



Personnel de bureau,
techniciens et professionnels
de l'administration



LE TÉLÉTRAVAIL

**Conseil fédéral sectoriel du personnel de bureau,
techniciens et professionnels de l'administration
29 et 30 octobre 2008**

Shawinigan

Nous tenons à remercier les personnes suivantes qui ont contribué au rapport du comité *ad hoc* sur le télétravail, présenté en novembre 2002 :

M. Michel Coutu
M. Simon Tremblay

M^{me} Agathe Bouchard
M. Jean-Yves Gendron
M. Yves Gosselin
M^{me} Diane Lessard

Dans ce rapport, le genre féminin est utilisé dans l'unique but d'alléger le texte.

TABLE DES MATIÈRES

Préambule	5
Définition	6
La pratique du télétravail	7
Les impacts	9
Positions à développer face au télétravail	14
Conclusion.....	17

TÉLÉTRAVAIL ET VIE SYNDICALE

Préambule

Déjà en 2002, la Fédération de la santé et des services sociaux-CSN (FSSS-CSN) se préoccupait de l'essor que connaissait le télétravail. À l'époque, un comité *ad hoc* a donc été mis sur pied pour analyser le phénomène du télétravail dans le réseau de la santé et des services sociaux et, plus particulièrement, dans les régions régionales.

Dans le cadre de ses travaux, le comité a documenté le phénomène du télétravail, évalué quelques expériences, présenté un état de la situation et fait quelques recommandations.

Le comité *ad hoc* poursuivait alors les objectifs suivants :

1. Préciser la nature et l'ampleur du phénomène du télétravail dans les régions régionales et, si possible, dans le réseau de la santé et des services sociaux;
2. Distinguer les tendances émergentes, principalement au Québec;
3. Identifier les orientations actuelles dans le secteur des régions régionales et, si possible, ailleurs dans le réseau de la santé et des services sociaux;
4. Identifier les principaux impacts (avantages et inconvénients);
5. Amorcer une réflexion syndicale, notamment sur les éléments suivants :
 - impacts sur l'organisation du travail (supervision, gestion, contrôle, etc.);
 - impacts sur les conditions de travail;
 - impacts sur le mode syndical de représentation et de consultation;
 - impacts sur la pratique syndicale;
 - impacts sur le militantisme et la vie syndicale.

Ces objectifs étaient ambitieux, toutefois, le comité a surtout axé ses réflexions sur les objectifs 4 et 5.

Ces derniers mois, nous avons constaté une recrudescence du nombre d'employeurs qui invitent les syndicats à conclure des ententes à ce sujet et qui encouragent le télétravail. L'invitation à conclure de telles ententes vise surtout les secrétaires médicales. Même si ce mode d'organisation du travail ne convient pas à toutes les appellations d'emploi, il peut intéresser plus particulièrement le personnel de bureau, les techniciens et professionnels de l'administration.

En raison des problèmes actuels de pénurie de main-d'œuvre, de nombreux employeurs sont tentés d'apporter des changements à l'organisation du travail, mais cette transformation commande une prudence certaine et, surtout, l'établissement d'ententes très étoffées.

En conséquence, nous avons estimé qu'il était important de reprendre plusieurs éléments déjà présentés dans le rapport du précédent comité *ad hoc* considérant qu'ils sont toujours très actuels et pertinents. Nous avons également profité de l'occasion pour effectuer une mise à jour de ces informations à la suite de lectures récentes.

Définition

La littérature propose un certain nombre de définitions du télétravail. Le comité suggérerait toutefois de retenir la suivante :

Le télétravail est un travail rémunéré à domicile pendant au moins une journée ou l'équivalent d'une journée par semaine et dont l'essentiel se fait sur ordinateur; ce travail doit généralement être transmis à un client ou à l'employeur soit au moyen d'outils de télécommunication ou par disquette ou autres médiums de stockage (CD-ROM, bande magnétique, etc.).¹

Cette définition en est plutôt une de forme que de contenu. Elle permet néanmoins d'attirer notre attention sur quelques distinctions. Le télétravail ne réfère pas au travail occasionnel à domicile comme il est pratiqué actuellement dans divers milieux. Le travail occasionnel à domicile consiste à effectuer, à la demande de l'employée et avec l'autorisation de la supérieure immédiate, sur une base non permanente, des travaux à partir du domicile, ce qui est très différent d'une organisation de travail structurée à domicile telle que présentée dans la définition.

