

La gestion algorithmique et la surveillance électronique au travail

22 mai 2024



UQÀM | **Service aux collectivités**
Université du Québec à Montréal

HEC MONTRÉAL

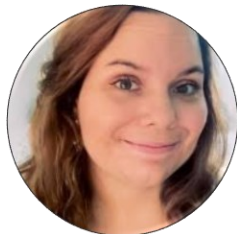




Xavier Parent-Rocheleau, Département de gestion
des ressources humaines, HEC Montréal
xavier.parent-rocheleau@hec.ca



Vincent Pasquier, Département de gestion des
ressources humaines, HEC Montréal
vincent.pasquier@hec.ca



Sabrina Pellerin, Département d'organisation et
ressources humaines, ESG UQÀM
pellerin.sabrina@uqam.ca

Plan de la présentation

1

La gestion algorithmique et ses enjeux

----- Questions – réponses (5 minutes)

2

La **surveillance électronique**: résultats d'une étude auprès des employé.es syndiqué.es au Québec

----- Questions – réponses (10 minutes)

3

Comment réguler la gestion algorithmique?

----- Questions – réponses (15 minutes)

Partie 1

Pourquoi la
gestion
algorithmique doit
devenir un enjeu
de relations de
travail ?



Qu'est-ce que la gestion algorithmique ?

1. Les données d'entrée



2. L'algorithme



3. L'acte de gestion



**Carto-
graphie
de la gestion
algo-
rithmique**

**Recommander
une
candidature**

*Prédictions diverses
concernant les candidats
(rendement futur,
rétention, etc.)*

*Classement et évaluation
des candidatures
Évaluation automatique
de compétences*

**Confection
d'horaires**

*Prédiction des besoins
de main d'œuvre
(départs, absences,
retards, etc.)*

**Surveillance de
la productivité
et des
comportements**

**Évaluer les
performances**

*Prédiction de la
performance future ou
de l'atteinte d'objectifs*

*Diversification des
indicateurs quantitatifs
pour évaluer la
performance*

*Décisions ou recommandations:
De mobilité (e.g. promotion)
Salariales
De sanctions disciplinaires ou
administratives*

**Prédiction des
risques de
comportements
indésirables**

*Identification des profils de
travailleurs
Détection des comportements
indésirables*



Recruter

Diriger

Évaluer

**Sanctionner /
récompenser**

Actes de gestion algorithmisés

Enjeux et
risques
associés à la
gestion
algorithmique


**Travail
« augmenté »**



**Travail
« diminué »**





**Questions?
commentaires ?**
5 minutes

Partie 2

La surveillance électronique des employé.e.s au Québec

Recherche partenariale
UQAM-CSN-CSQ-FTQ

UQAM | Service aux collectivités

Université du Québec à Montréal



Chaire de recherche du Canada
sur la régulation du digital dans la vie
professionnelle et personnelle
ESG UQAM



LA SPHÈRE
LABORATOIRE DE RECHERCHE SUR
LES SPHÈRES DE VIE ET LE TRAVAIL

HEC MONTRÉAL



Centrale des syndicats
du Québec



Équipe projet

Centrales

Serge Beaulieu, Lucie Enel et Lucie Morissette, FTQ
France Bernier, Jean-François Piché et Étienne Richer,
CSQ
Christian Cyr, CSN

Professeur.e.s

Ariane Ollier-Malaterre, Département d'organisation
et ressources humaines, ESG UQÀM, Chaire de
recherche du Canada sur la régulation du digital dans
la vie professionnelle et personnelle
Xavier Parent-Rochelleau, Département de gestion
des ressources humaines, HEC Montréal
Yanick Provost Savard, Département de psychologie,
UQÀM, Laboratoire La Sphère

Service aux collectivités UQAM

Marianne Théberge Guyon

Etudiant.e.s

Kenza Benkrid, étudiante à la maîtrise,
Département d'organisation et ressources
humaines, ESG UQÀM

Sabrina Pellerin, étudiante au doctorat,
Département d'organisation et ressources
humaines, ESG UQÀM

Elie Pilon, étudiant au doctorat, Département de
psychologie, UQAM

Émilie Provost-Cardin, étudiante au
baccalauréat, Département de psychologie,
Université de Montréal

A white security camera is mounted on a brick wall. The camera is positioned in the upper center of the frame, facing right. It has a lens and a sensor array visible. A black cable is connected to the bottom of the camera. The brick wall is made of dark red bricks with light-colored mortar. A dark blue rectangular box is overlaid on the center of the image, containing the text "Objectifs de l'étude" in white.

Objectifs de l'étude

La surveillance au travail et les «patrongiciels»

Virage
télétravail

+

IA et
transformation
numérique

=

Nouveaux «besoins»
de contrôle à
distance, et pour des
nouvelles catégories
d'emploi

Outils plus
sophistiqués et
variés

Explosion du
phénomène
(et du marché)



Objectifs



**Documenter le phénomène
de la surveillance
électronique au travail**
dans les milieux syndiqués :
taux d'utilisation, types de
technologies



**Analyser la perception des
travailleurs et travailleuses
quant aux technologies :**
degré de légitimité, de
transparence, nature des
inquiétudes

Technologies de surveillance



Caméras (tous secteurs)



Cartes à puces pour entrer sur les sites



Communications via TEAMS (ou autres) ou courriels



Écoute et minutage des appels et des pauses



Géolocalisation : GPS, cellulaires, connexions aux serveurs



Surveillance des médias sociaux



« bavards » (suivi de la conduite de véhicule ou de l'utilisation d'équipements)

