

L'EMPLOI EN DEVENIR :

# CONSTATATIONS CANADIENNES SUR L'AVENIR DU TRAVAIL



Recherche effectuée par



Le Conseil des technologies de  
l'information et des communications

---

Ce projet est financé en partie par le Programme  
d'appui aux initiatives sectorielles du gouvernement  
du Canada.

Canada 

## Préface

Le Conseil des technologies de l'information et des communications (CTIC) est un centre d'expertise national sans but lucratif qui vise à renforcer l'avantage numérique du Canada dans l'économie mondiale. Grâce à des recherches fiables, des conseils stratégiques pratiques et des programmes créatifs de renforcement des capacités, le CTIC favorise la compétitivité des industries canadiennes à l'échelle internationale grâce à des talents numériques novateurs et diversifiés. En partenariat avec un vaste réseau de chefs de file de l'industrie, de partenaires universitaires et de décideurs et décideuses de partout au Canada, le CTIC favorise une économie numérique solide et inclusive depuis plus de 25 ans.

## Pour citer ce rapport

O'Neill, Khiran, et coll. L'emploi en devenir : constatations canadiennes sur l'avenir du travail, Ottawa, Conseil des technologies de l'information et des communications (CTIC), 2021.

Recherche et rédaction par Khiran O'Neill (analyste des politiques et de la recherche), Trevor Quan (analyste principal des politiques et de la recherche), Emerick Mary (analyste de la recherche subalterne) et Sylvie Leblanc (coordonnatrice de la recherche subalterne) avec le généreux soutien d'Alexandra Cutean (agente de recherche en chef), Mairead Matthews (analyste des politiques et de la recherche), Arun Sharvirala (analyste de données) et l'équipe de la recherche et des politiques du CTIC.

Les opinions et les interprétations contenues dans cette publication sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles du gouvernement du Canada.

## Résumé

Les modèles, les relations et les normes de travail sont en train de changer. Récemment, le travail à la demande et le travail à distance ont été au cœur de ces changements, mais leurs implications pour le monde du travail demeurent incertaines. Le présent rapport examine ces deux phénomènes et leur rôle dans l'avenir du travail (en particulier, dans le contexte canadien) à l'aide d'un examen des données et de la documentation existante, de l'extraction d'offres d'emploi sur le Web, d'entrevues avec 19 experts et expertes en la matière et d'une enquête auprès de 1 507 personnes, dont les deux tiers étaient des travailleurs et travailleuses à distance ou des travailleurs et travailleuses à la demande. Combinées, ces méthodes soulignent les principales caractéristiques et les défis des formes de travail en évolution au Canada, la façon dont elles ont été influencées par la pandémie de COVID-19 et ce à quoi on peut s'attendre pour le travail à distance dans les années à venir. Le rapport souligne notamment comment la demande de flexibilité a influencé le travail à distance et à la demande, comment le développement technologique n'est qu'un des facteurs de changement du travail, et comment la précarité et l'inégalité sont susceptibles de constituer des défis importants pour l'avenir du travail. Enfin, une série de recommandations sont formulées pour guider le travail à distance et à la demande dans les années à venir.

## Mots clés

a venir du travail, travail à distance, travail à la demande, économie à la demande, COVID-19, travail, technologie, flexibilité

# REMERCIEMENTS

Les contributions apportées à ce rapport par les informateurs clés interrogés et le comité consultatif sont grandement appréciées. Nous tenons à remercier tous ceux qui ont contribué à ce rapport, ainsi que les personnes suivantes :

**Aidan Manktelow**

chef de projet, Avenir du travail, Forum économique mondial

**Bama Athreya**

chargée de mission sur l'inégalité économique, Open Society Foundations

**Carl Benedikt Frey**

Oxford Martin School, Université d'Oxford

**Emily Norgang**

chercheuse principale, Congrès du travail du Canada

**Gorick Ng**

conseiller en carrière à Harvard et auteur de *The Unspoken Rules*

**Joel Blit**

professeur associé d'économie, Université de Waterloo, et chercheur principal au Centre pour l'innovation dans la gouvernance internationale

**Kai-Hsin Hung**

doctorant, HEC Montréal

**Matthew Spoke**

CEO and Founder, Moves

**Mimi Nguyen**

gestionnaire de projets et d'opérations auprès de Bảo Vệ Collective

**Paul Glavin**

professeur agrégé de sociologie, Université McMaster

**Dr. Rémi Quirion**

docteur en pharmacologie, scientifique en chef du Québec, ministère de l'Économie et de l'Innovation du gouvernement du Québec

**Robin Shaban**

cofondatrice et économiste principale, Vivic Research

**Simon Chan**

VP, Talent, académie et avenir du travail, Communitech

**Srujana Katta**

chercheuse, Projet Fairwork, Université d'Oxford

**Stefan Palios**

entrepreneur

**Stephanie Hollingshead**

directrice générale, HR Tech Group

**Valerio De Stefano**

professeur adjoint, Institut de droit du travail, KU Leuven

# TABLE DES MATIÈRES

<b>GLOSSAIRE</b>	<b>2</b>	<b>Le travail à distance en 2021 et au-delà</b> .....	<b>32</b>
<b>SOMMAIRE</b>	<b>3</b>	<b>SECTION II - LE TRAVAIL SUR PLATEFORME ET L'ÉCONOMIE À LA DEMANDE</b>	<b>34</b>
<b>INTRODUCTION</b>	<b>7</b>	<b>Vue d'ensemble : développements récents dans l'économie à la demande</b> .....	<b>35</b>
<b>SECTION I - TRAVAIL À DISTANCE</b>	<b>8</b>	La COVID-19 et l'économie à la demande dans le monde.....	35
<b>Contexte et développements récents</b> .....	<b>9</b>	Le contexte canadien.....	36
Le contexte canadien.....	9	<b>Attitudes à l'égard du travail à la demande</b> .....	<b>38</b>
Un jeu de compromis.....	10	<b>Les travailleurs et travailleuses, et l'économie à la demande</b> .....	<b>40</b>
<b>Le travail à distance : ce que cela signifie pour les travailleurs et travailleuses</b> .....	<b>13</b>	La diversité parmi les travailleurs et travailleuses à la demande.....	40
Flexibilité et équilibre entre vie professionnelle et vie privée : les pierres angulaires du travail à distance avant la pandémie.....	13	COVID-19, santé et productivité.....	42
Des avis mitigés sur le travail à distance.....	15	Travail et relations industrielles.....	43
Un travail plus productif ou simplement plus d'heures? ...	16	Revenus et travail à la demande non standardisé.....	45
Santé et sécurité des employés/employées.....	17	<b>Le rôle des plateformes de travail à la demande</b> .....	<b>46</b>
Bureaux à domicile, logement et impacts géographiques du travail à distance.....	17	<b>Réglementer l'économie à la demande : un vide en matière de politiques</b> .....	<b>48</b>
Compétences pour l'avenir du travail.....	19	Suivre et imposer le travail à la demande.....	48
<b>Le travail à distance : ce que cela signifie pour les employeurs et les employeuses</b> .....	<b>21</b>	Sécurité sociale et prestations sociales.....	49
Travail à distance par secteur et par rôle.....	21	Classification des travailleurs et travailleuses, et réglementation des plateformes.....	51
Gérer la transition à distance.....	22	<b>L'avenir du travail à la demande</b> .....	<b>52</b>
Culture organisationnelle perturbée et collisions naturelles : les inconvénients du travail à distance.....	24	<b>SECTION III - SE PRÉPARER À UN MONDE DU TRAVAIL DYNAMIQUE</b>	<b>53</b>
Outils pour le travail à distance.....	26	<b>Conclusion</b> .....	<b>56</b>
Est-ce que l'innovation va en souffrir?.....	27	<b>ANNEXES</b>	<b>57</b>
L'avenir est hybride.....	28	<b>I. Méthodologie de recherche</b> .....	<b>57</b>
<b>Travail à distance : Le rôle du gouvernement</b> .....	<b>30</b>	<b>II. Limites de la recherche</b> .....	<b>59</b>
La manière dont l'infrastructure à large bande influence le travail à distance.....	30		
Imposer le travail à distance.....	31		

