

Pistes de réflexion républicaines sur le travail en contexte pandémique et postpandémique

Andrea Talarico et Jeanne Pérès

Volume 53, numéro 1, 2023

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1102331ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1102331ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Éditions Wilson & Lafleur, inc.

ISSN

0035-3086 (imprimé)

2292-2512 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Talarico, A. & Pérès, J. (2023). Pistes de réflexion républicaines sur le travail en contexte pandémique et postpandémique. *Revue générale de droit*, 53(1), 177–206. <https://doi.org/10.7202/1102331ar>

Résumé de l'article

La pandémie de la COVID-19 a eu bien des répercussions sur la société canadienne, notamment en ce qui a trait au monde de l'emploi. La démocratisation et la popularisation du télétravail ont remis en question certains canons du droit du travail. Partant du constat que l'approche contractualiste traditionnelle du droit du travail ne peut expliquer les profonds bouleversements auxquels sont confrontés travailleurs et employeurs depuis deux ans, les auteures proposent de réexaminer la relation de travail dans une optique républicaine. Elles articulent leur réflexion autour de trois axes principaux (lieu de travail, temps de travail et nature du travail) pour avancer que le travailleur d'aujourd'hui est à la recherche d'autonomie, de flexibilité et de sens. Cette remise en question de la place qu'occupe le travail dans notre société dans un contexte postpandémique ouvre la voie à un changement de paradigme dans notre conception de la gestion du travail, et ce, afin d'assurer une plus grande liberté au travailleur.

Pistes de réflexion républicaines sur le travail en contexte pandémique et postpandémique

ANDREA TALARICO* ET JEANNE PÉRÈS**

RÉSUMÉ

La pandémie de la COVID-19 a eu bien des répercussions sur la société canadienne, notamment en ce qui a trait au monde de l'emploi. La démocratisation et la popularisation du télétravail ont remis en question certains canons du droit du travail. Partant du constat que l'approche contractualiste traditionnelle du droit du travail ne peut expliquer les profonds bouleversements auxquels sont confrontés travailleurs et employeurs depuis deux ans, les auteures proposent de réexaminer la relation de travail dans une optique républicaine. Elles articulent leur réflexion autour de trois axes principaux (lieu de travail, temps de travail et nature du travail) pour avancer que le travailleur d'aujourd'hui est à la recherche d'autonomie, de flexibilité et de sens. Cette remise en question de la place qu'occupe le travail dans notre société dans un contexte postpandémique ouvre la voie à un changement de paradigme dans notre conception de la gestion du travail, et ce, afin d'assurer une plus grande liberté au travailleur.

MOTS-CLÉS :

COVID-19, droit du travail, télétravail, pandémie, relations de travail, Grande démission, théorie républicaine, lien de subordination, Prestation canadienne d'urgence (PCU).

ABSTRACT

The COVID-19 pandemic has had many impacts on Canadian society, particularly in the world of employment. The democratization and popularization of telework has challenged certain canons of labour law. Based on the observation that the traditional contractualist approach to labour law cannot explain the profound upheavals that workers and employers have been confronted with over the last two years, the authors propose to re-examine the employment relationship from a republican perspective. Articulating their reflections around three main axes (place of work, time of work, and nature of work), they

* Avocate et candidate au doctorat à l'Université d'Ottawa.

** Candidate à la maîtrise en droit à l'Université McGill.

argue that today's worker is in search of autonomy, flexibility and meaning. This questioning of the place of work in our society in a post-pandemic context opens the way to a paradigm shift in our conception of work management to ensure greater freedom for the worker.

KEYWORDS :

COVID-19, labour law, telework, pandemic, labour relations, Great Resignation, republican theory, subordinate relationship, Canadian Emergency Response Benefit (CERB).

SOMMAIRE

Introduction.....	178
I. Une pandémie qui secoue les fondements classiques du droit du travail	181
A. La reconsidération juridique du lieu de travail	184
B. Les enjeux législatifs de la délimitation du temps de travail.....	188
C. Le travail invisible et la nature du travail	191
D. La Grande démission et l'après-pandémie	193
II. Pistes de réflexion sur l'adaptation républicaine du droit du travail	196
A. L'adaptation (républicaine) du droit du travail.....	196
B. Séparer la relation de travail de la subsistance économique	197
C. Reconsidérer le statut familial comme motif de discrimination au sens de la <i>Charte canadienne des droits et libertés</i>	202
Conclusion	205

INTRODUCTION

Les répercussions à long terme de la pandémie sur le monde du travail seront probablement de l'ordre d'une relecture de la relation de travail. Le passage au télétravail, particulièrement dans les premiers mois de la pandémie alors que plusieurs travailleurs jonglaient avec des responsabilités parentales accrues, a remis en question certains canons du droit du travail (notamment l'horaire et le lieu de travail). De plus, la Grande démission et la demande accrue de flexibilité forcent tous les acteurs du monde du travail à se questionner sur l'approche libérale (voire libertarienne) traditionnelle du droit du travail. Il ne suffit plus d'examiner les conditions d'entrée et de sortie du contrat de travail ni même les composantes classiques de ce dernier (le lieu, l'horaire, le salaire, les tâches effectuées). Si les demandes de flexibilité peuvent mettre à mal le degré de contrôle et de surveillance souvent associés

à la subordination, il est temps de réexaminer la relation de travail elle-même.

Au Québec, le contrat d'emploi est un contrat nommé dans le *Code civil du Québec*¹. Bien que le droit québécois soit ambivalent quant au fondement du rapport de travail², la tradition civiliste se fondant sur la thèse contractuelle présuppose que les contractants dans la relation d'emploi bénéficient d'une certaine liberté de contracter. Cela se voit notamment dans les dispositions portant sur la fin d'emploi, qui précisent que l'une ou l'autre des parties peut mettre fin au contrat pour un motif sérieux ou en donnant à l'autre partie un préavis raisonnable³. Or, en mettant l'accent sur la liberté contractuelle des parties, une caractéristique fondamentale de la relation de travail se trouve masquée : la relation de subordination qui, elle, peut sembler contraire au concept même de liberté. Les relations de travail et le droit des rapports collectifs de travail, quant à eux, placent la négociation et les forces de négociation au centre de leurs préoccupations, sans toutefois se libérer de la tradition contractualiste ou civiliste et, surtout, sans se pencher réellement sur la relation centrale à tout lien d'emploi.

En ce sens, dans son ouvrage *Private Government*, Anderson compare l'entreprise à un gouvernement privé. Selon elle, si la sphère privée (par opposition à la sphère publique) devait être un lieu de liberté, ce n'est pas le cas pour le travailleur qui se trouve assujéti au pouvoir plus ou moins discrétionnaire de son employeur⁴. La relation de travail serait donc, pour Anderson et d'autres philosophes, non seulement une relation de subordination, mais une relation de domination, et cela, même si le droit du travail encadre l'exercice du droit de gérance de l'employeur.

Or, la liberté contractuelle, bien qu'elle soit un élément fondamental des approches juridiques libérales, ne peut expliquer les changements du monde du travail occasionnés par la COVID-19. Notamment, la liberté de contracter ne peut expliquer la Grande démission qui a secoué le monde du travail en 2022. L'approche préconisée dans cet article va donc au-delà de la liberté contractuelle et propose un regard

1. Art 2085 et s CcQ.

2. Graciela Barrère et Guylaine Vallée, « L'interaction entre le droit civil et le droit du travail et ses effets pratiques sur le travail atypique : le rôle du contrat dans l'accès aux régimes de protection des travailleurs » (2015) 61 :2 McGill LJ 333 à la p 346.

3. Arts 2091 et 2094 CcQ.

4. Elizabeth Anderson, *Private Government*, Princeton, Princeton University Press, 2017.

républicain sur le monde du travail afin d'avancer que la COVID-19 forcera, sans doute, à réexaminer la relation de travail en allant au-delà du contrat.

Au centre de la théorie républicaine se trouve une liberté égale pour les citoyens⁵. Cette liberté renvoie à l'idée d'absence de domination, laquelle correspond à un état d'assujettissement à la volonté arbitraire d'autrui⁶. Pour les théoriciens républicains, le lien de subordination constitue une relation de domination⁷. Ainsi, le républicanisme devient particulièrement pertinent comme sphère d'analyse du monde du travail si l'on considère que le droit du travail (traditionnellement justifié soit par une inégalité de pouvoir de négociation des contractants, soit par le fonctionnement du marché) se trouve dans une crise conceptuelle et normative⁸. En ce sens, toute réflexion républicaine sur le droit du travail postpandémique visera le rejet d'une situation dans laquelle le travailleur se sentirait dominé.

Notre texte prendra donc la crise normative et conceptuelle du droit du travail comme point de départ en illustrant comment celle-ci a été exacerbée par la pandémie. Les premières parties de l'article seront consacrées à une démonstration de l'énorme perturbation juridique engendrée par la pandémie. Quant à la dernière partie de l'article, elle proposera des pistes de réflexion pour sortir de cette crise, notamment en séparant la subsistance économique de la prestation d'emploi, au moyen d'un revenu de base universel, et en réexaminant le travail invisible dont la charge genrée a été révélée par la pandémie. Cet article se veut un premier regard sur une nouvelle façon d'envisager le travail postpandémique, soit en plaçant l'accent sur la relation au centre de tout contrat de travail.

5. Philip Pettit, *On the People's Terms: A Republican Theory and Model of Democracy*, 3^e éd, Cambridge, Cambridge University Press, 2014 à la p 5.

6. Philip Pettit, « Keeping Republican Freedom Simple: On a Difference With Quentin Skinner » (2002) 30:3 *Political Theory* 339 à la p 340.

