



Fédération  
des travailleurs  
et travailleuses  
du Québec

## Synthèse des consultations sur le télétravail

12 mai 2022

## Table des matières

Introduction.....	3
1. Synthèse des consultations .....	4
1.1 Le télétravail et les employeurs : du refus à l'imposition .....	4
1.2 Le télétravail et les travailleurs et travailleuses : une option à forte adhésion.....	6
1.3 Les défis du télétravail pour les syndicats : négocier, lutter contre les inégalités, préserver la santé et la sécurité au travail et mobiliser .....	8
1.3.1 Négocier entre l'arbre et l'écorce .....	8
1.3.2 Lutter contre les inégalités et assurer la santé et la sécurité au travail.....	8
1.3.3 L'éclatement des milieux de travail et la mobilisation syndicale .....	12
1.4 Le télétravail et les syndicats : représenter et mobiliser à distance ou comment se renouveler. ....	13
1.4.1 L'éclatement des lieux de travail : nouveau défi de négociation.....	13
1.4.2 Vitalité syndicale ou comment raviver la flamme .....	15

## Introduction

Il est d'usage de souligner le caractère exceptionnel des mesures adoptées dans le cadre de la pandémie de la COVID-19. L'une d'elles, qui a profondément modifié les milieux de travail, est certainement le recours massif au télétravail alors qu'environ 40 % des personnes salariées ont été forcées de travailler de leur domicile. Or, il est de plus en plus admis que ce changement qui se voulait temporaire risque d'être permanent entraînant avec lui de profondes transformations dans l'organisation du travail pour certains corps d'emploi. La plupart des observateurs et des observatrices envisagent un avenir où la formule hybride, quelques jours au bureau et quelques jours à la maison, deviendra la norme. D'après les récentes études et les témoignages recueillis, le télétravail comporterait autant d'avantages que d'inconvénients. Son impact dépend grandement des conditions et des modalités de sa mise en œuvre.

Dans son histoire, la FTQ n'a jamais été contre les changements technologiques et organisationnels. Elle a plutôt milité pour que ceux-ci soient implantés avec l'implication des travailleurs et des travailleuses afin d'en éviter ou d'en amortir les impacts négatifs. Ainsi, les syndicats doivent se préparer à cette transition vers le télétravail et promouvoir une vision où cette forme d'organisation du travail correspond d'abord aux besoins des travailleurs et des travailleuses et non à ceux des employeurs qui souhaitent principalement réaliser des économies d'échelle et accroître leur contrôle. Il faut également s'assurer que la montée du télétravail ne vienne pas exacerber les inégalités existantes, notamment entre ceux et celles qui peuvent et ne peuvent pas travailler de leur domicile.

C'est dans un tel contexte que la FTQ, avec l'appui de ses syndicats affiliés, a pris la décision de consulter ses membres (entrevues, consultations en ligne, sondages) pour réfléchir aux implications du télétravail. Ce rapport présente la synthèse des enjeux discutés à ces occasions de même que les solutions qui ont été proposées pour mieux défendre et protéger les personnes salariées tout en maintenant la vitalité syndicale.

# 1. Synthèse des consultations

Est présenté ci-dessous la synthèse de la collecte de données réalisée sur la thématique du télétravail. Pour résumer, nous avons rencontré 20 représentants et représentantes (individuellement ou en groupe) des syndicats affiliés à la FTQ pour les interroger sur les enjeux du télétravail. Quatre consultations en ligne ont également été organisées, réunissant 138 participants, pour discuter des thèmes suivants sous l'angle du télétravail : 1) la négociation collective et les relations de travail; 2) la vie syndicale et la mobilisation; 3) les conditions de travail et la qualité de vie et 4) l'action syndicale. Enfin, quatre sondages sur les mêmes thèmes ont été déposés sur le site web de la FTQ<sup>1</sup>.

Les prochaines sections présentent les défis auxquels ont été confrontés les syndicats en lien avec le télétravail ainsi que les solutions qu'ils ont mises en œuvre pour y répondre. Nous discuterons d'abord du positionnement des employeurs quant à cette forme d'organisation du travail pour enchaîner avec les préférences des personnes salariées pour le télétravail. Nous verrons ensuite comment le télétravail peut écorcher des droits acquis, ouvrir la voie à une gestion arbitraire et nuire à la mobilisation syndicale. Nous terminerons en discutant des moyens à la disposition des syndicats pour relever ces défis, notamment via la négociation collective et la modernisation des pratiques syndicales.

## 1.1 Le télétravail et les employeurs : du refus à l'imposition

Avant la pandémie, plusieurs participants et participantes ont mentionné que leur employeur résistait à l'implantation du télétravail et refusait de le négocier, craignant une perte de productivité, des coûts supplémentaires en équipements, un système informatique inadéquat pour le travail à distance ou des brèches pour la sécurité des données.

*« On se faisait dire, ce n'est pas possible de faire du télétravail, "vous allez être chez vous à ne rien faire" » (participant).*

Certains syndicats avaient néanmoins réussi à négocier quelques clauses ou une lettre d'entente dans la convention collective pour permettre le télétravail. Il n'en demeure pas moins que leur contenu, sauf exception, est plutôt limité. Souvent, l'employeur se réserve le pouvoir de choisir qui aura accès au télétravail et les conditions de réalisation de celui-ci (équipements requis, exigences de rendement...). Dans d'autres milieux, le télétravail était permis de façon occasionnelle ou exceptionnelle, par exemple lors d'une tempête de neige ou pour accommoder une personne ayant des problèmes de santé.