# GLOSSAIRE

Ce glossaire présente un aperçu de la terminologie utilisée mais non développée dans le texte.

**Pigiste** : désigne généralement un professionnel indépendant, souvent dans un domaine créatif ou technique. Contrairement aux « travailleurs/travailleuses à la demande », les pigistes travaillent généralement sur des contrats plus longs et sont plus susceptibles d'être gérés de manière indépendante.

**Avenir du travail** : terme fourre-tout évoquant la transformation du marché du travail en fonction des tendances technologiques et sociales. Il fait souvent référence aux développements continus de la nature du travail et de l'emploi.

**Économie à la demande** : utilisée dans le contexte du 21<sup>e</sup> siècle, une prolifération du « travail rémunéré informel » rendue possible par les plateformes en ligne et stimulée par l'évolution rapide des conditions économiques. Elle est souvent opposée à des modalités de travail formelles et hautement structurées.

**Plateforme de travail à la demande** : parfois appelées entreprises de plateformes numériques ou applications à la demande, les plateformes numériques facilitent l'interaction et l'établissement de relations (pour certaines applications de rencontres, comme Tinder, la relation est elle-même la valeur), mais la plupart des plateformes mettent en relation des fournisseurs et fournisseuses de services et des acheteurs potentiels et acheteuses potentielles (comme Uber ou Airbnb).

**Travailleur/Travailleuse à la demande** : tous les travailleurs, quel que soit le secteur, qui travaillent sur des contrats à court terme. Un travailleur ou une travailleuse à la demande peut être indépendant/indépendante, comme un musicien ou une musicienne ou un pigiste ou une pigiste, ou peut travailler en tant qu'entrepreneur indépendant ou entrepreneuse indépendante pour une plateforme à la demande ou d'économie de partage (comme Uber), cette dernière devenant de plus en plus courante.

**Bureau hybride** : une organisation du travail dans laquelle les employés peuvent travailler à la fois dans un bureau et à distance.

**Entrepreneur indépendant/Entrepreneuse indépendante** : contrairement à un « employé traditionnel » ou une « employée traditionnelle », un entrepreneur indépendant ou une entrepreneuse indépendante n'est pas employé/employée au nom d'une organisation particulière; les travailleurs indépendants sont un mélange hétérogène de consultants, de pigistes, de travailleurs à la demande et d'employés contractuels. Les entrepreneurs indépendants sont un type de travailleur/travailleuse autonome.

**Employé permanent** : employés à temps plein et à temps partiel d'une organisation qui travaillent pour cette organisation indéfiniment, à condition qu'ils remplissent leurs obligations de performance. Pour licencier un tel employé ou une telle employée, les employeurs doivent souvent démontrer que l'employé/l'employée n'a pas respecté ses obligations de performance ou il/elle doit recevoir une indemnité de licenciement.

**Travail à distance** : un style de travail où les employés utilisent les technologies à distance et les télécommunications pour travailler en dehors du cadre traditionnel du bureau. Ce style de travail décentralisé permet des horaires de travail plus flexibles.

**Travail autonome** : toutes les formes d'emploi dans lesquelles une personne paie son propre salaire et n'est pas techniquement un employé ou une employée d'une autre organisation. Cela peut englober toute une série de situations telles que l'entreprise individuelle, le conseil, le travail à la pige ou le travail à la demande.

# SOMMAIRE

« L'avenir du travail » est passé d'une série de débats relativement hypothétiques sur l'impact de la transformation numérique sur le travail à des questions très concrètes et immédiatement pertinentes. Il y a deux raisons à cela. Premièrement, une collection lente et régulière de changements a pris de l'ampleur, notamment l'expansion de la numérisation du travail, la précarité et la flexibilité du travail ainsi que le travail à court terme et centré sur la tâche mais aussi l'affaiblissement des syndicats et la concentration économique. Deuxièmement, ces changements ont été accélérés par le choc soudain de la pandémie de COVID-19.

Trois hypothèses sous-tendent ce rapport : l'avenir du travail n'est pas un phénomène lointain mais actuel; l'avenir du travail est inextricablement lié à la numérisation; et la pandémie a eu un impact irréversible sur l'avenir du travail. Compte tenu de ces hypothèses, le présent rapport se concentre sur deux aspects essentiels de l'avenir du travail : le travail à distance et l'économie à la demande. Ni l'un ni l'autre n'englobe l'ensemble du débat sur l'avenir du travail, mais tous deux en sont emblématiques à bien des égards.

## Le travail à distance

La COVID-19 a nécessité un passage à grande échelle au travail à distance. Bien que l'on s'interroge sur la manière exacte dont le travail à distance existera à l'avenir, une solution de travail hybride semble probable<sup>1</sup>. Le travail à distance peut permettre d'économiser des coûts et du temps, mais il peut également entraîner un surmenage, un isolement et d'autres coûts invisibles pour les travailleurs et travailleuses. Le CTIC a interrogé des personnes qui travaillaient à distance avant le début de la pandémie afin de comprendre les perceptions du travail à distance dans des circonstances « normales ». Ces personnes ont fait état de niveaux élevés de satisfaction au travail, d'un équilibre positif entre vie

professionnelle et vie privée et d'un sentiment de sécurité pendant la pandémie (davantage que les travailleurs et travailleuses qui ne travaillaient pas à distance avant la pandémie). Les résultats de l'enquête indiquent que les gens ont tendance à travailler à distance soit parce qu'ils apprécient la flexibilité, soit parce que leur travail l'exige. Les experts interrogés ont indiqué que les employeurs et employeuses auront plus de chances de réussir la transition vers le travail à distance s'ils parviennent à préserver la culture d'entreprise, à utiliser efficacement les outils de travail à distance et à encourager l'innovation à distance. Les considérations gouvernementales concernant le travail à distance, quant à elles, peuvent impliquer l'élaboration d'infrastructures, de normes d'emploi et de réglementations spécifiques au travail à distance, ainsi que des ajustements de la fiscalité pour les employeurs/employeuses et les employés/employées.