7. Dáire McCormack-George et Philip Pettit, « Republicanism and Labour Law: A Defence » (2021) NY: Social Science Research Network 20.

8. David Cabrelli et Rebecca Zahn, « Civic Republican Political Theory and Labour Law » dans Hugh Collins, Gillian Lester et Virginia Mantouvalou, dir, *Philosophical Foundations of Labour Law*, Oxford, Oxford University Press, 2018, 104.

I. UNE PANDÉMIE QUI SECOUE LES FONDEMENTS CLASSIQUES DU DROIT DU TRAVAIL

Dès la mi-mars 2020, les premiers effets de la pandémie de COVID-19 se font sentir sur le marché du travail, alors que les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux déclarent l'état d'urgence sanitaire sur le territoire canadien. La pandémie mène, d'une part, à une importante vague de mises à pied, notamment dans les secteurs de services (restauration, hébergement) et, d'autre part, entraîne un bouleversement inédit des fondements classiques du droit du travail, particulièrement en ce qui a trait au temps et au lieu de travail avec l'essor fulgurant que connaît le télétravail. Cette crise de l'emploi touche la grande majorité des secteurs de l'économie et génère son lot de défis pour les milieux de travail qui doivent se réinventer rapidement dans un contexte inédit, en l'absence de précédents desquels s'inspirer et tirer profit. Ainsi, les conditions et les pratiques de travail, de même que les politiques et directives de travail, doivent être revues et adaptées au contexte sanitaire, et ce, afin de favoriser la protection des travailleurs et de limiter la propagation du virus.

Plusieurs secteurs, dont la main-d'œuvre est grandement sollicitée et mobilisée dès les balbutiements de la crise sanitaire et exposée à de nombreux risques, sont soudainement mis au premier plan. Alors que ces travailleurs dits « essentiels »⁹ font front commun contre le virus et bénéficient d'une plus grande sécurité d'emploi¹⁰, est dénoncée la dégradation de leurs conditions de travail, une tendance pré-pandémique qui sévissait déjà dans ces milieux. Cette insécurité est due aux répercussions des phénomènes d'intensification et d'extensification du travail, à savoir : une augmentation des tâches à accomplir, lesquelles sont de plus en plus lourdes et complexes, dans un délai de

9. Au Québec, ce sont non seulement, mais non exclusivement, les travailleurs du secteur de la santé et des services sociaux, mais également ceux œuvrant dans les domaines de la sécurité publique, des services gouvernementaux et autres activités prioritaires, des infrastructures essentielles, et ceux qui sont essentiels pour fournir des biens essentiels comme la nourriture et les médicaments. Revenu Québec, « Services essentiels » (dernière consultation le 13 juillet 2022), en ligne : *Revenu Québec* <www.revenuquebec.ca/fr/definitions/services-essentiels/?refrq=undefined>.

10. Statistique Canada, *La sécurité d'emploi à l'ère de l'intelligence artificielle et des pandémies potentielles*, par Marc Frenette et René Morissette, Ottawa, Statistique Canada, 23 juin 2021, en ligne : <www150.statcan.gc.ca/n1/pub/36-28-0001/2021006/article/00004-fra.htm>.

plus en plus serré, et une hausse des heures de travail pendant et en dehors des temps et des lieux de travail¹¹.

Toutefois, ces phénomènes ne sont pas exclusifs aux professions ou services dits essentiels et l'avènement de la pandémie a contribué à les rendre visibles. L'économie de la connaissance (ou le capitalisme cognitif) a perturbé les canons centraux du droit du travail, notamment en érodant la distinction entre « temps de travail » et « temps hors travail », et « sur le lieu de travail » et « hors du lieu de travail »¹². Le transfert massif de travailleurs à leur domicile dans le contexte de la pandémie de COVID-19 illustre une fois de plus le fait que le lieu de travail moderne a souvent peu en commun avec les lieux de production industrielle. La pandémie et, plus spécifiquement, le mouvement colossal vers le télétravail, ont incidemment forcé une remise en question tant à l'égard du lieu de travail qu'à celui du temps de travail, puisque le télétravail, par sa nature, crée un effritement de la cloison entre la vie privée et la vie au travail.

Le télétravail prend de l'ampleur au Québec à compter du 24 mars 2020, alors que le gouvernement québécois adopte le Décret n° 223-2020 ayant pour effet de suspendre, à compter du 25 mars 2020, toute activité effectuée en milieu de travail, à l'exception « des milieux de travail où sont offerts des services prioritaires » (généralement appelés les « services essentiels ») et « des opérations minimales requises pour assurer la reprise des activités des entreprises œuvrant dans les services non prioritaires, à l'exclusion des commerces »¹³. Dans le décret, le gouvernement précise que la suspension de toute activité effectuée en milieu de travail « n'empêche pas le télétravail dans une résidence privée »¹⁴.

En parallèle le gouvernement fédéral adopte le 1^{er} avril 2020 la *Directive sur le télétravail*¹⁵, dont l'un des principaux objectifs est d'offrir la possibilité d'effectuer du télétravail « y compris dans le but de

11. Dalia Gesuladi-Fecteau et al, « L'encadrement juridique de la durée du travail à l'épreuve de la pandémie de COVID-19: vers une reconfiguration des temporalités professionnelles » (2022) 63:1 C de D 129 à la p 132.

12. Antonio Negri et Claudio Vercellone, « Il rapporto capitale/lavoro nel capitalismo cognitivo » (2007) Posse 45.

13. Décret n° 223-2020 concernant l'ordonnance de mesures visant à protéger la santé de la population dans la situation de pandémie de la COVID-19, D 223-2020, (2020) GOQ 152^e année n° 3A à la p 1141A.

14. *Ibid.*

15. Gouvernement du Canada, *Directive sur le télétravail* (dernière modification le 28 mai 2020), en ligne: *Gouvernement du Canada* <www.tbs-sct.canada.ca/pol/doc-fra.aspx?id=32636§ion=html>.

maintenir une fonction publique inclusive et d'offrir un milieu de travail sain et sécuritaire, assorti de modalités de travail souples »¹⁶. Toutefois la participation au télétravail est facultative et la distinction est faite entre les régimes de télétravail ponctuels¹⁷ et les régimes de télétravail officiels¹⁸.

Ainsi, les premiers mois de la pandémie sont marqués par un mouvement imposant vers le télétravail. Or, la banalisation rapide du télétravail s'inscrit en faux contre le courant juridique jusqu'alors dominant qui se montrait réticent envers le télétravail en général et particulièrement opposé au télétravail forcé. En 2005, la Cour d'appel du Québec avait affirmé que le télétravail obligatoire constituait une violation du droit à la vie privée protégé par la *Charte des droits et libertés de la personne*¹⁹, ainsi qu'une atteinte à l'inviolabilité de la demeure²⁰. Il faut toutefois distinguer cette réticence au télétravail forcé dans un contexte pré-pandémique, où le télétravail était le fruit d'une entente négociée entre l'employeur et l'employé quant aux modalités d'exécution de la prestation de travail, à savoir le lieu où celle-ci s'effectuait, de la réticence au télétravail forcé par la pandémie.

Toutefois, le télétravail n'est pas un phénomène nouveau. À titre d'exemple, au Québec, en 1976, *Québec Science* présentait un dossier sur la « citée câblée » où la télé-médecine, le télé-enseignement et le télétravail remplaceraient progressivement le besoin de se déplacer pour vaquer à ses occupations ou bénéficier de services²¹. Quelques

16. *Ibid*, art 3.2.2.

17. Le gouvernement canadien indique que :

Le télétravail ponctuel peut être possible sans entente de télétravail officielle (par exemple, pour une période très courte et exceptionnelle) et, à cet égard, les organisations devraient définir des critères spécifiques (par exemple, nombre de jours) au-delà desquels une entente de télétravail est requise.

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, « Lignes directrices sur l'optimisation d'un effectif hybride : pleins feux sur le télétravail » (dernière modification le 10 mai 2022), en ligne : Gouvernement du Canada <www.canada.ca/fr/gouvernement/fonctionpublique/dotation/lignes-directrices-optimisation-effectif-hybride-pleins-feux-teletravail.html>.

18. *Directive sur le télétravail*, *supra* note 15, arts 4.1.1 et 4.1.5. L'annexe de la directive prévoit les renseignements minimums que doit comprendre une entente de télétravail, notamment les modalités du régime de télétravail et une liste de contrôle en matière de santé et de sécurité quant à la conformité du lieu de travail avec les exigences de santé et de sécurité du *Code canadien du travail* et de son règlement.

19. RLRQ c C-12 [*Charte québécoise*].

20. *Syndicat des professionnelles du Centre jeunesse de Québec (CSN) c Desnoyers*, 2005 QCCA 110 (CanLII).

21. Louis Brunel, « De la guerre des poteaux à la citée câblée » (1976) 15:4 *Québec Science* 16.

années plus tard, *Québec Science* consacra un dossier spécial au télétravail²². Puis, en 2001, la presse québécoise traitait d'un intérêt accru pour le télétravail à la suite des attentats terroristes du 11 septembre²³. Or, avant la pandémie, les tribunaux s'étaient toutefois montrés réticents à considérer la demeure du travailleur comme un lieu de travail, tout en faisant preuve de certaines ouvertures en matière de santé et de sécurité.

A. La reconsidération juridique du lieu de travail

Dès 2009, le domicile du travailleur est reconnu comme lieu de travail au sens de la *Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles*²⁴, lorsque l'exécution d'une partie du travail s'y déroule, avec le consentement de l'employeur²⁵. Depuis 2020, la croissance du télétravail a mené à une évolution jurisprudentielle en lien avec la santé et la sécurité du télétravailleur, quel que soit son lieu de travail, et depuis 2021, on assiste à des réformes législatives.

