des milieux de travail par le numérique

Présenté au Ministère du Travail

JANVIER 2025

CRHA

Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	2
I. MODES D'ORGANISATION DU TRAVAIL	4
1. Le travail à distance et les lois du travail.....	4
2. Les moyens de pression en contexte de télétravail.....	6
3. Le droit à la déconnexion	8
II. TRANSITION D'UN FONCTIONNEMENT TRADITIONNEL VERS UN FONCTIONNEMENT NUMÉRIQUE .	11
1. Le statut indéfini des plateformes numériques et de leurs travailleurs	11
a) Présomption du statut de salarié et continuité	12
b) Gestion algorithmique des conditions de travail	15
2. Les changements technologiques et l'intensification du travail	16
III. ENCADREMENT DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE PAR LES LOIS DU TRAVAIL	17
1. Les effets de l'utilisation de l'intelligence artificielle sur les rapports de travail individuels et collectifs ainsi que sur la santé et la sécurité du travail.....	17
a) Gestion des ressources humaines	18
b) Emplois	19
c) Écarts et inégalités	19
d) Développement des compétences	20
e) Biais discriminatoires	21
f) Gestion algorithmique	22
2. Les enjeux et mesures spécifiques liés à l'encadrement de l'intelligence artificielle en milieu de travail	22
a) Entité neutre et objective	24
b) Responsabilité, imputabilité et analyse des risques	24
c) Protection des renseignements.....	25
d) Relations de travail et mécanismes de participation	25
e) Surveillance électronique	26
f) Développement des compétences	27
CONCLUSION	30

INTRODUCTION

Regroupant 12 000 professionnelles et professionnels de la gestion des ressources humaines et des relations industrielles, l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (« l'Ordre ») est la référence en matière de pratiques de gestion des RH. Il assure la protection du public par l'encadrement de la profession, le maintien des compétences des conseillères et conseillers en ressources humaines agréés (CRHA) et en relations industrielles agréés (CRIA), la préparation de la relève, ainsi que par ses interventions publiques qui visent à sensibiliser et à outiller toutes les parties prenantes du monde du travail.

Avec une perspective unique et globale du monde des affaires, l'Ordre s'intéresse aux préoccupations et aux enjeux des employeurs, ainsi que des travailleuses et travailleurs. Il exerce un rôle majeur d'influence dans le monde du travail au Québec et participe ainsi activement au maintien de l'équilibre entre la réussite des organisations et le bien-être des travailleuses et travailleurs, et ce, toujours dans l'intérêt général de la société.

Les changements technologiques se succèdent et viennent transformer fondamentalement les milieux de travail. Ils créent certainement de la valeur et de grandes possibilités, mais ils comportent également des risques et des menaces qu'il faut anticiper afin d'être en mesure de naviguer positivement dans cette nouvelle ère.

L'Ordre tient à saluer la tenue de cette consultation pertinente et qui, espérons-le, saura faire émerger des pistes constructives de réflexion et d'action visant une évolution saine, innovante, prospère et humaine du monde du travail.

C'est guidé exclusivement par sa mission de protection du public, ainsi que par l'expertise de ses professionnelles et professionnels agréés, que l'Ordre présente ses commentaires par le biais de ce mémoire.

Voici les considérations générales qui orientent notre apport à la présente consultation.

1. Les avancées technologiques, dont l'intelligence artificielle (IA), sont assurément d'importants leviers de productivité. Néanmoins, il est crucial que **l'humain demeure central dans les réflexions** entourant leur avenir et la réglementation qui les entoure.
2. Nous encourageons le législateur à adopter une **approche globale et équilibrée** dans sa réflexion. Il faudrait **éviter de légiférer de manière chirurgicale** sur une multitude d'angles précis sans considérer l'ensemble des effets, et d'assurer une harmonie avec les cadres législatifs internationaux. Par ailleurs, il faut maintenir un sain équilibre entre l'encadrement et la **capacité des milieux de travail à évoluer, innover et à créer de la valeur**. Finalement, nous invitons le gouvernement à ne pas se limiter à l'IA, mais plutôt à **considérer les changements technologiques dans leur ensemble**.
3. Il serait tentant de se lancer hâtivement dans l'implantation d'une législation pour encadrer l'IA dans ses moindres détails. Cependant, la **prudence** est de mise alors que nous en sommes aux balbutiements et que nous ne sommes pas encore en mesure de saisir l'ensemble de ses effets.

Alors que beaucoup d'incertitudes persistent et que les questions de la présente consultation sont complexes et délicates, il est difficile de soumettre des recommandations tranchées. Les réflexions proposées se veulent donc être nuancées et équilibrées en considérant tant les intérêts d'affaires qu'humains. Par ailleurs, il ne s'agit pas d'une recension exhaustive, mais d'une sélection d'éléments sur lesquels l'Ordre souhaite attirer l'attention du gouvernement.

I. MODES D'ORGANISATION DU TRAVAIL

1. Le travail à distance et les lois du travail

Le travail à distance est bien implanté dans certains secteurs et de nombreux salariés établis au Québec travaillent pour des employeurs situés ici comme à l'étranger. Le travail à distance en général ainsi que les enjeux de territorialité relatifs à ces salariés exigent une réflexion sur les lois du travail applicables.

- Les lois du travail sont-elles adaptées aux enjeux du télétravail ? Si non, quelles modifications législatives devraient être apportées et pourquoi ?

Rappelons d'abord que l'emplacement où s'effectue le télétravail est considéré comme un lieu de travail au sens de la Loi sur la santé et la sécurité du travail (LSST). Ainsi, la LSST s'applique aux personnes en télétravail ainsi qu'à leur employeur, sous réserve de dispositions qui ne seraient pas conciliables. Depuis la modernisation du régime de santé et sécurité du travail de 2021, l'employeur doit prendre des mesures pour protéger une travailleuse ou un travailleur sur les lieux de travail et de télétravail lorsqu'il sait ou devrait raisonnablement savoir que celui-ci est exposé à de la violence, incluant la violence conjugale ou familiale. Également, l'employeur doit prendre en considération les risques psychosociaux et y répondre, qu'ils proviennent d'un contexte de travail en présentiel ou à distance.

Bien que l'Ordre soutienne les adaptations récentes de la législation en matière de santé et sécurité au travail qui tiennent maintenant compte du contexte du télétravail, force est de constater que l'employeur dispose d'un champ d'action limité pour prévenir et intervenir sur les facteurs de santé et sécurité de ses équipes en télétravail. En effet, il n'a réellement que peu de contrôle sur l'environnement privé de la travailleuse ou du travailleur puisqu'il ne peut notamment pas vérifier le domicile de l'employé à sa guise (ce qui constituerait une intrusion dans sa vie privée).

L'Ordre s'interroge toujours quant à l'enjeu découlant de la multiplication des lieux de travail en contexte de télétravail (résidence principale, résidence secondaire, location temporaire, espace de *coworking*, café, etc.) que nous avons soulevé en 2021 lors des consultations du projet de loi 59. Il serait important de valider que l'obligation de l'employeur d'assurer un environnement de travail sain et sécuritaire se limite au lieu principal de télétravail. Autrement, il estime que si l'employé fait le choix de travailler dans d'autres lieux, on ne peut pas s'attendre à ce que l'employeur multiplie ses actions pour chacun de ceux-ci. Le cas échéant, l'employé devrait en être informé clairement par la politique de télétravail. À notre avis, cette limite de l'obligation de l'employeur devrait être clarifiée dans la loi.

Par ailleurs, sur le terrain, la compréhension et l'interprétation des obligations et des responsabilités des organisations quant à la santé et la sécurité en contexte de télétravail demeurent très variables. Voici quelques exemples des sujets qui semblent créer une

confusion : partage des responsabilités entre l'employeur et ses effectifs, obligation d'assurer la conformité et la sécurité du lieu de travail dans le respect de la vie privée, rôle des assurances personnelles et des assurances organisationnelles en cas de blessure selon les différentes situations possibles, accidents de travail dans un contexte d'horaire variable, différenciation entre le télétravail volontaire de l'employé et le télétravail obligatoire exigé par l'employeur.

Les organisations ont besoin d'être adéquatement informées, accompagnées et soutenues afin d'être en mesure de remplir leurs obligations.

Comme le mentionne le document du gouvernement de la présente consultation, la jurisprudence apporte certainement des clarifications supplémentaires quant à l'application des lois. Or, rappelons que la jurisprudence est moins accessible pour les équipes de direction et de gestion qui ne comportent souvent pas de juristes ni de spécialistes, et que plusieurs PME n'ont pas en leurs rangs des spécialistes RH. À notre avis, il apparaît donc important de déployer davantage d'efforts pour faire connaître et appliquer les obligations déjà en vigueur.

Enfin, nous invitons le gouvernement à considérer le télétravail, non pas comme une simple modalité de flexibilité ou un avantage, comme peuvent l'être les congés par exemple, mais plutôt comme un mode d'organisation du travail à part entière. On peut venir renforcer la législation à la lumière de cette nouvelle réalité, mais évitons de freiner l'évolution des modes de travail, qu'il s'agisse du travail à distance ou d'un autre mode qui n'aurait pas encore été inventé. Pour illustrer ce propos, nous constatons que le modèle hybride le plus prévalent actuellement au sein des organisations québécoises est celui qui exige deux ou trois jours de présence au bureau par semaine; il s'agit là d'une logique de flexibilité. Selon nous, le modèle basé sur l'organisation du travail qui, par exemple, détermine les tâches ayant une valeur ajoutée à être faites en personne, et qui donc amène les personnes à se présenter sur les lieux du travail quand elles accomplissent ces tâches, est plus efficace et offre davantage de garantie de pérennité. Il sera indispensable qu'aucune législation, même dans une volonté de protection des individus, ne vienne brimer ces avancées dans l'organisation du travail.

- Comment garantir un lieu de travail sain et exempt de dangers liés à la santé et à la sécurité dans un contexte de télétravail ?

Des enjeux en matière de santé et sécurité physique en contexte de télétravail se posent naturellement. Les politiques organisationnelles de télétravail devraient aborder notamment l'aménagement des lieux et l'ergonomie attendue. Les signalements de tout inconfort ou incident devraient être encouragés afin d'éviter une dégradation de la situation.

Puisque plusieurs parties prenantes dans le cadre de la présente consultation traiteront fort probablement plus en détail de l'angle physique, nous faisons le choix de nous concentrer sur l'angle de la santé psychologique dans les prochaines lignes.

Alors que le phénomène de l'hyperconnectivité et ses effets sur la santé seront traités dans une section ultérieure, nous aborderons ici plus spécifiquement les incivilités et le harcèlement en contexte numérique. Les recherches démontrent que les incivilités au travail affectent

négalement la santé des individus, la qualité du travail, l'engagement, la performance et la vie organisationnelle. En contexte numérique, elles sont plus facilement tolérées et souvent invisibles. Qui plus est, le numérique tend à prolonger, voire à amplifier, les actes hostiles¹.