## L'économie à la demande

Si l'accélération du travail à distance due à la pandémie est évidente, ses effets sur l'économie à la demande sont moins évidents. L'économie à la demande reste difficile à mesurer, et il existe peu d'indices officiels qui s'efforcent de le faire. Malgré cela, l'économie à la demande est un sujet de discussion de plus en plus important au Canada et à l'étranger. Dans l'enquête du CTIC sur les travailleurs et travailleuses à la demande, il y a une nette différence entre les travailleurs et travailleuses qui tirent tout leur revenu de l'économie à la demande et ceux qui n'en tirent qu'une partie de leur revenu. Bien que la flexibilité soit considérée comme un avantage par les deux groupes, près d'un tiers des travailleurs et travailleuses à la demande ont déclaré qu'ils avaient besoin de ce revenu pour payer leurs factures ou parce qu'ils avaient perdu leur emploi. Dans l'enquête du CTIC, les travailleurs et travailleuses à la demande sont plus susceptibles de s'identifier comme étant des hommes,

<sup>1</sup> Canadian workforce of the future survey, PwC, 2020, <https://www.pwc.com/ca/en/today-s-issues/upskilling/canadian-pulse-survey.html>

# SOMMAIRE

des Noirs, des Autochtones, des personnes de couleur ou des personnes avec un handicap. Les travailleurs et travailleuses à la demande (plus que ceux qui ne font pas partie de l'économie à la demande) ont fait les observations suivantes : ils privilégient la souplesse dans la gestion de leur horaire de travail; il n'y a « pas assez d'heures dans une journée » pour accomplir leur travail; et ils gagnent plus, travaillent plus et sont plus productifs maintenant qu'avant le début de la pandémie. De nombreux répondants à l'enquête ont exprimé des sentiments positifs de contrôle et d'équité à l'égard de leur travail, mais les experts ont exprimé des préoccupations quant aux déséquilibres de pouvoir et à la manipulation des travailleurs. De plus, les experts ont noté que, même si le gouvernement ne s'est pas beaucoup impliqué dans l'économie à la demande jusqu'à présent, il a la possibilité de réagir en améliorant le suivi des données et en examinant attentivement comment la sécurité sociale, la classification des travailleurs et travailleuses et la réglementation des plateformes de l'économie à la demande peuvent avoir un impact sur les travailleurs et travailleuses, et les entreprises au Canada.

## Principales constatations

Cette étude sur le travail à distance et l'économie à la demande met en lumière trois constatations essentielles. Premièrement, la flexibilité sera un élément clé de l'avenir du travail, notamment en raison de son importance pour les travailleurs et travailleuses à distance et les travailleurs et travailleuses à la demande. Pour permettre une plus grande flexibilité, il faudra de bonnes politiques et de bonnes pratiques. Deuxièmement, l'avenir du travail n'est pas uniquement le résultat du développement technologique. Dans le cas du travail à la demande, en particulier, le développement technologique n'est

qu'une composante des multiples forces convergentes qui influencent le travail. Troisièmement, il sera essentiel de gérer la précarité et l'inégalité si l'on veut que les futurs environnements de travail et les relations professionnelles soient couronnés de succès

**L'avenir est flexible** - Les travailleurs et travailleuses à la demande et à distance accordent une grande importance à la flexibilité. La flexibilité et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée sont les principales raisons pour lesquelles les gens travaillent à distance<sup>2</sup> et les plateformes de travail à la demande font de la flexibilité l'un des principaux avantages du travail à la demande<sup>3</sup>. Le désir de flexibilité et la reconnaissance croissante des avantages du travail à distance ont suscité un soutien en faveur d'un modèle de « bureau hybride » pour exploiter les avantages des environnements à distance et de bureau. Les modèles hybrides visent à donner aux employés/employées la liberté et la flexibilité de travailler à domicile tout en maintenant les liens avec leurs collègues et en offrant les possibilités de collaboration et les commodités physiques associées au travail de bureau. Malgré l'optimisme quant à la façon dont la technologie numérique peut améliorer la flexibilité, il y a des raisons de rester prudent. Les changements qui permettent cette flexibilité continueront d'avoir un impact sur la géographie, les relations de travail et la politique gouvernementale.

**La technologie comme moteur essentiel ou simplement « un élément accessoire »?** De nombreuses personnes interrogées ont souligné leur conviction que l'avenir du travail n'est pas uniquement le résultat du développement technologique. Le développement technologique s'inscrit plutôt dans un contexte social plus large. D'autres forces sont tout

<sup>2</sup> Résultats de l'enquête du CTIC.

<sup>3</sup> Uber, <https://www.uber.com/ca/en/u/flexibility/>.

# SOMMAIRE

aussi, sinon plus, influentes sur l'évolution du travail. Dans le même ordre d'idées, Jim Stanford écrit que, « l'économie à la demande n'est pas un nouveau développement technologique, mais une réédition de relations d'emploi précaires établies de longue date<sup>4</sup>», tandis que certaines personnes interrogées ont noté que la polarisation du marché du travail s'est accrue dans de nombreux endroits depuis les années 1980. Cette idée s'oppose à la croyance selon laquelle les technologies émergentes ont fondamentalement changé la nature des relations d'emploi<sup>5</sup>. En même temps, en ce qui concerne le travail à distance, le changement technologique peut être l'élément le plus critique. Si la pandémie a entraîné une transition généralisée vers le travail à distance, l'évolution des technologies de l'information et des communications (TIC) a permis à un tiers à la moitié des travailleurs canadiens et travailleuses canadiennes de travailler à distance et, pour beaucoup, d'améliorer simultanément la productivité. Néanmoins, le sous-entendu derrière le commentaire selon lequel le développement technologique s'inscrit dans un contexte social plus large demeure important : les réponses au développement technologique devraient également s'inscrire dans ce contexte plus large. À ce titre, l'attention portée aux droits des travailleurs et travailleuses, au soutien des entreprises et de l'innovation, à la sécurité sociale et à la politique technologique est nécessaire pour un avenir prospère et sain du travail.

**La précarité et l'inégalité seront les principaux défis à relever** - La pandémie a exacerbé les inégalités dans les classes de travail, les cols blancs travaillant souvent à domicile et les travailleurs et travailleuses faiblement rémunérés/rémunérées (et nouvellement jugés/jugées « essentiels/essentielles ») devant assumer les risques à l'extérieur. Si le travail à distance peut faciliter les choses pour beaucoup, certains suggèrent qu'il pourrait également aggraver l'écart de rémunération entre hommes et femmes<sup>6</sup>. De plus, la probabilité de travailler à distance est directement corrélée au revenu<sup>7</sup>. Alors que certains suggèrent que le travail à la demande peut agir comme une sorte de filet de sécurité sociale<sup>8</sup> parce qu'il permet un accès presque sans obstacle à l'emploi, l'absence de prestations et de protections sociales signifie que les travailleurs et travailleuses à la demande sont souvent considérés comme des « travailleurs précaires<sup>9</sup> ». En restant en phase avec la demande croissante de flexibilité, les secteurs public et privé devront trouver des moyens de garantir que « les faibles revenus, l'absence de sécurité et l'absence d'opportunités<sup>10</sup> » (caractéristiques du travail précaire) soient limités autant que possible.