En 2021 le tribunal administratif du travail (TAT) a rendu, de façon concomitante, des décisions ayant trait à la qualification d'une blessure ou d'une maladie à titre de lésion professionnelle survenue à l'occasion d'un accident en télétravail²⁶. Ainsi, la décision *Air Canada et Gentile-Patti*²⁷ reconnaît qu'un événement imprévu et soudain, une chute dans les escaliers survenue au domicile de la télétravailleuse, alors qu'elle se dirige au rez-de-chaussée de sa résidence pour sa pause-repas, est considéré comme un accident du travail au sens de l'article 2 de la LATMP. Le TAT nous apprend que le cadre d'analyse permettant de déterminer si l'accident survient à l'occasion du travail reste le même, que le lieu de travail soit celui de l'entreprise ou le domicile du travailleur. Il précise également qu'il faut distinguer l'activité de confort (la pause-repas) du trajet effectué pour s'y rendre (moment au cours duquel la chute est survenue). Dans l'analyse de la survenance de l'événement « à l'occasion du travail », le critère déterminant sera la finalité

22. François Picard, « Le télétravail : pas pour tous » (1984) 23:4 *Québec Science* 47.

23. « La trouvaille du télétravail », *Le nouvelliste* (3 novembre 2011), à la p 8.

24. RLRQ c A-3 [LATMP].

25. *Club des petits déjeuners du Québec c MC Frappier*, 2009 QCCLP 7647. Voir également *Québecor Média inc et Marco Delgadillo*, 2011 QCCLP 4843.

26. Art 28 LATMP.

27. 2021 QCTAT 5829 [*Air Canada*].

de l'activité exercée par le télétravailleur au moment de l'événement. Incidemment, si

[...] le but recherché par l'activité exercée ne s'inscrit pas dans le cadre des activités, des attentes, des préoccupations ou des objectifs de l'employeur, celle-ci fera partie de la sphère personnelle du travailleur et ne pourra être considérée comme étant survenue à l'occasion du travail²⁸.

Dans des circonstances analogues a été considérée comme une lésion professionnelle la fracture de la malléole externe de la cheville d'une employée à la suite d'une chute survenue dans les escaliers extérieurs de sa résidence lors de sa pause²⁹. Le tribunal a transposé à son nouveau lieu de travail (son domicile) la conclusion selon laquelle lorsque l'employée travaillait à l'établissement de l'employeur, elle utilisait une voie d'accès au lieu de travail de manière raisonnable afin de prendre ses pauses à l'extérieur — établissant la connexité avec le travail. De plus, aucune politique-cadre ou directive de l'employeur ne limitait ou n'interdisait de telles pauses sur le nouveau lieu de travail de ses employés. Un même parallèle a été utilisé dans *Benoît et NCH Canada inc*³⁰ pour reconnaître la lésion professionnelle de l'employée survenue à la suite d'une chute sur la glace à son domicile, alors qu'elle était allée chercher des produits dans son garage pour les placer par la suite dans sa voiture. Le tribunal conclut que la manœuvre effectuée au domicile de la travailleuse est similaire à celle qu'elle aurait effectuée sur les lieux de travail de l'employeur, à savoir récupérer les produits dans l'entrepôt de l'employeur et charger un camion de livraison³¹.

Finalement, dans *Corbeil et Ville de Longueuil — Service de police*³², le tribunal juge que les faits de l'affaire permettent de conclure à une lésion professionnelle : il y a blessure (entorse cervicale), survenue sur les lieux du travail (télétravail rendu obligatoire par l'employeur), alors que la travailleuse est à son travail (selon la preuve, la blessure au cou est survenue des suites d'une mauvaise posture au poste de travail).

28. *Ibid* au para 13.

29. *Laverdière et ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs (Opérations régionales)*, 2021 QCTAT 5644 [*Laverdière*].

30. 2021 QCTAT 856 [*Benoît*].

31. *Ibid*.

32. 2021 QCTAT 3185 [*Corbeil*].

L'évolution jurisprudentielle des deux dernières années a permis de confirmer la reconnaissance du domicile du travailleur comme son lieu de travail, mais également de faire la distinction entre les activités du travailleur qui découlent de la sphère personnelle et celles qui découlent de la sphère professionnelle. De plus, le TAT est venu préciser les critères donnant ouverture à la qualification d'événements imprévus et soudains, survenus à l'occasion du télétravail, d'accidents de (télé)travail et de lésions professionnelles qui se produisent par le fait ou à l'occasion de celui-ci.

Toutefois, l'exercice demeure nouveau et soulève de nombreuses questions, notamment quant aux directives à adopter afin d'assurer un environnement sécuritaire de télétravail, de même quant aux exigences minimales en matière de santé et de sécurité (entre autres, mobilier informatique, posture adéquate, ajustement du poste de travail, éclairage, sécurité électrique) et de confidentialité (accès au réseau, protection des renseignements personnels) que peut imposer un employeur et auxquelles a droit le travailleur. De même, se pose la question des engagements que l'employeur doit prévoir au contrat de travail quant à l'exécution de la prestation en télétravail par le travailleur, notamment en ce qui concerne son milieu de télétravail. Est-ce que de l'équipement lui est fourni ? Si oui, est-ce le même que celui offert au bureau ? Bénéficie-t-il des mêmes avantages que ceux auxquels il a droit en présentiel : le remboursement de ses frais de déplacement, l'air climatisé pour faciliter le travail durant les heures chaudes de l'été, etc. ?

Les décisions récentes ont également démontré la difficulté d'appliquer la notion de contrôle direct de l'employeur sur l'employé en télétravail et sur son environnement de télétravail. Conséquemment, il semblerait que des obligations accrues incombent aux employeurs, notamment quant à l'encadrement des conditions dans lesquelles sera effectué le télétravail. Ces préoccupations font écho à la mise en garde du TAT, à savoir que « seule l'élaboration éventuelle de politiques, dans un monde au sein duquel le télétravail est appelé à côtoyer le mode traditionnel d'exécution du travail, est susceptible de prévoir les conditions dans lesquelles doit s'effectuer le travail à distance »³³. De même, la jurisprudence des années à venir permettra certainement de clarifier et de préciser ce qui constitue ou non une activité exercée dans le cadre des fonctions du travailleur, ainsi que les activités extérieures ou

33. Laverdière, *supra* note 29 au para 86.

personnelles entreprises par les travailleurs au cours de leur journée de travail et pour lesquelles les employeurs n'assument pas de responsabilité.

D'ailleurs, la modification en 2021 de la *Loi sur la santé et la sécurité du travail*³⁴ reflète les préoccupations reliées à l'encadrement et à la reconnaissance du télétravail, notamment au chapitre de la prévention en matière de santé et de sécurité et quant à l'importance de fournir un matériel sécuritaire et d'en assurer le bon état de fonctionnement. En effet, de nouvelles dispositions de la LSST régissent ce qui était auparavant considéré comme découlant de la sphère strictement privée du travailleur, notamment en assurant, sur les lieux du travail, la santé et l'intégrité du travailleur victime de violence conjugale ou familiale³⁵, et en permettant aux inspecteurs de la Commission des normes, de l'équité et de la santé et sécurité du travail (CNESST) d'entrer dans la demeure du télétravailleur³⁶. Le réexamen du concept de lieu de travail s'est également étendu aux relations collectives du travail, notamment en lien avec le concept d'établissement du *Code du travail*³⁷. L'interprétation jurisprudentielle de l'établissement de travail portait, jusqu'à récemment, sur un lieu physique de production, interprétation qui, déjà en 2011, semait la controverse.

Avant la pandémie, les dispositions du CT québécois permettaient de recourir aux briseurs de grève dits technologiques³⁸. En effet, puisqu'il n'existe pas de définition du concept d'« établissement » dans le CT, celui-ci avait été interprété dès 1986 par les tribunaux comme étant limité au lieu physique où s'effectue la prestation de travail³⁹. Toutefois, deux grèves majeures survenues au Québec en 2007 et en 2011 au *Journal de Montréal* et au *Journal de Québec* ont jeté un nouvel éclairage sur les répercussions des technologies sur les relations de travail. Dans ces deux affaires, l'accent mis sur l'établissement physique de l'employeur a permis aux briseurs de grève technologiques de continuer à travailler à distance, et ce, malgré la grève qui se déroulait

34. RLRQ c S-2.1 [LSST].

35. *Loi modernisant le régime de santé et de sécurité du travail*, LQ 2021, c 27, art 139.

36. *Ibid*, art 211.

37. RLRQ c 7 [CT].

38. Andrea Talarico, « Technological Strikebreaking: A Case Study of Quebec's Anti-Scab Legislation » (2021) 76:3 RI 587 à la p 587.

39. *Syndicat des travailleurs en communication du Canada, section locale 81 et Télébec Ltée*, 1986 CanLII 4357 (QC TT).

aux bureaux des journaux, créant un déséquilibre dans le pouvoir de négociation⁴⁰.

En 2011, dans l'affaire *Syndicat canadien de la fonction publique, section locale 1450 c Journal de Québec*⁴¹, la Cour d'appel réitère sa position alors qu'elle définit l'établissement comme « le lieu précis dont l'employeur a théoriquement verrouillé les portes »⁴². En 2018, elle précise que l'établissement comprend également le lieu « où les salariés de l'unité de négociation en grève exercent habituellement leurs fonctions »⁴³.

