

## Nouvelles technologies et la télésubordination du salarié

Fernand Morin

Volume 55, Number 4, 2000

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/051355ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/051355ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (print)

1703-8138 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Morin, F. (2000). Nouvelles technologies et la télésubordination du salarié. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 55(4), 725–745. <https://doi.org/10.7202/051355ar>

### Article abstract

Do new information and communication technologies make work less hard for employees and give them more freedom? This article examines whether these information and communication technologies help to liberate workers or whether they have the opposite effect. To better understand the effects of these technologies on work relations, it is important to consider to what extent the 20th century conceptual model of an "employee" is gradually becoming outdated in firms which organize their internal work processes on the basis of this new equipment. Thus, robotics and telematics are combined in a complex production process but their respective impact on the individual employee can be quite different. These external forces affect the individual employee in a much more direct and personal way than the simple constraints arising from technical means of production.

The flexibility sought by the firm translates into a dual requirement for modern workers in terms of performance: rapid development of their professional autonomy (being able to work without a safety net) and continuous increases in their job mobility. While it is unquestionable that this digital technological "revolution" is increasing the supply of skilled jobs, it is also important to know the price that is, or can be, required from current workers.

It is true that these memorized and processed data help avoid long debates about who did what, when and how. Nobody can justifiably deny these material and external facts. Moreover, this implies a retrieval of only selected data and not of all the elements of operations carried out by the employee. It goes without saying that a memory that retains such elements is worth ten times more than the memory of a manager, but the latter's valid and responsible judgement is still needed to provide an overall and human appreciation of the work performed by the same employee. Thus, can a firm's human resources manager, in all honesty, be satisfied with the data and rely on this Computing "subcontractor," forgetting that, in this case, the data processed are neither complete nor perfect. Owing to information and communication technologies, employees are always near regardless of their geographical location on any given day. Thus, at least for employees, absence from and presence at work no longer have the same meaning nor the same impact. Teleworkers, in the broad sense of the word, might organize their own work schedule, taking into account their personal constraints and the times of the day when they are at their best physically and mentally and have the optimal environmental conditions to carry out the work. But, is this really the case? In strict legal terms, are these teleworkers who have no roots and no fixed location on the employer's premises still employees? In such circumstances, have they acquired such a degree of autonomy that their legal status might be changed?

Even though these teleworkers are judicially and legislatively described as employees, several current laws in employment-related laws would be hard to apply to them. The magnetic badge allows for tight and effective management of staff circulation within the establishment. Entries and exits made using the magnetic badge are thus memorized and processed (time, length of time and place, etc.). Thus, there is data on who circulates where, when, for how long and how many times per day, etc. This by-product of the electronic control of access routes thus makes it possible to track the entire staff and even to establish, at the precise time, an accurate accounting statement of the time spent near the work station and the time when the employee may be elsewhere... This gives rise to another question: should this employee not have a private "protective bubble" that guarantees him or her a degree of privacy, even inside the establishment? To what extent can an individual's actions be monitored so closely?

The risk of a few blunders or the existence of a doubt about embezzlement by certain employees cannot justify a Kafkaesque surveillance of all employees, everywhere and all the time. Of course, there is no single, valid answer to any of these issues raised by the presence of information and communication technologies. Whatever the case may be, this "black eye" makes the employee highly visible to others, at the cost of abandoning his or her privacy, self-respect and perhaps, dignity. Employees are made so visible and transparent that they are "laid bare," or at least this is how they may feel and thus may be a source of distress. While not denying the efficiency of information and communication technologies, we should not be less vigilant under their blinding effects. Who knows what logic and model the authors of this software have used to obtain these results? It seems that a responsible manager should be cautious and entertain a systematic doubt so that this hidden technological subcontracting does not replace the necessary analysis of a set of qualitative and contextual data that are not dealt with at all by these new technologies.

# *Nouvelles technologies et la télésubordination du salarié*

FERNAND MORIN

*Les technologies d'information et de communication (TIC) permettent, incitent ou forcent les entreprises à modifier leurs processus de gestion et de contrôle. Par voie de conséquence, la relation de travail et les conditions d'exécution du travail en sont métamorphosées. Pouvons-nous affirmer que ces techniques nouvelles confèrent vraiment au salarié une plus grande autonomie professionnelle au-delà des premières apparences ? L'absence du regard indiscret d'un contremaître ou d'un directeur de service ne saurait suffire pour répondre à cette question puisque les TIC permettent de suivre le salarié comme s'il s'agissait de son ombre. Dès lors, une deuxième question peut être valablement posée : ces TIC constitueraient-ils des nouveaux instruments d'asservissement ? La réponse peut dépendre aussi de la qualité des gestionnaires selon qu'ils savent utiliser ces données informatisées pour ce qu'elles sont et sans plus... En d'autres termes, les indicateurs de performance que procurent les TIC ne peuvent servir de substituts au jugement toujours essentiel du gestionnaire.*

Les nouvelles technologies d'information et de communication rendent-elles moins pénible le travail et le salarié jouit-il davantage de liberté ? Dans quelle mesure et comment le salarié profite-t-il directement et personnellement de ces apports technologiques ? De quelle manière les liens juridiques, sociaux, économiques et organisationnels entre le salarié et l'employeur en sont-ils modifiés ? Telles sont les questions qui sous-tendent notre problématique, à savoir si les TIC modulent autrement la relation de travail et notamment, le degré de sujétion du travailleur. D'une façon plus directe et précise, il s'agit de savoir si ces technologies de l'information et de la communication contribuent à libérer le travailleur ou si leurs effets

---

– MORIN, F., Département des relations industrielles, Université Laval, Québec.

seraient à l'opposé, c'est-à-dire qu'elles constitueraient, en quelque sorte ou potentiellement, de nouveaux instruments d'asservissement.

De semblables questions se posèrent dès la mise en place, au cours du dernier siècle, de nouvelles sources d'énergie suffisamment maîtrisées pour prêter main-forte aux travailleurs : eau, vapeur, moteur à combustion, électricité, énergie atomique, etc. L'histoire nous enseigne que ces mêmes sources d'énergie apprivoisées et mises à contribution au processus de production entraînaient à leur suite des chantres d'un monde nouveau et glorieux et aussi, des prophètes de malheur. Sans vouloir être, en ce nouveau printemps technologique, ni l'hirondelle ni le corbeau, nous nous limitons à ne soulever que le voile sur certains effets réels et virtuels de ces changements qui peuvent affecter la relation de travail tant du point de vue du travailleur que de celui du gestionnaire. Nous effectuons cet exercice sans nullement nier ni contester les avantages que procurent ces technologies de l'information et de la communication<sup>1</sup> et sans laisser entendre que les gestionnaires en feraient nécessairement un usage abusif<sup>2</sup>. Il nous semble cependant que les effets de ces technologies sur la qualité de la vie du salarié sont plus facilement écartés ou ignorés du discours généralement tenu tellement les salariés et les gestionnaires peuvent parfois être envoûtés par la magie technétronique. Pour cette raison, il nous paraît utile et nécessaire d'aborder cette dimension sociale et humaine que l'on ne saurait trop longtemps esquiver ou passer sous silence. Il va sans dire que ces propos vont à contre-courant de ceux des chantres qui recouvrent du manteau mystérieux des technologies nouvelles leur idéologie néo-libérale, leur « quant à soi ».