Cette résistance à accepter le travail à distance sera mise à rude épreuve avec l'arrivée de la COVID-19 au Québec. En effet, en mars 2020, le gouvernement ordonne la fermeture des bureaux et le télétravail est imposé à toutes les personnes dont la présence n'est pas requise

---

<sup>1</sup> Il est à noter que ces sondages ne sont pas significativement représentatifs. Les résultats qui sont présentés dans ce document, le sont à titre indicatif seulement et pour appuyer une tendance déjà observée dans les consultations.

sur les lieux du travail. De nombreuses difficultés et obstacles à ce changement soudain étaient envisageables si l'on se fie au discours patronal avant la crise. Or, étonnamment, aux dires de nombreux participants et participantes, les employeurs ont fait preuve d'une agilité remarquable à s'adapter aux nouvelles conditions imposées.

*« La compagnie s'est revirée sur un 10 cents [ce qui est] super impressionnant pour une compagnie qui disait qu'elle ne pouvait pas le faire. En une semaine, 80% des travailleurs [se sont retrouvés] à la maison. Très bien géré. Les équipements livrés à la maison ou encore, les gens partaient avec leur équipement de bureau. » (participant)*

Ce n'est cependant pas toutes les entreprises qui ont été accommodantes. Des employeurs ont résisté au début du confinement à fournir l'équipement nécessaire pour permettre aux personnes salariées de s'installer à leur domicile de façon convenable et ergonomique. Plusieurs ont fini par se raviser, sauf certains, comme en fait foi ce propos :

*« Des gens ont commandé des chaises de leur poche, 1000\$, 1500\$ pour une chaise ergonomique. Des écrans, des claviers payés de leur poche. [...] la compagnie ne voulait pas qu'on parte avec les chaises, etc. ». (participant)*

En réalité, plusieurs employeurs ont géré la situation en consultant plus ou moins les syndicats et en usant de leur droit de gestion. Selon plusieurs personnes consultées, le télétravail est généralement appréhendé par les employeurs comme un privilège, un traitement de faveur : « On veut faire une lettre d'entente, mais l'employeur voit ça comme un privilège. On a de la misère à avancer » (participant). Avec une telle perception, il est ardu pour les syndicats de négocier le télétravail. D'autant plus que les employeurs tirent avantage du télétravail avec des gains de productivité et des réductions de coûts.

En effet, plusieurs intervenants ont observé que la productivité a augmenté avec le télétravail, bien que les données ne soient pas disponibles, « ils ne veulent pas partager ces chiffres-là » (participant). D'ailleurs, selon notre sondage, 81 % des répondants et des répondantes estiment que le télétravail permet d'être plus productif. Plusieurs facteurs contribueraient à expliquer cette tendance. Notamment, des représentantes et représentants syndicaux observent une diminution du taux d'absentéisme et une plus grande assiduité des personnes salariées qui seraient moins portées à prendre leurs congés de maladie en télétravail. D'autres mentionnent la réduction des pertes de temps liées aux activités sociales du bureau (ex. interruptions par des collègues pour des questions ou pour discuter). Plus préoccupant encore, des intervenants et intervenantes ont constaté que des membres prennent moins leurs pauses en plus de répondre à des appels ou à des courriels en dehors des heures de travail. Aussi, dans certains milieux, le télétravail est conditionnel au maintien d'un niveau de performance dicté par l'employeur. C'est notamment le cas dans plusieurs centres d'appels où la surveillance, déjà bien implantée (nombre d'appels, temps passé pour chaque appel...), s'est aisément transférée au domicile. Ailleurs, le recours plus intensif à des logiciels comme Microsoft Teams ou WebEx permettent aux gestionnaires de surveiller étroitement la présence et les activités des personnes salariées.

Reste cependant à voir si les gains de productivité observés se maintiendront dans le temps. Selon une personne interviewée, rien n'est moins sûr :

*« Probablement que c'est tout nouveau, tout beau. (...) je suis convaincu que la productivité va diminuer, car on commence à l'observer. On se fait dire que leurs superviseurs les suivent à la [trace] et des membres entrent dans le bureau du syndicat et pleurent. On doit s'assurer qu'il y ait des paramètres » (participant).*

Le télétravail, pour de nombreux employeurs, permet également la réduction des dépenses d'exploitation. Plusieurs seraient à réévaluer leur parc immobilier et leurs espaces de bureaux pour en réduire la taille et en conséquence les coûts fixes associés (chauffage, électricité, sécurité...). Un fait corroboré par la déclaration de l'un de nos participants :

*« Je sais qu'ils font l'inventaire de leurs édifices et ils ont fait l'analyse des coûts. Ils vont sûrement en vendre et ils en ont avec des baux. Ils vont laisser aller des immeubles. » (participant).*

En somme, à l'heure actuelle, les employeurs semblent avoir profité de la pandémie pour imposer leur vision et leur politique de télétravail. Ils le font, par exemple, en dictant le modèle de télétravail (à temps plein ou en mode hybride) et le nombre et les jours où la présence est requise au bureau, en confiant la gestion du télétravail aux gestionnaires sans règles uniformes et équitables, en déterminant les lieux permis de télétravail et les caractéristiques du bureau à domicile. D'ailleurs, selon notre sondage, 75 % des répondants ont affirmé que la décision d'autoriser le télétravail revient aux gestionnaires après discussion avec les personnes salariées. Autrement dit, le syndicat est largement exclu de cette décision, laissant la porte grande ouverte aux iniquités, à la gestion arbitraire et au favoritisme.

Il est aussi préoccupant de noter que certaines entreprises profitent de la pandémie pour se faire reconnaître comme un « service essentiel » au sens de la loi. Évidemment, une telle reconnaissance aura des impacts sur le pouvoir de négociation des syndicats et la mobilisation des membres. C'est donc un dossier à surveiller.

*« Ils utilisent la pandémie pour [augmenter le nombre d'employés requis pendant un arrêt de travail], car [ils seraient] un service essentiel. Dans d'autres usines ça se parle et les gens attendent les [décisions des tribunaux]. Si [untel] a eu cette idée, d'autres peuvent le réclamer. (...) sous le couvert de la pandémie, on essaie d'enlever le droit de grève et de lock-out » (participant).*

## 1.2 Le télétravail et les travailleurs et travailleuses : une option à forte adhésion

Les constats précédents soulèvent une question : comment les employeurs peuvent-ils s'arroger le contrôle du télétravail alors qu'il bouleverse fondamentalement les conditions de travail et de vie des travailleurs et travailleuses?