Selon un sondage de l'Ordre de 2020, 36 % des professionnelles et professionnels RH croient que le télétravail rend plus difficiles la prévention et la gestion du harcèlement en milieu de travail et 33 % craignent de ne pas être en mesure de constater sa présence au sein de l'organisation dans ce contexte. Mentionnons également que 29 % des travailleuses et travailleurs déclareraient ne pas être à l'aise de porter plainte à distance en raison du contexte de télétravail².

Pour favoriser un milieu de travail sain d'un point de vue psychologique, les organisations peuvent notamment déployer les bonnes pratiques suivantes :

- S'assurer de la présence de moments d'échanges de qualité entre gestionnaires et subalternes et de moments d'interaction entre collègues afin de miser sur des relations interpersonnelles de qualité.
- Mettre en place des mécanismes pour évaluer le climat de travail malgré la distance (ex. : sondages récurrents).
- Considérant que la charge de travail est un facteur conséquent dans la santé psychologique de même que l'apparition de comportements hostiles, s'en enquérir régulièrement auprès de l'équipe et surtout, agir au besoin.
- S'assurer que la politique de l'organisation en matière de harcèlement s'étend au télétravail et que les mécanismes de plaintes et les processus d'enquête soient adaptés à cette réalité (encore faut-il qu'une telle politique existe, ce qui est loin d'être le cas malgré qu'elle soit obligatoire depuis 2019).

2. Les moyens de pression en contexte de télétravail

L'avènement massif du télétravail dans certains secteurs a mis en lumière les enjeux liés à l'application effective de moyens de pression économiques par les associations syndicales. L'interprétation faite par les tribunaux de notions en lien avec le lieu physique de travail ou les travailleurs de remplacement (en cas de grève ou de lockout) pourrait susciter une réflexion sur les moyens de pression en contexte de télétravail.

- Est-ce que le Code du travail nécessite d'être adapté face à la réalité du télétravail ? Si oui, pourquoi et quelles seraient les adaptations nécessaires ?

¹Carayol, Valérie et Laborde, Aurélie (dir.) (2021). *Incivilités numériques : Quand les pratiques numériques reconfigurent les formes de civilité au travail*. Paris : De Boeck Supérieur, p.79

²Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (2020, 31 août). Mise en garde : Harcèlement moins visible en contexte de télétravail, mais tout aussi dommageable. *Communiqué*. En ligne : <https://ordrecrha.org/salle-de-presse/communiqués-de-presse/2020/08/harcèlement-moins-visible-teletravail>

Entré en vigueur en 1964, le Code du travail n'a que très peu évolué depuis. Fondée sur les principes du maintien du rapport de forces entre les parties et de la paix industrielle, cette pièce législative encadre les relations de travail au Québec. Il s'agit d'un équilibre délicat et chaque proposition de modification devrait, à notre avis, être analysée en profondeur en ayant une vue d'ensemble. Sans en avoir fait un examen exhaustif, voici quelques réflexions et commentaires sur ce plan.

L'une des composantes fondamentales de cette loi, passant de l'accréditation syndicale aux mesures qui encadrent les grèves et les lockouts, est la notion d'établissement défini comme un lieu physique. Or, avec l'évolution des modes du travail et l'étendue du télétravail, cette définition se voit, avec raison, bousculée et remise en question.

Force est de constater que les tribunaux ne s'entendent pas à savoir si la notion d'établissement s'étend ou non au contexte de télétravail. Dans un jugement, le Tribunal administratif du travail (TAT) avait d'abord conclu que l'établissement se prolonge aux espaces privés dans lequel une personne salariée exécute son travail³. La notion d'établissement déployé venait donc confirmer l'application du Code du travail en contexte de télétravail. Puis, la Cour supérieure du Québec a rendu le 21 avril 2023 une décision annulant le jugement du TAT en venant préciser que – au sens de l'article 109.1 g – la notion d'établissement réfère bel et bien au lieu physique de l'employeur uniquement⁴. La Cour a ajouté que c'est au pouvoir législatif de modifier la loi si son intention a évolué depuis. Alors que des jugements en la matière sont portés à la Cour d'appel, il sera intéressant de l'entendre se prononcer sur cette question dans le futur.

Malgré la démocratisation du travail à distance, rappelons toutefois que cette réalité ne concerne que 30 % des professions au Québec⁵. Les secteurs du manufacturier, de la santé et de l'éducation par exemple continuent d'opérer presque exclusivement en présentiel. Par ailleurs, un faible pourcentage des négociations ne se soldent pas par une grève. Il est donc important de nuancer l'envergure de cette proposition, car cette question ne se pose réellement que pour une petite portion des situations seulement.

Néanmoins, devant cette ambiguïté, l'Ordre croit qu'il est important que le législateur vienne préciser sa pensée et rappelle que le fait d'éviter de se prononcer sera compris comme une réponse en faveur d'une définition restrictive de la notion d'établissement au lieu physique.

Comme la question est délicate, nous invitons le gouvernement à faire preuve de prudence en s'assurant que sa décision repose sur la question suivante : la situation actuelle déséquilibre-t-elle le rapport de force et est-elle à l'encontre de la paix industrielle?

Sans avoir étudié ceci en profondeur, voici quelques commentaires. En optant pour la voie de l'établissement déployé au contexte de télétravail, cela vient remettre en question la notion du lieu physique qui est centrale pour l'ensemble du régime d'association. Par ailleurs, soulignons que certains craignent la création d'un environnement qui serait perçu comme étant encore plus restrictif sur le plan des relations de travail. Cela pourrait refroidir des investisseurs et des

³Tribunal administratif du travail (2021). *Unifor, section locale 177 c. Groupe CRH Canada inc.* QCTAT 5639 (CanLII).

⁴Cour supérieure du Québec (2023). *Groupe CRH Canada inc. c. Tribunal administratif du travail*, QCCS 1259.

⁵Cloutier-Villeneuve, Luc (2024). *Portrait du télétravail au Québec en 2022 : un phénomène à géométrie variable. Marché du travail et rémunération* (Institut de la Statistique du Québec), Numéro 36.

entreprises étrangères à faire des affaires ici et provoquerait la délocalisation du travail dans des législations moins rigides (comme c'est souvent le cas avec le service à la clientèle, par exemple).

Pour demeurer cohérents avec les intentions initiales du Code du travail (maintenir les rapports de force et la paix industrielle), nous sommes d'avis qu'un employeur ne devrait pas pouvoir délocaliser le travail de la personne syndiquée en grève grâce au télétravail. À notre avis, la notion d'établissement déployé a donc du sens sur la question des briseurs de grève spécifiquement. « Sans cela, un déséquilibre persiste au sein du Code du travail entre les entreprises devant exercer leurs activités dans un lieu précis et celles pouvant faire effectuer leurs tâches sans contrainte géographique »⁶.

Finalement, il faudra s'assurer que les mesures de contrôle n'ouvrent pas la porte à des brèches concernant le droit à la vie privée. Pour cette considération, il serait mal avisé de permettre l'inspection du domicile privé d'une personne. D'autres moyens raisonnables de contrôle devront donc être déterminés.

3. Le droit à la déconnexion

Le télétravail contribue au chevauchement entre la vie professionnelle et la vie privée. Cette situation peut mener à des problèmes d'hyperconnectivité et de surcharge de travail. Il y a donc lieu de s'interroger sur le besoin d'encadrer le droit des travailleurs à la déconnexion, tant pour prévenir les risques psychosociaux que pour s'assurer du respect des normes du travail dans un contexte de travail à distance.

- Quels changements législatifs et/ou réglementaires pourraient favoriser la déconnexion des travailleurs au Québec ?

L'Ordre s'intéresse à l'enjeu de l'hyperconnectivité et au concept du droit à la déconnexion depuis de nombreuses années. Déjà, avant la pandémie, ces sujets étaient d'actualité et ils sont encore plus pertinents depuis les dernières années alors que la démocratisation du télétravail et l'accessibilité accrue aux moyens de communications mobiles et numériques brouillent davantage la frontière entre les sphères professionnelles et personnelles.

Selon un sondage⁷ que nous avons effectué en 2023 auprès des travailleuses et travailleurs québécois, 26 % avouaient ressentir une pression pour rester connectés à leur travail en dehors des heures normales (pour répondre à des courriels reçus la fin de semaine, par exemple). Plus

⁶Barril-Jannard, Mathilde (2021). Le modèle wagnérien à l'épreuve du numérique. In Jean Bernier (dir.). *L'intelligence artificielle et les mondes du travail*. Laval : Presses de l'Université Laval, p. 141-142.

⁷Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (2023). *Sondage sur les modes de travail. Bilan de la dernière année et perspective d'avenir*. En ligne : <https://carrefourrh.org/ressources/sondages/2023/08/sondage-evolution-mode-travail>

les personnes répondantes sont jeunes, plus cette proportion tend à être élevée. À leur avis, cette pression provient en grande partie d'elles-mêmes (42 %). Vient ensuite la culture de l'organisation (40 %) et de leur gestionnaire (25 %). En matière d'autorégulation, 23 % des organisations mentionnaient en 2023 avoir une politique ou des mécanismes officiels pour limiter les heures travaillées et inciter à la déconnexion en dehors des heures normales de travail. Une évolution notable est constatée alors que cette proportion ne s'élevait qu'à 11 % en 2021 et à 7 % en 2019.

L'hyperconnectivité constitue un enjeu réel qui engendre des conséquences non négligeables sur la santé (physiques et psychologiques). Des chercheurs ont également démontré que l'exposition continue aux notifications constantes sur notre cellulaire influence négativement notre capacité d'attention et notre performance⁸.

De l'avis de l'Ordre, il est nécessaire que les travailleuses et travailleurs bénéficient de moments où ils sont complètement déconnectés du travail afin de préserver leur santé et par conséquent, leur productivité. Cette distanciation est essentielle pour refaire le plein d'énergie et maintenir un équilibre sain entre les sphères de leur vie.

Le contexte accentue donc la pertinence qu'un dialogue en matière de déconnexion ait lieu, et ce, afin de définir clairement les attentes et les limites tant des organisations que des effectifs dans le but de trouver une entente qui convient de part et d'autre. De l'avis de l'Ordre, il appartient à ces deux parties de convenir conjointement du mode de travail à adopter.

Certaines juridictions ont légiféré en matière de droit à la déconnexion. On peut citer la France en 2017 avec une législation non contraignante, suivie de la Belgique qui adopte en 2018 une législation obligeant l'employeur à créer une table de concertation, puis l'Espagne en 2019 qui contraint les entreprises à élaborer des politiques internes sur la déconnexion. L'Ontario embrasse la tendance avec une loi qui demande aux entreprises comptant 25 personnes ou plus de mettre en place une politique écrite sur la déconnexion du travail pour 2023. Ces seuils d'obligations sont donc variables, accusant parfois des critiques et n'ayant pas toujours la portée voulue pour des raisons variées⁹.

Au Québec, à l'exception des enfants de moins de 16 ans, la Loi sur les normes du travail ne prévoit aucune limite concernant la durée maximale quotidienne ou hebdomadaire du travail. Certaines dispositions sont toutefois prévues afin de permettre aux personnes salariées un temps de repos et une rémunération pour les heures supplémentaires.