Pour mieux apprécier les effets de ces technologies sur la relation de travail, il importe de considérer à quel point le modèle conceptuel de « salarié » propre au XX<sup>e</sup> siècle devient progressivement désuet là où les entreprises aménagent leurs processus internes de travail au moyen de ces nouveaux équipements. Cette première et peut-être banale prise de conscience demeure néanmoins nécessaire pour mieux soupeser l'importance des changements ou bouleversements que connaît la relation de travail et leurs effets réels et potentiels. Elle s'impose d'autant plus que ces technologies portent sur de nombreux aspects ou dimensions du travail qui sont intimement liés à la personne même du salarié : sa mémoire, sa vue, son ouïe, son processus mental et même sa présence physique en un lieu donné,

1. Si nous devons nous en convaincre, il suffirait de consulter les quelques tableaux statistiques publiés sous le titre : « La technologie, moteur de la productivité », dans Bilan du monde, édition 2000, journal *Le Monde*, p. 33 et suiv.
2. Ainsi, celui qui affirme que la vitesse tue, ne condamne pas du même coup tous les automobilistes, mais bien le mauvais usage que certains en font.

etc. De tels facteurs d'innovation ne se retrouvent pas, du moins nullement en une telle concentration et intensité, lorsqu'il ne s'agit que de l'implantation de nouveaux instruments d'exécution directe du travail ou de nouvelles mécaniques de production qui se substituent au salarié ou qui décuplent son énergie musculaire, etc. Certes, la robotique et la télématique se conjuguent en un processus complexe de production mais, à l'égard de la personne du salarié, leurs effets respectifs peuvent être fort différents. La robotique se substitue au travailleur pour effectuer une tâche alors que la télématique se colle à sa personne et décuple ses facultés personnelles ou en conditionne l'exercice en lui imposant une méthode, une démarche de fonctionnement, une façon de faire ou d'aborder une question, etc. Il va de soi que nous ne pouvons, en ce cadre, aborder toutes les dimensions de cette problématique.

L'entreprise qui entend proposer un produit ou un service doit obtempérer aux lois du marché et tenter d'offrir le meilleur produit désiré, au coût le plus bas pour l'entrepreneur et au prix le plus élevé accepté par les acheteurs. Si ces contraintes économiques sont bien reconnues et acceptées ou supportées, il ne peut être surprenant que les nouvelles technologies de communication imposent également leurs « lois », leurs contraintes, leurs façons de faire et leurs propres logiques opérationnelles sans que le salarié et bien souvent, le gestionnaire puissent faire des choix ou modulations préalables<sup>3</sup>. Ces forces externes touchent et affectent la personne du salarié de manière fort plus directe, plus intime et plus pressante que les simples contraintes rattachées aux instruments techniques de production. C'est particulièrement sous ces aspects qu'il nous faudrait pouvoir les saisir et les situer dans leur contexte historique et organisationnel, de manière à mieux jauger leurs implications sur le salarié. Tel est aussi le cadre de cette contribution, aussi modeste soit-elle.

En premier lieu, nous proposons de prendre acte de l'évolution du modèle selon lequel se développe la relation de travail là où on fait usage des TIC. Puis, nous considérons comment ces nouvelles technologies peuvent affecter le statut même du salarié au point de le rendre si transparent que sa personne risque de devenir quasi invisible, sinon fort moins présente aux yeux des gestionnaires et des spécialistes en informatique appliquée.

---

3. C'est parfois l'application moderne de la proposition de Ford qui reconnaissait à tous la liberté du choix de la couleur de la voiture désirée, mais ne fabriquait que des noires. À l'instar de clients de Ford, ces logiciels sont établis par des personnes et en fonction de visées que l'on devrait pouvoir connaître et discuter : Ariane MOLE, « Informatique et libertés du travail : les nouveaux enjeux », (1990) 1 *Droit social* 59-67.

### L'ÉCLATEMENT DU MODÈLE FORDIEN PAR LES TIC

La relation de travail telle qu'aménagée au sein des entreprises au cours du XX<sup>e</sup> siècle répondait et répond encore pour partie d'une conception assez uniforme<sup>4</sup>. D'une façon sommaire, par voie de nombreux raccourcis ou ellipses et en généralisant quelque peu, nous dirions que cette relation de travail était conçue, instituée et analysée selon ces huit paramètres :

- i. L'employeur, d'abord propriétaire et entrepreneur<sup>5</sup>, dispose d'une grande liberté de manœuvre pour l'organisation et la coordination de l'activité de ses salariés et à ces fins, il assume une autorité certaine comprenant un pouvoir disciplinaire dont l'ultime sanction demeure la rupture unilatérale et immédiate du lien d'emploi<sup>6</sup>.
- ii. Le salarié doit offrir une disponibilité professionnelle relativement élastique dont les tenants et aboutissants sont déterminés en fonction des contraintes de l'entreprise. Sa prestation de travail consiste souvent à exécuter les tâches qui lui sont assignées et sans qu'il puisse disposer d'une grande liberté de manœuvre à leur réalisation.
- iii. L'organisation du travail exige, au premier chef, une présence physique et professionnelle en un temps et lieu prédéterminés et comptabilisé de manière à ce que l'apport demandé au salarié puisse être conjugué à ceux des collègues de travail selon les vues et desseins de l'entrepreneur. C'est ce seul « temps de travail » qui est rémunéré et pris en compte<sup>7</sup>.
- iv. Règle générale, le processus de production retenu est semblable à l'opération d'équarrissage des animaux à l'abattoir mais effectuée à rebours : des parties au tout. Ce procédé exige une planification

---

4. Les principales lois du travail furent aussi élaborées en fonction de ce même modèle, c'est-à-dire pour tenir compte des conditions générales de travail de ce type de « salarié ». Fernand MORIN et Jean-Yves BRIÈRE, *Le droit de l'emploi au Québec*, Montréal, Éditions Wilson et Lafleur, 1998, le titre VI : « L'emploi atypique et le droit de l'emploi ».

5. L'employeur utilise certes des structures juridiques qui peuvent masquer ou occulter quelque peu la réalité, mais l'entreprise qu'il met en place s'explique et trouve ses premiers fondements par ses titres de propriété.

6. Le contrat de travail, réel ou présumé, établit un ordre hiérarchique entre les parties : l'une s'engageant à obéir (sub/ordination) et l'autre disposant d'un pouvoir de commander. L'article 2085 C.C.Q. et, *a contrario*, l'article 2099 C.C.Q. énoncent d'ailleurs ainsi les statuts respectifs de ces deux parties.

7. Le temps devient une valeur critique. Pour le salarié, seul le temps retenu par l'employeur est rémunéré ; le temps inemployé devient irrécupérable. Pour l'employeur, ce temps de travail doit être productif et le plus possible : toute perte de temps est un manque à gagner. La dynamique capitaliste impose son langage : le toyotisme.

minutieuse et des activités fortement structurées en fonction d'une « direction » !

- v. Sauf accident grave de parcours (physique, économique ou de comportement), la relation de travail est établie pour une durée indéterminée, c'est-à-dire non définie au préalable, mais nullement à vie.
- vi. Dans ce cadre et contexte où les risques de l'entreprise sont relativement prévisibles ou contenus, il demeure possible de les juguler, de les appréhender et d'en amortir collectivement les coûts et contre-coups<sup>8</sup>.
- vii. En raison de la subordination du salarié et des pouvoirs de l'employeur à titre de maître-d'œuvre (i), ce dernier demeure juridiquement responsable à l'égard des tiers des faits et des gestes posés en son nom et profit et selon ses directives expresses et implicites<sup>9</sup>.
- viii. Les coûts de la main-d'œuvre étant des composantes du prix de revient, leur détermination constitue un élément important à la libre concurrence entre les entreprises.