Il est reconnu que la gestion s'exerce plus efficacement avec une part de contrôle, mais aussi de collaboration. Ainsi, l'employeur a besoin d'une adhésion tacite ou explicite des personnes salariées aux règles adoptées autour du travail au risque de rencontrer une résistance réelle de la force ouvrière<sup>2</sup>.

Il en va de même dans le cadre du télétravail dans la mesure où les participantes et participants aux consultations ont rapporté que la majorité de leurs membres souhaite préserver le travail à domicile parfois au prix d'une charge de travail supplémentaire : « *Les gens même s'ils sont malades, décident de travailler et ne prennent plus les pauses, parce qu'ils ont peur de perdre le télétravail* » (participant).

Il faut dire que plusieurs personnes semblent trouver leur compte dans le télétravail. Pour certaines, cette organisation du travail comporte des avantages en matière de conciliation travail-vie personnelle: « *La conciliation travail famille c'est un point fort qui revient chez [les] membres. Ils ont regagné une certaine qualité de vie.* » (participant). D'ailleurs, selon notre sondage, plus de 80% des répondants et répondantes estiment que le télétravail permet une meilleure conciliation travail-vie personnelle. La diminution du stress, du temps passé en déplacement et des diverses dépenses (transport, repas, habillement) est aussi évoquée dans la liste des avantages liés au travail au domicile. Des membres perçoivent également que le télétravail offre plus de flexibilité pour l'organisation du temps et des horaires bien que ce ne soit pas toujours le cas. De nombreux employeurs imposent toujours des horaires fixes à respecter rigoureusement au risque de sanctions disciplinaires.

Toutefois, même si une majorité de personnes apprécie le télétravail, cette forme d'organisation du travail est loin d'être l'option privilégiée pour tout le monde. Des raisons personnelles, familiales et professionnelles peuvent justifier une préférence pour le travail au bureau. D'ailleurs, des représentantes et des représentants syndicaux ont partagé les difficultés vécues par certains de leurs membres pendant le télétravail obligatoire : « *...des gens ont presque fait une crise pour revenir au bureau. Des gens sont partis en maladie parce qu'on les forçait à travailler à la maison.* » (participant) Certains souffrent d'isolement, d'autres ne disposent pas de l'espace pour exercer leur travail dans de bonnes conditions, sans compter les cas de violence conjugale. D'où l'importance que le télétravail soit volontaire et réversible, car la situation d'une personne peut changer dans le temps et rendre l'option du travail à la maison moins intéressante qu'elle n'a pu l'être quelques mois ou années auparavant.

En somme, si le télétravail reçoit l'assentiment de nombreux travailleurs et travailleuses, cette option est loin de convenir à tous et à toutes. De plus, elle comporte des risques si elle ne fait pas l'objet d'une négociation entre employeurs et syndicats. Car si les avantages sont rapidement perceptibles, les inconvénients à moyen et long terme le sont moins. Pourtant, ils sont bel et bien présents : augmentation de la charge de travail, lutte pour la reconnaissance des accidents et maladies professionnelles, affaiblissement de la solidarité

---

<sup>2</sup> Richard HYMAN, *Trade Unions, Control and Resistance, The political economy of industrial relations : theory and practice in a cold climate*, Basingstone: Macmillan, 1989.

et de la mobilisation, détresse psychologique liée à l'isolement, etc. D'où l'importance pour les syndicats de négocier le télétravail.

### 1.3 Les défis du télétravail pour les syndicats : négocier, lutter contre les inégalités, préserver la santé et la sécurité au travail et mobiliser

#### 1.3.1 Négocier entre l'arbre et l'écorce

Le télétravail pose de nouveaux défis pour les syndicats. Ils doivent user de leur rapport de force pour obliger l'employeur à négocier cette organisation du travail qui peut générer des inégalités et faire perdre des acquis durement gagnés. D'ailleurs, selon notre sondage, 73 % des répondants estiment que le télétravail rend plus difficile le respect des droits prévus à la convention collective.

À cette difficulté, s'ajoute celle de l'impatience des membres pressés d'accepter toute entente pour conserver le télétravail sans égard aux concessions ou aux risques à moyen et long terme. Les quelques commentaires ci-dessous traduisent bien ce dilemme :

*« Là ce sont les membres qui demandent le travail à domicile, c'est ça qui est insidieux, et comme syndicat on perd du « leverage » » (participant).*

*« Nos membres seraient prêts à faire n'importe quoi pour garder l'opportunité de faire du télétravail. On est coincés avec cela » (participant).*

*« Nos membres nous poussent dans le derrière pour le télétravail. « Ne soyez pas trop méchants, sinon on va perdre notre télétravail » » (participant).*

*« Nos membres veulent tellement du télétravail[...] qu'ils sont prêts à considérer des affaires majeures. J'ai négocié la lettre d'entente avec [l'Employeur] et ça été l'enfer, car nos membres nous poussaient pour négocier n'importe quoi et l'employeur le savait, il ne nous donnait rien » (participant).*

Les syndicats voient donc leur pouvoir de négociation affaibli lorsque les employeurs sont conscients de la volonté des personnes salariées de préserver, à tout prix, le télétravail. Des représentantes et des représentants syndicaux se sont d'ailleurs fait dire par des gestionnaires que s'ils sont trop revendicateurs, tout le personnel sera rappelé au bureau. Et moindrement que le syndicat formule des demandes pour baliser le télétravail, il peut être accusé par ses propres membres de vouloir l'empêcher : « ...on reçoit des courriels qui nous accusent de leur enlever un privilège... » (participant).