Selon Me Dalia Gesualdi-Fecteau et Me Geneviève Richard, « les normes juridiques d'ordre public en vigueur au Québec susceptibles de freiner la porosité entre les temps sociaux ne semblent pas constituer un rempart utile pour les personnes professionnellement hyperconnectées, que celles-ci doivent effectuer des tâches au-delà de leurs heures habituelles

⁸Kushlev, Kostadin, Proulx, Jason, et Dunn, Elizabeth W. (2016). "Silence Your Phones": Smartphone Notifications Increase Inattention and Hyperactivity Symptoms. *In Proceedings of the 2016 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems (CHI '16)*. New York (NY) : Association for Computing Machinery, 1011–1020.

⁹Eurofound (2023). *Right to disconnect: Implementation and impact at company level*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

ou demeurer disponibles pour une demande éventuelle de leur employeur »¹⁰. Quant à Philippe Zawieja, chercheur associé à l'Observatoire sur la santé et le mieux-être au travail de l'Université de Montréal et spécialiste de l'épuisement professionnel, il affirmait en 2023 dans *Le Devoir* que « le droit à la déconnexion, c'est un idéal pour ceux qui sont susceptibles d'avoir des problèmes, mais ça peut devenir aliénant pour ceux qui savent gérer leur temps et s'autodiscipliner »¹¹. Par ailleurs, plusieurs expertes et experts estiment que c'est l'autorégulation des organisations plutôt que la législation qui est la plus efficace en matière de déconnexion.

L'Ordre estime donc que sur cette question, ce n'est pas la voie législative qui est la plus porteuse. Toutefois, si le gouvernement décide de légiférer sur la question, il devrait, au plus, obliger les organisations à ouvrir la discussion dans le but de définir une politique, mais il ne devrait pas en dicter les principes. Puisque les besoins diffèrent d'une organisation à l'autre, mais aussi d'une personne à l'autre, il serait difficile d'instaurer un cadre unique pouvant s'appliquer à toutes les situations et aux préférences individuelles. À nos yeux, une législation stricte pourrait créer davantage de problèmes qu'elle n'en réglerait. S'il décide d'emprunter cette voie, le gouvernement pourrait s'inspirer de l'obligation pour les organisations de se doter d'une politique en matière de harcèlement.

Que ce soit ou non exigé par la loi, l'Ordre estime évidemment que le fait de se doter d'une politique – et de la faire vivre adéquatement – est une bonne pratique organisationnelle et il l'encourage fortement. Dans sa volonté de soutenir et d'outiller les milieux de travail dans leur processus de réflexion et d'élaboration d'une politique, l'Ordre a développé un outil¹² qu'il rend accessible à tous. En somme, pour être garante de succès, cette politique doit :

- Être élaborée conjointement, favorisant ainsi l'acceptabilité et évitant les angles morts.
- Être flexible pour s'adapter aux différents impératifs tant organisationnels qu'individuels.
- Clarifier les attentes de l'employeur en matière de connexion et le droit pour les individus de se déconnecter, ce qui réduit le stress et favorise le respect des limites personnelles.
- Être endossée par la direction et les gestionnaires qui ont un devoir d'exemplarité.
- Être communiquée tant à l'interne qu'auprès des parties prenantes externes dans le but de réduire les frustrations et pressions.
- Être accompagnée de mesures de sensibilisation et de prévention (effets de l'hyperconnectivité, communication à l'ère numérique, etc.), et orienter vers les ressources pertinentes les personnes qui éprouvent des difficultés en la matière.

Finalement, rappelons que l'enjeu de l'hyperconnectivité n'est pas uniquement propre au travail, alors que les individus sont de plus en plus connectés dans toutes les sphères de leur vie. Il est difficile, voire impossible, de revenir en arrière, puisque cette réalité est dorénavant bien ancrée. Toutefois, cette évolution appelle à développer une nouvelle éthique de travail et des réflexes pour une saine hygiène numérique. Ainsi, la responsabilité se doit d'être partagée.

¹⁰Gesualdi-Fecteau, Dalia et Richard, Geneviève (2021). L'hyperconnectivité professionnelle et le droit à la déconnexion et au repos : quel encadrement juridique ? In Jean Bernier (dir.). *Op. cit.*, p. 166.

¹¹Nadeau, Jean-Benoît (2023, 18 mars). Droit à la déconnexion : les limites de la loi. *Le Devoir*. En ligne : <https://www.ledevoir.com/societe/784838/fatigue-au-travail-et-droit-a-la-deconnexion-les-limites-de-la-loi>

¹²Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (2024a). *Politique de droit à la déconnexion*. En ligne : <https://carrefourrh.org/outils/modeles-documents/2024/11/politique-de-droit-a-la-deconnexion>

II. TRANSITION D'UN FONCTIONNEMENT TRADITIONNEL VERS UN FONCTIONNEMENT NUMÉRIQUE

1. Le statut indéfini des plateformes numériques et de leurs travailleurs

Le travail de plateforme numérique accorde une flexibilité tant au travailleur qu'à l'exploitant de la plateforme dans son offre de services. Cependant, la nature du contrat établi entre le travailleur et l'exploitant pose des défis au cadre usuel d'un contrat de travail. Ces défis imposent une réflexion pour les lois du travail en ce qui a trait aux **obligations et aux protections pour chacune des parties**.

- Des changements sont-ils nécessaires concernant les droits et obligations des travailleurs de plateformes numériques ? Si oui, quels changements pourraient leur assurer des conditions minimales de travail ?

Historiquement, le Québec a adopté un modèle *wagnérien* des rapports collectifs dans lequel l'employeur doit reconnaître le syndicat comme représentant exclusif de l'ensemble de ses personnes salariées. Ce principe nécessite l'existence d'une communauté identifiable de personnes salariées dont le syndicat peut établir son degré numérique de représentativité¹³.

La liberté d'association est un droit d'ordre public enchâssé dans la Charte des droits et libertés et dont plus de 40 % des travailleuses et travailleurs québécois se prévalent, en faisant une spécificité culturelle dans le paysage québécois¹⁴.

Alors que le contexte industriel du travail dans un même lieu physique est remplacé par une technologie de l'information et des communications¹⁵, cette nouvelle réalité contourne l'application des dispositions actuelles du Code du travail.

Au-delà des défis que représente la dématérialisation du lieu de travail, le travail au moyen de plateformes numériques connaît une croissance notable¹⁶, tant au Québec, au Canada qu'à l'international. À l'heure actuelle, plusieurs types de plateformes existent proposant différents modèles d'affaires et un degré variable d'ascendants sur les travailleuses et travailleurs avec qui elles font affaire.

Pour plusieurs personnes, le travail de plateformes amène des avantages marqués. Contrairement au travail salarié, cela permet une plus grande flexibilité (ex. : horaire au choix) et

¹³Vultur, Mircea (dir.) (2023). *Les plateformes de travail numériques. Polygraphie d'un nouveau modèle organisationnel*. Québec : Presses de l'Université Laval, p. 82.

¹⁴Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (2023). Art. cit.

¹⁵Valenduc, Gérard et Vendramin. Patricia. (2020). *Le travail dans l'économie digitale : continuités et ruptures*. Bruxelles : The European Trade Union Institute, p. 20

¹⁶Nantel, Lyne et Vultur, Mircea (2018). Les transformations du travail à l'ère du numérique et de l'« économie collaborative » : pistes d'analyse et de réflexion. *Ad Machina* 2 (1).

contrairement au travail autonome traditionnel, une mise en relation avec la clientèle potentielle.

D'un autre côté, cette expansion de nouvelles formes de travail s'accompagne d'une augmentation du travail atypique, temporaire et souvent précaire, sans garantie de stabilité et pose également des défis concernant l'encadrement des rapports individuels de travail.

Ces travailleuses et travailleurs, privés de toute protection sociale, sont exposés à une menace de précarisation, à des risques d'accident, à de l'isolement et de la discrimination¹⁷. De plus, ils ne bénéficient ni des protections liées au statut de personne salariée ni des avantages propres au statut d'entrepreneur (autonomie, choix de la clientèle et des tarifs¹⁸). Cette situation soulève aussi la préoccupation de l'externalisation¹⁹ des conséquences du travail sur l'État et les contribuables. En effet, alors qu'actuellement le Québec et le Canada ont établi un filet social en partie financé par les entreprises (assurance emploi, CNESST, maintien des compétences, etc.) une éventuelle transition vers un modèle de travailleuses et travailleurs de plateformes aurait pour effet d'exonérer les entreprises de leurs responsabilités. Comment l'État pourrait-il assumer alors l'indemnisation des accidents de travail, la prévention du harcèlement psychologique au travail, la violence conjugale si ces entreprises se soustraient à leurs obligations d'employeurs?

Au-delà d'une précarisation du marché du travail, l'avènement du travail de plateformes a des effets tant sur les rapports individuels que collectifs du travail. Dans un souci de préserver le filet social des travailleuses et travailleurs dont le Québec peut être fier, l'Ordre estime que ce phénomène nécessite des adaptations législatives.

a) Présomption du statut de salarié et continuité

L'essor des plateformes numériques a semé la confusion quant au statut des travailleuses et travailleurs. Cette situation soulève la question fondamentale de l'accès aux mécanismes de protection de ceux-ci et de la pérennité du modèle actuel du travail.

Les pressions pour la création d'un statut intermédiaire de travailleur permettant d'éviter le statut de salarié (et les charges sociales y étant rattachées) sont présentes partout dans le monde, notamment en Californie²⁰. Toutefois, selon certaines recherches, l'ajout d'un statut

¹⁷Vultur, Mircea (dir.) (2023), Op. cit., p. 49-50, 58 et 147.

¹⁸Ibid., p. 77.

¹⁹Phénomène par lequel une entreprise se déresponsabilise des impacts générés par ses activités laissant le fardeau à la société dans laquelle elle évolue. On peut observer des exemples d'externalisation des coûts environnementaux (exemple : une société industrielle rejette des produits chimiques, la contamination de l'eau et de l'air provoque une perte de biodiversité et des maladies nécessitent des soins médicaux. De la même manière, les coûts inhérents aux conséquences du travail peuvent être externalisés).

²⁰Après que l'état ait légiféré pour accorder le statut de salarié aux chauffeurs Uber, une décision de la Cour suprême donne raison à Uber résultant en un statut intermédiaire (travailleurs non-salariés); cf. Agence France-Presse (2021, 3 février). Les chauffeurs Uber qui se rêvent salariés perdent une bataille en Californie. *La Presse*. En ligne : <https://www.lapresse.ca/affaires/entreprises/2021-02-03/les-chauffeurs-uber-qui-se-revent-salaries-perdent-une-bataille-en-californie.php>

intermédiaire de travailleur (par exemple, avec un accès partiel aux protections d'un statut de salarié) créerait différentes classes de travailleurs et accentuerait les clivages entre celles-ci²¹.