<sup>4</sup> Thinking Twice About Technology and the Future of Work, Centre des Compétences futures, 20 janvier 2020, <https://fsc-ccf.ca/research/thinking-twice-about-technology-and-the-future-of-work/>.

<sup>5</sup> The changing nature of work and skills in the digital age, Commission européenne, 2021, <https://ec.europa.eu/jrc/en/facts4efuture/changing-nature-work-skills-digital-age>.

<sup>6</sup> Joanna Partridge, "Switch to more home working after Covid 'will make gender inequality worse'", The Guardian, 19 juin 2021, <https://www.theguardian.com/business/2021/jun/19/switch-to-more-home-working-after-covid-will-make-gender-inequality-worse>.

<sup>7</sup> George Tanguay et Ugo Lachapelle, "Remote work worsens inequality by mostly helping high-income earners" The Conversation, 10 mai 2020, <https://theconversation.com/remote-work-worsens-inequality-by-mostly-helping-high-income-earners-136160>.

<sup>8</sup> MIT Sloan study finds gig economy serves as a safety net for unemployed, MIT Sloan Office of Media Relations, 8 octobre 2020, <https://mitsloan.mit.edu/press/mit-sloan-study-finds-gig-economy-serves-a-safety-net-unemployed>.

<sup>9</sup> Laura Padin, Precarious at Work, Precarious in Health, National Employment Law Project, 13 mars 2020, <https://www.nelp.org/blog/precarious-work-precarious-health/>.

<sup>10</sup> Brian May, Precarious Work: Understanding the Changing Nature of Work in Canada: Report of the Standing Committee on Human Resources, Skills and Social Development and the Status of Persons with Disabilities, Chambre des communes, juin 2019, <https://www.ourcommons.ca/Content/Committee/421/HUMA/Reports/RP10553151/humarp19/humarp19-e.pdf>.

# SOMMAIRE

## Les étapes à suivre

Pour favoriser une plus grande flexibilité du travail, le dialogue sur l'amélioration des modalités de travail atypiques doit se poursuivre entre les travailleurs et travailleuses, les employeurs et employeuses, et le gouvernement. Par ailleurs, ces groupes doivent s'efforcer d'établir des définitions communes et des mesures continues du travail atypique, et en particulier du « travail à la demande ». Étant donné que l'évolution du travail n'est pas uniquement due à la technologie, il faudra veiller à ce que les codes des impôts et les systèmes de recouvrement fonctionnent correctement dans un contexte d'évolution des tendances du travail. Les entreprises et le secteur public devraient également normaliser et communiquer les normes et les attentes en matière de travail à distance, envisager de fournir un soutien en matière de santé mentale et encourager l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Pour surmonter la précarité et l'inégalité, il faut veiller non seulement à améliorer l'accès à l'Internet, mais aussi à le rendre plus abordable, afin que les possibilités de travail à distance soient équitables. En outre, les aides à l'emploi existantes, ainsi que l'accès aux prestations sociales, doivent être rendues plus accessibles aux travailleurs et aux travailleuses à la demande et aux travailleurs et travailleuses atypiques.

L'avenir du travail - en particulier, le travail à distance et le travail à la demande - bénéficierait énormément des efforts consentis par les gouvernements, l'industrie et les représentants des travailleurs et travailleuses pour réagir, à la fois, au choc de la pandémie et aux tendances à plus long terme soulignées dans ce rapport. Ce faisant, nous pouvons façonner un monde du travail futur qui soit à la fois équitable et prospère.

# INTRODUCTION

La nature du travail est en train de changer. De plus en plus, les gens délaissent les relations de travail à long terme dans les bureaux au profit d'un travail à court terme et flexible<sup>11</sup> qui se déroule en dehors du lieu de travail traditionnel<sup>12</sup>. L'avenir du travail est devenu un terme fourre-tout pour ces sujets (et d'autres) tournés vers l'avenir du marché du travail.

Le CTIC s'est penché pour la première fois sur l'avenir du travail dans ce contexte dans son document de 2020, *Montée en puissance - le futur du travail : Expérimentation à l'échelle mondiale du travail à distance et évolution de l'économie des plateformes*<sup>13</sup>, qui a exploré l'évolution de ces tendances et a noté qu'il existe des possibilités et des défis différents pour le travail à la demande faiblement rémunéré et pour le travail à la pige hautement qualifié. Alors que la pandémie se poursuivait, le CTIC a continué de surveiller ces tendances et d'autres changements sur le marché du travail dans le but de mieux comprendre l'avenir du travail au Canada.

Ce rapport se concentre sur les changements actuels et à court terme de la nature du travail, qui subit l'impact de la numérisation continue et de la pandémie de COVID-19. Le travail à distance et le travail à la demande sont au cœur de cette analyse, mais le rapport aborde également des éléments liés aux relations de travail, aux politiques publiques, à la démographie et à la mondialisation. Trois principes directeurs sous-tendent ce rapport et en déterminent l'orientation :

- Les technologies perturbatrices, le travail à distance et l'évolution des modèles de travail deviennent progressivement prépondérants. Il faut donc s'intéresser au monde du travail actuel et à son

avenir à court terme. Une expression de plus en plus courante en rend compte, « l'avenir du travail, c'est maintenant ».

- L'avenir du travail est inextricablement lié à la numérisation, que l'on considère ou non l'évolution technologique comme un élément moteur de la transformation du travail.
- La pandémie a eu un impact irréversible sur l'avenir du travail. La recherche actuelle sur le monde du travail doit reconnaître cette réalité, tout en comprenant que la permanence de ces impacts peut être difficile à prévoir.

Une combinaison de méthodes de recherche primaire et secondaire a été utilisée dans ce rapport. La recherche secondaire a consisté en un examen des données et de la littérature existante sur l'avenir du travail, tandis que la recherche primaire a consisté en une extraction sur le Web des principaux emplois, des entrevues avec 19 experts et expertes en la matière et en une enquête auprès de 1 507 personnes - un tiers de travailleurs et travailleuses à la demande, un tiers de travailleurs et travailleuses à distance et un tiers de la population active canadienne en général.

Ce rapport comporte trois sections principales. La section I étudie l'évolution du travail à distance, tandis que la section II met en lumière les multiples facettes et la diversité du travail à la demande. La section III s'appuie sur les connaissances acquises tout au long de cette recherche pour proposer un appel à l'action : des considérations politiques sont proposées pour aider les employeurs et les employeuses, et les travailleurs et travailleuses à s'orienter dans la nature de plus en plus numérique, distante et complexe du travail.

<sup>11</sup> Jon Messenger, ILO Future of Work Research paper Series: Working time and the future of work, Organisation internationale du Travail, 2018, [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/publication/wcms\\_649131.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/publication/wcms_649131.pdf).

<sup>12</sup> How the Gig Economy Fits into the Future of Work, Wharton University of Pennsylvania, 16 janvier 2020, <https://kwhs.wharton.upenn.edu/2020/01/gig-economy-fits-future-work/> ; Jeff Schwartz, et al., What is the future of work? Redefining work, workforces, and workplaces, Deloitte, 1er avril 2019, <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/technology-and-the-future-of-work/redefining-work-workforces-workplaces.html>.