#### 1.3.2 Lutter contre les inégalités et assurer la santé et la sécurité au travail

##### *Limiter l'arbitraire et le contrôle patronal*

Le télétravail n'est pas sans risques pour les travailleurs et travailleuses. Après deux ans d'expérience à grande échelle, plusieurs problèmes sont soulevés par les intervenantes et

intervenants en l'absence de négociation collective pour encadrer cette forme d'organisation du travail. Premièrement, plusieurs inégalités dans la gestion du télétravail sont relatées. Elles ne sont pas sans générer des problèmes de jalousie entre les membres et des conflits qui retombent dans la cour des syndicats. Par exemple, des gestionnaires peuvent décider, selon leur bon vouloir, des frais qui sont remboursés ou encore forcer des personnes à retourner au bureau. De même, lorsque l'employeur négocie avec chaque personne salariée les conditions de télétravail ou que celles-ci diffèrent d'un département à l'autre, inévitablement, des décisions arbitraires et inéquitable sont prises :

*« Ce qui a posé problème [c'est que] la compagnie décidait qui travaillait à la maison, mais sans critères clairs. Il y a eu des problèmes et le syndicat a été pointé du doigt et l'on a dû reprendre les rênes. C'était difficile, car on n'avait pas une grande marge de manœuvre. La compagnie faisait ce qu'elle voulait » (participant).*

Cet arbitraire s'est aussi manifesté dans la surveillance des personnes salariées en télétravail. Certaines, contrairement à d'autres, ont fait l'objet de suivis étroits de la part de leurs gestionnaires qui exigeaient, par exemple, des plans de travail, des rapports d'activités et de présence : « *« J'aime moins cet employé-là, je vais lui en demander plus en télétravail, le « checker » un peu plus». Les boss aiment toujours certains employés plus que d'autres. Comment contrer ça?» (participant).*

La surveillance des télétravailleurs et télétravailleuses est d'ailleurs une préoccupation pour plusieurs participantes et participants. S'il n'a pas été fait mention de logiciels de surveillance intrusifs (prise de photos, enregistrement du clavier...), l'utilisation de logiciels (Microsoft Office 365, Zoom, WebEx...), de téléphones cellulaires fournis par l'employeur ou autres dispositifs, semble s'être accrue. D'ailleurs, selon notre sondage, 87 % des répondants et répondantes jugent que le télétravail a augmenté leur temps de connexion aux appareils numériques. Pour plusieurs, il en découlerait un contrôle accru de l'employeur, celui-ci pouvant suivre les activités de son personnel avec précision : heure de connexion le matin et de déconnexion le soir, accès aux agendas, aux réunions, temps de réponse aux courriels, etc. Selon un des intervenants, « *...75% des travailleurs ont une forme de surveillance qu'ils n'avaient pas avant* » (participant). Il faut par ailleurs mentionner que dans les centres d'appels, le télétravail n'a à peu près rien changé dans la mesure où au bureau comme à la maison « *...les gens sont surveillés à la seconde où ils allument leur ordi.* » (participant).

Non sans lien avec une plus grande connectivité, un autre problème relaté par des intervenants et intervenantes est celui de la charge de travail et de la déconnexion. Dans certains milieux de travail, les employeurs auraient profité du télétravail pour demander davantage de tâches, rémunérées ou non, aux personnes salariées ou les auraient sollicitées en dehors des heures de travail. Toutefois, il semble que les membres eux-mêmes perdent la notion du temps en télétravail et oublient de prendre leurs pauses ou leur heure de dîner :

*« Facile en télétravail de ne pas prendre de pauses, de commencer plus tôt et de finir plus tard. On a l'impression que les membres ne sont pas toujours à l'affût de ces situations. » (participant).*

*« Un téléphone est toujours dans nos mains maintenant. Accès à tout, tout le temps. On se sent obligé de répondre à tout, tout de suite » (participant).*

C'est ce qui fait dire à ce dernier participant qu'il est important de négocier, voire de légiférer, sur le droit à la déconnexion, aussi bien pour l'employeur que pour les travailleurs et travailleuses. Selon notre sondage, 34 % des répondants ont affirmé que leur entente de télétravail prévoit un droit à la déconnexion ou un encadrement des communications électroniques en dehors des heures normales de travail. Il y a donc des précédents pouvant guider les syndicats en la matière.

### *La santé et sécurité du travail*

La santé et sécurité du travail (SST) est également au cœur des préoccupations des intervenantes et intervenants consultés. Plusieurs ont constaté un certain relâchement de l'employeur en regard de ses responsabilités. Par exemple, des personnes salariées en télétravail n'ont toujours pas d'installation ergonomique. Elles doivent travailler sur une table de cuisine, n'ont pas de chaise adéquate, de support à clavier, etc. L'employeur octroie parfois un seul montant, souvent insuffisant, pour l'achat d'équipements de bureau. Ainsi, comme le précise un participant :

*« On a beau leur envoyer des vidéos (sur l'ergonomie), mais ils n'ont pas d'argent pour bien s'installer. Un membre s'est fait refuser d'aller récupérer sa chaise ergonomique » (participant).*

À cette insuffisance de dépenses des employeurs dans les équipements pour les télétravailleurs et télétravailleuses s'ajoute un dilemme important pour les syndicats. Si personne ne nie l'importance d'une bonne inspection pour prévenir les lésions professionnelles, d'autres reconnaissent du même souffle que l'inspection à domicile peut être intrusive et difficilement conciliable avec le respect de la vie privée défendu par les syndicats :

*« On parle de posture et ça, c'est difficile d'exiger de l'employeur fais ci, fais ça. Un ergonomiste pourrait dire tu n'as pas besoin d'une chaise, mais il va te préciser comment t'installer. Si on demande plus que cela, l'employeur va devoir rentrer dans la maison et nous on est très réticent de cela. (...) J'ai peur qu'il y ait un prétexte de l'employeur en SST pour rentrer chez la personne » (participant).*

L'enjeu est d'autant plus préoccupant que de nombreux participants et participantes ont mentionné qu'ils anticipent une résistance des employeurs à reconnaître les accidents de travail et maladies professionnelles qui surviennent au domicile. Les contestations risquent d'être nombreuses. À titre illustratif l'un d'eux a déclaré :

*« On a un membre qui est tombé dans les escaliers en allant chercher ses lunettes. La CNESST a reconnu que c'était un accident de travail. [L'employeur] a cependant*

*contesté et contesté jusqu'à ce que l'employé se décourage, mais [ce dernier a finalement] gagné » (participant).*

Un employeur a même tenté de faire signer à ses travailleurs et travailleuses un formulaire précisant que leurs installations à domicile étaient conformes pour se décharger de ses responsabilités. Heureusement, le syndicat a fait cesser la manœuvre.