Bien que pour l'instant les travailleuses et travailleurs de plateformes ne représentent qu'une proportion marginale de la population active²² et que l'instauration d'un statut différent au statut de salarié puisse paraître anecdotique, il s'agit d'un précédent risqué considérant que l'augmentation de cette proportion de travailleuses et travailleurs pourrait avoir des conséquences importantes sur l'accessibilité et le financement du filet social existant.

Au Québec, cette question de la classification des travailleuses et travailleurs est abordée dès 2003 par Jean Bernier, Guylaine Vallée et Carol Jobin qui s'opposent alors le concept d'« entrepreneur dépendant », invoquant que la création d'un statut distinct était lourde, inutile et possiblement génératrice de confusion²³. Nous pourrions affirmer que cette position rejoint celle de la Commission européenne, qui considère que l'existence d'une relation de travail basée sur la présence d'un contrôle et d'une direction nécessite que les travailleuses et travailleurs de plateformes bénéficient des mêmes droits en matière de travail et de protection sociale que les autres personnes salariées au sens de la loi.

Concrètement, la directive européenne établit « cinq critères de contrôle »²⁴ permettant de déterminer le statut d'un travailleur.

« Cette présomption de salariat renverse la charge de la preuve. Elle serait établie si la plateforme remplit au moins deux des critères suivants :

- Déterminer le niveau de rémunération ou en fixer les plafonds.
- Superviser l'exécution du travail par voie électronique.
- Limiter la liberté de choisir son horaire de travail ou ses absences, d'accepter ou de refuser des tâches, ou de faire appel à des sous-traitants ou à des remplaçants.
- Fixer des règles impératives spécifiques en matière d'apparence, de conduite à l'égard du destinataire du service ou d'exécution du travail.
- Limiter la possibilité de la personne exécutant un travail par une plateforme de se constituer une clientèle ou d'exécuter un travail par un tiers. ²⁵ »

²¹Barril-Jannard, Mathilde (2021), Op. cit., p. 151.

²² En décembre 2023, 468 000 personnes âgées de 15 à 69 ans (1,7 % de la population) ont indiqué qu'elles avaient travaillé au moyen d'une plateforme numérique ou d'une application pour gagner un revenu au cours des 12 mois précédents et qu'elles avaient été payées par la plateforme pour leur travail. De ce nombre, 368 000 ont indiqué avoir fourni un service et 103 000 ont déclaré avoir vendu des biens ou loué un logement. Le travail au moyen de telles applications ou plateformes numériques représentait l'emploi principal de 79 000 personnes (0,4 % de la population active) au cours de la semaine de référence de l'EPA de décembre 2023; cf. Statistiques Canada (2024). *Définition et mesure de l'économie à la demande à l'aide des données d'enquête*. En ligne : <https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/catalogue/75-004-M2024001>

²³Bernier, Jean (2003). *Les besoins de protection sociale des personnes en situation de travail non traditionnelle rapport final du Comité d'experts chargé de se pencher sur les besoins de protection sociale des personnes vivant une situation de travail non traditionnelle; rédigé pour le compte du Ministère du travail*. Québec : Collections de BAnQ.; cité dans Vultur, Mircea. (2023). Op. cit., p. 81.

²⁴Vultur, Mircea. (2023). Op. cit., p. 36.

²⁵*Ibid.*

Dès lors qu'au moins deux de ces critères²⁶ sont remplis, la relation entre une plateforme et un travailleur est présumée être une relation de travail, et le travailleur bénéficie des droits associés, notamment en matière de travail et de protection sociale. Bien qu'il revienne aux États membres d'implanter ces critères et qu'ils pourraient le faire à géométrie variable, cette directive européenne constitue tout de même un pas important vers la reconnaissance des droits des travailleuses et travailleurs de plateformes et leur accès aux protections sociales adéquates. D'autant plus qu'« instaurer une présomption du statut de salarié [fait] en sorte de placer le fardeau de la preuve sur l'employeur/donneur d'ouvrage. »²⁷ et de réduire le poids de l'analyse de ces questions par les tribunaux.

La présomption du statut de salarié pour les travailleuses et travailleurs de plateformes s'impose à notre avis afin de garantir des conditions minimales de travail et la protection sociale destinée à l'ensemble des travailleurs. De plus, cette mesure a pour avantage de permettre l'accès aux mécanismes actuels du Code du travail en matière de rapports collectifs et permet d'éviter que cette catégorie de travailleurs ne soit privée de son droit d'association.

Pour résumer, la législation actuelle ne semble pas adaptée à la réalité grandissante des travailleuses et travailleurs de plateformes et il nous apparaît pertinent d'assurer leur protection. Selon nous, le statu quo n'est pas une voie viable, puisqu'en choisissant de ne pas modifier la législation actuelle, les organisations comme l'État s'exposent à des batailles juridiques déchirantes et coûteuses. Citons l'exemple de la décision de la Cour supérieure qui a ordonné au gouvernement du Québec de verser une importante indemnité aux chauffeurs de taxi en 2024²⁸.

Face à ces enjeux, l'instauration de la présomption du statut de salarié à l'ensemble des travailleuses et travailleurs de plateformes nous apparaît saine et cohérente avec nos valeurs sociales. Néanmoins, comme il existe de nombreux types de plateformes qui seront développées à l'avenir, il faudra se doter de critères définis qui permettront d'évaluer la relation de subordination réelle (inspirés de ceux de la Commission européenne ou ceux présentement utilisés au Canada pour distinguer le salarié du travailleur autonome). La présomption imposerait donc aux plateformes, et non aux individus, de démontrer que, selon les critères définis, leurs travailleuses et travailleurs sont de réels travailleurs autonomes et non des salariés. Cette mesure contribuerait à notre avis à maintenir l'équilibre social.

Si le gouvernement ne souhaite pas aller de l'avant avec la proposition ci-haut, la création d'un statut intermédiaire, bien qu'imparfait, serait déjà un premier pas. Dans ce cas-ci, les normes minimales de la LNT s'appliqueraient. Par ailleurs, à l'instar de la Loi sur le statut professionnel

²⁶ Pape, Marketa (2024). *Directive de l'Union européenne sur le travail de plateforme*. EPRS | Service de recherche du Parlement européen, §3. En ligne : [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/ATAG/2024/760437/EPRS_ATA\(2024\)760437_FR.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/ATAG/2024/760437/EPRS_ATA(2024)760437_FR.pdf)

²⁷ Morin, Fernand, Brière, Jean-Yves, Roux, Dominic et Villaggi, Jean-Pierre. (2010). *Le droit de l'emploi au Québec*. Montréal : Wilson & Lafleur, note 1, p. 1776.

²⁸ La Presse Canadienne (2024, 21 juin). Québec condamné à payer plus de 144 millions aux chauffeurs de taxi. *Le Devoir*. En ligne : <https://www.ledevoir.com/societe/justice/815357/quebec-condamne-payer-plus-144-millions-chauffeurs-taxi>

des artistes, le statut intermédiaire devrait être bonifié par des mécanismes supplémentaires pour permettre à ces personnes de s'unir et de se syndiquer afin d'équilibrer le rapport de force²⁹.

Bien sûr, nous ne sommes pas indifférents aux préoccupations économiques que l'une ou l'autre de ces options peut soulever. Cependant, comme le démontre le cas du Royaume-Uni, une plus grande protection peut être positive et même faire croître le modèle d'affaires de la plateforme. En effet, il semblerait que deux ans après la décision de la Cour supérieure qui a mis fin au statut indépendant des chauffeurs de taxi, la firme concernée avait renforcé sa plateforme en attirant 30 % de chauffeurs en plus³⁰.

b) Gestion algorithmique des conditions de travail

L'Ordre tient à exprimer ses préoccupations concernant l'utilisation des algorithmes dans la gestion des ressources humaines, à savoir les systèmes qui organisent et encadrent le travail de personnes ayant recours aux plateformes numériques pour accomplir leur travail. « La gestion algorithmique consiste à confier en tout ou en 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. »³¹

Tel qu'énoncé dans la proposition de directive du Parlement européen et du Conseil : « La transparence est actuellement insuffisante en ce qui concerne ces systèmes de surveillance et de prise de décision automatisés et les personnes ne disposent pas d'un accès efficace à des voies de recours contre les décisions prises ou appuyées par ces systèmes.³² » L'accès inadéquat aux informations recueillies par le biais des systèmes de surveillance, aux renseignements liés à l'obtention de primes, aux risques de sanction ou d'éventuelles suspensions influence négativement les conditions de travail de ces travailleuses et travailleurs. À cet égard, l'Ordre se positionne en faveur d'une mesure similaire qui vise à améliorer la transparence dans l'utilisation des algorithmes en gestion des ressources humaines, prévoyant que les systèmes automatisés soient supervisés par du personnel qualifié et offrant aux travailleuses et travailleurs la possibilité de contester les décisions prises par ces technologies automatisées.³³ Le recours devrait être intégré à l'article 122 sur la Loi sur les normes du travail et la personne salariée, protégée par la loi et victime d'une pratique interdite, devrait pouvoir déposer une plainte.

²⁹ Gouvernement du Québec (1987/2022). *Loi sur le statut professionnel des artistes des arts visuels, du cinéma, du disque, de la littérature, des métiers d'art et de la scène*. En ligne : <https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/s-32.1>

³⁰ Harscoët, Johann (2023, 14 septembre). Au Royaume-Uni, le passage au salariat a boosté l'activité d'Uber. *L'Écho*. En ligne : <https://www.lecho.be/economie-politique/europe/economie/au-royaume-uni-le-passage-au-salariat-a-booste-l-activite-d-uber/10492871.html>

³¹ Cocherel, Malik. (2024, 19 octobre). La gestion algorithmique suscite bien des craintes. *Le Devoir*. En ligne : <https://www.ledevoir.com/societe/821810/gestion-algorithmique-suscite-bien-craintes>

³² *Proposition de Directive du Parlement européen et du Conseil relative à l'amélioration des conditions de travail dans le cadre du travail via une plateforme* (2021). COM/2021/762. Exposé des motifs, page 3.

³³ Conseil de l'Union européenne (2024, 11 mars). *Travailleurs des plateformes : le Conseil confirme l'accord sur de nouvelles règles visant à améliorer leurs conditions de travail*. En ligne : <https://europa.eu/!C9BccK>

2. Les changements technologiques et l'intensification du travail

Au fil des ans, l'entrée massive des technologies visant à suivre la productivité des employés sur le marché du travail, notamment dans certains entrepôts et centres de distribution, a mené à une accélération de la prestation des services offerts. Les technologies permettent de soutenir le travail, mais elles augmentent aussi les cadences de livraison avec des contraintes définies dans des objectifs de production, ce qui exige une réflexion quant aux protections garanties aux employés face à ces changements.

- Est-ce que le cadre législatif actuel est adapté à la prévention des risques liés à la santé et à la sécurité des travailleurs face aux nouvelles technologies de contrôle et d'évaluation de la productivité? Si non, quelles modifications seraient nécessaires?

Nous répondrons à cette question dans la prochaine section.