<sup>13</sup> A. Cutean, C. Herron et T. Quan, *Montée en puissance - le futur du travail : Expérimentation à l'échelle mondiale du travail à distance et évolution de l'économie des plateformes*, Ottawa, Conseil des technologies de l'information et des communications (CTIC), 2020, [https://www.ictc-ctic.ca/wp-content/uploads/2020/07/ICTC\\_Future-of-Work-FINAL-FR-714.20.pdf](https://www.ictc-ctic.ca/wp-content/uploads/2020/07/ICTC_Future-of-Work-FINAL-FR-714.20.pdf).

# SECTION I - TRAVAIL À DISTANCE

Cette section examine le travail à distance du point de vue des travailleurs<sup>14</sup> et des travailleuses, et des employeurs et employeuses, tout en mettant en lumière les éléments clés dont le secteur public doit tenir compte pour s'adapter à la récente évolution vers le travail à distance. Cette section comporte quatre sous-sections. La première fournit des renseignements généraux, en soulignant les répercussions de la pandémie sur le travail à distance au Canada et les compromis du travail à distance. La deuxième traite des travailleurs et travailleuses, et de leurs perceptions et expériences du travail à distance, du travail à temps partiel, de la productivité, de la santé et de la sécurité, des bureaux à domicile et des compétences. La troisième traite des considérations des employeurs et employeuses liées à la transition vers le travail à distance, des répercussions du travail à distance sur la culture organisationnelle, des outils de travail à distance, de l'innovation à distance et des milieux de travail hybrides. La dernière sous-section met en lumière les considérations du secteur public en matière de télétravail liées à l'infrastructure numérique et à la fiscalité.

<sup>14</sup> L'enquête sur les travailleurs et travailleuses à distance porte principalement sur ceux qui travaillent actuellement à distance et qui ont également travaillé à distance avant le début de la pandémie (n=500) - soit environ 6 % de la population active. (<https://bit.ly/3teweKb>). Voir l'annexe pour plus de détails.

## Contexte et développements récents

### LE CONTEXTE CANADIEN

Comme dans une grande partie du reste du monde, la pandémie a radicalement accéléré la transition vers le travail à distance au Canada<sup>15</sup>. Un article de Statistique Canada étudiant la faisabilité du travail à distance a révélé que les employés effectuant « des heures programmées à domicile ont très peu changé entre 2000 et 2018<sup>16</sup> ». Avançons rapidement jusqu'en 2020, et Statistique Canada a estimé que le pourcentage d'employés travaillant exclusivement sur site le 1er février était de 64,9 %; le 31 mars, ce chiffre était tombé à 40,5 %<sup>17</sup>. Ces valeurs, représentées ci-dessous (figure 1),

sont légèrement inférieures. Pourtant, dans l'ensemble, environ un tiers des Canadiens et Canadiennes travaillaient à domicile en avril 2020. Statistique Canada estime que 40 % des travailleurs et travailleuses peuvent travailler efficacement à domicile dans des circonstances normales<sup>18</sup>, bien que ce nombre puisse augmenter si les technologies continuent de s'adapter à la demande de travail à distance.

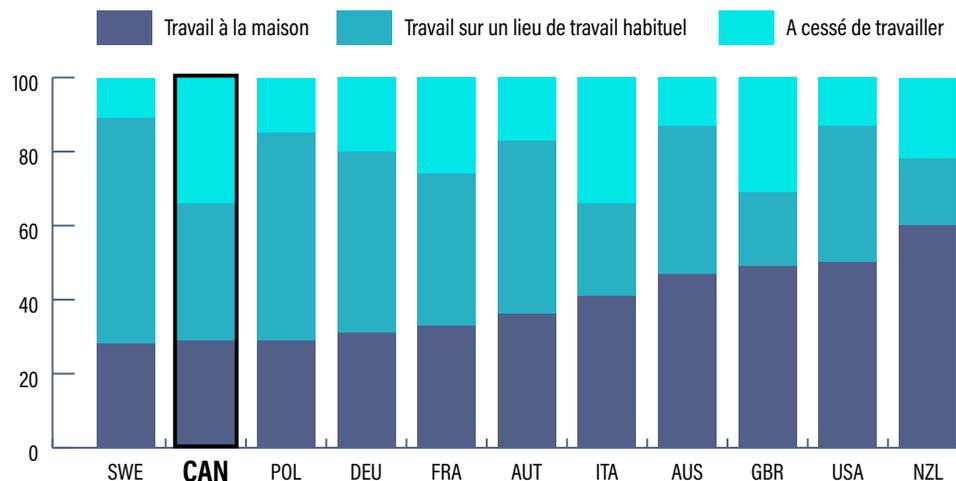


Figure 1 - Part des travailleurs et travailleuses par statut de travail à domicile et par pays en avril 2020. Source : Foucault et Galasso dans l'OCDE<sup>19</sup>

<sup>15</sup> Peter Armstrong, "COVID-19 changed how we work. Will it stick?"; CBC News, 16 janvier 2021, <https://www.cbc.ca/news/business/work-changes-covid-1.5873751>.

<sup>16</sup> Zechuan Deng, René Morissette et Derek Messacar, Running the economy remotely: Potential for working from home during and after COVID-19, Statistique Canada, 28 mai 2020, <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/45-28-0001/2020001/article/00026-eng.htm?HPA=1>.

<sup>17</sup> Statistique Canada, Tableau 33-10-0228-01 Pourcentage de l'effectif télétravaillant ou travaillant à distance, et pourcentage de l'effectif pouvant accomplir la majorité de ses tâches pendant la pandémie de COVID-19, selon les caractéristiques de l'entreprise, <https://doi.org/10.25318/3310022801-eng>; <https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/en/tv.action?pid=3310022801> (consulté en juin 2021).

<sup>18</sup> Zechuan Deng, René Morissette et Derek Messacar, op. cit.

<sup>19</sup> OECD Employment Outlook 2020 : Worker Security and the COVID-19 Crisis, OCDE, 7 juillet 2020, [https://www.oecd-ilibrary.org/sites/1686c758-en/1/3/1/index.html?itemId=/content/publication/1686c758-en&\\_csp\\_=fc80786ea6a3a7b4628d3f05b1e2e5d7&itemI=oeed&itemContentType=book](https://www.oecd-ilibrary.org/sites/1686c758-en/1/3/1/index.html?itemId=/content/publication/1686c758-en&_csp_=fc80786ea6a3a7b4628d3f05b1e2e5d7&itemI=oeed&itemContentType=book).

# SECTION I - TRAVAIL À DISTANCE

## UN JEU DE COMPROMIS

La pandémie a déclenché une évolution soudaine et sans précédent vers le travail à distance. Certains suggèrent que les niveaux élevés de travail à distance observés aujourd'hui dans le monde ne sont pas de nature temporaire; cette accélération marque plutôt le début d'un changement permanent<sup>20</sup>. Les employeurs/employeuses et les employés/employées ont constaté les avantages du travail à distance, qui a été décrit comme améliorant la productivité et les performances<sup>21</sup>. Le travail à distance permet également aux employés/employées de vivre dans des endroits où le coût de la vie est moins élevé et d'économiser sur les frais de déplacement, tout en permettant aux employeurs et aux employeuses d'économiser sur le loyer des bureaux et les dépenses associées<sup>22</sup>. La figure 2 présente les principaux avantages et inconvénients du travail à distance.