Ainsi, avec des équipements inadaptés et une prévention affaiblie, nous pourrions nous attendre à une augmentation des problèmes SST dans les milieux de travail. Pourtant, peu de représentantes et représentants syndicaux ont noté une augmentation significative des problèmes de SST avec le télétravail. Deux explications sont avancées pour expliquer cette situation.

Premièrement, les membres ne semblent pas déclarer leurs accidents de travail ou maladies professionnelles. Certains craignent de perdre le télétravail, d'autres ne sont possiblement pas au fait qu'ils ont les mêmes droits au bureau qu'à leur domicile. Aussi, plusieurs se replient sur leurs congés de maladie et leurs assurances privées (physiothérapie, massothérapie, invalidité longue durée...): « *Les gens préfèrent [ne] rien dire pour ne pas retourner au bureau* » (participant). L'isolement peut également freiner les réclamations : « *Avant, les collègues poussaient à la déclaration des accidents dans les registres; personne ne pousse quand on est à la maison* » (participant).

Deuxièmement, certains intervenants soupçonnent que les problèmes de santé, s'ils se sont moins manifestés à court terme, surviendront à moyen et long terme :

*« ...on verra les conséquences dans quelques années (maux de dos, etc.). Quand c'est nouveau on trouve ça bien, mais quand ça fera 5 ans qu'on télétravaillera peut être que les problèmes psychosociaux vont ressortir » (participant).*

Il en sera de même si le télétravail hybride se traduit par la réorganisation des bureaux dans les lieux de travail de l'employeur. Si ceux-ci ne sont pas assignés et sont dépersonnalisés, l'adaptation ergonomique du matériel sera difficile « *Il faut s'assurer que les personnes aux besoins particuliers aient leur espace ajusté à leur condition* » (participant).

Les problèmes psychosociaux ont aussi été soulevés par plusieurs représentantes et représentants syndicaux lors des consultations. Il est toutefois difficile de départager leurs causes dans le contexte pandémique. Est-ce le confinement, les restrictions ou les fermetures qui ont exercé des pressions sur la santé mentale des travailleurs et travailleuses et/ou le télétravail? Seuls le temps et les études scientifiques permettront de répondre à cette question. Reste que des intervenants et intervenantes ont relevé des problèmes d'anxiété, de dépression et un accroissement de la charge mentale et du stress chez certains de leurs membres. D'ailleurs, il semble que les délégués et les délégués sociaux ont été sollicités plus qu'à l'habitude. Le principal problème pour les syndicats demeure toutefois d'identifier les personnes qui souffrent de problèmes de santé mentale et de faire le suivi en contexte de télétravail. Selon notre sondage, le télétravail, en comparaison avec la période

pré-pandémie, a fait augmenter le sentiment d'isolement (80 % des répondants) et les problèmes de santé psychologique (53 % des répondants).

Il en va de même pour les problèmes de violence conjugale et de consommation. Bien que peu d'intervenantes et intervenants ont mentionné avoir été au fait de ceux-ci, ils ne nient pas pour autant leur existence et l'urgence de s'y attaquer en contexte de télétravail. D'où l'importance de permettre à une personne salariée de revenir travailler au bureau si sa situation personnelle pose des risques pour sa santé.

Bref, le télétravail impose des défis aux syndicats dans leur fonction de représentation des travailleurs et travailleuses, mais il ébranle aussi leur capacité de mobilisation.

### 1.3.3 L'éclatement des milieux de travail et la mobilisation syndicale

Plusieurs représentantes et représentants syndicaux ont manifesté des craintes quant aux impacts du télétravail sur la mobilisation des membres, particulièrement dans les milieux où celle-ci s'était affaiblie avant la pandémie. La mobilisation sera d'autant plus difficile si aucun mécanisme n'est prévu pour informer le syndicat des personnes en télétravail, en particulier dans les milieux où le taux de roulement est élevé. D'ailleurs, selon notre sondage, 80 % des répondants sont en accord ou tout à fait en accord avec l'affirmation que le télétravail rend plus difficile l'exercice d'activités de mobilisation (grève, moyens de pression, etc.). Les participantes et participants aux entrevues et aux consultations en ligne craignent aussi pour la mobilisation lors d'arrêts de travail comme en font foi ces commentaires :

*« Là, ce sera plus difficile, car on connaît moins nos membres. S'ils veulent avoir accès à leur paie de grève, ils vont devoir se montrer et participer, mais ça fait des employés plus près de l'employeur que du syndicat et cela aura un impact sur la façon de faire grève. Cela va être difficile de passer notre message, car on n'a pas accès à eux. » (participant).*

*« Mon syndicat [est composé d'employées] cols blancs, à majorité féminine. [Il n'est] pas facile de mobiliser les membres. [C'est] difficile de les faire sortir advenant une grève. On a fait quelques moyens de pression sans se rendre à la grève et on avait de la misère à avoir de la participation. En télétravail, [c'est] difficile de les amener sur le perron de l'hôtel de ville. (...) La vie syndicale avec des membres en télétravail, ce n'est pas facile. Pas facile [de] les rejoindre, [de] les croiser. » (participant).*

*« En télétravail, faire du piquetage devant une bâtisse vide ça porte moins, même si on prend des photos et des vidéos. » (participant)*

Certains intervenants ont également noté que l'isolement et le confort du foyer avaient créé un désintérêt envers le syndicat malgré les nombreuses tentatives pour garder le contact avec les membres : *« Les délégués syndicaux n'ont pas de réponse non plus en communiquant avec leurs équipes. Une dormance s'est installée » (participant).* En outre, ce désintérêt se traduit par une difficulté accrue de recruter des personnes pour siéger à des comités ou occuper des fonctions syndicales.