III. ENCADREMENT DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE PAR LES LOIS DU TRAVAIL

1. Les effets de l'utilisation de l'intelligence artificielle sur les rapports de travail individuels et collectifs ainsi que sur la santé et la sécurité du travail

Le recours à l'intelligence artificielle au travail, dont la gestion algorithmique des travailleurs, présente de nouveaux enjeux pour les rapports de travail individuels et collectifs ainsi que pour la santé et la sécurité du travail. Ces enjeux nécessitent des réflexions en vue d'une éventuelle adaptation du droit et des relations de travail.

- Une réflexion sur une utilisation éthique de l'intelligence artificielle dans la gestion des ressources humaines et dans la prise de décision

L'introduction de l'intelligence artificielle au travail pose des enjeux éthiques liés notamment à la discrimination, à la transparence, à la collecte et à l'utilisation des données personnelles, à la prise de décisions justes, équitables et respectueuses des droits fondamentaux des travailleurs, à l'explicabilité des décisions ainsi qu'à la possibilité de faire appel de ces décisions.

Il est évident que l'intelligence artificielle (IA) affecte le monde du travail, de même que celles et ceux qui le composent à divers égards. L'IA crée assurément beaucoup de valeur, mais comporte aussi des risques et encore plusieurs incertitudes. Du point de vue du capital humain, l'IA peut engendrer autant de répercussions positives que de conséquences négatives.

Il est important de préciser que l'Ordre considère les progrès technologiques comme « des occasions considérables de développement économique et social »³⁴. Pour les fins de la présente consultation, l'Ordre se concentrera dans les prochaines lignes sur les risques afin d'avancer certaines pistes d'action porteuses dans une visée d'utilisation durable et responsable. En effet, « l'utilisation responsable et éthique de l'IA dépend d'une approche équilibrée, reconnaissant les avantages de l'IA tout en réduisant les effets négatifs associés à son utilisation. Le défi ne réside pas seulement dans la capacité à le reconnaître, mais plutôt dans la capacité à anticiper les sources de faiblesses et à tenter d'y remédier »³⁵.

En d'autres termes, nous estimons qu'il est judicieux de réfléchir à l'encadrement de l'utilisation de l'IA, non pas dans le but de freiner l'évolution des milieux de travail et la création de valeurs qui y est associée, mais plutôt pour garantir une utilisation durable et responsable. En plus de l'approche législative, il est primordial de déployer des efforts pour aider les organisations et les individus à naviguer dans cette transformation.

³⁴Saba, Tania (2024). Préface. In Xavier Parent-Rochelleau et Ariane Ollier-Malaterre (Ed). *Le management à l'ère numérique : Transformations des pratiques et nouvelles réalités*. Québec : Presse de l'Université du Québec, p. VII-VIII

³⁵*Ibid.*, p. XIII

Rappelons également qu'il ne s'agit pas ici d'un portrait exhaustif, mais d'une sélection de certains éléments que nous souhaitons particulièrement soulever.

- L'utilisation de l'intelligence artificielle en milieu de travail affecte-t-elle les rapports individuels et collectifs ainsi que la santé et la sécurité du travail? Si oui, de quelles manières?

L'IA affecte sans aucun doute les rapports individuels et collectifs et son utilisation pose assurément de nombreuses questions éthiques et sociales. Voici quelques réflexions à ce sujet.

a) Gestion des ressources humaines

C'est dans les tâches liées au recrutement que l'utilisation de l'IA est la plus populaire en gestion des ressources humaines³⁶. Alors que le recrutement se compose de tâches chronophages et administratives, l'IA permet notamment de réduire le temps associé aux traitements et à l'analyse de l'information et potentiellement de réduire les biais discriminatoires (ce qui sera exploré plus en profondeur dans une section suivante). Or, le recours à l'IA en recrutement demeure tout de même limité alors qu'à l'échelle de la planète, seulement une entreprise sur trois en fait usage³⁷.

Bien qu'elle propose des avantages très appréciables, l'utilisation de l'IA en GRH pose de sérieuses questions éthiques puisqu'elle peut affecter des millions de personnes dans des situations professionnelles importantes et délicates. La moitié des CRHA | CRIA (50 %) juge préoccupante, voire très préoccupante l'utilisation de l'IA en ressources humaines sur le plan des enjeux éthiques³⁸. Selon l'Ordre, les professionnelles et professionnels RH doivent tenir compte de la valeur relative des résultats des outils d'évaluation utilisés dans l'exercice de la profession et interpréter ces résultats avec prudence et rigueur. Nous exposerons plusieurs effets préoccupants du recours à l'IA dans la fonction RH.

Étant au cœur des organisations, cette profession occupe une place centrale dans les grandes transformations, dont celle du virage technologique et de l'IA. Les professionnelles et professionnels RH jouent un rôle clé dans l'adoption de l'IA non seulement dans leur propre fonction, mais aussi à l'échelle de l'organisation. Ils ont la difficile et complexe responsabilité d'accompagner l'ensemble des parties prenantes dans ces transformations, mais aussi de trouver au passage « l'équilibre entre l'humain et la technologie ».³⁹

³⁶ Nguyen, Loi A. et Park, Minjung. (2022). Artificial Intelligence in Staffing. *Vision*, 0 (0)

³⁷ McKinsey & Company, M. G. I (2018). AI, automation, and the future of work : ten things to solve for. Briefingnote. En ligne : <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/ai-automation-and-the-future-of-work-ten-things-to-solve-for>.

³⁸ Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (2024b). *Intelligence artificielle : sondage sur les défis RH*. En ligne : <https://carrefourrh.org/ressources/sondages/2024/09/Intelligence-artificielle-sondage-sur-les-defis-RH>

³⁹ Dima, Justine, Gilbert, Marie-Hélène, Dextras-Gauthier, Julie, et Giraud, Laurent (2024). The effects of artificial intelligence on human resource activities and the roles of the human resource triad: opportunities and

b) Emplois

Une majorité des professionnelles et professionnels RH (63 %) estime que l'IA aura une incidence assez importante sur les tâches réalisées. Cependant, très peu d'organisations (à peine 8 %) disent avoir entamé une évaluation des répercussions de l'IA sur leurs équipes (nombre d'employées et employés, tâches effectuées, degré de compétence, etc.)⁴⁰. L'Ordre invite les organisations à adopter une approche proactive et débiter la réflexion sans plus attendre.

L'Observatoire international sur les impacts sociétaux de l'IA et du numérique (OBVIA) estime que le risque de suppression d'emplois par l'IA est plutôt faible et que c'est davantage la transformation de la nature du travail qui est anticipée. Néanmoins, une crainte quant au remplacement technologique est perceptible au sein de la population active.

Dans son rapport de 2024, l'OBVIA mentionnait que « La qualité du travail devient donc névralgique dans le débat, car si l'objectif d'adoption de l'IA - comme de toute technologie - se concentre sur l'augmentation de la productivité (et de la rentabilité) alors l'humain en tirera-t-il une amélioration de ses conditions de travail ? »⁴¹

L'Ordre partage cette préoccupation. L'IA est certainement un levier majeur de productivité. Néanmoins, à notre avis, l'humain doit demeurer au cœur des réflexions entourant l'avenir de l'IA et la réglementation qui les encadre.

c) Écarts et inégalités

L'utilisation de l'IA dans le monde du travail est indéniablement en marche dans les entreprises du Québec, mais demeure extrêmement variable d'un secteur à l'autre et d'une organisation à l'autre. Bien qu'une forte proportion des entreprises québécoises utilise les technologies de pointes (42 %) ou émergentes (22 %), seulement 5 % des entreprises recourent à l'intelligence artificielle⁴².

Les organisations qui n'ont pas l'intention d'avoir recours à l'IA évoquent surtout le manque de ressources (48 %) ou de temps (38 %), ainsi qu'une méconnaissance de l'IA et de ses avantages (47 %)⁴³.

En matière de maturité technologique, il faut craindre l'écart qui se creuse entre les grandes organisations et les PME. Considérant la nature du tissu économique québécois et en contexte de mondialisation, voilà un défi notable à maintenir sur notre radar. Les gestionnaires de PME peuvent difficilement effectuer sans accompagnement la transition vers l'industrie 4.0. Pour favoriser l'adoption de l'IA par les PME, les solutions résident notamment dans la production de ressources collectives et le développement d'un lien de collaboration à l'échelle régionale, telle

challenges. *Frontiers in Psychology*, 15. En ligne : <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2024.1360401/full>

⁴⁰Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (2024b). *Art. cit.*

⁴¹Obvia (2024). *État de la situation sur les impacts sociétaux de l'intelligence artificielle et du numérique - 2024*. En ligne : <https://doi.org/10.61737/CFRT3613>

⁴²Dostie, Benoît et Dufour, Geneviève (2020). Transformation numérique et formation continue. In Nathalie de Marcellis-Warín et Benoît Dostie (dir.). *Le Québec économique 9. Perspectives et défis de la transformation numérique*. Montréal (QC) : CIRANO, p. 221-246.

⁴³Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (2024b). *Art. cit.*

que les grappes d'innovation sectorielles par exemple⁴⁴. Dans un souci d'efficacité collective, le gouvernement peut jouer un rôle de facilitateur de ces initiatives en s'assurant que les efforts déployés par les partenaires ne se dédoublent pas et soient plutôt complémentaires.

En plus des inégalités entre les organisations, des inégalités entre les individus sont aussi à craindre. L'IA promet une hausse de la productivité économique. Cela se traduirait par une hausse de la richesse collective, et non individuelle. Les travailleuses et travailleurs moins qualifiés risquent de perdre au change et les plus qualifiés de s'enrichir davantage⁴⁵. Plusieurs exemples de la manifestation de ces inégalités seront d'ailleurs exposés dans les sections qui suivent.

d) Développement des compétences

À notre avis, l'un des principaux effets de l'IA – et plus largement de la transformation numérique et technologique – est le besoin de développer de nouvelles compétences. La question des compétences est donc aussi cruciale que névralgique. Voilà l'un des angles principaux sur lequel nous devrions collectivement déployer et prioriser nos efforts.

En raison de la rapidité des changements qui s'opèrent dans le monde du travail, les compétences n'ont dorénavant qu'une très courte durée utile. Le Forum économique mondial estimait en 2022 que la durée moyenne des compétences professionnelles était maintenant de cinq ans, d'autres spécialistes parlent même de deux ans seulement. Après la pénurie de main-d'œuvre qui a été sur toutes les lèvres ces dernières années, maintenir à jour et développer les compétences de la main-d'œuvre sera fort probablement le prochain grand défi en GRH.

Dans un autre ordre d'idée, sans que l'IA génère nécessairement une suppression massive des emplois, il a été mentionné précédemment dans ce document que des emplois seront sans aucun doute appelés à se transformer. Cela pourrait causer des inégalités envers certains groupes d'individus qui auraient plus de difficulté à s'y adapter (ex. : travailleuses et travailleurs plus âgés et les personnes moins scolarisées). La formation tout au long de la vie est donc cruciale pour assurer la requalification et l'employabilité de plusieurs⁴⁶. (Psyché et Tremblay, 2024) Nous estimons que le système de formation initiale et d'apprentissage en continu doit s'adapter à cette réalité en privilégiant des modalités d'apprentissages courtes, flexibles, agiles, accessibles et personnalisées.