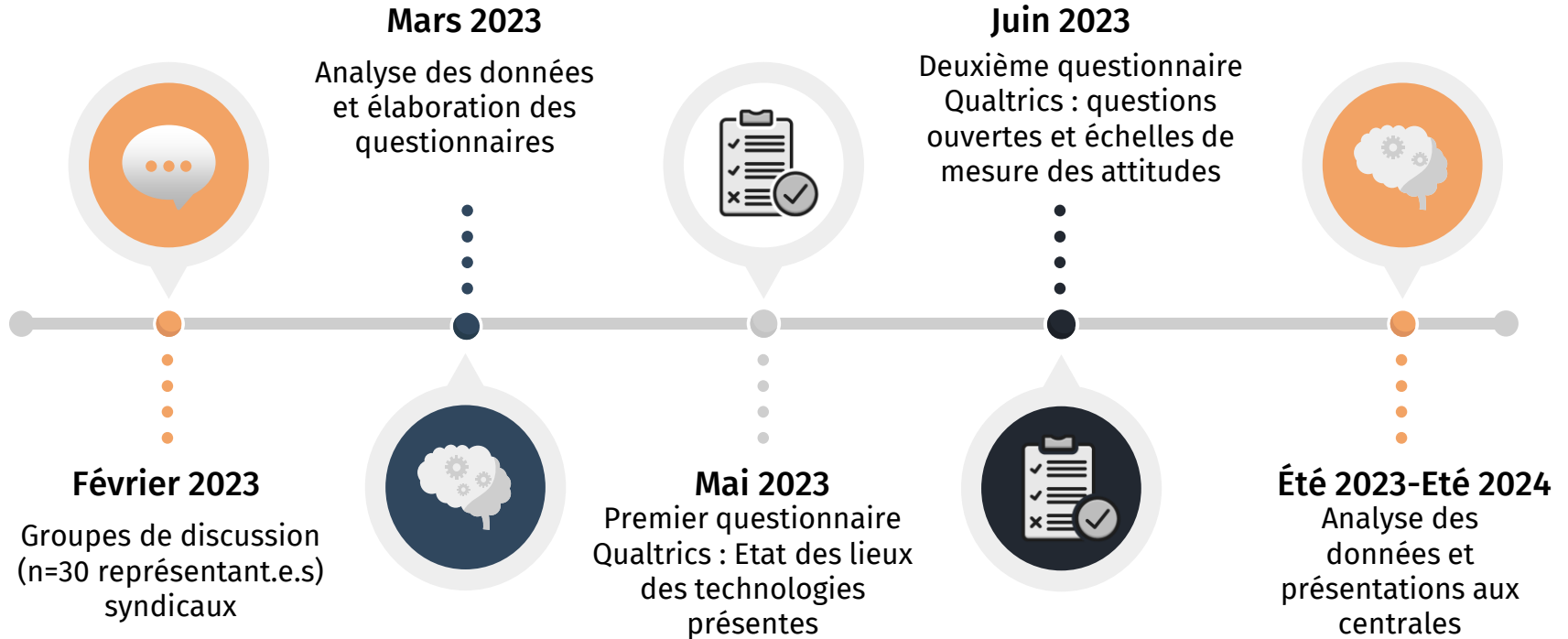


Utilisation de l'ordinateur et du cellulaire fournis par l'employeur (historique, téléchargement ou partage de documents)

A close-up, slightly blurred view of a calendar grid. The numbers 1 through 16 are visible in a dark blue font on a light grey background. The days of the week, 'Wednesday' and 'Thursday', are partially visible at the top right. A dark blue rectangular box is centered over the grid, containing the word 'Méthodologie' in white, bold, sans-serif font.