Pour bien saisir la portée d'un tel mode d'organisation de la production massive de biens, il nous faudrait également savoir tenir compte de la toile de fond politico-économique sur laquelle il repose : le libéralisme politique et le capitalisme privé, tous deux confortés par le droit<sup>10</sup>.

En somme, l'organisation du travail au sein de l'entreprise répond principalement d'un mouvement centripète dans le sens que l'activité de chacun est vouée, destinée et aménagée en fonction des *desiderata* du centre décisionnel et effectuée sous ce seul contrôle et à ces seules fins. L'organigramme pyramidal témoigne clairement de cet effet solaire. L'arrondissement des angles apporté depuis vingt ans marque une légère évolution et permet surtout un discours plus annonciateur de changements que d'une situation réelle déjà accomplie et généralisée.

Assaillies par de nombreux facteurs de changements tant internes qu'externes<sup>11</sup>, plusieurs entreprises modifient progressivement leur façon

- 
- 8. La législation sociale et les conventions collectives élaborées au cours du XX<sup>e</sup> siècle confèrent aux salariés de nombreux régimes de sécurité visant à parer aux effets de ces risques sociaux : indexation de la rémunération ; assurance-salaire ; prévention et réparation des accidents du travail ; avantages sociaux ; congés familiaux ; rappel prioritaire ; plan de carrière, etc.
  - 9. L'article 1463 C.C.Q. traduit encore cette conception juridique de l'imputabilité des risques inhérents à l'entreprise.
  - 10. Luc BOLTANSKI et Eve CHIAPELLO, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, éd. Gallimard, 1999, 843 p.
  - 11. Selon le cas, les circonstances et surtout, selon la conclusion recherchée, on explique ou justifie ces changements par la mondialisation des marchés, par les fusions des

de faire, remettent en cause leur organisation interne du travail. Ces multiples sources de bouleversements accélèrent la « vitesse de croisière » que connaissent les entreprises, leurs gestionnaires et leurs salariés. D'une façon quelque peu caricaturale, nous dirions que le binôme traditionnel *subordination/sécurité* qui caractérise assez bien le régime du salariat de notre société industrielle serait progressivement ou partiellement remplacée par le duo *mobilité professionnelle/instabilité*. Notons qu'il ne s'agit pas d'un choix voulu et désiré de ce nouveau modèle, mais bien d'un fait qui s'impose de plusieurs façons. Il demeure indéniable que l'entreprise moderne se doit d'être flexible pour s'adapter à de nouveaux créneaux, aux nouvelles mises en marché et modes de distribution des produits ou services, etc. Par voie de conséquences directes et indirectes, la relation de travail, la prestation de travail et le travailleur en subissent des contrecoups. Cette flexibilité recherchée par l'entreprise se traduit en une double exigence de performance à l'égard du travailleur moderne : développement rapide de son *autonomie* professionnelle (savoir travailler sans filet) et amélioration continue de sa *mobilité* professionnelle<sup>12</sup>. Ce sont là des qualités recherchées et parfois plus ou moins exigées, mais nullement des réalités. Ces mêmes qualités sont également requises des gestionnaires et cadres. Voguant sur une mer d'incertitudes, l'équipage complet de l'entreprise doit apprendre à juguler l'imprévisibilité et savoir appréhender de nouvelles inconnues. Nous pourrions résumer cette situation à l'aide d'une formule empruntée à Alain Supiot : « Ils ne savent pas ce qu'ils devront produire demain, mais ils savent qu'ils le feront !<sup>13</sup> ».

Par opposition au modèle antérieur et encore présent, le mouvement dans lequel s'engouffre l'entreprise moderne serait davantage *centrifuge* dans le sens qu'elle est propulsée vers l'extérieur, qu'elle serait très sensible et fort plus vulnérable aux nombreux facteurs externes qui lui imposent notamment de nouvelles façons de faire et de faire faire par les salariés et autres collaborateurs. Cette dernière dimension modifie progressivement mais inexorablement la relation de travail et aussi la gestion du personnel. Ce sont ces facettes que nous souhaitons maintenant mettre en relief, du

---

entreprises donnant naissance à des oligopoles ou encore, à l'aide de politiques nouvelles de gestion telles que l'inventaire zéro, le flux continu, la qualité totale, etc. Ce « juste à temps » ne signifie pas pour le salarié un temps juste. La « qualité totale » vise le produit et le service et peut aussi déteindre sur le salarié en exigeant de sa personne le zéro défaut !

12. Richard SENNETT, *Le travail sans qualités : les conséquences humaines de la flexibilité*, Paris, éd. Albin Michel, 1999 (traduit de l'anglais : *The Corrosion of Character*). Selon l'auteur, on ne fait plus carrière en une entreprise, mais on doit s'y former le caractère.
13. Alain SUPIOT, *Au-delà de l'emploi : transformations du travail et devenir du droit du travail en Europe*, Paris, éd. Flammarion, 1999.

moins sous certains aspects et, notamment, en considérant si ces changements induits des technologies nouvelles (TIC) sont de véritables facteurs de libération ou s'ils asservissent davantage le salarié quoique d'une manière différente, plus subtile ou moins apparente. S'il est indéniable que cette « révolution » technologique, celle du numérique, génère un marché ascendant d'emplois qualifiés, il nous faudrait aussi en connaître le prix exigible ou exigé aux travailleurs actuels.

On ne saurait sérieusement prétendre, ni valablement affirmer, que le modèle fordien serait disparu et déjà remplacé par un quelconque modèle « numérique ». Pour quelques décennies encore, on y retrouvera la coexistence en surimpression de ces deux figures. Nous connaissons tous des entreprises qui ont déjà effectué de grandes et radicales innovations organisationnelles de production tout en maintenant un conservatisme de gestion fort marqué et remarquable<sup>14</sup>. Un tel contexte accentue les difficultés de conceptualisation de ces situations évolutives ce qui fait que nous pouvons éprouver quelques peines à trouver un langage suffisamment adapté pour traiter avec rigueur et vigueur ces faits nouveaux. Cette difficulté s'accroît davantage dès que l'on tente de trouver un vocabulaire juridique adéquat susceptible de mieux saisir ces situations de fait déjà actuelles pour certains et d'un proche futur pour plusieurs salariés. Pour ces raisons, nous proposons de considérer distinctement certaines facettes de ces développements technologiques à l'égard de la relation de travail et pour le salarié et pour le gestionnaire. Ce parcours devrait nous permettre de mieux saisir l'évolution des conditions de vie au travail en ces nouveaux contextes technologiques.

### UNE MÉMOIRE LONGUE, TRÈS LONGUE... !

Il est de commune connaissance et expérience que la première caractéristique de l'informatique consiste à saisir des données, à les conserver, à les traiter et à les restituer à la demande et selon les configurations préétablies par logiciels. Ces mêmes données, telles qu'initialement saisies, sont dès lors à la disposition de différents usagers qui peuvent y recourir et en extraire les éléments désirés et aussi, les présenter à leur guise sans pour cela modifier l'empreinte initiale<sup>15</sup>. Pour nos fins immédiates, soulignons

- 
14. Gilles GUÉRIN et Thierry WILS, « Repenser les rôles professionnels en ressources humaines », (1997) 22 *Gestion* 43-51. Ces auteurs soulignent d'une façon éclairante les effets de ces changements sur la carrière future des conseillers en ressources humaines et aussi, sur la formation qu'ils devraient recevoir.
  15. Il s'agit, dit-on, de la mémoire morte ou programmée et de la mémoire vive : dans les deux cas, ces qualificatifs animistes ont des significations bien relatives.



le fait qu'une certaine saisie de données s'effectue d'une façon automatique, immédiate et, en quelque sorte, en concomitance à l'activité principale du salarié et peut-être au-delà ou sans égard à sa seule volonté. Dans tous les cas, il conviendrait que le salarié en soit dûment informé et qu'il sache l'enseignement que l'on pourrait en tirer au sujet des qualités de sa prestation, la téléométrie.