LE POINT DE VUE DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES : LES COMPROMIS À FAIRE POUR LE TRAVAIL À DISTANCE	
Avantages	Inconvénients
Pas de déplacements (économie de temps et de frais)	Absence de séparation entre la vie professionnelle et la vie privée
Flexibilité pour programmer la journée de travail et les rendez-vous personnels	Il est difficile de se « déconnecter » et de fixer des heures de travail clairement définies
Possibilité accrue de fixer les horaires de travail	Les communications et les horaires asynchrones peuvent rendre difficile la coordination entre les équipes
Davantage de temps passé à la maison avec la famille	Moins d'interactions sociales et moins de liens avec les collègues de travail
Possibilité de déménager dans des régions où le coût de la vie est moins élevé	Charge accrue pour les employés/employées qui doivent couvrir les frais du bureau à distance

Figure 2 - Les compromis du travail à distance.

<sup>20</sup> Steve Marsh, "Why Remote Work Is Here To Stay", Forbes, 5 février 2021, <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2021/02/05/why-remote-work-is-here-to-stay/?sh=3ff74c9d1ec2>.

<sup>21</sup> Nicholas Bloom, et al., "Does Working from Home Work? New Evidence from a Chinese Experiment", The Quarterly Journal of Economics, p. 165–218, doi:10.1093/qje/qju032, février 2015, <https://nbloom.people.stanford.edu/sites/g/files/sbiybj4746/f/wfh.pdf>.

<sup>22</sup> Baruch Silverman, "Does Working from Home Save Companies Money?", business.com, 16 juin 2020, <https://www.business.com/articles/working-from-home-save-money/>.

<sup>23</sup> Susan Lund, et al., What's next for remote work: An analysis of 2,000 tasks, 800 jobs, and nine countries, McKinsey Global Institute, 23 novembre 2020, <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/whats-next-for-remote-work-an-analysis-of-2000-tasks-800-jobs-and-nine-countries>.

<sup>24</sup> Anu Madgavkar et Susan Lund, Remote working is here to stay. But who will be doing it?, World Economic Forum, décembre 2020, <https://www.weforum.org/agenda/2020/12/remote-working-who-will-be-doing-it/>.

<sup>25</sup> Susan Lund, et al., op. cit.

## SECTION I - TRAVAIL À DISTANCE

Bien que beaucoup apprécient la possibilité de travailler à distance, tout le monde n'en est pas capable. McKinsey suggère que « les modèles hybrides de travail à distance sont susceptibles de persister à la suite de la pandémie, *principalement pour une minorité très instruite et bien rémunérée*<sup>23</sup>. » Dans les économies avancées, plus de la moitié des travailleurs et travailleuses ont peu de

chances de continuer à travailler à distance après la pandémie. Par ailleurs, de nombreux rôles professionnels essentiels sont moins bien rémunérés et ne se prêtent pas au travail à distance, tandis que les travailleurs et travailleuses du savoir peuvent souvent travailler à distance, ce qui risque d'exacerber les distinctions de **classe préexistantes** entre les types de travail<sup>24, 25</sup>.

### CONSIDÉRATIONS SUR L'INÉGALITÉ

Dans le monde entier, l'inégalité économique croissante (y compris des questions telles que les disparités de revenus et de richesses ou la précarité de l'emploi) a conduit à des troubles sociaux et à de l'instabilité. Cette frustration se manifeste à travers les générations et les pays<sup>26</sup>. Bien que le Canada ait été épargné par la plupart des troubles survenus dans le monde<sup>27</sup>, des inquiétudes subsistent quant aux éléments plus sombres des soulèvements populistes qui peuvent résulter d'une « réalité d'inégalité des revenus et de disparition de la classe moyenne<sup>28</sup> ». Même si le Canada a une répartition plus égale des revenus que les États-Unis, par exemple, il reste l'un des pays pairs de l'OCDE où les inégalités de revenus sont les plus importantes<sup>29</sup>.

Cette situation a été exacerbée par la pandémie : au Canada, « la fortune des 44 milliardaires du pays a augmenté de près de 63,5 milliards de dollars (CAD) depuis mars 2020<sup>30</sup> ». La pandémie a entraîné des résultats très inégaux, de nombreuses personnes étant confrontées à la ruine financière, tandis que d'autres épargnent davantage par manque de dépenses discrétionnaires et en raison de la hausse des valeurs immobilières. Malheureusement,

ces distinctions croissantes et ces répercussions inégales, en particulier sur le travail du savoir hautement rémunéré par rapport aux emplois de service, menacent d'accroître les divisions de classe existantes. Preuve de cette « reprise en forme de K » (ou de résultats financiers divergents), près de la moitié des ménages canadiens ont déclaré être à 200 \$ ou moins de l'insolvabilité au troisième trimestre de 2020<sup>31</sup>. Cette vulnérabilité est encore plus prononcée chez les jeunes travailleurs et travailleuses de la génération Z<sup>32</sup>. En revanche, les Canadiens et Canadiennes qui ont pu travailler à domicile ont réduit d'un compte les dépenses liées aux déplacements, aux trajets domicile-travail et à la garde des enfants, économisant ainsi un total de plus de 170 milliards de dollars<sup>33</sup>. On estime que 20 % des Canadiens et Canadiennes se sont mieux portés financièrement pendant la pandémie, tandis que les finances de 40 % des Canadiens et Canadiennes se sont détériorées<sup>34</sup>. Ces distinctions sont parfaitement illustrées par le contraste visible entre les travailleurs essentiels et travailleuses essentielles (et souvent à la demande) qui doivent régulièrement interagir avec des inconnus/inconnues et les employés/employées de bureau qui ont la chance de pouvoir travailler à distance depuis leur domicile.

<sup>26</sup>World Social Report: Inequality in a Rapidly Changing World, Nations Unies, 2020, <https://www.un.org/development/desa/dspd/wp-content/uploads/sites/22/2020/01/World-Social-Report-2020-FullReport.pdf>.

<sup>27</sup>Claire Harbage et Hannah Bloch, "The 2010s: A Decade Of Protests Around The World", NPR, 31 décembre 2019, <https://www.npr.org/sections/pictureshow/2019/12/31/790256816/the-2010s-a-decade-of-protests-around-the-world>.

<sup>28</sup>Dale Eislser, Income inequality and the rise of U.S. populism: A cautionary tale for Canada, Johnson Shoyama Graduate School of Public Policy, 18 mars 2016, <https://www.schoolofpublicpolicy.sk.ca/research/publications/policy-brief/income-inequality-and-the-rise-of-us-populism.php>.

<sup>29</sup>Ibid.

<sup>30</sup>Mega-rich recoup COVID-losses in record-time yet billions will live in poverty for at least a decade, OXFAM Canada, 24 janvier 2021, <https://www.oxfam.ca/news/mega-rich-recoup-covid-losses-in-record-time-yet-billions-will-live-in-poverty-for-at-least-a-decade/>.