« Il nous manque une personne, un poste syndical dans une accréditation, deux vacants dans l'autre. Les gens veulent-ils moins s'impliquer du fait de travailler à la maison? On s'intéresse moins au bien collectif. » (participant).

Ce qui fait dire à un intervenant que leurs statuts ne sont pas adaptés pour le télétravail :

« Certains veulent s'impliquer, mais ils ne veulent pas le titre de VP, et les délégués ne font pas partie de l'exécutif. Si on n'a pas cinq personnes à l'exécutif, on tombe sous tutelle. » (participant).

Face à ces défis, un syndicat a entrepris de rédiger un guide sur la mobilisation alternative dans le contexte du télétravail. Celui-ci suscitera certainement l'intérêt des syndicats aux prises avec les mêmes enjeux.

En somme, le télétravail oblige les syndicats à relever de nouveaux défis tant au point de vue de la représentation que de la mobilisation. Cela dit, le portrait est loin d'être entièrement négatif. Les discussions ont permis de révéler leur habileté à s'adapter à de nouveaux contextes. Ainsi, la prochaine section sera consacrée aux initiatives qu'ils ont entreprises tant en matière de négociation que de vie syndicale pour préserver leur vitalité malgré la fragmentation des lieux de travail.

## 1.4 Le télétravail et les syndicats : représenter et mobiliser à distance ou comment se renouveler.

### 1.4.1 L'éclatement des lieux de travail : nouveau défi de négociation

Comme relaté dans les sections précédentes, de nombreux participantes et participants ont été confrontés à la résistance des employeurs obstinés à ne pas négocier le télétravail avec les syndicats. « Plusieurs employeurs préfèrent « bypasser » le syndicat et négocier directement avec les personnes salariées. » (participant). Des politiques sur le télétravail ont donc été imposées alors que les parties n'étaient pas en période de négociation, période qui pourrait s'ouvrir dans 5, 8 ou même 10 ans selon la durée des conventions : « ...tu es pris avec cela, tu te fais dire c'est la convention collective, tu t'assis dessus et on renégociera dans 8 ans. » (participant).

Des syndicats ont par ailleurs contesté des politiques d'entreprise sur le télétravail, par grief ou en déposant une plainte pour pratique illégale, jugeant qu'elles allaient à l'encontre de la convention collective ou qu'elles ne respectaient pas le statut légal du syndicat comme seul et unique représentant des travailleurs et travailleuses. Chose certaine, des employeurs ont utilisé la pandémie et la situation d'urgence pour accroître leur rapport de force et imposer unilatéralement de nouvelles conditions de travail.

D'autres syndicats sont présentement en négociation et certains ont réussi à négocier quelques clauses ou une lettre d'entente sommaire et, plus rarement, un cadre étoffé pour régler les différentes facettes du télétravail. Les consultations ont par ailleurs permis

d'identifier les dispositions qu'il importe de négocier pour un meilleur encadrement du télétravail. Voici la liste des principales demandes syndicales qui ont été proposées. À noter que cette liste n'est pas exhaustive et que des adaptations sont nécessaires selon les particularités de chacun des milieux de travail.

**Tableau 1 Principales clauses à négocier en contexte de télétravail**

<b>Clauses contractuelles</b>	
Affaires syndicales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envoi au syndicat d'une liste à jour des personnes en télétravail (hybride et 100 %) et leurs coordonnées.</li> <li>• Heures de travail payées par l'employeur afin de permettre au syndicat de rencontrer ses membres et maintenir le contact avec eux.</li> </ul>
Arrêts de travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interdiction d'utiliser des télétravailleurs et télétravailleuses pour remplacer des personnes en grève ou en lock-out (briseurs de grève)<sup>3</sup>.</li> </ul>
Sous-traitance	Limitier le recours à la sous-traitance, facilitée par le télétravail.
<b>Clauses normatives</b>	
Choix du télétravail	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doit être choisi sur une base volontaire (ne peut être imposé).</li> <li>• Doit être réversible. Possibilité de revenir travailler au bureau</li> </ul>
Modalités du télétravail	Hybride ou 100 % au domicile. Heures de travail (flexibles-fixes). Nombre de jours et choix des jours en télétravail. Activités où la présence au bureau est exigée (formation, réunion...). Critères d'attribution du télétravail (ancienneté, nature des tâches...). Zones géographiques où le télétravail est permis. Gestion des bureaux partagés si l'employeur réduit son parc immobilier.
Droit à la déconnexion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encadrement du temps de travail.</li> </ul>
Équipements	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fourniture par l'employeur de l'équipement nécessaire pour l'exécution du travail : ordinateur, souris, écran, casque d'écoute, cellulaire, imprimante, frais d'impression...</li> </ul>

<sup>3</sup> Au Québec, le Tribunal administratif du travail a élargi la notion d'établissement aux travailleurs et travailleuses en télétravail interdisant du même coup leur utilisation en cas d'arrêt de travail (briseurs de grève). La décision est cependant contestée devant la Cour supérieure. Ce type de clause peut donc s'avérer utile si la décision du TAT est renversée et en l'absence d'une telle protection fédérale.

Julien ARSENAULT, « Vers une modernisation du Code du travail ? », *La Presse*, 24 janvier 2022, [En ligne]

[<https://www.lapresse.ca/affaires/2022-01-24/dispositions-anti-briseurs-de-grève-et-teletravail/vers-une-modernisation-du-code-du-travail.php>].