Pour mieux illustrer cette première problématique, considérons ces quatre exemples :

- i. Le nombre d'items enregistrés par le caissier, la nature des biens vendus et la somme totale de ses opérations à la minute, à l'heure ou à la journée sont ainsi mémorisés en même temps et du seul fait qu'il établit la facture du client. De là à comparer sa productivité journalière à celle de ses collègues, il n'y a qu'un pas et parfois, très vite franchi ;
- ii. Les visites et les ventes du représentant de commerce itinérant peuvent aussi être mémorisées dès sa sortie de l'établissement de chaque client. Dès lors, l'employeur sait l'itinéraire emprunté par son représentant, le nombre de clients visités par jour, le temps consacré à chacun d'eux et les résultats directs et indirects obtenus, etc. Cet itinérant est ainsi suivi à la trace : il ne peut aussi facilement étirer ni réduire la durée de sa semaine de travail ;
- iii. Le camionneur dont l'ordinateur de bord (le bavard) grave dans sa mémoire les révolutions du moteur, la vitesse, les temps d'arrêts, les distances parcourues et bien d'autres paramètres et indicateurs de ses performances, n'est plus vraiment seul dans sa cabine ;
- iv. En d'innombrables autres fonctions (secrétariat, compilation et traitement de données, statistique, etc.), on enregistre ainsi le nombre d'octets effectués par un salarié au cours de son quart de travail et par voie de conséquence, ses temps forts et les autres et aussi, le nombre d'appels téléphoniques effectués pour le compte de l'entreprise ou à des fins personnelles, etc.<sup>16</sup>.

Ces saisies parallèles des données, ces produits dérivés et les observations pratiques que l'on peut en dégager s'effectuent à l'instar de l'empreinte dans la neige du marcheur : il pose le pied pour avancer et non pas pour y laisser une trace, néanmoins elle s'y trouve...

Remarquons que l'authenticité de ces données recueillies et traitées sous forme de produits secondaires ne peut guère être contestée du moins

---

16. L'autocommutateur téléphonique permet de savoir qui, quand et où les appels furent dirigés et, s'il y a lieu, de répartir les temps de communication entre ceux consacrés aux intérêts de l'employeur et ceux qui relèvent davantage de préoccupations personnelles de chaque salarié.

à l'égard de leurs aspects les plus apparents que l'on pourrait qualifier de matériels et de bruts. Il est vrai que les données ainsi obtenues peuvent être utilisées sur-le-champ, notamment pour effectuer des corrections d'ordre technique et aussi, *a posteriori*, au moment de l'évaluation de la prestation de chacun des intervenants. Ces mêmes données mémorisées et traitées permettent d'éviter de longs débats à savoir *qui fit quoi, quand et comment*. Personne ne peut valablement nier ces faits matériels et extérieurs et personne ne peut raisonnablement, par voie de déduction ou d'extrapolation, proposer quelques hypothèses contraires ou différentes à l'égard des faits ainsi cristallisés. Par ailleurs, il s'agit bien d'une saisie de certaines données et non de tous les éléments des opérations effectuées par le salarié. En effet, plusieurs aspects d'ordre qualitatif et contextuel ne peuvent être mémorisés tels que, selon ces exemples, l'attitude et les exigences spécifiques de chaque client, l'état de santé physique et mentale du salarié, les contraintes ou distractions environnementales, les informations disponibles et la formation dont disposait le salarié, etc. Ces autres données sont ignorées ou oubliées et seuls demeurent, pour la suite des événements, quelques parties des composantes les plus visibles ou apparentes des opérations et qui sont plutôt d'ordre quantitatif et que l'on a bien voulu retenir et traiter par voie d'un logiciel. Il va de soi qu'à l'égard des éléments retenus, cette mémoire vaut dix fois celle d'un gestionnaire. Par ailleurs, l'appréciation globale et humaine de la prestation du même salarié requiert toujours de la part du gestionnaire un jugement valable et responsable.

Il est vrai et indéniable que l'informatique pourvoit l'entreprise d'une mémoire indéfectible et indélébile lui permettant d'accumuler des données relatives à chacun des salariés depuis l'embauche jusqu'à leur départ à un titre ou à un autre. À l'aide d'un simple logiciel, il est aussi possible d'effectuer, à l'égard d'un même salarié, un traitement combinatoire de ses absences, de ses maladies, des postes occupés, de son parcours disciplinaire, de la formation professionnelle reçue, de ses accidents du travail, des congés spéciaux obtenus, des fonctions syndicales exercées, etc. Dès lors, l'entreprise dispose d'un profil des traits caractéristiques de ce même salarié, en quelque sorte, un « portrait-robot » de sa carrière. Il est aussi possible que ce logiciel puisse, à l'aide de recoupements de ces données, produire des synthèses et des propositions de conclusions relatives à son avenir (plus ou moins long et prometteur) au sein de l'entreprise. On pourra présenter cette synthèse sous forme de bilan de compétence et lui prêter une terrible importance. Ainsi se pose la question à savoir si un gestionnaire des ressources humaines de l'entreprise peut en toute conscience s'en satisfaire et s'en remettre à ce « sous-traitant » informatique et en oubliant, à cette occasion, que les données traitées ne sont pas complètes ni parfaites. Elles peuvent certes valablement servir si on prend d'abord quelques mesures élémentaires de sécurité telle une coupe transversale sur une assez

longue période et en la comparant à une coupe semblable de données relatives à d'autres salariés placés en semblable situation de lieu, de temps et de fonction. Même à ce niveau, les résultats de ces seules comparaisons de données partielles ne sauraient être complètement satisfaisants pour autoriser automatiquement une conclusion péremptoire. Par ailleurs, il faut reconnaître qu'il est facile, voire tentant, qu'un gestionnaire s'en contente et qu'il présente les résultats ainsi obtenus à titre de conclusion dite objective et inéluctable. L'approche est d'autant plus alléchante que l'opération est facile à faire et qu'elle peut convaincre bien d'autres gestionnaires et même des collègues de travail au sujet de l'objectivité et du sérieux de la décision administrative présentée à titre de conséquent. Nous le réitérons, la *télématique* constitue un *procédé rapide et clair* facilitant la gestion du personnel, mais elle ne saurait se substituer au jugement d'un gestionnaire responsable. Au plan professionnel et éthique, la *télématique* ne peut servir d'écran protecteur et d'alibi<sup>17</sup>. La transparence des actes du salarié réalisée par ces nouvelles technologies suppose et exige la réciprocité de la part des gestionnaires qui font usage des produits dérivés des indicateurs de performance qui y sont rattachés. Autrement, on connaîtra de vives tensions entre ces usagers qui se situent à des pôles opposés sinon différents.