L'évolution jurisprudentielle est toutefois peu représentative des modes flexibles de travail et des réalités de production, et la nécessité d'élargir l'interprétation de la notion d'établissement de travail de l'article 109.1 CT devient criante à l'ère où règne le télétravail. C'est d'ailleurs à cette tâche que s'attelle le TAT dans la décision *Unifor, section locale 177 c Groupe CRH Canada inc*⁴⁴. Le tribunal reconnaît alors la notion d'« établissement déployé », c'est-à-dire que le terme « établissement » peut s'étendre aux lieux où celui-ci « se déploie » et d'où les salariés remplissent leurs fonctions⁴⁵, notamment leur domicile lorsqu'ils sont en télétravail. Le TAT étend donc l'application de la notion d'établissement au sens de l'article 109.1 CT au travail de remplacement effectué en télétravail. Cette décision démontre, une fois de plus, l'effet de la pandémie et de la croissance à grande échelle du télétravail, ainsi que la nécessité de réformer le monde du travail afin qu'il reflète plus justement les nouvelles réalités en matière de lieu de travail.

B. Les enjeux législatifs de la délimitation du temps de travail

Parallèlement aux changements apportés à la notion de lieu de travail, des difficultés se sont également manifestées par rapport à la délimitation du temps de travail. Dans un dossier de lésion professionnelle, le TAT a reconnu qu'en situation de télétravail, « le passage de la sphère

40. Talarico, *supra* note 38 aux pp 591–92.

41. 2011 QCCA 1638.

42. *Ibid* au para 14.

43. *Syndicat de professionnelles et professionnels du gouvernement du Québec c Québec (PG)*, 2018 QCCA 2161 au para 57.

44. 2021 QCTAT 5639.

45. *Ibid* au para 149.

professionnelle à la sphère personnelle et vice-versa peut être plus fréquent au cours d'un quart de travail »⁴⁶. La démocratisation du télétravail au moment de la pandémie a flouté la démarcation entre vie personnelle et familiale et vie professionnelle, l'une faisant souvent irruption dans l'autre⁴⁷. De plus, l'Institut national de santé publique du Québec (INSPQ) a reconnu que bien que le télétravail puisse présenter certains avantages⁴⁸, il comporte aussi son lot de défis, notamment en ce qui a trait à l'hyperconnexion⁴⁹, facilitée par la technologie et les moyens de communication⁵⁰. L'accès continu aux courriels professionnels et au téléphone cellulaire, et la mise au point d'outils technologiques tels que Zoom et Teams ont bousculé les cadres établis en matière d'horaires de travail et brouillé toute notion d'heures convenables/raisonnables auxquelles le travailleur peut recevoir des communications⁵¹.

Cette question épineuse a d'ailleurs rallumé les débats parlementaires au Québec quant au droit à la déconnexion et aux nombreux enjeux que cela soulève en matière de santé mentale (anxiété, dépression, épuisement professionnel) et de vie privée. Bien que le droit à la déconnexion soit le cheval de bataille de la formation politique Québec solidaire depuis quelques années. Bien que le parti ait présenté un premier projet de loi « antiépuisement professionnel » en 2017 dans le cadre de la réforme de la *Loi sur les normes du travail*⁵², ainsi qu'une première mouture du Projet de loi n° 492 pour le droit à la déconnexion⁵³, en 2020, ses propositions n'avaient, avant la pandémie, jamais

46. *Air Canada*, *supra* note 27 au para 14.

47. Il est aisé de penser ici aux employés en télétravail qui devaient également assurer la garde de leurs enfants, lesquels pouvaient faire irruption dans le bureau de leur(s) parent(s) ou interférer avec certaines de leurs tâches — sans compter les défis occasionnés par la demande accrue de Wi-Fi au sein des foyers où parents et enfants en faisaient un usage soutenu.

48. L'INSPQ mentionne, entre autres, la flexibilité, une meilleure conciliation travail et vie personnelle, et une productivité accrue: Institut national de santé publique du Québec, *COVID-19 — Pandémie et travail en 2021* (14 janvier 2022), en ligne (pdf): *Institut national de santé publique du Québec* <www.inspq.qc.ca/sites/default/files/publications/3195-pandemie-travail.pdf> [INSPQ, *Pandémie et travail*].

49. INSPQ, *Le télétravail en contexte de pandémie* (1^{er} juillet 2020), en ligne: *Institut national de santé publique du Québec* <www.inspq.qc.ca/sites/default/files/publications/3040-teletravail-pandemie-covid19.pdf> [INSPQ, *Télétravail*].

50. INSPQ, *Pandémie et travail*, *supra* note 48.

51. INSPQ, *Télétravail*, *supra* note 49.

52. Québec solidaire, *Réforme de la Loi sur les normes du travail — Québec solidaire veut mettre en place une stratégie anti-burnout* (22 septembre 2018), en ligne: *Québec solidaire* <www.quebecsolidaire.net/nouvelle/reforme-de-la-loi-sur-les-normes-du-travail-quebec-solidaire-veut-mettre-en-place-une-strategie-anti-burnout>.

53. PL n° 492, *Loi sur le droit à la déconnexion*, 42-2, 2020 (première lecture le 3 juin 2020).

abouti. L'avènement de la pandémie a remis au centre de l'actualité la nécessité de définir et de respecter le temps de travail des employés. Le 10 décembre 2021, le député de Québec solidaire, Alexandre Leduc, a présenté le Projet de loi n° 99⁵⁴, la *Loi sur le droit à la déconnexion*, qui vise à renforcer la qualité de vie des travailleurs et travailleuses tout en répondant aux préoccupations qui découlent de l'emploi de nouvelles technologies.

Cette loi a pour objectif d'assurer le respect du temps de repos des salariés, et ce, en instaurant l'obligation pour l'employeur d'adopter une politique de déconnexion en dehors des heures de travail et le droit substantiel correspondant du salarié d'être coupé de toute communication relative à son emploi en dehors de ses heures de travail⁵⁵.

D'ailleurs, le droit à la déconnexion a fait couler de l'encre ailleurs au Canada. L'Ontario a été la première province canadienne à ajouter à sa *Loi de 2000 sur les normes d'emploi*⁵⁶ des exigences en matière de politique écrite sur la déconnexion du travail. Cette loi, de moins grande envergure que le projet de loi québécois, s'applique aux entreprises de 25 employés et plus⁵⁷, mais ne crée toutefois pas de droit substantiel à la déconnexion pour les salariés ni de sanction pénale en cas de non-respect des exigences. De plus, la loi ontarienne ne prévoit pas de modalités d'élaboration de la politique écrite sur la déconnexion, ce qui présuppose que l'employeur peut unilatéralement adopter la politique en élaborer le contenu à son entière discrétion (en respect toutefois des droits accordés aux salariés par la LNE ou par une convention collective).

Ainsi, tout comme la transition du capitalisme industriel au capitalisme cognitif a entraîné une remise en question du lieu et du temps de travail, selon Negri et Vercellone⁵⁸, la transition rapide vers le télétravail en 2020 a forcé une reconsidération juridique du lieu de travail et un questionnement législatif sur la délimitation du temps de travail.

54. PL n° 799, *Loi sur le droit à la déconnexion*, 42-2, 2021 (première lecture le 10 décembre 2021).

55. *Ibid*, art 1. Au moment de rédiger ce texte, le projet de loi était toujours au stade de la présentation.

56. LO 2000, c 41 [LNE].

57. *Ibid*, art 21.1.2(1).

58. Negri et Vercellone, *supra* note 12.

C. Le travail invisible et la nature du travail

L'avènement du télétravail a également mené à un questionnement sur la nature du travail. La fermeture des écoles et garderies, jumelée à un ralentissement économique, a eu un effet disproportionné sur les femmes, particulièrement celles ayant des enfants d'âge scolaire. Un rapport publié par la Banque Royale du Canada en juillet 2020 indiquait que plus d'un million de femmes canadiennes avaient perdu leur emploi dans les premiers mois de la pandémie et que « la participation des femmes à la population active a atteint son plus bas niveau en trois décennies »⁵⁹. L'INSPQ avait, au début de la pandémie, souligné que le télétravail pouvait faciliter la conciliation entre le travail et la vie personnelle, et qu'en temps de confinement, le télétravail entraînait une nécessité de réaménager l'horaire de travail en dehors des heures habituelles⁶⁰, ajoutant que la division genrée des responsabilités familiales présentait un facteur de stress important pour les télétravailleuses⁶¹. Rapidement, les effets de la pandémie sur le travail ont suscité une discussion sur la nature même du travail et ont révélé une facette genrée, associée de près au concept de travail invisible.

Suivant la définition donnée par le Conseil du statut de la femme, le travail invisible ou travail du *care* est « le travail qui consiste à répondre à des besoins de soins, d'éducation, de soutien ou d'assistance aux autres »⁶². En temps de pandémie, cela s'est traduit par le fait d'assumer simultanément les charges mentale et physique reliées à diverses tâches : faire l'école à domicile, entretenir la maison et apporter des soins aux proches. La crise sanitaire a jeté « une lumière crue sur les effets de la sous-valorisation historique des emplois du *care*. Du même coup, elle met en relief leurs hautes exigences, leurs risques singuliers de même que leur essentiel apport au bien-être et à la prospérité d'une société »⁶³. Le travail invisible, quoique nécessaire

59. RBC — Economics, *La pandémie menace des décennies de progression des femmes au sein de la population active* (juillet 2020), en ligne : RBC — Economics <www.leadershipavise.rbc.com/la-pandemie-menace-des-decennies-de-progression-des-femmes-au-sein-de-la-population-active/>.

60. INSPQ, *Pandémie et travail*, *supra* note 48 à la p 3.

61. *Ibid* à la p 7.