<sup>31</sup>Daniel Tencer, "Canadian Economy's 'K-Shaped Recovery': Lower Earners Face Insolvency While Homeowners' Wealth Soars", Huffington Post, 14 octobre 2020, [https://www.huffingtonpost.ca/entry/debt-insolvency-canada-wealth\\_ca\\_5f870abec5b6c4bb5471e28c](https://www.huffingtonpost.ca/entry/debt-insolvency-canada-wealth_ca_5f870abec5b6c4bb5471e28c).

<sup>32</sup>Ibid.

<sup>33</sup>Peter Armstrong, "Where the lopsided economic impact of COVID-19 in Canada goes from here", CBC News, 26 janvier 2021, <https://www.cbc.ca/news/business/covid-coronavirus-economic-recovery-inequality-1.5886384>.

<sup>34</sup>René Morissette, "Why certain Canadians were much more financially vulnerable to COVID-19", Policy Options, 2 septembre 2020, <https://policyoptions.irpp.org/magazines/september-2020/why-certain-canadians-were-much-more-financially-vulnerable-to-covid-19/>.

<sup>35</sup>Christopher T. Stanton et Pratyush Tiwari, Housing Consumption and the Cost of Remote Work, National Bureau of Economic Research, février 2021, [https://www.nber.org/system/files/working\\_papers/w28483/w28483.pdf](https://www.nber.org/system/files/working_papers/w28483/w28483.pdf).

## SECTION I - TRAVAIL À DISTANCE

Pour ceux qui peuvent travailler à distance, il peut également y avoir des coûts financiers et des coûts liés à la santé. Par exemple, les aménagements pour le travail à distance (par exemple, une pièce supplémentaire pour un bureau à domicile) peuvent faire passer les dépenses des employeurs et employeuses (qui peuvent louer des bureaux moins nombreux ou plus petits) aux employés/employées<sup>35</sup>. En Europe, le nombre important de personnes travaillant à domicile en dehors des heures normales de travail (27 %) pendant la pandémie a mis en évidence la nécessité de s'attaquer aux risques de dommages physiques et émotionnels qui peuvent survenir lorsque les travailleurs et travailleuses ne peuvent pas se reposer ou sont constamment connectés au lieu de travail<sup>36</sup>. Il a été démontré que le travail à distance contribue au surmenage et aux problèmes de santé mentale; une étude récente du Parlement européen a révélé que les personnes travaillant régulièrement à domicile sont « deux fois plus susceptibles de dépasser le maximum de 48 heures de travail par semaine que celles qui travaillent dans les locaux de leur employeur/employeuse<sup>37</sup>. Près de 30 % des personnes travaillant à domicile déclarent travailler pendant leur temps libre tous les jours ou plusieurs fois par semaine, contre moins de 5 % des employés/employées de bureau<sup>38</sup> ». Ces défis s'inscrivent dans le contexte de ce qui a été décrit comme « l'épuisement des enfants du millénaire<sup>39</sup> » et le « travaillisme<sup>40</sup> »

(valeurs culturelles à l'égard de l'emploi qui encouragent la fusion du travail et de la vie de manière malsaine). Une étude récente de l'Organisation mondiale de la Santé sur les longues heures de travail (55 heures ou plus par semaine) a noté qu'« entre 2000 et 2016, le nombre de décès par maladies cardiaques dus à de longues heures de travail a augmenté de 42 % et celui des accidents vasculaires cérébraux de 19 % », et qu'il s'agit du facteur de risque professionnel présentant la plus grande charge de morbidité<sup>41</sup>. Plus inquiétant encore, 9 % de la main-d'œuvre mondiale est sujette au surmenage et la pandémie pourrait encore accélérer cette tendance<sup>42</sup>.

---

<sup>36</sup> Le Parlement veut garantir le droit à la déconnexion du travail, Parlement européen, 1er janvier 2021, <https://www.europarl.europa.eu/news/en/headlines/society/20210121ST096103/parliament-wants-to-ensure-the-right-to-disconnect-from-work>.

<sup>37</sup> Ibid.

<sup>38</sup> Le droit à la "déconnexion" devrait être un droit fondamental à l'échelle de l'UE, estiment les députés, Parlement européen, 21 janvier 2021, <https://www.europarl.europa.eu/news/en/press-room/20210141PR95618/right-to-disconnect-should-be-an-eu-wide-fundamental-right-meps-say>.

<sup>39</sup> Anne Helen Petersen, "How Millennials Became The Burnout Generation", BuzzFeed News, 5 janvier 2019, <https://www.buzzfeednews.com/article/annehelenpetersen/millennials-burnout-generation-debt-work>.

<sup>40</sup> Derek Thompson, "Workism is Making Americans Miserable", The Atlantic, 24 février 2019, <https://www.theatlantic.com/ideas/archive/2019/02/religion-workism-making-americans-miserable/583441/>.

<sup>41</sup> Les longues heures de travail augmentent les décès par maladies cardiaques et accidents vasculaires cérébraux : OMS, OIT, Organisation mondiale de la Santé, 17 mai 2021, <https://www.who.int/news/item/17-05-2021-long-working-hours-increasing-deaths-from-heart-disease-and-stroke-who-ilo>.

<sup>42</sup> Ibid.

## Le travail à distance : ce que cela signifie pour les travailleurs et travailleuses

### FLEXIBILITÉ ET ÉQUILIBRE ENTRE VIE PROFESSIONNELLE ET VIE PRIVÉE : LES PIERRES ANGULAIRES DU TRAVAIL À DISTANCE AVANT LA PANDÉMIE

L'enquête du CTIC sur les travailleurs et travailleuses à distance dans l'économie canadienne a révélé que ceux qui travaillent à distance ont tendance à avoir une opinion plus positive de leur situation que l'ensemble de la population active (figure 3). Ces travailleurs et travailleuses ont indiqué qu'ils se sentaient satisfaits et en sécurité dans leur rôle et qu'ils pensaient bénéficier d'un bon équilibre entre leur travail et leur vie personnelle. Une personne interrogée a suggéré que la pandémie a nui à cet équilibre :

*Maintenant, on s'attend à ce que les gens soient toujours disponibles et qu'ils répondent rapidement... C'est devenu encore pire l'année dernière avec la COVID-19. Je pense que tout le monde a oublié l'importance de faire cette distinction [entre le travail et la vie].*

Il est intéressant de noter que les attitudes des personnes travaillant à distance en raison de la pandémie (non représentées dans la figure 3) étaient semblables à celles de leurs homologues travaillant à distance avant la pandémie. Cela pourrait suggérer que ceux qui se sont retrouvés à travailler à distance de façon inattendue ont fini par apprécier le travail à distance plus qu'ils ne l'auraient cru.