¹ Source : CEFRIO (Centre francophone d'informatisation des organisations)

Il ne s'agit donc pas d'une forme institutionnalisée de travail, mais plutôt d'un accommodement ponctuel qui ne remet pas en cause les composantes traditionnelles de l'organisation du travail.

Il existe, par ailleurs, un lien entre le télétravail et les télésoins. Ces derniers constituent, en quelque sorte, une application du télétravail à la dispensation de certains services sociaux et de santé.

La définition suivante est actuellement utilisée par Emploi-Québec :

Télétravail (*Synonymes : travail à distance, travail à domicile*)

- *Le télétravail permet à un employé d'accomplir une partie ou la totalité de son travail à l'extérieur de l'établissement appartenant à l'employeur. L'employé exécute normalement ses tâches à partir de son domicile et transmet les résultats de ses activités lors de son passage au bureau ou en utilisant les moyens de télécommunication disponibles (télécopieur, téléphone, courrier électronique, etc.).²*

La pratique du télétravail

Des lectures effectuées par les membres du comité et des échanges faits à l'époque, leur ont permis de dresser un état de la situation. Quelques exemples concrets permettaient également de mesurer l'ampleur et les conséquences d'une telle pratique.

Les tendances émergentes

En 2002, on apprenait que les télétravailleuses représentaient environ 4 % de la main-d'œuvre active du Québec et que, de ce nombre, seulement 6,6 % étaient syndiquées.

² Source : site Internet Emploi-Québec

Par contre, on annonçait déjà que la proportion de télétravailleuses devrait croître durant les années subséquentes, et ce, pour deux raisons principales :

- Au plan technologique, il n'y avait presque plus d'entrave au télétravail car des outils de télécommunication performants étaient disponibles presque partout au Québec, ce qui était pour faciliter grandement le travail à distance. Depuis l'arrivée d'Internet, la vidéoconférence et autres moyens technologiques n'ont cessé de progresser et simplifient d'autant plus cette forme d'organisation du travail.
- De plus en plus d'expériences démontraient les avantages que représente le télétravail, tant pour les individus qui le pratiquent que pour les organisations qui le permettent. Ceci devrait avoir un effet d'entraînement sur le rythme de développement de cette forme d'organisation du travail.

Quelques exemples

Les exemples cités par le comité *ad hoc* touchaient l'ensemble du réseau de la santé et des services sociaux. En ce qui a trait aux projets dans les régions régionales, ceux-ci étaient alors trop peu documentés. À ce moment-là, le comité constatait qu'il y avait de plus en plus de projets en cours de réalisation ou en voie d'implantation, et ce, dans l'ensemble du réseau.

Une monographie publiée par le CEFRIO, en mars 2001, relatait l'expérience de l'Hôpital Laval de Québec qui avait permis, sur une base volontaire, à des archivistes médicales de s'inscrire à un projet de télétravail en installant un bureau à leur domicile. Cette expérience était en cours, mais aucune évaluation récente ne permettait, à l'époque, d'en tirer des conclusions.

Une autre expérimentation était en cours d'implantation au CLSC Orléans. Elle prévoyait que les employées de l'équipe de maintien à domicile travailleraient à partir de leur résidence et n'auraient à se rendre qu'occasionnellement à leur port d'attache, le CLSC. Le projet était subventionné par un partenariat public-privé pour fournir le support technique, le logiciel de gestion des cas et les équipements tels un ordinateur portatif, un téléphone cellulaire et un agenda électronique. Les travailleuses du CLSC pourraient effectuer l'ensemble des tâches, tant cléricales qu'administratives, à partir de leur domicile ou de celui de l'usager. Il était prévu que, suite à la mise en place et à l'évaluation de ce projet, d'autres services du CLSC pourraient être appelés à faire de même.

À cette époque, le comité avait éprouvé beaucoup de difficultés à faire le portrait de la situation qui prévalait dans le réseau. Il savait cependant que des ententes locales avaient été paraphées, que d'autres étaient en pourparlers et qu'il n'y avait pas eu d'évaluation syndicale de ces expériences.

Nous pensons qu'il est nécessaire, à ce moment-ci, de procéder à une évaluation avec l'aide des syndicats qui ont vécu de telles expériences.

Les impacts

Dans cette section, vous verrez les impacts identifiés par le comité *ad hoc*, c'est-à-dire les avantages et inconvénients du télétravail tant pour les employeurs, les travailleuses en situation de télétravail, que pour les autres membres du personnel qui côtoient les télétravailleuses.