Des mesures venant limiter la déqualification et la déprofessionnalisation seront nécessairement bienvenues. En effet, au fur et à mesure que des tâches sont confiées à l'IA, les individus peuvent perdre peu à peu les compétences relatives à ces tâches.

Pour maintenir notre compétitivité sur la scène économique mondiale, les travailleuses et travailleurs du Québec doivent développer leurs compétences en matière d'IA, leur capacité à

⁴⁴Pérez-Lauzon, Sarah (2024). L'adoption de l'industrie 4.0 : l'apport de l'action collective régionale. In Xavier Parent-Rocheleau et Ariane Ollier-Malaterre (Ed). *Op. Cit.*, p. 153-164.

⁴⁵Maclure, Jocelyn et Rocheleau-Houle, David (2021). Intelligence artificielle, automatisation et inégalités. In Jean Bernier (dir.). *Op. cit.*, p. 141-142.

⁴⁶Psyché, Valéry, Tremblay, Diane-Gabrielle et Payen Jean Baptiste, Valérie (2024). Les compétences à développer pour la gestion de projets en IA : part de soi, part d'autrui. *Médiations et médiatisations* (17), p.9-28.

l'utiliser et à en générer une valeur ajoutée⁴⁷. En effet, à l'heure actuelle, nous ne faisons qu'un usage très limité de l'étendue des possibilités qu'offre l'IA et elle n'en est encore qu'à ses balbutiements. Aucune catégorie de travailleurs ne devrait être laissée pour compte et selon nous, cela devrait débiter avant même l'entrée dans le monde professionnel.

Néanmoins, les gestionnaires jouent un rôle de premier plan dans la mise en œuvre de l'IA au sein des organisations et leurs compétences en la matière sont cruciales pour faire de son implantation un succès⁴⁸. Sans pour autant oublier les autres, les organisations ont tout intérêt à miser en priorité sur le développement de leurs gestionnaires.

Pour conclure, devant l'ampleur des défis en matière de compétences, la formation continue ne peut qu'être du ressort des organisations de manière individuelle. Elle est beaucoup trop variable d'un milieu à l'autre. Sur cette question, l'Ordre encourage une vision globale et une recherche de solutions collectives.

Une recommandation précise en matière de législation sur le développement des compétences sera émise dans une prochaine section.

e) Biais discriminatoires

Si correctement programmée, l'IA pourrait théoriquement réduire les biais que les humains peuvent avoir de manière consciente ou non en contexte de prise de décision. Toutefois, bien qu'il n'y ait que peu de recherches précisément sur cette question, il est possible de constater que l'IA est loin d'être neutre ou objective. Alors que les systèmes sont conçus par des humains dans des contextes sociaux, politiques et culturels particuliers, l'IA peut non seulement reproduire des biais, mais aussi les amplifier. Voilà qui peut même mener à une aggravation de la discrimination envers certains groupes. Le potentiel discriminatoire de l'IA s'explique notamment par : l'homogénéité de la main-d'œuvre dans le secteur des technologies (ex : peu de femmes), la possibilité de projeter les propres biais inconscients des concepteurs dans le codage des plateformes, et finalement, sur la qualité variable de la base de données utilisée pour dans la phase d'apprentissage de l'IA⁴⁹.

L'usage de l'IA dans les processus décisionnels qui touchent l'humain, dont ceux dans le domaine des finances, de la justice, de la santé et de la GRH bien sûr, posent de sérieuses questions éthiques.

L'Ordre formulera plus loin une recommandation quant à la responsabilité et au fardeau de la preuve en cas de discrimination perçue.

⁴⁷Conseil de l'innovation du Québec (2024). *Les impacts de l'intelligence artificielle sur le travail et l'emploi. Réflexion collective sur l'encadrement de l'IA*. Dossier thématique 4. En ligne : <https://conseilinnovation.quebec/wp-content/uploads/2024/02/T4-DossierThematique-2.pdf>

⁴⁸Parent-Rochelleau, Xavier et Parker, Sharon K. (2022). Algorithms as work designers: How algorithmic management influences the design of jobs. *Human Resource Management Review* 32 (3), p.1-17.

⁴⁹Cachat-Rosset, Gaëlle (2024). L'intelligence artificielle : fossoyeuse ou meilleure alliée de l'équité, de la diversité et de l'inclusion ? In Xavier Parent-Rochelleau et Ariane Ollier-Malaterre (Ed). *Op. cit.*, p. 65-76.

f) Gestion algorithmique

L'Organisation internationale du travail définit la gestion algorithmique par les systèmes qui utilisent des données et d'autres informations pour organiser, assigner, contrôler, superviser et évaluer le travail⁵⁰. Il s'agit d'un puissant outil d'optimisation de l'organisation du travail.

Au nom de la productivité et de l'efficacité à tout prix, la gestion algorithmique comporte toutefois des risques importants, notamment la déshumanisation des rapports entre les individus en milieu de travail en transformant fondamentalement la nature des relations entre eux. Vincent Pasquier, professeur à HEC Montréal, mentionne que ces systèmes peuvent mener « à une déqualification du travail. Les compétences ne sont plus détenues par les employés, mais par l'algorithme qui leur dicte leur boulot »⁵¹.

Certains spécialistes avancent que la gestion algorithmique peut générer de l'anxiété, de la frustration, une perte d'autonomie, de motivation et d'engagement⁵² et même une perte de dignité. D'autres sont plus optimistes et avancent que les effets de ces systèmes sur les relations au sein de l'organisation dépendent avant tout de la perception des travailleuses et travailleurs visés envers ceux-ci. En effet, lorsque la gestion algorithmique est perçue tant par la personne employée que l'employeur comme étant une solution mutuellement bénéfique, les effets négatifs ressentis tendent à disparaître. Il nous apparaît important que l'utilisation de ce type de systèmes puisse faire l'objet de discussions entre travailleuses, travailleurs et employeurs.

Finalement, tel que mentionné dans la section sur les travailleurs de plateformes, nous sommes évidemment préoccupés par l'utilisation des systèmes de gestion algorithmique dans la fonction de la GRH sur des questions touchant notamment la gestion de la performance et la gestion des fins d'emplois. Bien que ces outils puissent servir d'aide, ils ne devraient jamais remplacer le jugement humain dans la prise de décision et substituer une personne dans la livraison du message dans des situations aussi délicates que celles-ci. La réglementation pourrait certainement représenter un levier pour éviter les dérapages en la matière.

2. Les enjeux et mesures spécifiques liés à l'encadrement de l'intelligence artificielle en milieu de travail

- Quels sont les principaux enjeux liés à l'encadrement de l'utilisation de l'intelligence artificielle en milieu de travail?

À la grandeur du globe, des réflexions aussi passionnées que polarisées ont lieu. D'un côté, on retrouve ceux qui plaident pour un encadrement rigoureux et strict et de l'autre, ceux qui préfèrent un encadrement souple favorisant l'autorégulation. Dans un sentiment d'urgence, certains souhaitent une réponse hâtive afin de contrecarrer rapidement les dérives potentielles

⁵⁰OIT. *Gestion algorithmique au travail*. En ligne : <https://www.ilo.org/fr/gestion-algorithmique-au-travail>

⁵¹Propos tenus dans Le Devoir; cf. Cocherel, Malik. (2024, 19 octobre). *Art. cit.*

⁵²Jabagi, Nura et Al. (2019). Gig-workers motivation: thinking beyond carrots and sticks. *Journal of Managerial Psychology* 34 (4), p. 192-193

de l'IA et en orienter son évolution, mais qui risque d'être non pérenne. D'autres militent en faveur d'une approche plus prudente⁵³.

Débutant ses réflexions en 2008, l'Union européenne a finalement adopté en 2024 le *Règlement sur l'intelligence artificielle*⁵⁴ dans une approche restrictive fondée sur les risques, listant des pratiques interdites et une série d'obligations strictes. Dans le même ordre d'idée, le Canada déposait en 2022 le *Projet de loi C-27* qui adoptait aussi une approche stricte, mais dont plusieurs mesures seraient à définir par règlement⁵⁵. Depuis, le projet de loi demeure pris dans les limbes de l'examen en comité. De son côté, le Royaume-Uni a préféré une approche moins contraignante qui repose sur la définition de grands principes (l'équité, la transparence, la sécurité, la responsabilisation et la contestabilité)⁵⁶. À ce stade-ci, il est difficile d'évaluer la meilleure approche.

Finalement, alors que nous prenons à peine la mesure des effets et des possibilités qu'apporte l'IA, qu'elle devient excessivement difficile à détecter alors qu'elle est intégrée dans les outils du quotidien et donc peu visible, en raison de la grande variabilité de son usage et considérant son caractère évolutif qui suppose l'obsolescence de sa réglementation, la question de l'encadrement est particulièrement complexe. L'Ordre invite donc le gouvernement à faire preuve de prudence dans cette réflexion nécessaire.

- Des mesures spécifiques devraient-elles être incluses dans les différentes lois du travail pour favoriser une utilisation appropriée de l'intelligence artificielle par les employeurs et par les travailleurs? Si oui, lesquelles?

Les effets de l'IA sont particulièrement variables alors qu'ils dépendent de la nature de l'usage, des tâches et de son encadrement. Qui plus est, il existe un large éventail des types de systèmes d'IA et d'utilisations qu'il est possible d'en faire. Évidemment, des agents conversationnels n'entraînent pas les mêmes risques que les logiciels qui viennent influencer les décisions concernant des individus sur des volets aussi délicats que leur performance et leur santé et leur sécurité, par exemple. Il est donc difficile d'émettre des recommandations tranchées alors que l'IA a une portée étendue. Cela étant dit, l'encadrement de l'IA en contexte de travail devrait s'étendre tant aux technologies déployées par l'organisation que l'utilisation individuelle qu'en font de manière autonome les individus dans un contexte professionnel (exemple : via Chat GPT).

Par ailleurs, bien que la présente section de sa consultation tende à se concentrer spécifiquement sur l'IA, nous invitons le gouvernement à considérer l'ensemble des changements technologiques.

⁵³Obvia (2024). *Art. cit.*

⁵⁴Union européenne (2024). *Règlement (UE) 2024/1689 établissant des règles harmonisées en matière d'intelligence artificielle*. En ligne : <http://data.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj>

⁵⁵Parlement du Canada (2022). *Projet de Loi C-27, Loi édictant la Loi sur la protection de la vie privée des consommateurs, la Loi sur le Tribunal de la protection des renseignements personnels et des données et la Loi sur l'intelligence artificielle et les données et apportant des modifications corrélatives et connexes à d'autres lois*. En ligne : <https://www.parl.ca/legisinfo/fr/projet-de-loi/44-1/c-27>

⁵⁶Obvia (2024). *Art. cit.*

a) Entité neutre et objective

En regard à la complexité des systèmes d'intelligence artificielle, certains spécialistes suggèrent « l'implantation d'un organisme public, neutre, capable d'offrir des services experts pour prévenir et détecter les violations, mais aussi pour réparer les bris d'égalité de protection de sécurité et de confidentialité liée à leur usage ». À leurs yeux, il s'agit de la seule manière d'assurer un accès juste et équitable à l'IA et de corriger un déséquilibre du rapport de force en matière de relations de travail.

