

COVID-19 et l'avenir de la surveillance du travail dans le secteur public

De nouvelles technologies de surveillance numérique sont disponibles pour surveiller les travailleurs à distance. Les employeurs du secteur public doivent s'attendre à une large résistance à ces outils.

[Étienne Charbonneau](#), professeur à l'ENAP
[Carey Doberstein](#), professeur à l'Université de Colombie-Britannique

Paru dans *A+*, le carrefour des acteurs publics, vol. 7, no 2, novembre 2020

—
www.enap.ca

La pandémie COVID-19 a considérablement accéléré la tendance au télétravail dans le secteur public. Le 15 mars, le gouvernement fédéral a publié des directives invitant les employés, dans la mesure du possible, à travailler à distance. Des protocoles similaires ont été établis à peu près au même moment à tous les niveaux de gouvernement au Canada. Le passage immédiat et massif au travail à distance dans l'ensemble du gouvernement a introduit une incertitude quant à la sécurité des données, la gestion des équipes et la productivité et la santé mentale des individus.

Compte tenu du nombre élevé d'employés du secteur public qui travaillent désormais à domicile et [des nouvelles directives](#) du Secrétariat du Conseil du Trésor fédéral qui l'encouragent à aller de l'avant, la gestion des ressources humaines fait l'objet de demandes pressantes, en particulier dans les domaines des relations entre gestionnaires et employés, de l'affectation du travail, de la productivité et de l'imputabilité. Un élément essentiel de cette équation concerne la surveillance du travail et les progrès technologiques qui ont rendu la surveillance numérique dans le contexte du travail à distance non seulement plus aisée, mais aussi potentiellement plus préoccupante pour la vie privée. Ces préoccupations doivent être arbitrées avec les objectifs légitimes des employeurs du secteur public, qui sont de garantir une main-d'œuvre productive au nom des Canadiens.

La surveillance du travail peut prendre différentes formes, de l'observation légère à l'observation extrêmement intrusive, de la surveillance numérique à l'analyse plus complexe assistée par intelligence artificielle. Une application qui gagne en popularité auprès des employeurs du secteur privé dans le cadre de la pandémie est un logiciel de [visioconférence permanente](#) qui prend des photos des employés toutes les quelques minutes via la webcam de l'ordinateur portable et les affiche sur un mur numérique, de sorte que les responsables puissent voir les personnes travaillant à leur poste. Il existe également des logiciels et du matériel qui permettent de surveiller l'activité sur les appareils, comme les appels téléphoniques, les courriels, les textes, les touches de clavier sollicitées et les clics sur Internet. Certains outils utilisent la biométrie pour la reconnaissance faciale ou pour mesurer le rythme cardiaque. Certaines de ces technologies sont déjà utilisées sur les lieux de travail canadiens; d'autres ne sont pas encore présentes dans le secteur public canadien. Si l'on en croit les indications fournies dans [d'autres pays](#), il est probable que les employeurs du secteur public canadien en introduisent bientôt un grand nombre.

La révolution numérique a transformé les formes traditionnelles de surveillance du travail - votre patron passant à votre bureau, ou un horodateur à la sortie du travail - en une surveillance qui pourrait être beaucoup plus continue, passive et globale, dans un contexte où une grande partie du monde du travail existe dans le cyberspace. Et lorsque les employés contestent les pratiques de surveillance sur le lieu de travail, selon les preuves recueillies au [Canada](#) et aux [États-Unis](#), les juges administratifs et les tribunaux peuvent être largement en décalage avec ce que le public s'attend en termes de vie privée. Ces magistrats ont tendance à être beaucoup plus permissifs en matière de surveillance, en se basant sur des hypothèses sur le degré d'intrusion « raisonnable » qui sont plus indulgentes que l'opinion publique dominante.

La pandémie a forcé les milieux de travail du secteur public à se pencher sur des questions importantes concernant la surveillance numérique du travail et la vie privée des employés. Nous avons récemment [publié une étude](#) sur les attitudes à l'égard de divers outils de surveillance numérique de pointe. Elle présentait les résultats de deux enquêtes menées auprès de la population (une en ligne et une par téléphone, avec un total de 3 009 citoyens participants) et une autre auprès d'un panel permanent de fonctionnaires canadiens (346 participants), toutes réalisées en à la fin mars 2020.

Nous avons découvert que les citoyens et les fonctionnaires considèrent toutes ces nouvelles technologies de surveillance du travail assez intrusives et déraisonnables lorsqu'elles sont ciblées sur les fonctionnaires. Ils sont moins intolérants à l'égard de la surveillance numérique qu'à l'égard des pratiques de surveillance physique.