62. Conseil du statut de la femme, *La valeur du travail du care sous la loupe de la pandémie* (14 mai 2021), en ligne : *Conseil du statut de la femme* <www.csf.gouv.qc.ca/article/publicationsnum/les-femmes-et-la-pandemie/societe/la-valeur-du-travail-du-care-sous-la-loupe-de-la-pandemie/>.

63. *Ibid*.

au bon fonctionnement économique de notre société, ne bénéficie d'aucune protection véritable et n'était, jusqu'à très récemment, peu, voire non reconnu. En outre, aucune rémunération n'y est rattachée.

Selon l'Organisation des Nations Unies :

Les femmes assument très majoritairement le travail non rémunéré, notamment en ce qui concerne la garde des enfants, la cuisine, les tâches ménagères et les travaux de la ferme. Le travail non rémunéré est essentiel au fonctionnement des ménages et des économies, mais il est aussi bien moins valorisé que le travail rémunéré⁶⁴.

Peu avant l'éclatement de la pandémie, les députés de l'Assemblée nationale avaient adopté une motion visant à faire reconnaître la contribution du travail invisible des femmes à la société québécoise⁶⁵. Cette mesure visait à conscientiser l'État et les citoyens au devoir de soutenir et de reconnaître le travail quotidien accompli majoritairement dans l'ombre par les femmes et d'éveiller les consciences quant à notre dépendance collective au travail non rémunéré. En accord avec la pensée républicaine, cette motion représentait un premier pas vers la dénonciation de la tolérance à l'égard de l'absence de liberté dans la sphère privée et un affranchissement des relations de domination et de subordination qui fondent le travail invisible.

Or, la fermeture des écoles et la transition vers le télétravail ont eu l'effet inverse et brisé cet élan, touchant de façon disproportionnée les femmes canadiennes. Jonglant entre obligations parentales accrues, responsabilités ménagères, confinement et télétravail, les femmes ont subi les contrecoups du manque de soutien social, de la gestion simultanée des horaires familiaux et personnels, des interruptions constantes du travail, du manque de vie privée et de l'hyperconnectivité. Un rapport publié par l'INSPQ aborde d'ailleurs la question de l'augmentation du stress psychologique chez les femmes en raison des interactions fréquentes entre sphères privée et professionnelle⁶⁶.

64. ONU Femmes, *Redistribuer le travail non rémunéré* (dernière consultation le 14 juillet 2022), en ligne : [ONU Femmes <www.unwomen.org/fr/news/in-focus/csw61/redistribute-unpaid-work>](http://www.unwomen.org/fr/news/in-focus/csw61/redistribute-unpaid-work).

65. Caroline Plante, « Le travail "invisible" des femmes reconnu par le gouvernement québécois », *La Presse canadienne* (10 mars 2020), en ligne : [<www.lapresse.ca/actualites/2020-03-10/le-travail-invisible-des-femmes-reconnu-par-le-gouvernement-quebecois>](http://www.lapresse.ca/actualites/2020-03-10/le-travail-invisible-des-femmes-reconnu-par-le-gouvernement-quebecois).

66. INSPQ, *Conciliation travail-vie personnelle : points de vue des travailleuses et pistes d'action pour des contextes de travail plus favorables à la santé mentale* (octobre 2019), en ligne (pdf) : [Institut national de santé publique du Québec <www.inspq.qc.ca/sites/default/files/publications/2709_travail_vie_personnelle_sante_mentale.pdf>](http://www.inspq.qc.ca/sites/default/files/publications/2709_travail_vie_personnelle_sante_mentale.pdf).

Ainsi, le jumelage difficile du travail familial et domestique et du travail rémunéré a eu un effet considérable sur la santé mentale des femmes⁶⁷. Or, plus sournoises furent les répercussions sur leur capacité de progression professionnelle et sur leur sécurité économique à long terme. Alors qu'avant la pandémie, les emplois des femmes représentaient 39 % de la masse salariale formelle globale, ils constituent 60 % des emplois perdus au cours des quatre premiers mois de la pandémie⁶⁸. Les chiffres sont d'ailleurs explicites : au Canada, en 2020, 12 fois plus de femmes que d'hommes ont quitté leur emploi en invoquant des raisons familiales⁶⁹.

D. La Grande démission et l'après-pandémie

En septembre 2021, 4,4 millions d'Américains ont quitté leur emploi. Ce départ fut surnommé la *Great Resignation* (la Grande démission)⁷⁰. Le taux de démission fut plus élevé chez les travailleurs âgés de 30 à 45 ans, ainsi que dans les secteurs technologiques et de la santé⁷¹. Les départs massifs ont eu un effet délétère sur les entreprises ; en plus d'entraîner une augmentation de certains coûts d'exploitation, ils ont parfois provoqué des risques concurrentiels lorsque certains salariés ont quitté leur emploi pour aller travailler chez un concurrent⁷².

Selon les données de Statistique Canada, plus d'un million de travailleurs ont quitté leur emploi volontairement en 2020 ; on constate un nombre semblable en 2021. Parmi les raisons citées, notons l'insatisfaction au travail, des raisons familiales et d'autres motifs non

67. Jessica Bennet, « Three American Mothers on the Brink », *New York Times* (24 février 2021), en ligne : <www.nytimes.com/interactive/2021/02/04/parenting/covid-pandemic-mothers-primal-scream.html>.

68. McKinsey Global Institute, *COVID-19 and Gender Equality: Countering the Regressive Effects* (juillet 2020), en ligne : *McKinsey & Company* <www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/covid-19-and-gender-equality-countering-the-regressive-effects>.

69. Dawn Desjardins et Carrie Freestone, *COVID and the Outlook for Canadian Women at Risk of Disruption* (4 mars 2021), en ligne : *RBC — Economics* <www.rbccm.com/en/insights/story.page?dcr=templatedata/article/insights/data/2021/03/covid_further_clouded_the_outlook_for_canadian_women_at_risk_of_disruption>.

70. Mussia T Tessema et al, « The “Great Resignation”: Causes, Consequences, and Creative HR Management Strategies » (2022) 10:1 *Journal of Human Resource and Sustainability Studies* 161 à la p 162.

71. Ian Cook, « Who Is Driving the Great Resignation ? », *Harvard Business Review* (15 septembre 2021), en ligne : <www.hbr.org/2021/09/who-is-driving-the-great-resignation>.

72. Tessema et al, *supra* note 70 à la p 167.

précisés⁷³. Cette grande démission a amené le Conseil du patronat du Québec (CPQ) à désigner la pénurie de main-d'œuvre comme un enjeu prioritaire lors des consultations budgétaires 2022–2023 du gouvernement fédéral⁷⁴.

La grande démission a été marquée par un désir de flexibilité, d'auto-réalisation et d'autonomie, et par une recherche d'équilibre travail-famille. Si la satisfaction à l'emploi a longtemps été perçue comme relevant de la psychologie organisationnelle ou de la gestion des ressources humaines, il est important pour les juristes de se demander si le droit du travail peut s'adapter à ces demandes de changement.

La présidente de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés du Québec (OCRHA), Manon Poirier, précise que la grande démission n'était pas liée à un manque d'ambition, mais à un désir de réalisation personnelle et d'un meilleur équilibre travail-famille⁷⁵. Dès 1997, la Cour suprême avait reconnu que « pour la plupart des gens, le travail est l'une des caractéristiques déterminantes de leur vie »⁷⁶. De plus, la plupart des travailleurs sont d'avis que le travail permet la réalisation de soi et que celle-ci est un facteur majeur de la satisfaction au travail⁷⁷. Dans la mesure où le travail joue un rôle capital dans la vie des travailleurs et où les démissions ne dépendent pas d'un manque de motivation à travailler, quels sont les facteurs explicatifs de cette grande démission ?

Le télétravail obligatoire tôt dans la pandémie fut le catalyseur du changement. La perte d'interactions sociales au travail découlant du télétravail a été associée à un manque de motivation⁷⁸. Il est, dans ce contexte, peu surprenant que la Cour suprême ait déjà affirmé que la

73. Statistique Canada, *Raison pour avoir quitté l'emploi durant l'année précédente, données annuelles (x 1 000), Table 14-10-0126-01*, Ottawa, Statistique Canada (6 janvier 2023), en ligne: *Statistique Canada* <www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1410012601&request_locale=fr>.

74. CPQ, *Commentaires du CPQ dans le cadre des consultations budgétaires 2022–2023 du gouvernement du Canada* (4 avril 2022), en ligne: <www.cpq.qc.ca/fr/publications/memoires-et-etudes/commentaires-du-cpq-dans-le-cadre-des-consultations-budgetaires-2022-2023-du-gouvernement-du-canada/>.

75. Michel Corriveau, « La grande démission : changer de vie pendant la pandémie », *Radio-Canada* (17 janvier 2022), en ligne: <www.ici.radio-canada.ca/nouvelle/1854382/grande-demission-pandemie-covie-19-nouveau-brunswick-travail>.

76. *Wallace c United Grain Growers Ltd*, [1997] 3 RCS 701, 1997 CanLII 332 au para 94.

77. Sreeya B, « Self-Actualization — A Motivational Tool at Workplace » (2020) 82:1–2 *Text Engineering and Management* 14276.

78. Tessema et al, *supra* note 70 à la p 165.

liberté d'association peut dépendre d'un besoin d'autoréalisation qui ne peut être atteint qu'avec autrui⁷⁹. Au-delà de l'isolement, le télétravail a chamboulé la routine des travailleurs. Les travailleurs, pour la grande majorité, étant liés par leur routine quotidienne, seuls des changements majeurs peuvent provoquer un questionnement à l'égard de leur situation professionnelle⁸⁰.