	Et/ou
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Montant adéquat pour chaque salarié en télétravail afin qu'il puisse s'équiper (chaise ergonomique, bureau adéquat...). Ce montant doit être renouvelable périodiquement.</li> </ul>
Compensations	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour les frais d'un bureau à domicile : internet haute vitesse, assurance, électricité...</li> <li>• Pour les travailleurs et travailleuses qui ne peuvent faire du télétravail en raison de la nature de leurs tâches.</li> </ul>
Comité paritaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en place un comité paritaire de suivi sur le télétravail.</li> </ul>

La plupart de ces éléments se retrouvent dans les guides produits par la FTQ sur le télétravail.<sup>4</sup> Quelques intervenants ont d'ailleurs mentionné qu'ils avaient eu recours à ceux-ci pour orienter leurs demandes pendant les négociations.

Les représentantes et les représentants syndicaux sont par ailleurs conscients de la difficulté de tenir compte de la diversité des conditions et des préférences de leurs membres lorsque vient le temps de négocier le télétravail.

*« Ce qui rend difficile la négociation c'est qu'on s'est aperçu que ça n'a pas rapport avec la catégorie d'emploi. C'est par rapport à chaque personne : leur vie familiale, professionnelle et leur situation. Des gens qui vivent seuls veulent revenir au bureau. Ceux qui ont de jeunes enfants aiment le télétravail. S'ils demeurent en ville dans un appartement, le télétravail est moins attrayant. En campagne, le télétravail est plus intéressant » (participant).*

Il apparaît donc nécessaire, selon plusieurs intervenants et intervenantes, d'éviter de négocier une politique de télétravail « mur à mur » qui s'applique à tous les corps d'emploi d'une organisation, malgré la volonté de plusieurs employeurs d'avoir un « one-size fits all » (participant). Des adaptations seront nécessaires, « Ça rajoute une complexité à l'affaire » (participant).

#### 1.4.2 Vitalité syndicale ou comment raviver la flamme

*« Il faut se réinventer » (participant).*

Comme évoqué dans la section 1.3, les syndicats sont aux prises avec un défi de participation et de mobilisation avec le télétravail qui disperse leurs membres dans une multitude de lieux. Ils ont cependant su s'adapter à la situation en s'appropriant de nouveaux outils et en repensant leurs moyens de communication avec les travailleurs et travailleuses. D'ailleurs,

<sup>4</sup> FÉDÉRATION DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES DU QUÉBEC (FTQ), *Guide sur le télétravail - Définitions, questions et réponses*, 4 mars 2021, [En ligne] [<https://ftq.qc.ca/centre-documentation/guide-teletravail-definitions-questions-reponses/>]; FTQ, *Aide-mémoire syndical sur le télétravail*, 4 mars 2021, [En ligne] [<https://ftq.qc.ca/centre-documentation/aide-memoire-syndical-teletravail/>].

70 % des répondants et répondantes à notre sondage estiment que le télétravail a diminué le nombre de contacts des représentantes et représentants syndicaux avec leurs membres, mais 90 % croient aussi qu'il a permis de trouver de nouvelles façons de maintenir les liens avec les membres.

Un des premiers enjeux avec le télétravail forcé consistait à assurer le maintien des assemblées générales (AG) et la participation des membres conformément aux statuts. Elles ont donc basculé en mode virtuel<sup>5</sup>. Certains avantages sont clairement ressortis de cette nouvelle façon de faire (voir tableau 2 ci-dessous). De manière générale, la participation s'est améliorée et a été facilitée, en particulier pour les sections locales, avec des effectifs dispersés à travers le Québec, voire le Canada. Plusieurs ont aussi mentionné que le mode virtuel leur a permis d'obtenir plus facilement le quorum, contrairement à l'habitude, en plus de diminuer les coûts liés à l'organisation d'une telle activité.

*« Il y a eu un haut taux de participation, on est allé chercher jusqu'à 60 % des gens. Il y en a eu plus qu'avant parce que c'est plus facile. Dans le futur, avec le mode virtuel, on augmente la fréquence des assemblées, on touche les gens qui sont plus loin, ça diminue le coût de l'événement aussi » (participant).*

Qui dit AG, dit vote. La tenue de votes par voie électronique, une fois la technologie maîtrisée, et malgré quelques mauvaises expériences, s'est aussi avérée positive. Le recours au virtuel a également incité des syndicats à changer leurs façons de faire, par exemple, en envoyant à l'avance aux membres l'entente de principe à l'occasion de la négociation collective :

*« En assemblée générale, ça s'est bien passé. [Ce n'est pas] une mauvaise chose que [l'entente de principe] soit envoyé[e] d'avance. C'était comme une pratique de ne pas l'envoyer d'avance. (...) On ne voulait pas mettre le feu aux poudres avant, surtout s'il y avait des choses controversées. [On voulait être] capable de l'expliquer. Honnêtement, (...) c'était bien expliqué les changements dans l'entente de principe. Il ne faut pas prendre les gens pour des nonos » (participant).*

**Tableau 2: Avantages et inconvénients des assemblées générales virtuelles**

Avantages	Inconvénients
Plus grande participation de façon générale	Diminution de la vitalité de la démocratie délibérative
Bonne expérience avec le vote électronique de façon générale	Plus ou moins adaptées avec des membres qui sont en télétravail et d'autres qui ne le sont pas (cols bleus par ex.)

<sup>5</sup> Certains syndicats ont également fait l'expérience de la négociation collective virtuelle. De façon générale, celle-ci fut plus ou moins appréciée par les participantes et participants sinon pour des séances plus techniques (réviser l'entente de principe en la partageant à l'écran par exemple). Autrement, le mode virtuel engendre une perte de fluidité des échanges, plus de difficultés à dénouer les impasses, à interpréter le non verbal en plus de multiplier les rencontres.