Par ailleurs, alors que les changements technologiques brouillent les frontières géographiques du monde du travail, il est nécessaire d'assurer une vigie en temps réel de ce qui se passe à l'international, ce que cet organisme pourrait être responsable. Selon Tania Saba, CRHA, Distinction Fellow, professeure et chercheuse en relations industrielles à l'Université de Montréal : « il est essentiel d'assurer une harmonisation avec les cadres législatifs internationaux régissant l'intelligence artificielle, afin de garantir la conformité, de promouvoir une coopération transfrontalière efficace, et de maximiser les *opportunités* liées à l'innovation responsable et équitable »⁵⁷. Le G7 assurerait idéalement une solidarité en matière de réglementation entre ses pays membres.

L'idée d'implanter une entité québécoise qui agit comme référence objective, gardienne d'un équilibre sain, qui assure une vigie internationale et ayant la capacité d'intervenir nous semble pertinente.

b) Responsabilité, imputabilité et analyse des risques

Il nous semble particulièrement pertinent de clarifier les notions de responsabilité et d'imputabilité des différentes parties prenantes (le concepteur, le client et l'utilisateur) dans les décisions prises à l'aide de l'IA alors que les faux pas sont fort possibles et qu'un grand flou subsiste en la matière. À notre avis, les organisations qui conçoivent l'IA devraient, dans une certaine mesure, être tenues responsables de leurs algorithmes et répondre à des normes particulièrement élevées de responsabilité sociale. Certes, il ne s'agit pas d'une mince tâche; les efforts déployés dans les dernières années pour encadrer les géants technologiques comme Uber, Airbnb, Netflix et META, le démontrent bien. Or, il nous apparaît nécessaire que les différentes législations unissent leurs forces en ce sens.

S'il n'est pas possible de contrôler le développeur, la responsabilité et l'imputabilité devraient alors appartenir au client.

L'organisation devrait procéder à une analyse rigoureuse avant l'implantation de technologies qui comportent des risques importants pour les individus (ex. : système d'aide à la prise de décision, reconnaissance faciale, etc.). Dans ces cas, les risques devraient être déterminés, analysés et lorsque présents, un plan d'action pour les résoudre devrait être élaboré. La loi pourrait les contraindre à mener cet examen, comme elle le fait pour les risques en matière de protection des renseignements personnels ou pour les risques psychosociaux. Cela étant dit, ces deux exemples démontrent bien à quel point c'est un exercice très exigeant. Si le

⁵⁷Entretien accordé à l'Ordre, janvier 2025.

gouvernement décide d'aller dans cette direction, il faudrait déployer des efforts considérables pour soutenir et outiller les organisations pour leur permettre de répondre à cette obligation.

Qui plus est, en matière de biais discriminatoires, c'est actuellement à l'individu - qui est le maillon de la chaîne le plus vulnérable - de constater qu'il est peut-être victime d'un biais engendré par l'IA. Il devra alors en faire la démonstration. Certains suggèrent que le fardeau de la preuve soit renversé dans ce contexte.

c) Protection des renseignements

Alors que l'IA traite, analyse et diffuse de manière assez opaque un volume ahurissant de données et de renseignements, de nombreuses questions liées à la protection des renseignements personnels se posent.

Introduite récemment, la *Loi modernisant des dispositions législatives en matière de protection des renseignements personnels* propose des changements considérables alors qu'elle vient baliser et encadrer l'usage des données, notamment en contexte d'IA. Les implications de cette loi viendront se clarifier avec le temps, aussi il en est encore trop tôt pour en apprécier les effets. À ce stade-ci, nous ne sommes pas en mesure de déterminer si cette législation encadre adéquatement les risques que pose l'IA en matière de protection des renseignements.

Néanmoins, il est possible de constater la difficulté des entreprises à s'y conformer présentement puisqu'elle est complexe et représente une certaine lourdeur d'application. L'Ordre invite le gouvernement à s'investir dans l'accompagnement et le soutien de ces organisations qui tentent, tant bien que mal, de répondre adéquatement à leurs nouvelles obligations.

d) Relations de travail et mécanismes de participation

Les changements technologiques demeurent la prérogative de l'employeur et relèvent de son droit de gestion. Toutefois, en raison des effets de ceux-ci sur les individus, les travailleuses, travailleurs et gestionnaires devraient être informés et en mesure de saisir la nature des changements technologiques organisationnels prévus. Plusieurs expertes et experts estiment qu'il est nécessaire de rééquilibrer le rapport de force en matière de changements technologiques en milieu de travail en rehaussant la participation des individus sur cette question.

En milieu syndiqué, les thèmes contenus dans la plupart des négociations et conventions collectives se concentrent généralement aux sujets classiques que sont les conditions de travail (rémunération, congés, mobilité interne, horaire, etc.). Sans en être contraintes, certaines organisations commencent toutefois à y inclure des notions liées aux technologies, mais cela demeure peu fréquent.

Le Québec pourrait s'inspirer de certaines législations au pays qui ont implanté des mesures relatives aux changements technologiques dans le régime collectif du travail. En effet, certaines d'entre elles ont amendé leur régime de relations de travail pour intégrer des mécanismes de réouverture de la convention collective en temps de paix pour changements technologiques⁵⁸,

⁵⁸Cf. Art. 52 (2). *Code canadien du travail*; Art. 6-54 (2) et (3). *The Saskatchewan Employment Act*; Art. 83 (1) et (2). *The Labour Relations Act* (Manitoba).

un préavis de changements technologiques ou un mécanisme d'arbitrage du préavis de changement technologique⁵⁹.

En milieu non syndiqué, d'autres mécanismes pourraient être implantés afin d'assurer la participation des individus et ultimement, de renforcer la dynamique du dialogue social. Certains proposent l'implantation d'un comité paritaire interne, comme c'est le cas en matière de SST. Ce comité pourrait évaluer les risques des différentes technologies et proposer des pistes d'actions.

En somme, il nous apparaît porteur de venir renforcer ou du moins inciter le dialogue entre les parties concernées afin d'assurer une utilisation responsable et durable de l'IA et un bon équilibre du rapport de force.

e) Surveillance électronique

La surveillance électronique en contexte de travail existe depuis de nombreuses années. Depuis l'essor du télétravail et du développement de l'IA, elle connaît toutefois une intensification certaine. Des expertes et experts mentionnent même que « nous assistons à une explosion inédite de nouvelles technologies intrusives de surveillance »⁶⁰.

Ces technologies peuvent notamment surveiller l'activité numérique (clavier, souris, utilisation des émojis), capter et enregistrer des informations par le biais des caméras et des micros des appareils et aussi, utiliser la géolocalisation et la surveillance biométrique pour suivre les déplacements et les mouvements.

Que ce soit au bureau ou à distance, l'employeur bénéficie d'un droit de surveillance qui comporte néanmoins certaines limites. Pour être justifiée, la surveillance ne peut pas être en continu, les travailleuses et travailleurs doivent savoir que ce type de pratiques est possible et l'employeur doit avoir des motifs raisonnables pour s'y prêter.

Les organisations qui ont mis en place de tels systèmes, ou celles qui pensent le faire prochainement, invoquent les raisons suivantes :

- Assurer la sécurité des données et la protection des renseignements confidentiels.
- Mesurer l'assiduité, prévenir le vol de temps ou l'accumulation d'heures supplémentaires.
- Mesurer le rendement, la productivité et la performance.
- Assurer le respect de la politique d'utilisation du matériel de l'entreprise.
- Assurer la déconnexion.
- Avoir un système en place pour l'utilisation en cas de doute.

Selon les professionnelles et professionnels en ressources humaines sondés, ces systèmes peuvent avoir généré des effets néfastes comme d'augmenter le degré de stress des travailleuses et travailleurs (63 %), de les démotiver (61 %) et sont faciles à contourner (26 %)⁶¹.

⁵⁹Cf. Art. 53 (1). *Code canadien du travail*; Art. 6-55 (1). *The Saskatchewan Employment Act*

⁶⁰Cousineau, Luc, Ollier-Malaterre, Ariane, Parent-Rochelleau, Xavier et Charbonneau, Étienne (2024). La surveillance électronique au travail : nouvelles réalités et enjeux. In Xavier Parent-Rochelleau et Ariane Ollier-Malaterre (Ed). *Op. cit.*, 123-136.

⁶¹Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (2024b). *Art. cit.*

En effet, de tels systèmes favorisent l'apparition de comportements déviants qui cherchent à exploiter les failles du système de surveillance. Il ne suffit que d'une brève recherche dans les réseaux sociaux populaires pour trouver des centaines de milliers de vidéos présentant des astuces parfois loufoques et tantôt même dangereuses, pour y arriver.

Le droit de surveillance des employeurs et le droit à la vie privée des personnes (et plus encore à leur domicile) entrent parfois en conflit et les tribunaux ne semblent pas avoir tranché très clairement sur cette question⁶².

La surveillance électronique en télétravail est d'autant plus préoccupante d'un point de vue du droit à la vie privée. En plus d'être intrusive pour la personne surveillée, elle peut l'être également pour ses proches qui pourraient être captés dans des contextes non liés au travail⁶³.

La manière de collecter les données par la surveillance au travail, leur utilisation et leur durée de conservation manquent souvent de transparence ce qui est certainement une préoccupation⁶⁴.

L'Ordre comprend l'utilité des systèmes de surveillance dans une certaine mesure et estime que plusieurs employeurs en font usage avec parcimonie dans des moments jugés adéquats. Néanmoins, le monde du travail a évolué et les réflexes de gestion de performance doivent suivre la cadence également. Il est faux de penser que pour être performants, les gens doivent être surveillés et contrôlés. Voilà pourquoi nous sommes fortement préoccupés quant aux dérives potentielles et aux effets pervers des systèmes de surveillance. Cette pratique peut aller à l'encontre de l'instauration d'un climat de confiance et d'autonomie. De manière générale, nous invitons les organisations à adopter une posture de confiance envers l'ensemble, et de gérer l'exception au besoin.