### ***LA PRÉSENCE VIRTUELLE OU L'ABSENCE D'ABSENCE RÉELLE... !***

Selon le modèle fordien, la présence réelle et intégrale du salarié en un lieu précis et déterminé demeure la première et indispensable condition imposée au salarié pour assumer son obligation de disponibilité. Cette caractéristique de la *présence/disponibilité* n'est plus toujours nécessaire grâce aux nouvelles technologies. En effet, la mise à contribution d'un ensemble de moyens de communication orale et écrite (téléphone cellulaire, télécopie, courriel, etc.) permet de « garder le contact » d'une façon quasi permanente avec tout le personnel. En fait, si on le désire, il n'y a plus un salarié de l'entreprise qui ne pourrait être rejoint en tout temps et en tout lieu. L'inverse est aussi vrai, il n'y a pas une situation extérieure pouvant empêcher un gestionnaire, où qu'il soit, de transmettre ses directives au personnel de son service. En somme, il n'y aurait plus d'île pour un quelconque Robinson. On n'est plus absent du seul fait que l'on ne se retrouve pas derrière sa table de travail. L'absence réelle ne peut être que volontaire, consciente et recherchée par la prise de dispositions spécifiques

---

17. Ariane MOLE, « Au-delà de la loi informatique et libertés », (1992) 6 *Droit social* 603-611.

et dès lors fort plus imputables à son auteur<sup>18</sup>. Cette présence virtuelle peut inciter, le cas échéant, à reconsidérer la répartition des responsabilités civile et professionnelle.

Le directeur de service, l'ingénieur, le technicien ou le magasinier munis ou armés aux frais de l'entreprise des appareils de communication nécessaires conservent un lien réel, continu et direct avec l'entreprise comme s'ils y étaient rattachés par un cordon ombilical (la laisse électronique). Ainsi, ces salariés demeurent toujours à proximité sans égard au lieu géographique où ils peuvent se trouver un jour ou un autre. Dès lors, pourquoi un directeur de service ou autre cadre déléguerait-il la totalité de ses prérogatives durant ses congés prolongés puisqu'il peut encore les exercer lui-même, demeurant toujours à proximité électronique et ainsi, conserver son ascendance. Il s'ensuit que ses adjoints perdraient autant d'opportunités d'exercer, même temporairement, les pleines prérogatives et responsabilités du directeur, ce qui n'aide guère à préparer la relève ni à connaître leurs véritables qualités professionnelles. Si l'entreprise fournit, au besoin, des téléphones cellulaires aux salariés, ils deviennent virtuellement disponibles et par cette voie, des secours techniques supplémentaires peuvent rapidement être apportés lorsque l'entreprise connaît quelques pannes ou activités imprévues. Le salarié ainsi rappelé en renfort peut-il refuser de répondre à l'appel sous prétexte qu'il est en congé, qu'il lui faut récupérer ou qu'il est déjà retenu par des engagements d'ordre familial, social, etc. Son refus ou omission d'y répondre ou même de « prendre l'appel » constituerait-il un manquement à son obligation de disponibilité ou de loyauté ? Une réponse affirmative à cette dernière question exigerait, par voie de conséquence, que son régime de rémunération soit adapté pour tenir compte de cette rallonge virtuelle de temps de travail. S'il en était ainsi, ce même salarié « cellulaire » bénéficierait-il vraiment des congés hebdomadaires et annuels qui lui sont par ailleurs garantis ? Sous ces derniers volets, nous devons constater que le droit du travail ne fournit guère de réponses valables. Ces dernières ne pourront retarder et seront sans doute données par la voie des tribunaux et à l'aide d'extrapolations.

Qu'il y ait appel ou non, cette attente consciente, cette possibilité d'appel en tout temps, constitue une charge à tout le moins psychologique et s'ajoute au temps normal de travail, à titre de période de disponibilité sous condition suspensive. De ce seul fait, on réduit ou assombrit le temps libre. Certes, le salarié « cellulaire » n'est pas au travail, mais à ce même moment, à cette condition et sous cette astreinte professionnelle, est-il vraiment en

---

18. En quelques minutes, on peut interpellier par courriel un gestionnaire ou technicien de l'entreprise où qu'il soit par ailleurs et on voudrait que la réponse précise et bien pondérée soit retournée dans les minutes qui suivent. On ne saurait pourtant confondre l'instantané de la messagerie au temps de réflexion nécessaire au répondant.

congé ? En somme, sa subordination, son temps de sujétion à titre de salarié, sans égard au niveau hiérarchique où il se trouve, ne se mesurerait plus aux heures où il est physiquement présent à son poste habituel de travail. C'est ainsi que l'absence et la présence n'auraient plus les mêmes sens ni les mêmes portées du moins pour le salarié. D'une certaine manière, il devient plus difficile au salarié d'être véritablement absent. À cette fin, il lui faut poser un acte positif pour assurer son retrait alors qu'autrefois, ou encore sous le modèle fordien, un seul refus de se rendre au lieu dit peut suffire. En ce sens ou de cette façon, la communication en continu, quelle soit active ou passive, entraîne pour le salarié une sujétion permanente. Ainsi, la télédisponibilité emporterait ou imposerait une télésubordination certaine<sup>19</sup>.

### L'ÉTABLISSEMENT S.D.F.

L'informatique et la télécommunication permettent à une personne d'effectuer hors de l'enceinte de l'établissement un grand nombre de travaux : saisie de données, traitement, etc. Ce phénomène serait fort plus complexe et radical que le simple changement du lieu d'un poste de travail. Il illustre d'abord que l'établissement ne se réduit plus ni ne s'identifie plus à un lieu physique ou à l'aide d'un toit qui abrite son personnel. La volatilité et la fugacité de l'établissement moderne apparaissent ainsi d'une façon fulgurante et incontestable. Les limites de la ville ne retiennent plus l'établissement, ni celles d'une province ou d'un pays : il peut être ici et à la fois ailleurs<sup>20</sup>.

Cette ubiquité réelle et virtuelle de l'entreprise modifie les caractéristiques traditionnelles de la prestation de travail. L'établissement « S.D.F. », du moins à l'égard du salarié, signifie que les grands paramètres temporels de contrôle n'ont plus la même signification ni le même poids : ponctualité ; présence à des heures préfixées ; entrées et sorties exceptionnelles soumises à des autorisations préalables, etc. À première vue, il s'agit d'une libération certaine et pour les gestionnaires et pour les salariés qui jouissent ainsi fort plus de flexibilité spatiale. Le télétravailleur, dans le sens large de l'expression, pourrait, dans une certaine mesure, aménager son propre horaire de travail en tenant compte de ses contraintes personnelles,

---

19. Jean-Emmanuel RAY, « Nouvelles technologies et nouvelles formes de subordination », (1992) 6 *Droit social* 525.

20. La comptabilité de grandes entreprises aériennes est tenue en Inde alors que la base du système de réservations est située à New York ou Halifax, et pourtant, le port d'attache des équipages est à Londres, à Munich ou à Paris, etc. Et ce qui est vrai pour ces entreprises peut aussi l'être pour des entreprises de taille fort plus modeste.

des moments de la journée où il est dans les meilleures conditions physiques, mentales et environnementales pour réaliser sa prestation du travail. On pourrait dire ou croire que le télétravailleur conjugue à sa convenance le « 9 à 5 et le 5 à 9 » au point que ces deux temps n'auraient plus vraiment de sens ou, à tout le moins, la signification d'autrefois. Mais, en est-il vraiment ainsi ? Empruntant une formule caricaturale, il nous faudrait néanmoins savoir si ce travail en pantoufles, dans le cas du télétravailleur à domicile, fait durant les heures scolaires des enfants ou après leur mise au lit serait vraiment libérateur<sup>21</sup>. À notre avis et au-delà du rêve, ce travail extra-muros de l'établissement ne saurait signifier que la quantité et que la qualité de la prestation puissent être moindres ou variées selon les seules contraintes ou besoins du télétravailleur<sup>22</sup>. Être rémunéré à la pièce ou au temps directement et effectivement réalisé suppose aussi que le salarié soit néanmoins présent et actif à son poste apparemment « portable » et qu'il réponde aux besoins et contraintes du donneur d'ordre. Dans quelles mesures les aléas personnels de la vie, tels un accident, la maladie ou celle d'un membre de sa famille, peuvent être pris en compte ou constituer des craintes qui assaillent pourtant le télétravailleur à l'instar de tout autre salarié<sup>23</sup>. Ce sont là quelques volets intimes que l'on ne saurait négliger au moment de la réforme des lois du travail.