Méthodologie

Méthodologie mixte



Échantillon des sondages



T1: N = 762

T2: N = 794

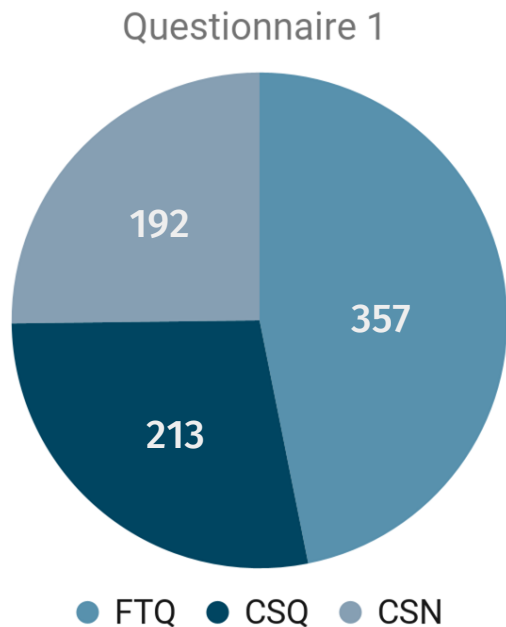


- 60% Femmes
- 40% cols blancs; 50% professionnels; 8% cols bleus

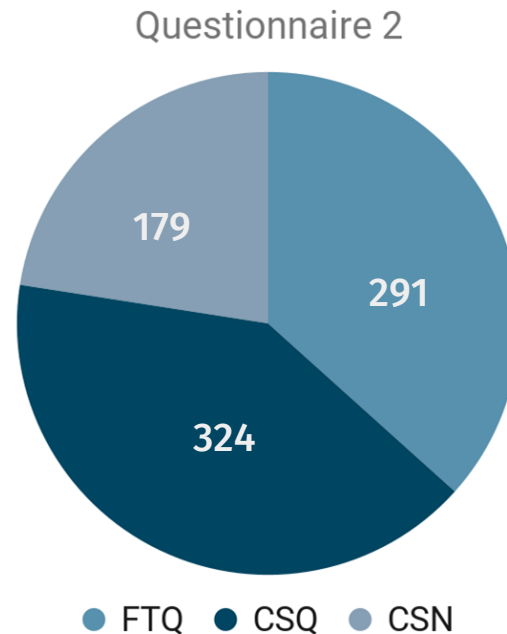


- 80% secteur public et parapublic
- 10% Grande entreprise privée
- 10% autres

Echantillon des répondant.e.s aux deux questionnaires, par centrale

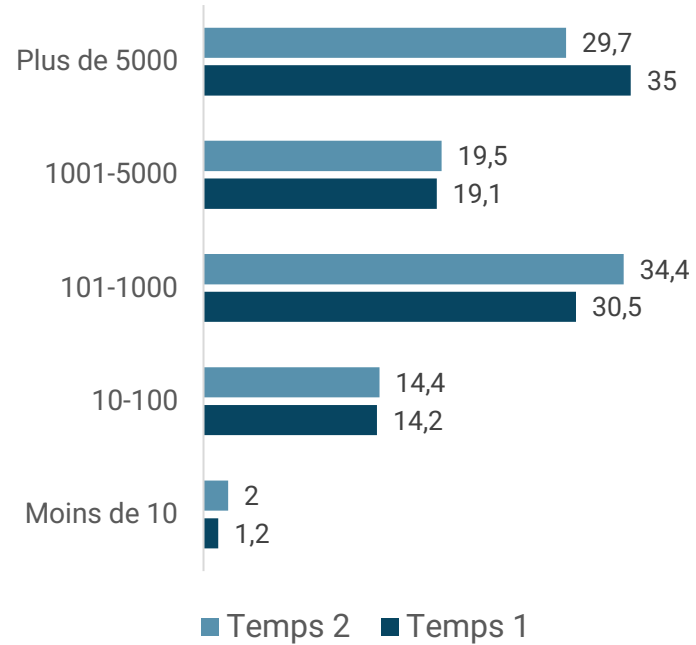


T1 complets. N=762

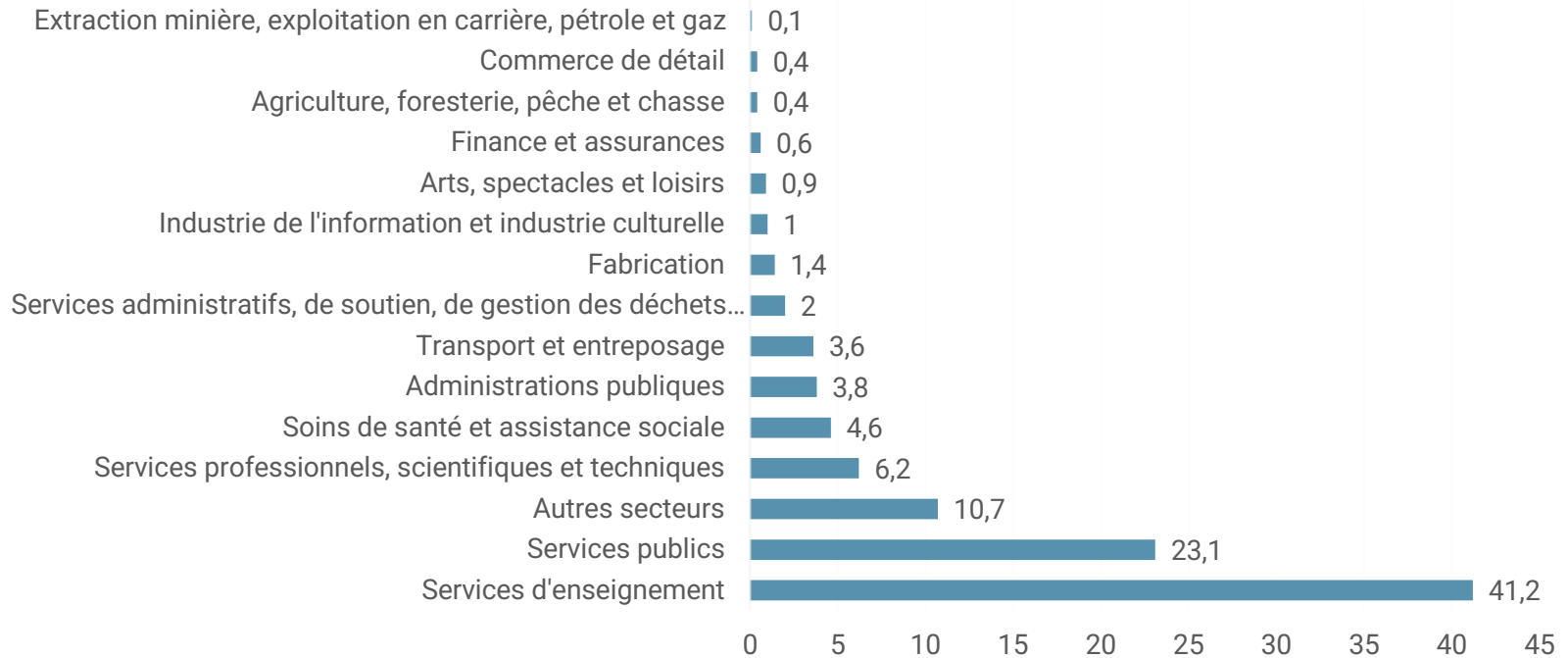


T2 complets. N=794

Taille de l'organisation



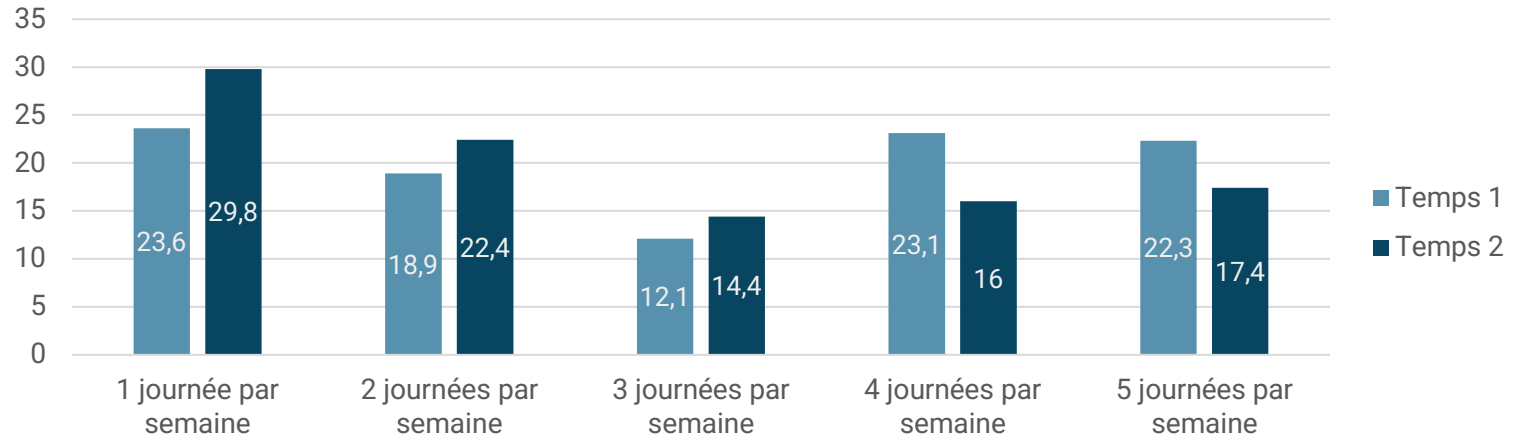
Secteurs d'activité (en %)



Télétravail

- Une petite moitié des répondants ne fait pas de télétravail

Parmi les 438 répondants qui télétravaillent, voici les fréquences :



A person is using a laptop, with their hands visible on the keyboard and trackpad. The image is overlaid with a dark blue rectangular box containing white text. The background is slightly blurred, showing a desk with some papers and a pen.