Avantages pour l'employeur

Les employeurs réalisent des gains sur le plan financier : l'augmentation du nombre de télétravailleuses permettrait une réduction du besoin d'espace à bureau. De plus, cela constitue un avantage non négligeable pour les organisations qui sont en manque de ressources pour desservir leur clientèle, puisque les budgets non utilisés pour louer ou entretenir des locaux peuvent être affectés aux services directs à la clientèle.

Le télétravail semble par ailleurs se solder par des gains de productivité. Les études consultées démontrent, en effet, que la productivité y serait supérieure (pour des personnes de même appellation d'emploi dans le même service²). Cette augmentation de productivité proviendrait, entre autres, de la réduction de la perte de temps imputable à la vie même du milieu de travail (pauses, visites de collègues, etc.) mais également de la tendance des télétravailleuses à augmenter leur productivité pour garantir le maintien de leur statut de télétravailleuse. Cette productivité accrue serait aussi attribuable à une certaine forme de travail bénévole.

Aujourd'hui, le télétravail peut, dans certains cas, s'avérer être une mesure intéressante de recrutement et de rétention du personnel et une façon de réduire le taux d'absentéisme.

² L'expérience de l'Hôpital Laval parle d'un gain de productivité de 10 %. Voir monographie du CEFRIO page 25.

Inconvénients pour l'employeur

L'employeur est aux prises avec un problème de confidentialité des données et plus particulièrement à un problème de circulation de ces données.

La gestion des absences pose également un défi de taille. En effet, si une télétravailleuse doit cesser son travail pour une période de maladie, comment s'organise le remplacement?

De plus, l'entretien et la réparation des équipements mis à la disposition des télétravailleuses peuvent créer des coûts et des délais additionnels.

Avantages escomptés pour la télétravailleuse

La réduction des coûts relatifs aux déplacements, à l'achat de vêtements et à la prise de repas représenterait un des avantages reconnus par les employées.

La conciliation travail-famille, grâce à la souplesse d'horaire, est également citée comme un avantage. Elle permet, dans certains cas, de réduire les frais de garde des enfants.

Il y aurait aussi certains avantages fiscaux : un bureau à domicile permet des déductions qui peuvent représenter un avantage intéressant. Cette mesure peut également être permanente ou temporaire selon la situation parentale ou familiale; pour prolonger un congé de maternité par exemple.

Le télétravail permet aux individus d'ajuster leur prestation de travail avec les phases biologiques de plus grande productivité. En effet, une personne peut facilement ajuster son temps de travail selon son état de productivité durant la journée.

Inconvénients pour la télétravailleuse (premier survol)

Certains coûts sous-jacents ne sont pas nécessairement assumés par l'employeur, tels les coûts d'électricité, les coûts supplémentaires d'assurance, les coûts de téléphonie, etc.

Le surcontrôle peut représenter un inconfort majeur pour les télétravailleuses. En effet, ses outils de travail sont également les chaînes qui la lient à son employeur. L'employeur serait à même de contrôler le temps passé sur tel ou tel dossier, ou encore, le temps passé chez un usager pour les travailleuses d'un CLSC. Tous ces outils peuvent représenter une arme à double tranchant.

Dans certains cas, il a été démontré que le télétravail était à l'origine de la détérioration de la vie de couple, surtout lorsque le conjoint ou la conjointe est à domicile. Effectivement, pour maintenir les standards de production, il n'est pas rare que le temps de travail soit prolongé, ce qui peut entraîner des conflits entre conjoints.

Un des grands inconvénients consiste en une perte de sentiment d'appartenance à l'organisation ou à son équipe de travail. Souvent les échanges entre collègues de travail permettent une mise à jour des connaissances, de même que le développement de nouvelles compétences. Par contre, en situation de télétravail, il y a un grand risque de stagnation au niveau professionnel. Le phénomène de l'isolement de la télétravailleuse peut, à long terme, causer une forte démobilisation face au travail.

Un autre risque potentiel est que l'employeur pourrait tenter de modifier le statut d'emploi de la télétravailleuse pour le convertir en travail autonome et ainsi, soustraire l'employée à l'application de la convention collective. Toutefois, une décision arbitrale nous laisse espérer un peu de clairvoyance de la part du Tribunal du travail³

Un autre élément important concerne la santé et la sécurité en milieu de travail. En effet, il sera très difficile pour une télétravailleuse de faire la preuve d'un accident de travail ou d'une lésion professionnelle dans le contexte du travail à domicile. Quelles preuves pourraient être admissibles devant la CSST suite à une blessure survenue à une travailleuse qui est seule à son domicile?