Au strict plan juridique, ce télétravailleur dépourvu de racines et de lieu fixe chez l'employeur serait-il encore un salarié ? Aurait-il, de ce seul fait, acquis une véritable autonomie au point que son statut juridique pourrait être modifié ? S'il a acquis une véritable autonomie juridique, les garanties de congés annuels et sociaux articulés à la *Loi sur les normes du travail*, ne s'appliqueraient plus. Cette rémunération à la pièce qu'il pourrait recevoir, comprendrait-elle tous les aspects du salaire dit indirect et circonstanciel<sup>24</sup> ? La possible cessation de services dictée unilatéralement par le donneur d'ordre ne constituerait-elle pas un poids psychologique puis financier fort lourd compte tenu de son isolement ? Ces seules questions illustrent l'écart entre ces règles du marché qui ont tendance à prévaloir

---

21. Ce type de télétravailleur est parfois qualifié de SOHO : *Small Office, Home Office*.

22. Le travail pour le compte d'un autre ne saurait être réalisé en fonction du besoin du salarié du seul fait qu'il s'effectue « en résidence » et à l'instar de ses besoins en eau potable où il lui suffit d'ouvrir ou de fermer un robinet. Voir Denise FRANCGEUR, « Contrôle, autonomie et efficacité organisationnelle dans un contexte de télétravail (expérience de l'administration publique) », thèse de maîtrise, Département des relations industrielles, Université Laval, 1999.

23. Ils volent de leurs propres ailes dit-on, mais à l'instar du cerf-volant, c'est-à-dire selon les normes du donneur d'ordre qui retient la ficelle.

24. Fernand MORIN et Jean-Yves BRIÈRE, *Droit de l'emploi au Québec*, précité note 4, # II-138.

et les lois du travail. Dès lors, la subordination économique du télétravailleur itinérant ou à résidence considéré comme s'il était un travailleur autonome peut être pénible et à haut risque économique. À tout le moins, nous constatons que ces changements de statut, s'il doit en être ainsi, comportent une sujétion ou asservissement bien réel et tout aussi pressant que peut l'être la subordination juridique qu'il pouvait connaître auparavant. Quelles que soient les qualifications empruntées et les titres dont on peut abusivement faire usage (l'inflation verbale), les réalités sociales, économiques et juridiques n'en sont pas pour cela automatiquement et nécessairement modifiées<sup>25</sup>. Pourtant, ces qualifications juridiques sont importantes et pour ce travailleur et aussi pour son vis-à-vis car leurs droits et leurs obligations respectives peuvent être fort différents selon qu'ils demeurent ou sortent du cadre de ces catégories juridiques : salarié, employeur, entrepreneur, artisan, partenaire ou client<sup>26</sup>.

On ne saurait, sans nouvelle indication spécifique de la part du législateur, prendre une position simple et exclusive à ce sujet. Selon la nature des liens établis entre ces personnes, selon la liberté de manœuvre dont peut jouir le télétravailleur, selon les méthodes de contrôle et les exigences que peut retenir et appliquer le bénéficiaire de la prestation, selon le degré du choix des moyens dont dispose le télétravailleur, selon la régularité et l'intensité de leur rapport de service, selon les modalités de la rémunération, la qualification des statuts des parties en présence peut changer du tout au tout. Il nous semble qu'un télétravailleur, quelle que soit la nature de son travail (saisie et traitement de données, analyse de dossiers, vente, enquête, etc.) relié à un système central informatique de l'entreprise (intranet) pourrait être plus facilement reconnu à titre de salarié, car alors seul le lieu physique de l'exécution du travail différerait et les contraintes de civilité seraient quelque peu relâchées. Par ailleurs, il est vrai que le degré de confiance entre l'entreprise et ce télétravailleur doit être fort élevé en raison même de son accès à de nombreuses réserves de données confidentielles de l'entreprise<sup>27</sup>. Même si ce télétravailleur était judiciairement ou législativement qualifié de salarié, plusieurs règles actuelles des lois de l'emploi lui seraient difficilement applicables. À titre d'exemples, mentionnons le régime de la négociation collective et le droit d'association, le

---

25. De même en est-il du changement d'étiquette qui ne peut modifier de ce fait le contenu d'une bouteille.

26. Sans autres adaptations et corrections du tir législatif, le travailleur autonome serait assujéti aux règles du droit commercial et notamment à la *Loi sur la faillite*. Un tel avenir juridique ne serait guère prometteur !

27. Lise DUBÉ et Guy PARÉ, « Les technologies de l'information et l'organisation à l'ère du virtuel », (1999) 24 *Gestion* 14-22.

régime relatif à la santé et à la sécurité du travail et à l'indemnisation des accidents du travail, etc.<sup>28</sup>.

### LE « SÉSAME OUVRE-TOI » !

Le badge magnétique permet une gestion serrée et efficace de la circulation du personnel au sein de l'établissement. Selon les contraintes de sécurité qui peuvent s'imposer et aussi, selon les *desiderata* des gestionnaires, divers groupes de salariés peuvent disposer respectivement d'un libre accès à certaines salles ou services et être tout aussi facilement exclus des autres lieux. Les entrées et les sorties effectuées à l'aide du badge magnétique sont dès lors mémorisées et traitées (heure, durée et lieu, etc.) et permettent ainsi de savoir qui circule en tel lieu, quand, pour combien de temps, combien de fois chaque jour, etc. À titre d'exemple, si le représentant à la prévention dispose d'un libre accès à presque tous les lieux de l'établissement, on saura néanmoins quand, où et combien de temps et de fois il se rendit en tel lieu particulier et cela, au seul profit de celui qui dispose de ces données. De même en est-il pour celui qui se rend au centre de documentation, à l'infirmerie, au service d'aide au personnel, à la cafétéria, aux salles d'eau ou au vestibule-fumoir, etc. Ce sous-produit du contrôle électronique des voies d'accès permet ainsi de suivre à la trace tout le personnel et même d'établir, au moment voulu, un état comptable serré du temps passé à proximité du poste de travail et celui où un salarié peut être ailleurs... Ces données peuvent être tout à fait anecdotiques, mais ne peuvent-elles pas être utilisées à bien d'autres fins et même, porter atteinte à la dignité de la personne du salarié au sens de l'article 2087 C.C.Q. ? Ce dernier ne doit-il pas disposer, même à l'intérieur de l'établissement, d'une « bulle privée » protectrice lui garantissant une certaine opacité ?