Ainsi, selon notre enquête, les pratiques de surveillance qui ciblent le mouvement ou le comportement physique des employés (telles que les caméras, les capteurs sur les bureaux, les cartes d'identification sans contact RFID) sont particulièrement répréhensibles pour les Canadiens. Cette préoccupation est probablement due à l'absence de lien clairement défini entre ce type de surveillance et les performances des employés. En revanche, et peut-être de façon contre-intuitive, les technologies de surveillance numérique (telles que la surveillance de l'utilisation d'Internet, l'enregistrement des frappes au clavier et l'utilisation de l'intelligence artificielle pour lire les courriels) ont généralement été considérées comme légèrement moins intrusives ou

moins déraisonnables par nos répondants, bien qu'elles puissent générer davantage de données pour les employeurs. Avec ces outils particuliers, le lien avec la performance est plus clair et peut produire un effet souhaitable sur la productivité du travail et le comportement des équipes. À noter, les jeunes répondants trouvent les logiciels de capture de photos aléatoires (à partir de leur caméra d'ordinateur) et le contrôle de l'utilisation d'Internet plus intrusifs et moins raisonnables que les personnes plus âgées.

Des résultats porteurs de messages

Pour un service public qui passait déjà au numérique et qui continuera dans cette direction au-delà des conditions d'urgence de la présente pandémie, ces conclusions sont porteuses de messages importants. Tout d'abord, nous pouvons nous attendre à une large résistance de la part des fonctionnaires à un grand nombre de nouvelles technologies. Les Canadiens sont de leur côté et ne soutiennent pas la surveillance invasive des fonctionnaires. Seules les technologies les plus modestes, comme les bracelets de type FitBit, ont été jugées raisonnables par nos répondants; les autres ont été jugées quelque part entre « assez » et « très déraisonnables ». Si les organisations publiques les mettent en œuvre sans tenir compte de l'avis des travailleurs ciblés, la satisfaction des employés et le climat de travail sont menacés.


Deuxièmement, les jeunes Canadiens n'acceptent pas plus facilement la surveillance numérique : en fait, ils se méfient davantage de certaines de ces technologies que leurs homologues plus âgés. La fonction publique canadienne est déjà préoccupée par le renouvellement et l'attraction de la prochaine génération de dirigeants du secteur public. Il serait erroné de supposer que la résistance aux nouvelles technologies de surveillance numérique se trouve principalement chez les générations plus âgées et que le passage du temps facilitera l'intégration de ces outils.

Enfin, il existe des tendances claires de tolérance légèrement plus élevée pour les technologies de surveillance qui ont un lien avec l'amélioration de la productivité et la réduction de l'évasion parmi les collègues (bien que même celles-ci soient encore considérées comme « quelque peu déraisonnables »). Les technologies qui semblent être introduites pour observer physiquement les employés sont considérées avec beaucoup de scepticisme, tandis que celles qui surveillent l'utilisation d'Internet et des ordinateurs sont légèrement moins répréhensibles, car elles fournissent au moins des informations

plus nuancées sur l'activité d'un employé pendant les heures de travail. La compréhension des inquiétudes des employés ciblés en matière de surveillance sera essentielle pour trouver un équilibre entre le droit à la vie privée des employés et le désir des employeurs de gérer les employés dans des environnements distants ou numériques.

Les employeurs du secteur public doivent être attentifs à la surveillance du travail, car les capacités technologiques progressent et permettent de la mener de manière constante et globale. La capacité de le faire - et à un coût relativement faible - ne signifie pas que les employeurs du secteur public doivent le faire ni que c'est le meilleur moyen de promouvoir des performances élevées chez les employés. Le monde du travail est en train de changer radicalement; les gestionnaires doivent se comporter de manière responsable alors que nous nous adaptons tous.

Ce sommaire de la recherche (disponible gratuitement [ici](#), en anglais), est une traduction du sommaire publié le 5 août dernier dans [Policy Options/Options politiques](#).

 <p data-bbox="272 1402 625 1436">CPSRPanel-PanelCRSP</p>	<p data-bbox="685 1163 1360 1297">Vous êtes fonctionnaire au Canada (tout palier de gouvernement)? Vous êtes directeur, gestionnaire ou analyste?</p> <p data-bbox="685 1365 1360 1600">Répondez au court sondage du PanelCRSP dirigé par le professeur Étienne Charbonneau de l'ENAP et son collègue Carey Doberstein de l'Université de la Colombie-Britannique sur les manières dont vous et votre équipe êtes adaptés au télétravail.</p>
---	---

NOTE AU LECTEUR

Les opinions exprimées dans ce texte n'engagent que leurs auteurs et ne sauraient refléter la position de l'École nationale d'administration publique.

L'ENAP autorise la reproduction, l'utilisation et la diffusion partielle ou intégrale de ce texte à condition que sa source soit citée, à savoir, le nom de l'auteur, l'École nationale d'administration publique, écrit au long, le titre du document ainsi que l'année de sa parution. Cette autorisation est accordée à des fins non commerciales, gratuitement, sans limite de temps et sans limite territoriale.

© École nationale d'administration publique (ENAP), 2020



**AVEC
& POUR**
les acteurs publics