Les grands constats

La surveillance est très présente

82%

des répondants déclarent **au moins 1 technologie** de surveillance (**toutes catégories confondues**)



71%

des répondants déclarent **au moins 1 technologie** de surveillance **sur ordinateur**



Technologies les plus utilisées

Autour de 60%

- Cartes à puces et badges

Autour de 40%

- Surveillance des sites web visités

Autour de 25-30%

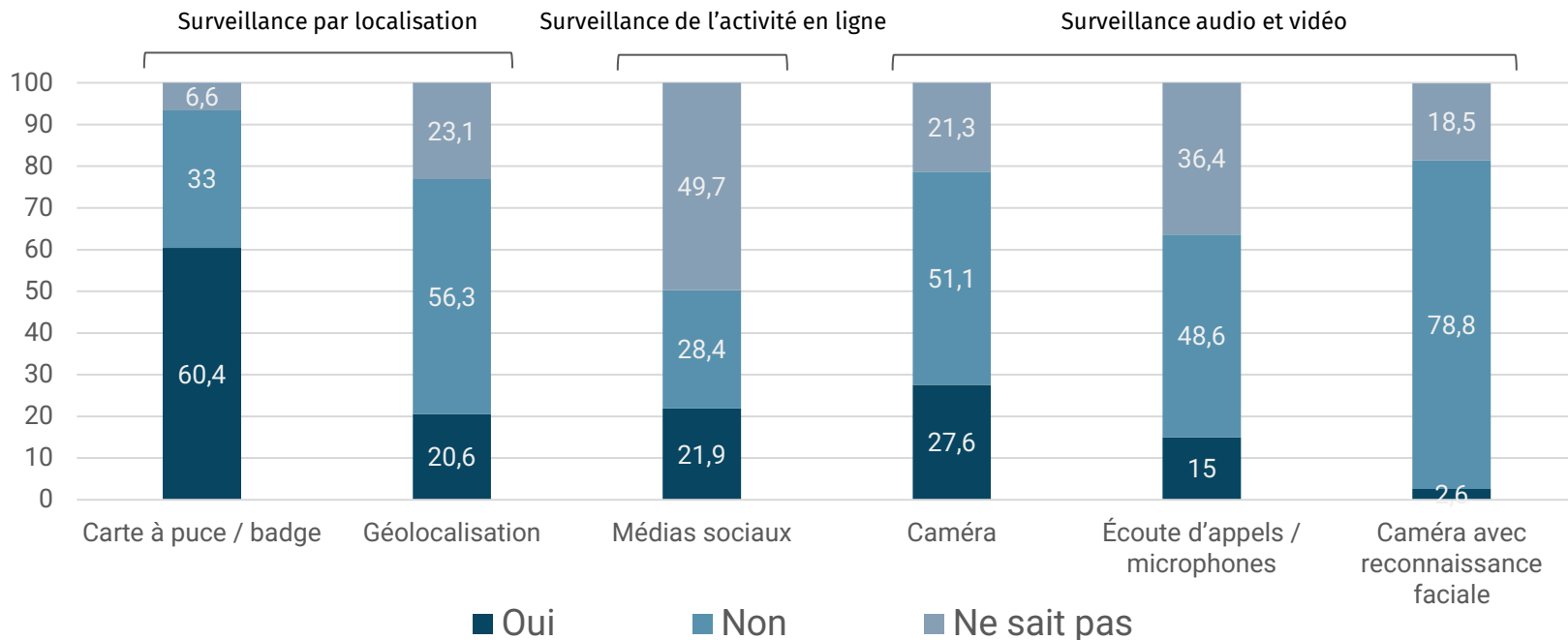
- Caméras
- Activité en ligne : courriels, visioconférences et statut d'activité sur les plateformes, téléchargement de fichiers

Autour de 10-20%

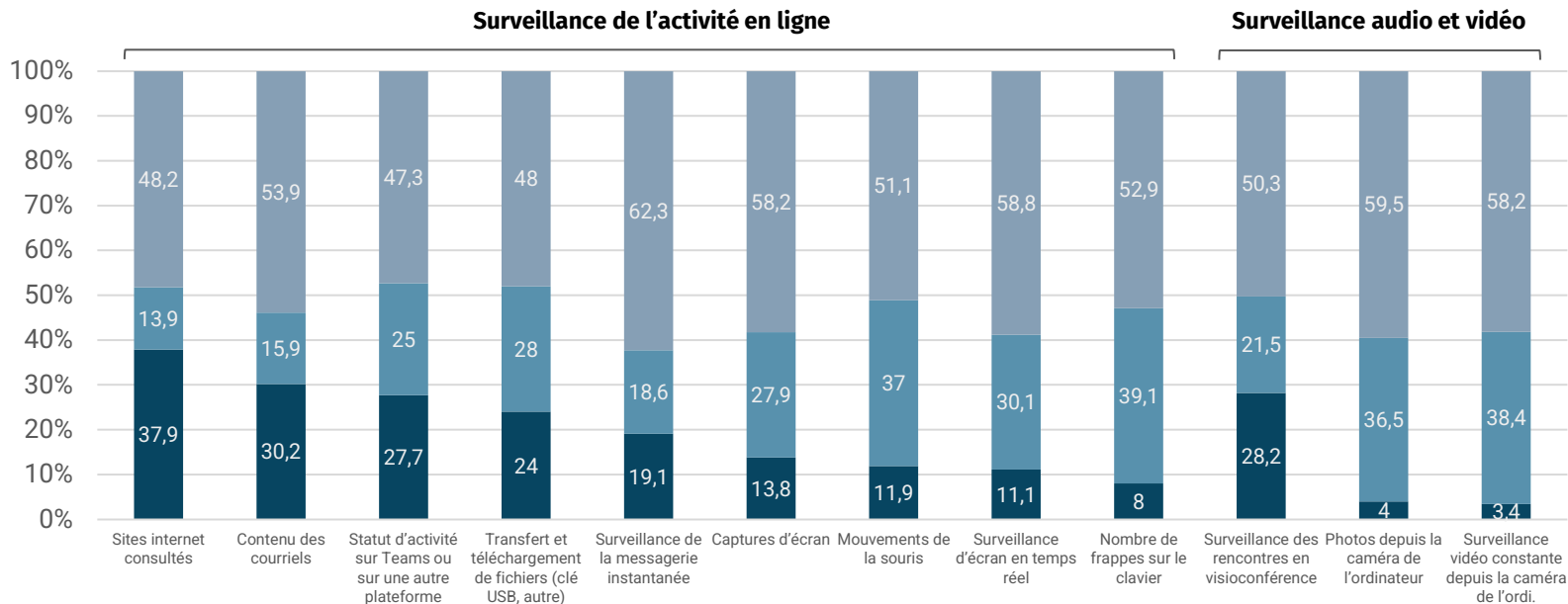
- Géolocalisation
- Écoute d'appels
- Activité en ligne : médias sociaux, messagerie instantanée, captures d'écran, mouvements de la souris, surveillance d'écran en temps réel