### LE SALARIÉ CAMÉSCOPE

Les technologies mises à contribution pour améliorer les divers processus de production (robotique, bureautique, etc.) laissent néanmoins aux techniciens de tous ordres diverses tâches de surveillance et d'intervention *ad hoc*. À ces fins et pour faciliter ce travail, des vidéocaméras captent tout, y compris les faits de ces surveillants. De semblables caméras-témoins servent également de vigiles aux différents lieux de travail et notamment

---

28. L'Assemblée générale de l'OIT tenue en 1997 entama l'étude d'un projet d'une convention internationale qui porterait sur le travail en sous-traitance pour tenter ainsi de saisir les différentes catégories de travailleurs que l'on peut retrouver entre ces deux pôles : le salarié « typique » selon le modèle fordien et le réel entrepreneur.



aux multiples points d'accès internes et externes de l'établissement. On peut certes reconnaître les avantages de ces témoins oculaires qui ne sont jamais distraits, voient tout et, sur demande, en rendent compte sans jamais modifier leur déposition initiale. Par ailleurs, le salarié caméscopé devient plus que transparent puisque ses gestes sont captés et mémorisés à jamais et peuvent éventuellement être disséqués par ses supérieurs ou par des spécialistes de toutes disciplines : ergonomie, psychologie, sociologie, ingénierie, criminologie, etc.

Les tenants du progrès pourraient certes avancer que si le salarié a bien agi, s'il n'a rien à se reprocher, pourquoi s'opposerait-il à être caméscopé ? Qui sommes-nous pour vouloir le protéger alors qu'il ne le demanderait même pas ! Telles sont peut-être les invectives dont nous pourrions être affublés. Mais, n'y aurait-il pas danger d'abus d'un tel usage ? Dans quelle mesure peut-on suivre d'aussi près les faits et gestes d'une personne ? Le risque de quelques maladroites ou l'existence d'un doute relatif à une malversation de la part de certains salariés ne sauraient justifier une surveillance kafkaïenne de tous, partout et à flux continu. Dans quelle mesure cette présence d'un « œil noir » et froid et qui ne cligne jamais peut modifier plus ou moins consciemment le comportement du salarié ? Une telle présence ne transgresse-t-elle pas les limites protectrices de sa vie privée, ne réduit-elle pas davantage son légitime « quant-à-soi »<sup>29</sup> ? Cette problématique serait davantage abusive si ce salarié ignore qu'on le surveille. Si l'employeur l'informe que ces caméras sont installées pour assurer sa protection ou pour mémoriser ce qu'il fait et en tirer un enseignement utile pour ses collègues actuels et futurs, ce salarié ainsi instruit pourrait-il vraiment demander qu'il en soit autrement ? Que faire s'il posait un écran contre la lentille, un « trompe-l'œil » ! Il est vrai qu'en certaines situations, la présence de vidéocaméras s'imposent et pour la protection des salariés et pour prévenir des malversations de tiers. Il nous faudrait cependant fixer quelques balises quant à l'usage, au plan juridique tout au moins, que l'employeur peut valablement tirer de ces vidéocassettes.

Il n'y a certes pas une seule et même réponse valable à chacune de ces problématiques que soulève la présence des TIC. Quoi qu'il en soit, cet « œil noir » rend le salarié fort visible pour les autres et ce, au prix de l'abandon de son opacité protectrice, du respect de sa personne et peut-être, de sa dignité. On le rendrait si visible, si transparent qu'il serait pour ainsi dire « mis à nu », du moins pourrait-il le croire et en être affligé. En somme, nous devons constater la fragilité de cette frontière entre la vie privée et l'activité professionnelle du salarié et qu'il est possible de traverser

---

29. L'article 36, al. 3 et 4 C.C.Q. retient de semblables situations pour indiquer par la négative les atteintes à la « vie privée ».

sans coup férir à l'aide de ces TIC. Notons aussi que cette même frontière pourrait être transgressée par les autres et non par le salarié puisque ces procédés de contrôle sont à sens unique : du gestionnaire au salarié<sup>30</sup>.

Au sujet de la surveillance vidéo, nous connaissons au cours de l'actuelle décennie quelques avancés de la part des tribunaux depuis que certaines entreprises spécialisées en la matière font la chasse aux accidentés du travail à la demande de la CSST ou de leur employeur respectif<sup>31</sup>. De telles incursions sur le territoire privé du salarié exigeraient que l'on définisse un peu mieux et un peu plus les tenants et aboutissants de sa bulle privée, de son intimité, de son irréductible opacité. On ne saurait valablement affirmer que tous les gestes et actes posés chez l'employeur ou à l'aide de ses instruments seraient de ce fait et automatiquement soumis au contrôle possible et légitime de l'employeur. Avec respect, nous disons néanmoins que la Cour d'appel n'aida guère à y voir clair lorsqu'elle reconnut d'une manière assez vague que « la surveillance à l'extérieur de l'établissement peut être admise si elle est justifiée par des motifs rationnels et conduite par des moyens raisonnables »<sup>32</sup>. À tout le moins, cette avancée judiciaire stimulera, dans cet ordre séquentiel, de semblables investigations vidéo et audio puis, des précisions ou distinctions devront être apportées par les tribunaux à la manière des pointillistes. L'ère des paparazzis à la solde de certaines entreprises grandes ou petites, privées ou publiques, ne serait donc qu'à peine amorcée !

### **SAVOIR GARDER RAISON !**

Sans nullement nier l'efficacité des TIC, nous ne devons baisser la garde sous l'anesthésie de leurs effets éblouissants. Cette vigilance s'imposerait d'abord et avant tout de la part des gestionnaires des ressources humaines qui disposent ainsi de multiples produits dérivés des indicateurs

30. Il est vrai qu'un salarié peut aussi épancher sa curiosité en explorant des données confidentielles de l'entreprise et qui ne relèvent pas de ses tâches. Cependant, il ne peut guère le faire sans laisser son empreinte. Il le sait ou devrait le savoir et les gestionnaires y comptent bien.
31. Nous n'entendons nullement nous porter à la défense des réels fraudeurs du régime de réparation, loin de là, mais la faute de l'un ne saurait légitimer une atteinte aux droits fondamentaux de tous.
32. *Syndicat des travailleurs de Brigestone-Firestone de Joliette (C.S.N.) c. Trudeau et Bridgestones-Firestone de Joliette Canada*, (1999) R.J.D.T. 1075 (C.A.) ou (1999) R.J.Q. 229 (C.A.). Ce qui est rationnel et à la fois raisonnable devrait être cohérent et acceptable, mais encore faudrait-il savoir comment transposer concrètement ces dernières qualités. Depuis 20 ans, les tribunaux font des variations sur le thème : Fernand MORIN, « Le rationnel et le raisonnable : deux nécessités distinctes et conjuguées en droit », (1986) 41 *RI/IR* 578-582.

de performance rattachés au TIC. Ces données peuvent dégager, par voie de rapides synthèses, le profil de la carrière d'un salarié et peuvent même proposer de nombreuses extrapolations. De là à laisser faire ces *deus ex machina* et à sous-traiter ainsi leurs propres fonctions du gestionnaire, il n'y aurait qu'un pas et facile à franchir tellement les données recueillies peuvent paraître objectives, indiscutables et quasi inéluctables. Qui sait cependant selon quelle logique et à l'aide de quel modèle les auteurs de ces logiciels ont pu permettre ces résultats. Il nous semble qu'un gestionnaire responsable devrait être prudent et entretenir un doute méthodique afin d'éviter que cette sous-traitance technologique occulte remplace le travail nécessaire de réflexion et d'analyse d'un ensemble de données qualitatives et contextuelles nullement traitées par ces TIC<sup>33</sup>. En somme, le travail intelligent, consciencieux et responsable de la direction des ressources humaines ne saurait être ainsi remplacé, mais seulement assisté.