Avantages	Inconvénients
Facilite la participation lorsque les membres sont dispersés géographiquement	Difficile de prendre le pouls de la salle
Réduction des coûts par rapport à la tenue d'une AG en présence	Plus ou moins adaptées aux grands groupes
Des membres qui ne prenaient pas la parole en présence sont plus à l'aise de le faire en virtuel	Tendance à comprimer l'agenda
	Facilite l'abus de procédures (ex.: question préalable)
	Problèmes de civilité

Néanmoins, tout en reconnaissant que les AG virtuelles favorisent la prise de parole pour des personnes plus timides, des intervenants sont d'avis que la formule nuit à la vitalité du débat démocratique. Les échanges sont moins riches et dynamiques particulièrement avec de grands groupes et avec un ordre du jour souvent comprimé dans le format à distance. Il est aussi plus difficile pour les officiers syndicaux de bien capter les réticences, les zones d'incertitudes, car les interactions en ligne ne permettent pas toujours de bien prendre le pouls de la salle. Sans compter qu'il peut parfois y avoir des dérapages dans les interventions comme des incivilités ou encore des abus de procédures. Force est de reconnaître également que la formule est plus ou moins adaptée pour des groupes de personnes qui ne sont pas tous en télétravail et plus ou moins à l'aise avec les technologies.

Malgré ces inconvénients, plusieurs intervenants et intervenantes en viennent à la conclusion que les assemblées virtuelles ou en mode hybride demeureront, bien que l'hybride soit généralement moins apprécié. C'est aussi l'avis de 90 % des répondants à notre sondage. L'expérience permettra certainement de minimiser les inconvénients pour mettre à profit les avantages sous-jacents. Toutefois, certains syndicats sont toujours à construire une liste des courriels personnels de leurs membres pour la tenue de ces réunions en ligne voulant éviter l'utilisation des adresses professionnelles. Aussi, force est de reconnaître que certains sujets semblent plus ou moins appropriés au mode virtuel, par exemple lorsqu'il est question de négociation et de présentation d'un projet d'entente.

*« Par contre, des AG pour ratifier l'entente, je n'ai pas adoré ça. C'était vraiment compressé dans le temps. Les questions, c'est tellement intense comme négo, les points passent un après l'autre rapidement. (...) Ça ne laisse pas beaucoup de place aux interventions des membres pour les AG de ratification. Les questions sont permises, mais ce n'est pas comme en présentiel » (participant).*

En dehors des AG, plusieurs syndicats ont mis sur pied différentes pratiques pour maintenir le contact avec leurs membres. Par exemple, la plupart des intervenants et intervenantes ont mentionné un rehaussement des communications avec leurs membres pour briser l'isolement, les tenir informés de leurs droits et s'assurer de leur bien-être (santé mentale). Les outils utilisés varient selon les syndicats : Zoom, Teams, Slack, Facebook, Messenger, messages textes, courriels ; « *...on a appris 18 plateformes. (...) pour le positif, le syndicat a appris plein de nouvelles choses, de nouveaux moyens de communication, des groupes Messenger, What's app* » (participant).

Il est cependant reconnu que la multiplication des communications électroniques comporte un risque. Mêlées à celles de l'employeur, il est plus difficile de faire passer les messages auprès des travailleurs et travailleuses qui sont noyés dans une mer d'information.

*« ...on n'a jamais autant communiqué. Le volume d'information qui sort de nos départements de communication, ça n'a jamais été ça. Autant de l'autre côté, les membres n'ont jamais été aussi peu informés. Ils ne vont pas chercher l'info. On a des courriels, des messages textes, etc. »* (participant).

Outre ces moyens de communication de « masse », des représentants syndicaux ont cherché à mobiliser ou négocier des clauses de libérations permettant au syndicat d'entrer en contact, de façon virtuelle, avec leurs membres pendant les heures de travail. Certains ont aussi monté une base de données avec les numéros de cellulaires de leurs membres pour les rejoindre plus facilement : « *...ça part du délégué, [on a monté] une pyramide [de personnes responsables] pour rejoindre notre monde* » (participant). Des rencontres sont aussi organisées en dehors des heures de travail, le soir « *pour garder le contact. Ça nous a permis de se rapprocher* » (participant).

Pour ce qui est des personnes nouvellement embauchées, différentes actions ont été entreprises par les syndicats. Certains ont eu recours à une clause de la convention collective obligeant l'employeur à fournir aux représentants et représentantes syndicaux les informations sur les recrues. Des rencontres virtuelles ont ainsi été organisées avec celles-ci et parfois des cartes professionnelles numériques contenant des informations utiles sur le syndicat et la convention collective ont été remises.

Des webinaires sur des sujets d'intérêt, des « Facebook live » et des rencontres en petits groupes ont également été expérimentés pour maintenir le contact avec les membres. Des activités sociales plus ludiques (pause-café, 5 à 7, concerts...) furent également organisées pour maintenir le lien social et briser l'isolement du télétravail. Le succès de ces initiatives est variable selon les sections locales, l'état de la mobilisation et l'intérêt des membres à y participer.

Dans tous les cas, ces nouvelles initiatives fournissent, en quelque sorte, une vitrine aux syndicats auprès de leurs membres en démontrant qu'ils sont présents pour eux, qu'importe le contexte et le lieu de travail. C'est du moins le souhait de plusieurs:

*« La solidarité va s'endurcir. Elle va être plus grande si on réussit à démontrer que par le fait qu'on les a contactés, rencontrés à plusieurs reprises, sur des plateformes, qu'on a pris des nouvelles d'eux. Si ça porte fruit en négo, ça va nous aider à souder notre groupe, à faire de notre syndicat, un syndicat plus fort. » (participant)*

En somme, les syndicats ont réussi à s'adapter à un changement rapide et majeur. Il reste bien sûr de nombreux défis à relever au plan notamment de la négociation collective et de la mobilisation. C'est pourquoi plusieurs intervenants ont mentionné que la FTQ pourrait, par diverses actions et revendications, soutenir ses affiliés. La prochaine section présentera celles-ci, en plus de proposer des initiatives pour répondre aux besoins des syndicats.

CLE/LM/jv  
Sepb 574