La pandémie a également permis à plusieurs travailleurs de réévaluer la place qu'occupait le travail dans leur vie⁸¹. De plus, des facteurs économiques, tels qu'une suspension des remboursements des dettes étudiantes et le versement de prestations gouvernementales, ont poussé certains travailleurs à réévaluer leur niveau de satisfaction à l'emploi⁸². Pour les travailleurs de première ligne, la peur d'attraper la COVID-19 au travail a également été un facteur de démission⁸³.

Parmi les éléments menant à un manque de satisfaction au travail, les employés démissionnaires citaient les difficultés à atteindre un équilibre entre le travail et la vie familiale, ainsi qu'un manque de soutien de leur employeur tant sur le plan informatique qu'en ce qui a trait à la santé et au bien-être⁸⁴. De surcroît, selon un sondage mené auprès de plus de 500 employeurs canadiens, près des trois quarts des salariés sondés souhaitent que leur employeur rende le travail flexible de façon permanente, mais un nombre semblable d'employés croient que leur employeur accorde une plus grande valeur au travail en présentiel. Cette contradiction révèle un décalage dans la perception du travail flexible⁸⁵.

A contrario, parmi les facteurs de rétention répertoriés par la littérature, notons l'élaboration de politiques de travail flexible⁸⁶, le soutien à l'équilibre travail-famille⁸⁷, l'amélioration de la socialisation (même

79. Lavigne c Syndicat des employés de la fonction publique de l'Ontario, [1991] 2 SCR 211, 1991 CanLII 68.

80. Gabriela Ksinan Jiskrova, « Impact of COVID-19 Pandemic on the Workforce: From Psychological Distress to the Great Resignation » (2022) 76:6 Journal of Epidemiology and Communal Health 525.

81. Tessema et al, *supra* note 70.

82. *Ibid* à la p 164.

83. *Ibid*.

84. *Ibid* à la p 166.

85. Rapport Catalyst, « Le grand clivage travail/vie personnelle au Canada » (février 2022), en ligne : <www.catalyst.org/fr/research/flexibility-demand-future-of-work-canada-french/>.

86. Tessema et al, *supra* note 70 à la p 168.

87. *Ibid* à la p 170.

virtuelle)⁸⁸, l'existence de programmes visant à améliorer la santé et le bien-être physique et mental des salariés⁸⁹ et l'existence de voies de communication efficaces et fluides entre la direction et les salariés permettant à ces derniers d'exprimer leurs points de vue⁹⁰. De ces facteurs, nous retenons un désir de flexibilité, une réévaluation de l'importance relative du travail et une recherche d'égalité dans la relation employeur-employé.

Dans un entretien à Radio-Canada, Manon Poirier, présidente de l'OCRHA, demandait :

Est-ce qu'on peut créer des environnements qui sont plus centrés sur les employés, l'humain, leur volonté, la latitude, la confiance, l'autonomie, décentraliser la prise de décisions, partager le pouvoir, donc donner du sens au travail, et cela, dans un cadre où on arrête de valoriser le nombre d'heures et la présence, mais bien ce qu'on réussit à créer ensemble ? Eh bien ! je nous souhaite qu'on crée cet environnement de travail du futur dès maintenant⁹¹.

II. PISTES DE RÉFLEXION SUR L'ADAPTATION RÉPUBLICAINE DU DROIT DU TRAVAIL

A. L'adaptation (républicaine) du droit du travail

En 2006, le professeur et arbitre de griefs, Denis Nadeau, écrivait que la « cloison classique prévalant entre le salarié, embauché pour fournir une prestation de travail pour le compte d'un employeur, et ce même individu, à titre de personne »⁹² s'est effritée lors de l'adoption de la *Charte québécoise*. Il ajoutait que l'introduction des droits de la personne au sein des relations de travail a donné naissance à un « nouveau salarié », soit « un salarié qui, en plus de ses attributs professionnels ou techniques, demeure, même lorsqu'il franchit la porte de l'entreprise qui l'emploie, pleinement investi de ses droits fondamentaux »⁹³.

88. *Ibid* à la p 171.

89. *Ibid*.

90. *Ibid* aux pp 172–73.

91. Corriveau, *supra* note 75.

92. Denis Nadeau, « *La Charte des droits et libertés de la personne et le droit du travail au Québec : naissance d'un "nouveau salarié" dans un droit en mutation* » (2006) 66:5 R du B 399 à la p 401.

93. *Ibid* à la p 402.

Après deux ans d'adaptation rapide, de décroisement entre la vie privée et la vie au travail, de flexibilité accrue, de reconsidération de la nature du travail et, enfin, d'exode des salariés, devons-nous parler d'une nouvelle relation de travail ? Plus précisément, pouvons-nous parler d'une nouvelle subordination ?

Dans sa forme la plus classique, le droit du travail s'intéresse principalement aux conditions d'entrée et de sortie du contrat de travail, sans tenir compte du volet relationnel. La relation entre employeur et employé est soit camouflée sous le vocable « lien de subordination », soit balisée dans ses formes les plus élémentaires (p. ex., la prohibition du harcèlement psychologique), soit reléguée à la psychologie organisationnelle. Or, la théorie républicaine permet de jeter un regard nouveau sur la relation d'emploi.

Si le libéralisme classique se concentre sur la liberté de contracter, la liberté républicaine est vue comme une absence de domination arbitraire. Le but de l'État (et du droit comme instrument étatique) est donc d'assurer une liberté égale aux citoyens et de les libérer de la domination arbitraire. La relecture républicaine du travail exige donc que nous examinons la relation au centre du contrat de travail, soit le lien de subordination.

Les points de friction menant à la démission relèvent du contrôle (par opposition au désir d'autonomie du travailleur), du besoin d'épanouissement et d'un questionnement sur la place du travail dans la vie du travailleur. Il va sans dire que le salarié qui se sent contrôlé vit une forme de domination incompatible avec son besoin de liberté. Il appartient donc aux spécialistes du droit du travail de réexaminer comment le contrôle nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise peut s'exercer sans domination et en respectant les désirs de flexibilité et d'autonomie exprimés lors de la grande démission.

B. Séparer la relation de travail de la subsistance économique

Dans une perspective républicaine, selon laquelle un déséquilibre de force économique peut générer une relation de domination, Pettit indique deux mécanismes, qu'il qualifie « d'anti-pouvoir », qui sont particulièrement pertinents au travail en temps de COVID-19. Le premier mécanisme, mis en place depuis des siècles, est la réglementation (dont celle du travail). Le second mécanisme est constitué des

initiatives dites de l'État-providence⁹⁴, dont le revenu de base universel. C'est sur celui-ci que nous nous pencherons dans la section suivante.

Le début de la pandémie est marqué par une salve de mises à pied et de licenciements, et une forte réduction de la main-d'œuvre, puisque les entreprises à travers le pays ont pris les moyens nécessaires afin d'assurer leur survie. Au cœur de cette crise sans précédent s'est rapidement présentée la nécessité de répondre aux préoccupations engendrées par la pandémie quant au monde de l'emploi, essentiel au fonctionnement de toute société. La COVID-19 a eu des répercussions sur les droits des employés et, lors de débats sociétaux et parlementaires, elle a obligé à reconsidérer le travail, que la pandémie a rendu impossible dans une grande majorité de secteurs de l'économie.

Le 24 mars 2020, le Projet de loi C-13, *Loi concernant certaines mesures en réponse à la COVID-19*, était débattu au Parlement du Canada. À l'époque, les défis étaient nombreux, vu l'incertitude quant à la durée de la pandémie. Au cours des débats parlementaires, les députés ont souligné le besoin impérieux de soutenir rapidement les travailleurs, mais également de s'assurer que les travailleurs dits plus vulnérables (travailleurs autonomes, *pigistes*, *travailleurs à la demande*, travailleurs étrangers saisonniers) ne passent pas au travers des mailles du filet de protection législative⁹⁵.

Dans les faits, le Projet de loi appelé *Prestation canadienne d'urgence* (PCU) a été adopté par la Chambre des communes et le Sénat le 25 mars 2020; il prévoit le versement, par le ministre de l'Emploi et du Développement social, de l'allocation de soutien du revenu au travailleur qui présente une demande conforme aux exigences⁹⁶. Au cours de 2021, la PCU a été remplacée par la Prestation canadienne de la relance économique (PCRE).

Dans sa forme finale, la PCU offrait aux travailleurs admissibles⁹⁷ 2 000 \$ par mois, pendant 4 mois maximum; cette prestation est consi-

94. Philip Pettit, «Freedom as Antipower» (1996) 106:3 Ethics 576 à la p 591.

95. *Débats de la Chambre des communes*, 43-1, vol 149, n° 032 (24 mars 2020) (Jagmeet Singh).

96. *Loi sur la prestation canadienne d'urgence*, LC 2020, c 5, arts 4–6.

97. Le travailleur visé devait avoir plus de 15 ans, résider au Canada et avoir des revenus d'au moins 5 000 \$ pour l'année 2019 ou les 12 mois précédant la demande. De plus, le travailleur devait avoir cessé, ou être en voie de cesser, involontairement d'exercer son emploi pour des raisons liées à la COVID-19 (*ibid*, art 5.)

dérée comme un revenu de travail⁹⁸ en remplacement de celui dont était privé le travailleur en raison de la pandémie⁹⁹. Les objectifs de son adoption indiquent qu'il s'agit d'une mesure temporaire motivée par un désir de limiter les répercussions de la COVID-19 sur l'économie, la société, la santé publique et la sécurité¹⁰⁰. D'ailleurs, en 2020, un tiers des travailleurs canadiens admissibles à la PCU l'avaient reçu¹⁰¹ et, selon les statistiques canadiennes, une grande majorité des travailleurs plus susceptibles d'avoir reçu la PCU étaient des travailleurs à faible revenu, des jeunes travailleurs, des femmes ou des travailleurs des groupes de minorités visibles (autochtones, réfugiés). Sensée offrir une juste compensation aux travailleurs victimes des conséquences de la pandémie, qu'en est-il réellement de son effet ? Cette question est d'autant plus pertinente, considérant que l'adoption de la PCU survient dans un contexte sociétal où l'idée d'un revenu de base universel (RBI) est sur toutes les lèvres.