Il est indéniable que les TIC confèrent au travailleur une plus grande autonomie d'exécution de ses tâches. Une relation de travail réalisée en ce contexte suppose et exige une grande confiance manifestée envers le salarié puisqu'il a ainsi accès à de nombreuses banques de données de l'entreprise : les temps et coûts de production, les inventaires, les composantes des produits, la liste des fournisseurs et des clients, etc. Reconnaissons, cependant, que ce libre accès à ces données ne porte que sur l'exécution de la prestation de travail et ce même cadre délimite de ce fait l'ère réelle de son « autonomie professionnelle »<sup>34</sup>. Cette liberté de manœuvre professionnelle élargie n'entraîne pas pour autant une indépendance personnelle au salarié. En plusieurs cas, ce travailleur d'allure autonome peut être davantage dépendant de ses donneurs d'ordre tant au plan économique que professionnel. Par ailleurs, son titre de travailleur autonome réel ou déclaré l'écarte du parapluie protecteur des lois du travail. En effet, cette autonomie, dans la mesure où elle peut être juridiquement reconnue, signifierait qu'il ne s'agit plus d'un salarié (article 2099 C.C.Q.) selon les critères traditionnels de qualification, et qu'il est dès lors « hors norme » du travail. Il nous faut aussi reconnaître que cette qualification juridique du réel statut du travailleur peut être difficile à effectuer parce que les nouvelles technologies de communication et d'information s'interposent souvent entre le

---

33. Ce n'est pas par hasard que le droit français défend expressément qu'une décision relative à l'emploi d'une personne soit fondée uniquement sur des données informatisées. L'article 2 de la *Loi informatique et libertés* du 6 janvier 1978 comporte cette règle : « aucune décision administrative ou privée impliquant une appréciation sur un comportement humain ne peut avoir pour seul fondement un traitement automatisé d'informations donnant une définition du profil ou de la personnalité de l'intéressé ».

34. L'utilisateur de ces banques de données n'y a pas accès d'une façon furtive et anonyme ; on peut toujours postérieurement découdre chacune des incursions qu'il y fit.

salarié et l'employeur et constituent autant de relais et d'intermédiaires rendant plus ambiguë et ombragée le lien qui les unit, mais sans nécessairement le rompre.

Ainsi, il devient nécessaire que la législation du travail subisse un rajeunissement, en quelque sorte, un lifting rassurant. Il conviendrait notamment que l'on assouplisse les critères de qualification de telle manière que l'on puisse conserver ou acquérir le titre de travailleur dès que la prestation est réalisée selon un cadre d'exécution imposé par le donneur d'ordre ou sous son contrôle, entendu que ce dernier serait dès lors qualifié d'employeur. À ces fins, on ne saurait valablement redéfinir l'un sans adapter la définition de l'autre, l'employeur. Tel serait, à notre avis, le véritable défi politique d'une société moderne à visage humain.

S'il nous fallut apprendre, au cours du XX<sup>e</sup> siècle, à respecter le principe de l'adaptation des techniques à l'homme et non l'inverse, nous devons aussi poursuivre cette même démarche en ce début du XXI<sup>e</sup> siècle de manière à contenir l'asservissement du salarié et le post-taylorisme<sup>35</sup>. En d'autres termes, la question éthique en ces nouveaux milieux de travail se pose avec acuité et les valeurs mises de l'avant devront aussi être partagées et non pas imposées.

---

## SUMMARY

### **New Technology and Employee Telesubordination**

Do new information and communication technologies make work less hard for employees and give them more freedom? This article examines whether these information and communication technologies help to liberate workers or whether they have the opposite effect. To better understand the effects of these technologies on work relations, it is important to consider to what extent the 20<sup>th</sup> century conceptual model of an "employee" is gradually becoming outdated in firms which organize their internal work processes on the basis of this new equipment. Thus, robotics and telematics are combined in a complex production process but their respective impact on the individual employee can be quite different. These external forces

---

35. Il peut s'agir du TAO (taylorisme assisté par ordinateur). Jean-Emmanuel RAY, « De Germinal à Internet : une nécessaire évolution du critère du contrat de travail », (1995) *7/8 Droit social* 634. L'auteur souligne l'importance de la lutte contre les qualifications mensongères à l'égard des travailleurs affublés malgré eux des adjectifs « indépendant » ou « autonome ».

affect the individual employee in a much more direct and personal way than the simple constraints arising from technical means of production.

The flexibility sought by the firm translates into a dual requirement for modern workers in terms of performance: rapid development of their professional autonomy (being able to work without a safety net) and continuous increases in their job mobility. While it is unquestionable that this digital technological "revolution" is increasing the supply of skilled jobs, it is also important to know the price that is, or can be, required from current workers.

It is true that these memorized and processed data help avoid long debates about who did what, when and how. Nobody can justifiably deny these material and external facts. Moreover, this implies a retrieval of only selected data and not of all the elements of operations carried out by the employee. It goes without saying that a memory that retains such elements is worth ten times more than the memory of a manager, but the latter's valid and responsible judgement is still needed to provide an overall and human appreciation of the work performed by the same employee. Thus, can a firm's human resources manager, in all honesty, be satisfied with the data and rely on this computing "subcontractor," forgetting that, in this case, the data processed are neither complete nor perfect. Owing to information and communication technologies, employees are always near regardless of their geographical location on any given day. Thus, at least for employees, absence from and presence at work no longer have the same meaning nor the same impact. Teleworkers, in the broad sense of the word, might organize their own work schedule, taking into account their personal constraints and the times of the day when they are at their best physically and mentally and have the optimal environmental conditions to carry out the work. But, is this really the case? In strict legal terms, are these teleworkers who have no roots and no fixed location on the employer's premises still employees? In such circumstances, have they acquired such a degree of autonomy that their legal status might be changed?

Even though these teleworkers are judicially and legislatively described as employees, several current rules in employment-related laws would be hard to apply to them. The magnetic badge allows for tight and effective management of staff circulation within the establishment. Entries and exits made using the magnetic badge are thus memorized and processed (time, length of time and place, etc.). Thus, there is data on who circulates where, when, for how long and how many times per day, etc. This by-product of the electronic control of access routes thus makes it possible to track the entire staff and even to establish, at the precise time, an accurate accounting statement of the time spent near the work station and the time when the employee may be elsewhere... This gives rise to another

question: should this employee not have a private “protective bubble” that guarantees him or her a degree of privacy, even inside the establishment?

To what extent can an individual’s actions be monitored so closely? The risk of a few blunders or the existence of a doubt about embezzlement by certain employees cannot justify a Kafkaesque surveillance of all employees, everywhere and all the time. Of course, there is no single, valid answer to any of these issues raised by the presence of information and communication technologies. Whatever the case may be, this “black eye” makes the employee highly visible to others, at the cost of abandoning his or her privacy, self-respect and perhaps, dignity. Employees are made so visible and transparent that they are “laid bare,” or at least this is how they may feel and thus may be a source of distress.

While not denying the efficiency of information and communication technologies, we should not be less vigilant under their blinding effects. Who knows what logic and model the authors of this software have used to obtain these results? It seems that a responsible manager should be cautious and entertain a systematic doubt so that this hidden technological subcontracting does not replace the necessary analysis of a set of qualitative and contextual data that are not dealt with at all by these new technologies.