Pour résumer, en l'absence de limites claires et fortes, le contexte de surveillance peut se prêter à l'exploitation des travailleuses et travailleurs⁶⁵. Considérant l'évolution du contexte et de l'utilisation des technologies de surveillance ainsi que les dérives possibles, l'Ordre serait certainement en faveur d'appuyer une proposition législative qui viendrait mieux baliser cette utilisation. Il nous apparaît notamment important de venir limiter, voire interdire, l'utilisation de certaines technologies intrusives et qui comportent des risques accrus comme la surveillance biométrique, la reconnaissance faciale ou la captation vidéo en continu en télétravail.

f) Développement des compétences

Pour toutes les raisons évoquées dans la sous-section précédente du même nom, l'Ordre estime que les organisations doivent s'investir avec vigueur dans le développement en continu de leurs talents et que la législation et les programmes devraient soutenir les parties prenantes en ce sens. Tant pour que les talents soient aptes à faire bon usage des technologies (qualification), d'être habilités à en saisir les possibilités (rehaussement), mais également pour changer de

⁶²Éducaloi. *Le travail en 12 questions*. En ligne : <https://educaloi.qc.ca/capsules/teletravail-12-questions/#accident-harcèlement>

⁶³Cousineau, Luc, Ollier-Malaterre, Ariane, Parent-Rochelleau, Xavier et Charbonneau, Étienne (2024). *Art. cit.*

⁶⁴Tham, Tse Leng, et Holland, Peter (2022). Electronic Monitoring and Surveillance: The Balance Between Insights and Intrusion. In Holland, Peter et Al. (Dir.) *The Emerald Handbook of Work, Workplaces and Disruptive Issues in HRM*. Leeds : Emerald Publishing Limited, p. 493-512

⁶⁵Bernhardt, Annette et Al. (2023). The Data-Driven Workplace and the Case for Worker Technology Rights. *ILR Review* 76 (1), p. 3-29.

profession au besoin (requalification). C'est d'ailleurs dans cette perspective que la Commission des partenaires du marché du travail a rédigé et publié en 2020 le *Référentiel québécois des compétences du futur*. Ce document présente les compétences reconnues comme étant cruciales à développer en réponse aux transformations du monde du travail actuel, et fait reposer celles-ci sur un socle constitué de deux compétences fondamentales que sont la littéracie et la numératie⁶⁶.

La loi sur les compétences (loi du 1 %) peut constituer un levier utile à saisir pour ce faire. Par exemple, une application plus agile et simplifiée de la loi (réduction de la charge administrative pour s'y conformer), des incitatifs au développement de compétences du futur (numérique, résolution de problèmes, inclusion, capacité d'apprendre à apprendre, et autres) des mécanismes encourageants des diagnostics de besoins rigoureux, l'évaluation des retombées et un accompagnement accru des entreprises, particulièrement les PME, pour bien orienter et évaluer les dépenses sont des pistes à explorer⁶⁷. Puisqu'il est temps de réfléchir collectivement à la loi du 1 %, l'Ordre se penche actuellement sur cette question dans l'intention de formuler dans les prochains mois des recommandations à cet égard.

- Sans égard aux lois existantes, quels moyens les employeurs et les travailleurs (y compris leurs représentants) pourraient-ils déployer pour favoriser une utilisation appropriée de l'intelligence artificielle dans leur milieu de travail?

Au-delà de la question des lois, bien que l'autorégulation des organisations en matière d'IA soit insuffisante pour encadrer adéquatement son utilisation, elle demeure fondamentale.

Comme mentionné précédemment, avant d'implanter une technologie d'IA, les organisations devraient impérativement procéder à la détermination et à l'analyse des risques sur les humains afin que des plans d'action soient élaborés le cas échéant. Il en va de même pour l'inclusion des travailleuses, travailleurs et les responsables de la gestion des ressources humaines dans la prise de décision. Cependant, il faut distinguer les grands chantiers organisationnels d'implantation de l'IA, de l'usage individuel de l'IA via les plateformes génératives accessibles (ex. : ChatGPT, Claude, etc.) qui semblent être plutôt populaires chez les individus. À la surprise générale, l'IA est plutôt arrivée par la bande dans les organisations, soit par cette utilisation individuelle et autonome de ces mêmes individus. Une pratique qui, selon notre interprétation, a connu une croissance fulgurante dans les deux dernières années.

Malheureusement, très peu d'organisations (9 %) disent avoir mesuré le degré d'utilisation individuelle par leur main-d'œuvre de ces outils d'IA libres d'accès qui ne sont pas officiellement implantés par l'organisation. De plus, seulement une organisation sur trois (32 %) a mis en place ou compte mettre en place des mesures pour encadrer cette utilisation individuelle de l'IA en contexte de travail⁶⁸.

⁶⁶Commission des partenaires du marché du travail (2020). *Se préparer à un marché du travail en transformation. Référentiel québécois des compétences du futur*. Gouvernement du Québec, p. 4.

⁶⁷Idem., p. 9-10.

⁶⁸Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (2024b). *Art. cit.*

À ce stade-ci, il est trop tard pour empêcher cette utilisation, et ce ne serait pas souhaitable de toute façon. Il apparaît toutefois primordial que les organisations la balisent. L'Ordre presse les employeurs d'évaluer sans plus tarder si et comment leur personnel utilise l'IA dans le cadre professionnel, puis dans un deuxième temps, d'encadrer cette utilisation, de les sensibiliser aux risques et de les former sur les bonnes pratiques afin d'éviter notamment que des données personnelles ou des renseignements corporatifs confidentiels soient compromis.

Ensuite, une grande pression est déployée sur les épaules du législateur et des employeurs afin d'assurer une utilisation adéquate des technologies. Néanmoins, les individus ont une part de responsabilité et ont tout intérêt à s'intéresser et à s'investir dans ces questions. Ils ont notamment la responsabilité de développer leurs compétences et d'aiguiser leur sens du discernement et leur sens critique afin d'en faire une utilisation adéquate et responsable.

En résumé, l'Ordre encourage les organisations à baliser l'utilisation de l'IA par les individus, à procéder à de sérieuses analyses de risques dans sa propre implantation de l'IA et à s'assurer d'inclure les travailleuses, les travailleurs et les responsables des ressources humaines dans les réflexions et la prise de décision. Il invite les travailleurs à s'intéresser sans plus tarder à l'IA dans un souci de préserver leur propre employabilité et leur capacité à créer de la valeur dans ce monde en pleine évolution.

CONCLUSION

Dans un souci de résumer notre position, voici les principaux commentaires proposés par l'Ordre dans le cadre de la présente consultation.

1. L'Ordre soutient les adaptations récentes de la législation en matière de santé et sécurité au travail qui tiennent maintenant compte du contexte du télétravail. En revanche, **l'employeur dispose d'un champ limité d'actions pour prévenir et intervenir** sur les facteurs de santé et sécurité de ses équipes en télétravail et la compréhension des obligations est variable. Il apparaît important de déployer davantage d'efforts pour **faire connaître et appliquer les obligations déjà en vigueur et soutenir les employeurs** en ce sens et de **limiter la responsabilité de l'employeur à un lieu principal** de télétravail.
2. Le législateur devrait **préciser son intention concernant la notion d'établissement** afin de clarifier une fois pour toutes si elle s'étend ou non au télétravail. À notre avis, sur la question spécifique des **briseurs de grève**, pour maintenir les rapports de forces et préserver l'intention initiale du Code du travail, **un employeur ne devrait pas pouvoir délocaliser le travail d'une personne syndiquée en grève grâce au télétravail**.
3. L'hyperconnectivité est certainement un enjeu préoccupant et les milieux de travail devraient convenir des attentes et des limites en matière de **droit à la déconnexion**. Bien que l'autorégulation nous semble plus efficace, si le gouvernement décide néanmoins de légiférer sur la question, il devrait, **au plus, obliger les organisations à ouvrir le dialogue dans le but de définir une politique**, mais il ne devrait pas en dicter les principes.
4. La **présomption du statut de salarié** pour les travailleuses et travailleurs de plateformes s'impose afin de garantir des conditions minimales de travail, une protection sociale, et leur droit d'association. Cette présomption, **combinée à l'adoption de critères définis qui permettront d'évaluer la réelle relation de subordination** à la plateforme permettra de protéger les individus sans affecter négativement l'attractivité de la main-d'œuvre québécoise et l'évolution inévitable des nouvelles formes de travail.
5. En regard de l'évolution rapide des technologies, nous soutenons l'idée **d'implanter un organisme public neutre** qui assure une vigie internationale des pratiques et des législations et surtout, ayant la capacité d'intervenir pour assurer un accès juste et responsable de l'IA.
6. Il est fondamental de **clarifier les notions de responsabilité et d'imputabilité des différentes parties prenantes** (le concepteur, le client et l'utilisateur) dans les décisions prises à l'aide de l'IA. Selon nous, les **développeurs devraient être tenus responsables** de leurs algorithmes et répondre à des normes élevées de responsabilité sociale. À l'instar de ce qui se fait pour la protection des renseignements personnels et les risques psychosociaux, les **clients devraient être obligés de procéder à une évaluation rigoureuse des risques** et élaborer un plan pour les résoudre lorsqu'ils implantent des logiciels d'IA entraînant des risques élevés sur les individus.
7. Bien que les changements technologiques relèvent du droit de gestion des employeurs, il nous apparaît porteur de **renforcer ou d'inciter les mécanismes de dialogue pour assurer la participation des travailleuses et travailleurs**, tant en milieu syndiqué

(mécanismes via les conventions collectives) que non syndiqué (comités paritaires internes), afin d'assurer une utilisation responsable et un sain équilibre du rapport de force.

8. Considérant l'évolution du contexte et de l'utilisation des **technologies de surveillance** ainsi que les dérives possibles, il faut **baliser davantage son utilisation**. Il nous apparaît notamment important de venir limiter, voire interdire, l'utilisation de certaines technologies intrusives et qui comportent des risques accrus sur la santé et la sécurité, le droit à la vie privée et l'opacité des données récoltées.
9. L'un des principaux effets de l'évolution technologique effrénée et le prochain grand défi en matière de capital humain concernent le **développement des compétences**. Les **systèmes initiaux d'éducation et de formation continue se doivent d'être davantage agiles**. La législation doit soutenir les efforts de rehaussement de la littéracie numérique et de requalification au besoin. Une **réforme de la loi sur le développement des compétences (1 %)** pourrait lui permettre d'agir comme un levier très utile en ce sens.
10. L'autorégulation est essentielle. Les **organisations doivent baliser sans plus tarder l'utilisation de l'IA par les individus**, procéder à de sérieuses **analyses de risques dans sa propre implantation** de l'IA et à s'assurer d'**inclure les travailleuses, les travailleurs et les responsables des ressources humaines dans les réflexions** et la prise de décision.

Dans le cadre de cette consultation, plusieurs parties prenantes se prononceront. Toutes exposeront des préoccupations et militeront en faveur de différentes pistes d'encadrement. Prises une à une, elles sont sans aucun doute toutes fort pertinentes. Néanmoins, en les additionnant et en considérant en plus les obligations déjà existantes, cela peut peser lourd et il est important de se questionner sur le réalisme d'application. L'Ordre est d'avis que l'humain doit demeurer le point central avec lequel il faut analyser l'incidence des changements technologiques. Cela étant dit, les milieux de travail doivent être en mesure de conserver leur capacité à saisir les possibilités qui se présentent grâce aux technologies, à innover et à générer de la valeur.

En d'autres mots, s'il décide d'aller de l'avant avec un projet de loi, nous invitons le gouvernement à considérer les mesures dans leur ensemble plutôt qu'individuellement.

Finalement, l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés tient à offrir au gouvernement son soutien dans le cadre de sa réflexion sur la transformation des milieux de travail par le numérique. Il lui assure sa pleine participation pour les prochaines phases de sa consultation.