En effet, dans la foulée des débats parlementaires, le RBI est mis de l'avant par les députés du Nouveau Parti démocratique (NPD), qui s'opposent à la PCU proposée par les libéraux. Le NPD avance que la mise en place d'un instrument permanent de protection sociale permettrait de garantir une sécurité financière à tous sans discrimination relative au statut du travailleur¹⁰². Plusieurs voient le RBI comme une solution plus juste et équitable que la PCU, décriée comme étant un ensemble de mesures disparates ayant nécessité des révisions constantes afin de remédier aux lacunes apparues dès son adoption. Bien que, dans les faits, la PCU détache la rémunération de la prestation

98. La loi utilise les termes « allocation de soutien du revenu ».

99. La PCU vise à compenser la perte de revenus des travailleurs qui étaient actifs avant l'avènement de la pandémie et dont la faculté d'exercer ou d'occuper leur emploi a été perturbée par la COVID-19 (mise à pied temporaire ou permanente, licenciement, travailleurs à temps partiel, travailleurs gagnant moins de 1 000 \$ par mois).

100. La Chambre des communes du Canada indique que les objectifs de la PCU sont triples : 1) aider les travailleurs touchés à honorer leurs obligations financières ; 2) permettre aux travailleurs de rester à la maison afin de contribuer à enrayer la propagation du virus ; et 3) réduire les répercussions néfastes de la maladie sur les personnes et le système de santé : Chambre des communes, *La prestation canadienne d'urgence, Rapport du Comité permanent des comptes publics* (présidente, Kelly Block) mai 2021 à la p 4.

101. Statistique Canada, *Travailleurs recevant des paiements du programme de la Prestation canadienne d'urgence en 2020*, par Marc Frenette et al, Ottawa, Statistique Canada (2 juin 2021), en ligne : *Statistique Canada* <www150.statcan.gc.ca/n1/pub/45-28-0001/2021001/article/00021-fra.htm>.

102. À savoir que le revenu universel de base est un revenu que tous les membres de la collectivité reçoivent, indépendamment de leurs revenus ou de leurs situations professionnelles.

de travail et est non conditionnelle à la recherche d'un emploi¹⁰³, les motivations ayant mené à son adoption sont toutefois différentes de celles qui sous-tendent la mise en place d'un RBI.

L'adoption d'un tel régime est en effet complexe et nécessite de repenser les canons actuels de notre société, qui valorisent productivité et rendement, et nécessite également de donner une nouvelle portée à l'adage selon lequel tout travail mérite salaire. Cette discussion s'avère d'autant plus cruciale à l'heure où la relation de travail est ébranlée jusque dans ses fondements. Ainsi, le RBI serait accordé peu importe le statut social d'une personne, c'est-à-dire qu'elle soit inactive, en emploi, en recherche d'emploi ou à la retraite, aux études ou en formation dans le but d'occuper un emploi. La rémunération est donc entièrement détachée non seulement de la prestation de travail, mais également de la volonté, de la motivation ou de la possibilité même d'occuper un emploi. Bien que le principe d'un RBI varie d'une idéologie à l'autre, la constante réside en ce qu'il s'agit d'un revenu versé à chacun de façon universelle, inconditionnelle (sans contrepartie ou conditions) et individuelle¹⁰⁴. Une vision plus « étatique » ou « républicaine » prône la protection et l'émancipation du travailleur grâce à l'octroi par l'État d'un montant minimum vital à tous ses membres: « [a]ssuré d'un revenu, le citoyen n'est plus dépendant du travail, et ainsi du patronat. Une façon de renverser les rapports de force »¹⁰⁵. Certains avancent également que cela permettrait de valoriser le travail auquel n'est rattachée aucune rémunération, tels que le bénévolat et le travail dit invisible. À l'inverse, une vision plus « libérale » promeut la simplification du système d'aide sociale et la réduction de l'interventionnisme étatique de même que la libéralisation du marché du travail¹⁰⁶.

Dans la doctrine, le RBI est considéré comme un outil de premier plan pour lutter contre la pauvreté monétaire, favoriser l'autonomie de tous, la justice sociale, la liberté humaine, la dignité universelle¹⁰⁷

103. Contrairement à un régime d'assurance emploi, par exemple.

104. Jean-Éric Hyafil, « 13. Revenu universel : à quelles conditions ? » (2017) 1 :20 *Regards croisés sur l'économie* 164, en ligne : <www.cairn.info/revue-regards-croises-sur-l-economie-2017-1-page-164.htm>.

105. Charlotte Belaïch, « Qu'est-ce que le revenu universel de base ? », *Le Monde* (mis à jour le 23 avril 2016), en ligne : <www.lemonde.fr/societe/article/2016/04/23/qu-est-ce-que-le-revenu-universel-de-base_4907543_3224.html>.

106. *Ibid.*

107. Juliana Teixeira Esteves, « Heurs et malheurs du revenu universel de base » (2019) 3:167 *Chronique internationale de l'IRES* 27, en ligne : <www.cairn.info/revue-chronique-internationale-de-l-ires-2019-3-page-27.htm>.

et la valorisation du travailleur, visible et invisible. Non seulement il accroît le pouvoir de négociation du salarié quant à ses conditions d'emploi, mais il reconnaît et valorise l'apport de chaque individu à la société.

Toutefois, les détracteurs du RBI avancent qu'il aurait un impact négatif sur la volonté de travailler des membres de la société canadienne. Cependant, il va sans dire qu'il est possible de parer à cette éventualité en établissant un montant qui, tout en accordant les avantages énumérés ci-dessus, favorise le travail pour tous. De plus, la prestation de travail n'est pas simplement source de rémunération, mais elle est aussi vectrice de socialisation, de reconnaissance sociale et de réalisation¹⁰⁸. Il est clair cependant que l'octroi du RBI pourrait entraîner une réduction du temps de travail des travailleurs, qui gagneraient autant ou presque tout en travaillant moins. D'autres évoquent que l'instauration d'un régime de RBI se ferait au détriment d'une augmentation de l'imposition ou des prestations sociales existantes. De plus, des interrogations subsistent quant au coût nécessaire pour mettre sur pied un tel régime et à sa capacité d'avoir un effet sur ceux qui en ont le plus besoin.

La publication des données de l'Enquête sur la population active (EPA) en septembre 2020 a permis de nuancer les discours patronaux¹⁰⁹, qui craignaient que la PCU ait un impact catastrophique sur l'emploi, soit en causant une pénurie de main-d'œuvre, soit en freinant la relance. D'une part, la grande majorité des bénéficiaires de la PCU étaient les travailleurs des secteurs les plus touchés par les mesures sanitaires imposées par la COVID-19¹¹⁰. D'autre part, la grande majorité de ces travailleurs continuait à occuper un autre emploi. Le réel frein à la reprise des emplois à bas salaires est la faible rémunération elle-même, ainsi que la réduction des effectifs dans certains secteurs, puisque d'autre part, la PCU a permis aux travailleurs précaires de prendre le temps de trouver mieux ailleurs¹¹¹.

108. Hyafil, *supra* note 104 à la p 17.

109. Samuel-Élie Lepage, « La PCU, un frein à l'emploi ? » (15 septembre 2020), en ligne : *Institut de recherche et d'informations socioéconomiques* <www.iris-recherche.qc.ca/blogue/travail-et-emploi/la-pcu-un-frein-a-l-emploi/>.

110. La PCU a donc permis à ces travailleurs de survivre en temps de pandémie et d'être disponibles quand les activités allaient reprendre dans le secteur.

111. Lepage, *supra* note 109.

L'Institut du Québec a par ailleurs avancé que la PCU avait eu d'importants effets pervers, notamment dans la désincitation au travail¹¹². Elle expliquerait aussi la difficulté à recruter et à conserver des travailleurs essentiels à bas salaire et dans les emplois saisonniers¹¹³. Il ne faut pas oublier certains autres phénomènes qui expliquent les mouvements des deux dernières années au sein du marché de l'emploi : la fermeture des frontières et son effet sur le recrutement des travailleurs saisonniers ; la migration des travailleurs d'un secteur économique plus touché à un secteur moins touché ; la quête de sens des travailleurs ; le départ des *baby-boomers* du marché du travail (effet démographique) ; et les conditions salariales.

On a également reproché à la PCU de manquer de flexibilité et de générosité, en raison, notamment, de la rigidité de ses critères d'attribution et du manque de soutien accordé aux familles. De plus, un examen des débats parlementaires ayant mené à son adoption nous permet de constater que bien qu'on y fasse mention des obligations parentales accrues en temps de pandémie, la valeur réelle du travail invisible est désespérément absente de ces débats. Ainsi, bien que la crise sanitaire ait forcé une relecture de la nature de la relation de travail et alerté sur l'importance de reconnaître la place du travail non rémunéré, de nombreux défis subsistent pour le marché de l'emploi alors qu'il entreprend un grand chantier de réforme postpandémique.

C. Reconsidérer le statut familial comme motif de discrimination au sens de la *Charte canadienne des droits et libertés*¹¹⁴

Une autre piste de réflexion importante dans la réforme du droit du travail à l'aube de l'après-pandémie est intrinsèquement liée à la notion de travail invisible.