Hors ordinateur : ces technologies sont-elles utilisées dans votre milieu de travail ?



Sur ordinateur : ces technologies sont-elles utilisées dans votre milieu de travail ?



*Avec toutes les données disponibles T1 (travail sur ordinateur)
N=863

■ Oui ■ Non ■ Ne sait pas

L'utilisation est méconnue par les membres



Médias sociaux, surveillance du travail sur ordinateur :

1 sur 2 ne sait pas



Écoute d'appels :

1 sur 3 ne sait pas



Caméras (avec ou sans reconnaissance faciale) :

1 sur 5 ne sait pas

L'utilisation est inégale

La surveillance (toutes catégories confondues) est plus présente :

- Pour les cols bleus et ouvrier.ère.s
- Dans les grandes organisations
- Pour les hommes
- Pour les personnes moins scolarisées
- Pour les personnes ayant une grande ancienneté



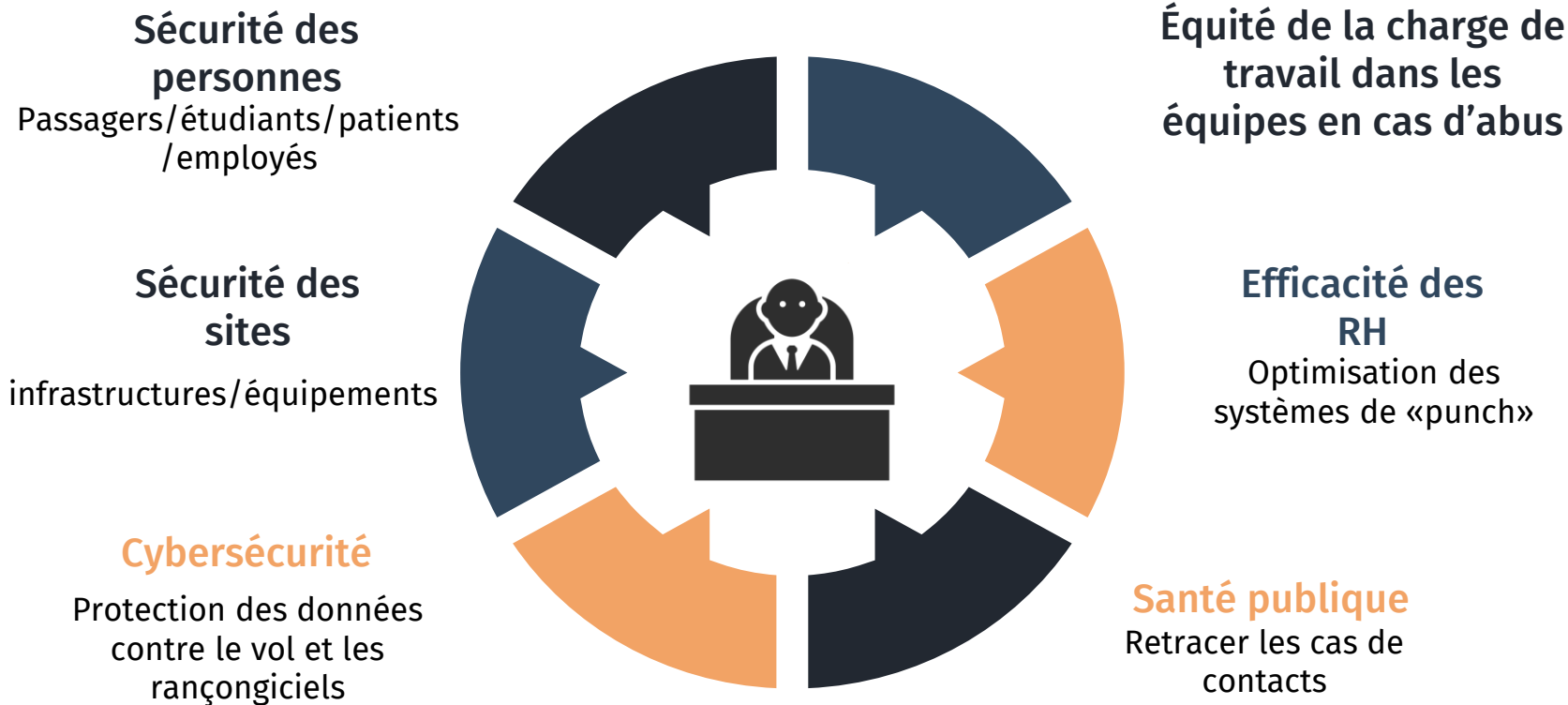
Technologies « nouvelles » plus présentes :

- Pour les cols bleus et ouvrier.ère.s
- Dans la grande entreprise privée
- Dans les entreprises de plus de 5000 employé.e.s et ensuite celles de moins de 10 employé.e.s



Légitimité et motifs d'adoption de la surveillance

Groupes de discussion : motifs d'adoption déclarés par les employeurs



Utilisations rapportées lors des groupes de discussion

Syndicats: Protéger et défendre

- Griefs : «preuves» pour le syndicat
- Briseurs de grève identifiés sur caméra
- Captures d'écran des présentations faites par l'employeur