Un autre aspect de la santé et de la sécurité au travail nous préoccupe : il n'y a que peu ou pas de support de la part de l'employeur au niveau de la prévention en santé et sécurité. Par exemple, l'employeur a tendance à se déresponsabiliser sur le plan de l'ergonomie des postes de travail en lançant la balle dans le camp de l'employée.

³ Régie régionale de la santé et des services sociaux Chaudière-Appalaches –vs- Syndicat des travailleuses et travailleurs de la régie Chaudière-Appalaches (FSSS-CSN) n° 200-28-000022-019, 24 mai 2002.

Avantages pour les autres employées en situation de travail conventionnel

Même en scrutant à la loupe, nous n'avons pu trouver un seul avantage du télétravail pour les autres personnes qui ne sont pas impliquées dans les projets.

Inconvénients pour les autres employées en situation de travail conventionnel

Sur le plan des inconvénients on trouve plus facilement! L'employeur pourrait être tenté d'imposer les standards de production des télétravailleuses aux autres employées.

Certains postes pourraient être abolis si les télétravailleuses assument une plus grande part de travail.

Finalement, l'employeur qui trouve la formule avantageuse pourrait aussi être tenté de l'imposer à l'ensemble des employées, qu'elles soient volontaires ou non.

Impacts sur la vie syndicale

Il ne faut pas sous-estimer les impacts du télétravail sur la vie syndicale. Nous considérons qu'une propagation du télétravail aurait des conséquences importantes au plan des organisations syndicales.

Pour les syndicats ayant des membres en situation de télétravail, un grand défi se pose au niveau des communications. Pour que le syndicat puisse pallier aux lacunes de l'absence des télétravailleuses dans les installations de l'employeur, les syndicats devront se doter d'équipements de télécommunication plus performants que ce qu'ils possèdent actuellement. Rares sont les syndicats qui sont à jour sur le plan technologique; des dépenses additionnelles seraient donc à prévoir pour les syndicats où le télétravail prendra vie. À cet effet, nous devons nous rappeler que la communication électronique ne remplacera jamais le contact humain.

Le bureau syndical, en tant que lieu d'échanges et de soutien aux membres, parviendra-t-il à adapter son fonctionnement à la nouvelle réalité du télétravail?

Les débats sur les grandes questions syndicales qui doivent se faire seront-ils toujours aussi riches si nos télétravailleuses n'y participent pas? Les syndicats devront être très imaginatifs pour trouver des formules permettant la participation de toutes. Il ne sera peut-être pas facile d'extirper les télétravailleuses du confort douillet de leur domicile pour les inciter à participer aux réunions.

Sur le plan de la mobilisation, nous rencontrerons les mêmes défis, que ce soit au niveau local ou lors des grands rendez-vous provinciaux. La mobilisation se bâtit au fil des jours par de petits gestes souvent très anodins, mais combien importants. Comment la partie patronale pourra-t-elle prendre conscience du degré de mobilisation des membres si celle-ci est peu ou pas du tout visible sur les lieux de travail? Les télétravailleuses devront-t-elles faire du piquetage devant leur domicile? Comment la solidarité syndicale qui lie les individus entre eux peut-elle se tisser si les gens n'ont plus l'occasion de se voir?

L'avènement du télétravail soulève également l'épineuse question des services à rendre, tant aux syndicats qu'aux membres. Le principe de la ligne « 1-800 » ne nous semble pas une avenue très prometteuse!

De plus, cette forme de travail pose le défi de l'application des conventions collectives actuelles. Comment voir à son application et au respect des clauses de celles-ci?

Le télétravail ouvre également la porte à une perte de contrôle de la part du syndicat sur le développement des organisations. En effet, le télétravail permettrait à un employeur d'octroyer à une travailleuse autonome des mandats de travail, et ce, au détriment des employées de l'unité d'accréditation. Il serait alors difficile pour le syndicat de prendre conscience du phénomène. Il serait possible que les surcroûts temporaires de travail soient refileés en douce à des télétravailleuses en dehors de l'unité d'accréditation, ce qui priverait de travail des membres du syndicat et retarderait, voire, empêcherait l'affichage de nouveaux postes.

Nos conventions collectives ne sont pas adaptées à cette nouvelle réalité. Ne faudrait-il pas déjà s'interroger ou prévoir de nouvelles dispositions dans nos conventions collectives?