Alors même que les femmes canadiennes vivaient une augmentation de la charge mentale et un départ du milieu de travail pour des raisons familiales en période pandémique, la Cour suprême a

112. Tatiana Abboud et al, *L'emploi et la COVID-19, analyse et propositions pour relancer le marché du travail, Rapport, Institut du Québec* (2020) à la p 28, en ligne : Institut du Québec <www.institutduquebec.ca/lemploi-covid-19-analyse-propositions/>.

113. Hélène Buzzetti et Marie Vastel, « Un employé peut refuser de travailler et toucher la PCU, confirme Ottawa », *Le Devoir* (12 mai 2020), en ligne : <www.ledevoir.com/politique/canada/578761/un-employe-peut-refuser-de-travailler-et-toucher-la-pcu-confirme-ottawa>.

114. Partie 1 de la *Loi constitutionnelle de 1982*, constituant l'annexe B de la *Loi de 1982 sur le Canada* (R-U), 1982, c 11 [*Charte canadienne*]

réexaminé dans *Fraser c Canada (PG)*¹¹⁵ le concept de discrimination indirecte et, plus particulièrement, le lien entre les choix parentaux et la sécurité économique.

Dans cette affaire, des femmes membres de la Gendarmerie royale du Canada (GRC) qui avaient choisi de partager des postes pour des raisons familiales se sont vues pénalisées au moment de leur retraite puisqu'elles ne pouvaient « racheter » ces périodes pour obtenir une pleine pension. Selon la majorité de la Cour, ces femmes étaient victimes de discrimination indirecte fondée sur le sexe. La Cour s'est toutefois abstenue de considérer que le statut familial pouvait constituer un motif de discrimination au sens de la *Charte canadienne*. Quant à l'argument selon lequel les femmes avaient fait le choix de partager leurs postes, la majorité l'écarta, considérant que ce choix pouvait dissimuler une forme d'inégalité relationnelle plutôt que de constituer une option librement choisie :

L'affaire qui nous occupe met en évidence les lacunes du fait d'accorder une trop grande importance au choix dans l'analyse relative à l'art 15. Pour beaucoup de femmes, loin d'être un choix libre, la décision de travailler à temps partiel « échappe souvent au contrôle de la personne » [...]. Pour bon nombre de femmes, la décision de travailler à temps partiel constitue un « choix » entre rester au-dessus ou en dessous du seuil de la pauvreté¹¹⁶.

En évaluant le caractère genré du « choix » de partager leurs postes, la Cour réfère au travail invisible sans toutefois le nommer et reconnaît que ce choix masque une situation d'inégalité ayant de réelles répercussions économiques. Selon la Cour :

[...] les femmes assument depuis toujours une part écrasante des responsabilités à l'égard des enfants [...]. [L]es travailleurs à temps partiel au Canada sont disproportionnellement des femmes et [...] celles-ci sont beaucoup plus susceptibles que les hommes de travailler à temps partiel pour s'occuper des enfants¹¹⁷.

Il n'existe, au Québec, aucune protection contre les distinctions fondées sur le statut familial¹¹⁸. Ainsi, les parents québécois ne peuvent

115. 2020 CSC 28 [*Fraser*].

116. *Ibid* au para 91.

117. *Ibid* au para 98.

118. Les motifs énumérés de protection contre les distinctions, exclusions et préférences sont (art 10 *Charte québécoise*) :

invoquer des obligations familiales pour demander un accommodement en emploi. *A contrario*, le statut familial est un motif de distinction prohibé, reconnu en Ontario¹¹⁹, et cette prohibition s'applique aussi aux travailleurs fédéraux¹²⁰. Ainsi, en l'absence d'arrêts de la Cour suprême sur le sujet, l'étendue de l'accommodement des travailleurs fondés sur le statut familial a été balisée par la Cour d'appel fédérale en 2014 dans *Canada (PG) c Johnstone*¹²¹.

Dans cette affaire, la Cour d'appel fédérale a ainsi établi le test applicable à l'accommodement en raison du statut familial :

Les obligations en matière de garde des enfants visées par la notion de situation de famille doivent posséder des caractéristiques immuables ou considérées immuables comme celles qui font partie intégrante des relations juridiques entre un parent et son enfant. Par conséquent, les obligations en matière de garde d'enfants en litige sont celles qu'un parent ne peut négliger sans engager sa responsabilité légale. Ainsi, un père ou une mère ne peut laisser un jeune enfant sans surveillance à la maison pour aller travailler, étant donné que cette façon d'agir constituerait une forme de négligence qui, dans certains cas extrêmes, pourrai[t] faire jouer le paragraphe 215(1) du *Code criminel* [...]¹²².

Par ce test, la Cour d'appel fédérale limite, contrairement à l'arrêt *Fraser*, la possibilité d'accommodement à ce qui ne relève pas du choix familial.

Pour les juristes de l'école républicaine, l'égalité recherchée est une égalité relationnelle. Ainsi, dans un contexte pandémique, il n'y a pas lieu de se questionner sur la nature juridique du travail invisible (travail aucunement reconnu), mais sur la relation inégale née de la coordination difficile du travail rémunéré et du travail familial. Le travailleur ou la travailleuse ne se trouve pas seulement désavantagé économiquement (si sa rémunération dépend d'une prestation devenue difficile, par exemple), mais également dominé dans sa relation avec autrui.

[...] la race, la couleur, le sexe, l'identité ou l'expression de genre, la grossesse, l'orientation sexuelle, l'état civil, l'âge sauf dans la mesure prévue par la loi, la religion, les convictions politiques, la langue, l'origine ethnique ou nationale, la condition sociale, le handicap ou l'utilisation d'un moyen pour pallier ce handicap.

119. *Human Rights Code*, RSO 1990, c H.19.

120. *Loi canadienne sur les droits de la personne*, LRC 1985, c H-6.

121. [2015] 2 RCF 595, 2014 CAF 110 (CanLII) [*Johnstone*].

122. *Ibid* au para 70.

En l'absence de protection du statut familial, les adaptations nécessaires à la conciliation travail-famille relèveront de la discrétion de l'employeur et de l'équipe de travail. Dans ces circonstances, le travailleur ou la travailleuse pourrait même se sentir contraint à quitter son emploi rémunéré pour vaquer aux occupations familiales. Il est donc pertinent de réévaluer la situation familiale comme motif de discrimination au Québec afin de favoriser et protéger une réelle égalité relationnelle.

CONCLUSION

L'effet de la pandémie sur le monde du travail fut triple : le lieu et l'horaire de travail furent remis en question, tout comme la nature du travail et la place du travail non rémunéré. Ces remises en question sur la place du travail, sur la flexibilité et sur l'épanouissement ont provoqué une démission massive.

Alors que le contrat de travail repose sur un travail exécuté sous le contrôle et la surveillance d'autrui, il peut être difficile de concilier le désir d'autonomie du travailleur et les besoins de gestion de l'entreprise. Or, plutôt que de revoir le rapport de subordination, ne serait-il pas nécessaire de recadrer la gestion sur les résultats, en laissant une plus grande place à l'autonomie du salarié ? C'est ce qu'avait proposé le CPQ dès 2020.

Dans une étude portant sur le télétravail, le CPQ avait en effet déjà anticipé une partie des changements relationnels provoqués par la pandémie. Dans un guide pour l'implantation du télétravail, le CPQ énumérait certains facteurs-clés de la réussite du passage au télétravail ; il s'agit notamment de s'assurer « que la culture et les valeurs de l'entreprise sont cohérentes avec le télétravail », en « permettant un niveau d'autonomie qui assure la responsabilisation des employés », de reconsidérer « les stratégies de contrôle du travail » et de « passer à un mode de gestion axé sur les résultats »¹²³. Ces propositions, formulées lors du passage au télétravail, conservent leur pertinence lors du retour au travail en présentiel, surtout dans le contexte de la grande démission. Toujours selon le CPQ, les entreprises axées sur le contrôle avaient « perdu leurs repères lors du passage obligé au télétravail » puisque la

123. CPQ, *Guide pratique pour l'implantation du télétravail en entreprise* (9 septembre 2020) à la p 2, en ligne : <www.cpq.qc.ca/fr/publications/memoires-et-etudes/guide-pratique-pour-l-implantation-du-teletravail-en-entreprise/>.

surveillance et la microgestion étaient incompatibles avec l'autonomie du télétravailleur¹²⁴. Le CPQ insistait alors sur l'absence de lien « entre le degré de supervision d'un employé et la performance de celui-ci »¹²⁵.

Dans le contexte de la grande démission, où les travailleurs semblent exprimer le besoin d'un plus grand degré d'autonomie, nous faisons nôtres les conclusions du CPQ, que nous appliquons tant au télétravail qu'au retour en présentiel :

Les stratégies de gestion de la performance semblent être les mêmes en télétravail qu'en présentiel. Ce sont les stratégies de contrôle du travail qui ne sont pas les mêmes. Peut-être les entreprises devraient-elles revoir leurs stratégies et ainsi permettre une performance optimale en télétravail tout comme en présentiel¹²⁶.

Du côté sociétal, l'expérience de la PCU a permis d'amorcer une réflexion sur la séparation du travail et de la subsistance économique. De plus, les difficultés liées à l'équilibre travail-famille ouvrent la porte à une discussion sur la discrimination en raison du statut familial. Enfin, la période post-COVID-19 devient une occasion de réévaluer la nature de la relation de travail et une chance de revisiter les politiques internes de l'entreprise pour orienter la subordination vers la réalisation d'objectifs communs.

124. *Ibid* aux pp 29–30.

125. *Ibid*.

126. *Ibid*.