Employeurs: Sanctions disciplinaires et congédiements dans de nombreux secteurs

- Vol de temps
- Publication sur les médias sociaux
- Vols/abus
- Consultation de sites internet inappropriés

Perceptions de légitimité

(mesurées dans le questionnaire)

Exemple d'énoncé: « Il est normal et nécessaire que mon employeur surveille à distance l'usage que font les employé.e.s de leur ordinateur professionnel. »



3%

sont d'accord ou
entièrement d'accord
(> ou égal à 4/5)

- **Seule la carte à puce est perçue comme très justifiée par plus de 40% des répondant.e.s** – c'est la technologie la plus utilisée (60%)
- Les autres technologies vues comme très justifiées par 10% à 20% des répondant.es sont :
 - la surveillance des téléchargements de fichiers (20%)
 - la surveillance des visioconférences (12%)
 - les caméras (11%)
 - la surveillance du contenu des courriels (10%)



Préoccupations des membres

Transparence

« Je suis toujours informé.e lorsqu'on utilise les technologies pour enregistrer des informations sur moi ou sur mon travail de façon électronique. »



4%

sont d'accord ou
entièrement d'accord
(> ou égal à 4/5)

T1; N=762

Dénaturation des outils

« Mon employeur pourrait utiliser les technologies pour d'autres raisons que celles annoncées. »



39%

sont d'accord ou
entièrement d'accord
(> ou égal à 4/5)

Persistance des données

« Je suis inquiet.ète de ne pas pouvoir supprimer des informations que mon employeur recueille ou pourrait recueillir sur moi. »



63%

sont d'accord ou
entièrement d'accord
(> ou égal à 4/5)

T1; N=762

Caractère intrusif

J'ai l'impression que mon utilisation des technologies facilite l'intrusion de mon employeur...

Pour soi

... dans ma vie privée



72%

sont d'accord ou
entièrement d'accord

Pour les collègues

*... dans la vie privée des personnes
avec qui je travaille*



54%

sont d'accord ou
entièrement d'accord

Pour la famille

*... dans la vie privée des personnes qui
vivent avec moi*



42%

sont d'accord ou
entièrement d'accord

Préoccupations des membres

(groupes et questionnaires)

- **Manque de transparence** sur les moyens de surveillance, méconnaissance par les syndicats et les membres :
 - « On a des inquiétudes sur ce qu'on ne connaît pas »
 - « Les caméras, ils disent qu'il n'y a pas le son, mais on m'a rapporté mes paroles »
 - « Parfois, ils font une chasse aux sorcières, pour faire des exemples, puis ça disparaît »
- **Persistance dans le temps, absence de prescription/droit à l'oubli :**
 - « Il n'y a rien de pardonné »
- **«Culture de surveillance»:** engendre censure et paranoïa
- **Dénaturation des outils** (« fonction creep »), caractère insidieux :
 - « C'est venu tranquillement, un item à la fois »
 - « C'est pas mentionné noir sur blanc mais on le sait que l'employeur s'en sert pour valider les heures de travail quand il a des soupçons »
 - « ... tant que mon employeur ne s'en serve pas pour discipliner ou mettre de la pression supplémentaire.»
 - « ... inquiet de l'utilisation qui peut être faite de ces technologies et je me questionne à savoir jusqu'où elles sont utilisées... »
- **Vulnérabilité des employé.e.s :**
 - « Les gens ne sont pas assez à l'affût »
 - « les gens ne sont pas stressés, ils n'ont pas conscience du danger »

Atteinte aux droits des travailleurs

- **Vie privée et absence de consentement :**

Médias sociaux :

« Il y a quelqu'un qui fouille en permanence »

« Va enlever tel post Facebook »

Commentaires lors de rencontres Zoom : « Ah, t'as tel livre »

- **Vie privée des autres personnes** prises dans cette surveillance :

e.g., une surveillante et des élèves sont sur les bandes visionnées en cour dans le dossier d'un concierge.

- **Droit à la déconnexion**, surtout en télétravail :

« C'est devenu un automatisme, le matin, se connecter sur TEAMS c'est la première chose qu'on fait ».

Risques liés au manque d'éthique de certains

- **Application variable par les gestionnaires**

« Certains gestionnaires se prennent de petits privilèges »

« Il faut éviter les électrons libres, il y en a qui exagèrent dans l'utilisation de la surveillance »

- **Manque d'éthique de certains gestionnaires**

Tentation d'en faire un mauvais usage, p. ex. représailles

Surveillance par le gestionnaire en demandant l'historique de navigation aux informaticiens

« ... c'est pour remettre dans la face les faits à une personne et faire de l'espionnage... »

Des sentiments et des émotions négatifs (81%) (rapportés dans les questions ouvertes)

Sentiments de contrôle excessif, de manque de respect, indignation

«... On a l'impression d'être suivis constamment comme des animaux qui auraient été bagués. Ça engendre une perte de dignité humaine. »
« Surveillée, épiée, contrôlée. »

Sentiment d'injustice

« Surveillé avec l'obligation de rester constamment devant l'écran contrairement aux personnes présentes au bureau. »

Bris de confiance et dégradation du climat de travail

« ... ces pratiques qui contribuent à nourrir un sentiment de méfiance et un climat de suspicion réciproques... »

« **Climat de terreur** depuis le virage en télétravail »
« ... Si j'apprenais que mon employeur se sert de ce genre d'outils, très intrusifs, je donnerais fort probablement ma démission... »

Préoccupations pour les syndicats

- Manque de consultation des syndicats
 - Pas de co-décision ; Consultations hâtives, juste une remise de document
 - Documents non expliqués
- Risque de surveillance des activités syndicales dans les locaux et sur TEAMS
- **Que devraient faire les syndicats ?**
 - « S'armer de griefs »
 - « Sortir les dents, sinon on sera pris la culotte à terre »
 - « Se faire entendre, faire pression sur le gouvernement pour une législation »

Les positions positives (19%)

« Pour ma part, je fais ce que j'ai à faire et je ne suis pas inquiète de "prouver" ce que j'ai à faire »

« C'est un outil de travail. Je pense que c'est une très bonne idée. »

« J'adore ! Enfin de l'avancement. »

« Je comprends l'utilisation mais il faudrait qu'on soit au courant que ces méthodes soient en place dans notre travail. »

The image shows two white Bosch security cameras mounted on a dark, textured wall. The camera on the left is angled downwards and to the right, while the one on the right is angled downwards and to the left. Between them is a central grey control box with two smaller grey boxes below it. A thick black cable runs horizontally across the middle of the frame. A dark blue rectangular box is superimposed over the center, containing the word "Conclusion" in white, bold, sans-serif font.