Nous aurons également à nous questionner sur la syndicalisation de ce type de travailleuses. Depuis le tout début de ce rapport, il a été question de travailleuses syndiquées qui voient leur organisation du travail modifiée, mais n'oublions pas qu'en 2002, ces dernières ne représentaient que 6,6 % des télé-travailleuses. Comment, et à quel prix parviendrons-nous à développer un mouvement de syndicalisation dans ce secteur? Si nous le faisons, il nous faudra définir quels seront les services que nous pourrions offrir.

Toutes ces questions demeurent pour le moment sans réponse satisfaisante, mais elles démontrent, de façon très évidente, le défi syndical que pose cette nouvelle forme d'organisation du travail.

Positions à développer face au télétravail

L'heure est venue, pour la FSSS et ses syndicats affiliés, de prendre position. D'ailleurs, quelques syndicats sont déjà impliqués dans des expériences de télétravail. Il importe de baliser le plus tôt possible ces expériences. Pour ce faire, il existe quelques pistes exploratoires dont nous devons à nouveau discuter :

1. Le projet doit être fait seulement sur une base expérimentale et son évaluation doit être bipartite (syndicat et employeur);
2. Le projet doit prévoir des dispositions évitant un recours éventuel à une forme déguisée ou non de sous-traitance;
3. Le télétravail doit être volontaire et doit permettre le retour à l'ancien lieu de travail;
4. Les personnes en télétravail doivent pouvoir travailler occasionnellement au lieu habituel de travail afin d'éviter l'isolement. La norme minimale suggérée est d'un jour par semaine;
5. Le télétravail ne doit pas avoir pour effet de faire perdre le statut de salariée ni de créer une situation de travail autonome;
6. Les personnes en télétravail doivent avoir la possibilité de communiquer avec les autres collègues demeurées au lieu habituel, et ce, au moyen de rencontres formelles;
7. Les personnes en télétravail doivent aussi pouvoir rencontrer régulièrement leur supérieur;

8. Les télétravailleuses doivent jouir des mêmes conditions de travail que celles des travailleuses demeurées au lieu habituel de travail. Cela inclut la possibilité de prendre l'ensemble des congés prévus à la convention collective;
9. La prestation de travail des personnes en télétravail doit être déterminée, soit par un nombre d'heures précis ou par un objectif de résultat, comme pour les autres travailleuses;
10. Il ne doit pas y avoir de normes de productivité plus élevées pour les personnes en télétravail que celles exigées des autres travailleuses;
11. Les personnes en télétravail doivent avoir accès aux mêmes programmes de formation et de développement de carrière que ceux offerts aux autres employées;
12. Le poste de travail doit être situé dans une pièce séparée de la maison et doit posséder une ligne téléphonique distincte;
13. Le matériel informatique ou autres, ex. : la ligne téléphonique, doivent être fournis, payés et entretenus par l'employeur;
14. L'employeur doit assumer sa responsabilité en matière de santé et de sécurité du travail;
15. Les représentants syndicaux doivent pouvoir visiter les personnes en télétravail et ces dernières doivent pouvoir participer aux réunions syndicales durant les heures de travail.

Conclusion

Finalement, il nous semble que le télétravail est un incontournable et qu'il faille s'y préparer avec le plus grand sérieux. Nous devons réaliser que les syndiquées qui se retrouveront en situation de télétravail connaîtront des gains immédiats, ce qui nous forcera à agir avec doigté et délicatesse dans ce dossier.

Les conditions d'exercice de la profession et les conditions de travail seront profondément transformées et la vie syndicale changée. Il importe d'y réfléchir rapidement.

De plus, plusieurs projets existent déjà ou sont sur les planches à dessin. Certains sont « protégés » par une entente avec le syndicat, d'autres font l'objet d'ententes particulières entre l'employeur et la ou les personnes concernées. Il n'existe toutefois, à notre connaissance, aucun modèle syndical, ni même, aucune ligne directrice. Ainsi, durant les prochains mois, le secteur du personnel de bureau, techniciens et professionnels de l'administration :

1. Procédera à un inventaire et à un examen approfondi des ententes locales qui sont en application dans les projets de télétravail;
2. Dégagera quelques « orientations » générales, quelques lignes directrices pour aider les syndicats à établir leurs ententes locales portant sur le télétravail;
3. Vérifiera, le cas échéant, si certains éléments de réflexion doivent faire l'objet de demande lors de la prochaine ronde de négociation, soit au niveau des articles de la convention, soit au niveau d'une lettre d'entente;
4. Sensibilisera les syndicats sur le développement du télétravail;
5. Fera part à la CSN de nos préoccupations, et ce, conformément à l'une des résolutions du congrès de la CSN.