Conclusion

Les besoins exprimés par les employés

Besoin de cadrage

Encadrer la pratique de surveillance par des règles, des limites, des modalités qui garantissent l'atténuation des risques

- « ... Acceptable si utilisé avec parcimonie. »
- « ... Je suis consciente que cela pourrait nuire à plusieurs personnes... »
- « Il faut un encadrement connu des employeurs et employés. Expliquer le but au recours à ces technologies »
- « Chez mon employeur, l'utilisation faite, à notre connaissance, est entièrement éthique et respectueuse de nos droits et libertés. »

Besoin d'information

Être préalablement avisé du recours aux pratiques de surveillance

- « ... Peu importe les raisons, ces actions de surveillance doivent être connues. »
- « ... L'employé doit être à 100% informé de comment il est surveillé et à qui/quoi servent les données... »
- « Je trouve ça plus acceptable que si c'est fait en cachette. »
- « ... Acceptable dans certains cas, tant que les employés sont mis au courant... »

Actions possibles pour les syndicats



État des lieux

Continuer à documenter ce qui est utilisé en matière de surveillance, et ce qui pourrait être utilisé. Savoir « jusqu'où ça peut aller ».

- S'assurer que la surveillance vécue par les membres remonte au syndicat



Comité

Comité national intersyndical sur ces politiques

- Demander de la transparence sur la surveillance utilisée et ses objectifs
- Défendre le droit à la vie privée, le droit au télétravail, le droit à l'image et le droit à la déconnexion



Informier et sensibiliser

Informier les employé.e.s, sensibiliser les membres



Culture de confiance

Promouvoir une culture de confiance et influencer la « philosophie RH » à cet égard

A brick wall covered in a grid of security cameras. In the foreground, two women are standing and talking. One woman is wearing a dark jacket and the other is wearing a brown jacket. A dark door is visible in the background.

Questions? commentaires ?

10 minutes

Merci à nos partenaires dans cette étude!

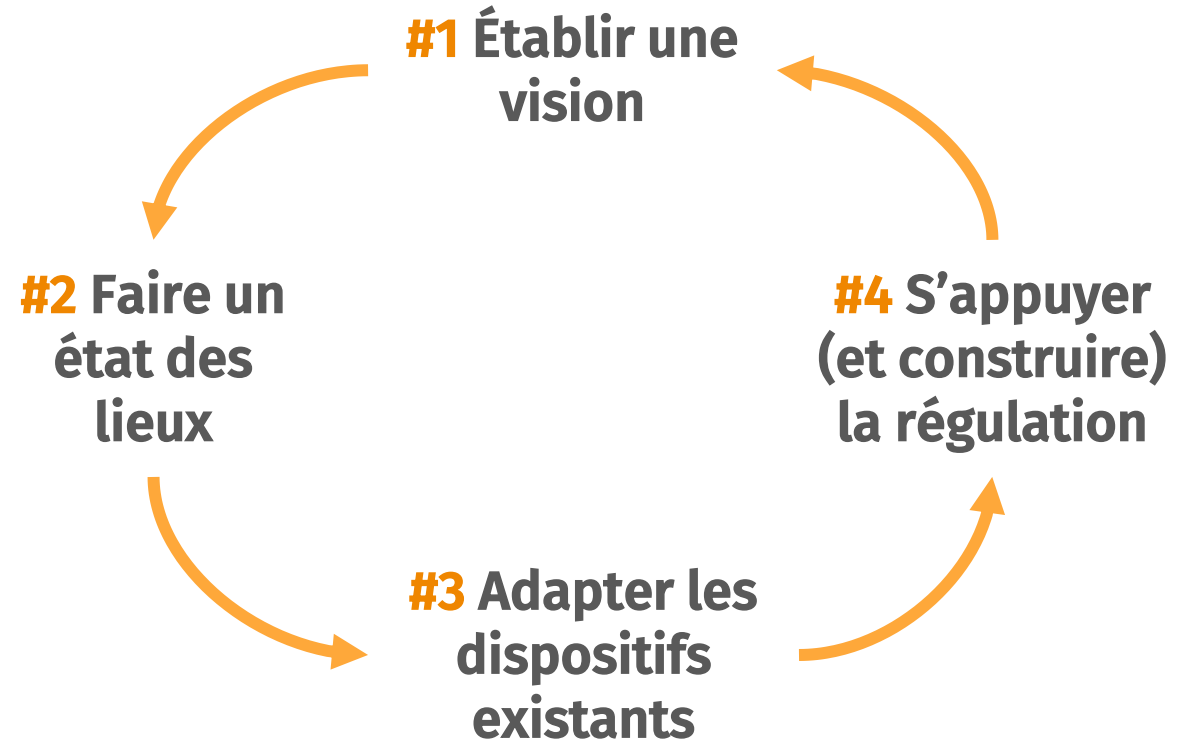
Partie 3

Comment réguler
la gestion
algorithmique ?

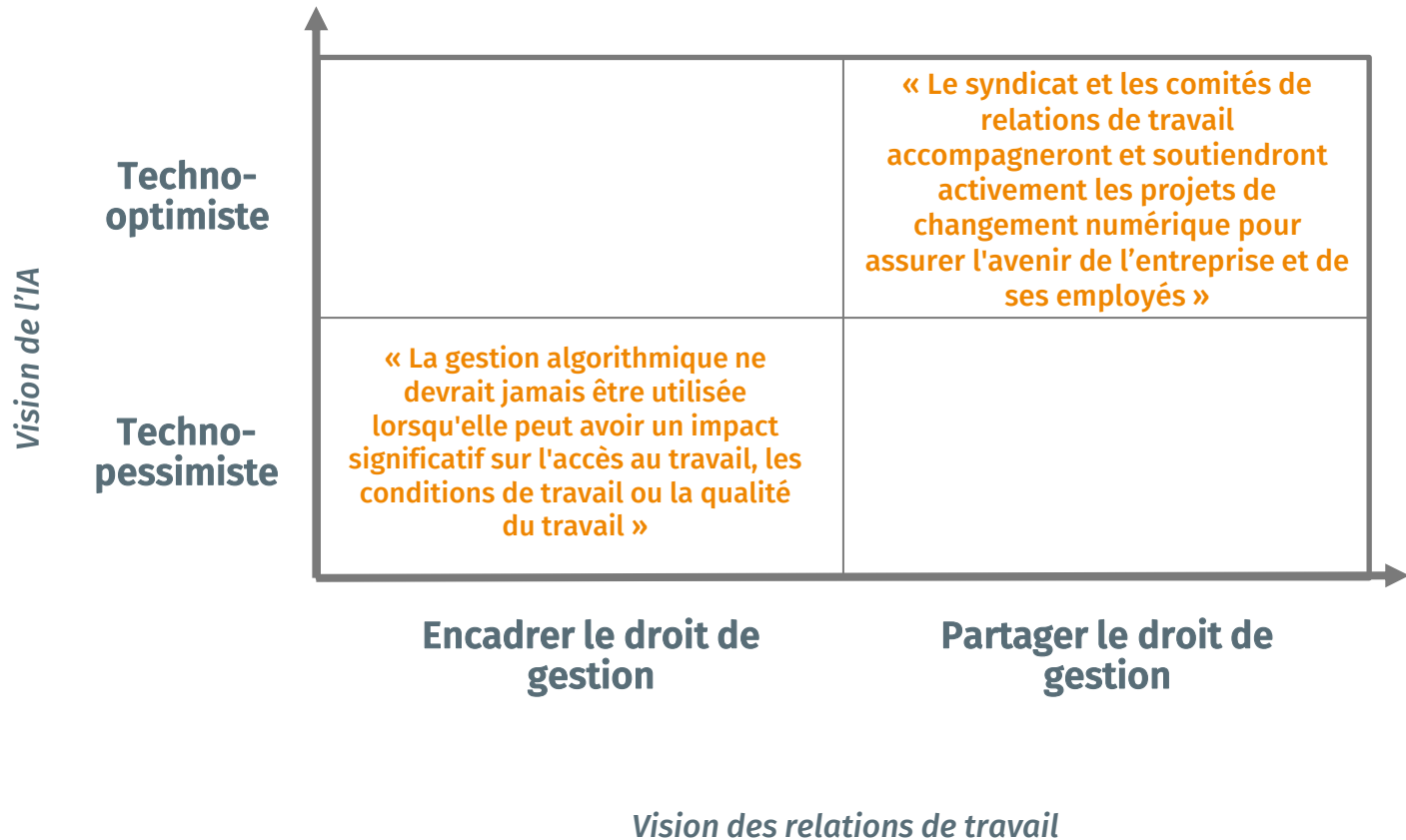


Image générée par IA

Quatre chantiers pour « négocier » la gestion algorithmique

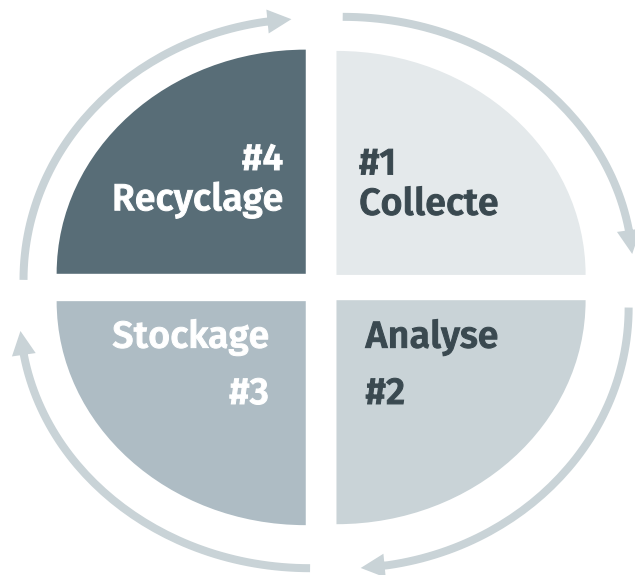


#1 Établir une vision syndicale de l'IA, fixer un cadre avec les employeurs



#2 s'informer et être consulté

Les données



Les algorithmes



Quels actes et décisions sont automatisés ? À quel point ?



Comment l'IA arrive-t-elle à ses décisions ?



Intégration de l'IA / gestion algorithmique à l'organisation ?

#3 Adapter les dispositifs existants

CLAUSE 1 - COMITÉ DE PILOTAGE DU CHANGEMENT TECHNOLOGIQUE NUMÉRIQUE

CLAUSE 1.1 (LE « POURQUOI ? »)
OBJECTIFS ET MISSION DU COMITÉ.

CLAUSE 1.2 (LE « QUI ? ») LES MEMBRES DU COMITÉ.

CLAUSE 1.3 (LE « QUAND ? »)
LES MOMENTS OU CE COMITÉ EST SOLLICITER.

CLAUSE 1.4 (LE « COMMENT ? »)
LES MOYENS D'ACTION DE CE COMITÉ

« le principal objectif de la Commission est d'avoir une **vision globale** des changements dans l'entreprise et **d'influencer** la prise de décision des parties à un **stade précoce.** »

À cette fin, l'employeur **informe régulièrement** de sa propre initiative la commission des plans et l'état de la mise en œuvre des mesures d'automatisation (dès la phase de choix du fournisseur)

Des **critères communs** pour l'évaluation des processus et des outils numériques sont déterminés.

Recours à un expert en technologie
aux frais de l'employeur (Allemagne)

#4
S'appuyer
(et
construire)
la
régulation

LOI



Projet de loi sur
l'IA et les données
(C27)



Loi 25

NORMES



Audits /
certification de la
technologie

En terminant...

Guide sur la négociation de la gestion algorithmique



<https://www.obvia.ca/ressources/guide-gouvernance-algorithmique>

Guide pratique sur la surveillance électronique



https://sac.uqam.ca/upload/files/Guide_pratique_sur_la_surveillance_%C3%A9lectronique_au_travail.pdf

A dark brick wall is covered with a dense grid of security cameras. In the foreground, two women stand on a concrete ledge, looking up at the wall. One woman is wearing a dark jacket and the other is wearing a brown jacket. A dark door is visible in the center of the wall.

Merci pour votre attention !

Questions, commentaires ?