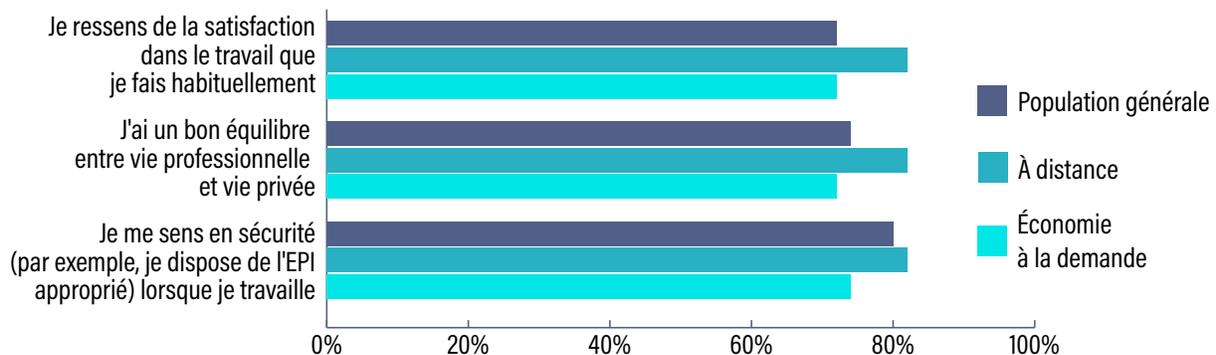


Figure 3 - Attitudes communément partagées sur le travail parmi les travailleurs à distance (enquête du CTIC)<sup>43</sup>.

<sup>43</sup> Par « population générale », on entend un échantillon de personnes, largement représentatif de la population active canadienne, qui ne se sont pas identifiées comme des travailleurs ou travailleuses à la demande ou des travailleurs ou travailleuses à distance (avant la pandémie).

Bien que les personnes qui travaillaient à distance avant la pandémie aient pu choisir de le faire pour diverses autres raisons que celles qui travaillent actuellement à distance (voir la figure 4), **la flexibilité** est la motivation la plus souvent citée, suivie par le désir d'un meilleur équilibre entre le travail et la vie privée. Le fait que seulement deux tiers des travailleurs à distance ont déclaré avoir un rôle permanent, alors que les trois quarts de la population générale ont un emploi permanent, en est une autre preuve. D'autres études sur les travailleurs à distance ont abouti à des résultats similaires, indiquant souvent que la « flexibilité des horaires » était un avantage majeur<sup>44</sup>. Les autres raisons pour lesquelles on travaille à distance varient selon les facteurs démographiques. Par exemple, un quart des personnes ayant un handicap ont cité des problèmes de santé comme raison de travailler à distance, contre seulement 5 % des personnes sans handicap, et 37 % des travailleurs à distance avaient 55 ans ou plus, contre seulement 21 % dans la population générale.

## LA FLEXIBILITÉ EST IMPORTANTE MAIS POUR QUI?

Si la flexibilité et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée sont des raisons souvent citées pour travailler à distance, l'enquête du CTIC a révélé une corrélation entre ces valeurs et des revenus plus élevés. Ces résultats pourraient indiquer l'existence d'un fossé entre ceux qui peuvent se permettre de privilégier la flexibilité et ceux qui travaillent à distance parce que c'est une exigence professionnelle. Ils peuvent également indiquer une évolution de l'idée selon laquelle « le statut d'élite est marqué par de longues heures de travail de grande intensité<sup>45</sup> ». Cela est confirmé par les recherches qui suggèrent que les jeunes travailleurs et travailleuses pourraient également accorder plus d'importance à la flexibilité, ce que confirment les résultats de la recherche de PwC qui suggèrent qu'ils sont plus susceptibles d'échanger des augmentations de salaire contre des « avantages non monétaires<sup>46</sup> », dont beaucoup sont liés à la flexibilité.

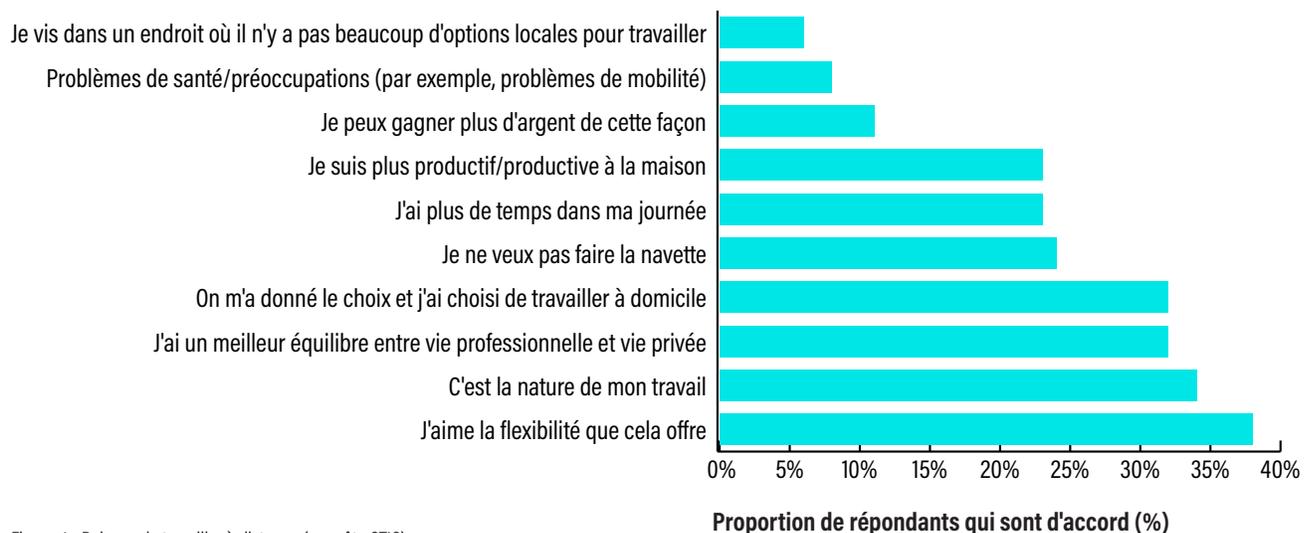


Figure 4 - Raisons de travailler à distance (enquête CTIC).

<sup>44</sup>The Remote Work Report by Gitlab: The Future of Work is Remote, Gitlab, mars 2020, <https://page.gitlab.com/rs/194-VVC-221/images/the-remote-work-report-by-gitlab.pdf>

<sup>45</sup>Joan C. Williams, Mary Blaire-Loy et Jennifer L. Berdahl, "Cultural Schemas, Social Class, and the Flexibility Stigma", *Journal of Social Issues*, vol. 69, no 2, 2013, p. 209—234, [https://socioLogy.ucsd.edu/\\_files/people/blair-loy/WilliamsB-LBerdahlCulturalSchemasClassStigmaJSI2013.pdf](https://socioLogy.ucsd.edu/_files/people/blair-loy/WilliamsB-LBerdahlCulturalSchemasClassStigmaJSI2013.pdf).

<sup>46</sup>What's next for America's workforce post-COVID-19? PwC's Workforce Pulse Survey findings for March 24, 2021, PwC, consulté en juin 2021, <https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/workforce-of-the-future/library/workforce-pulse-survey.html>.

## SECTION I - TRAVAIL À DISTANCE

### DES AVIS MITIGÉS SUR LE TRAVAIL À DISTANCE

Les sentiments à l'égard du travail à distance, en particulier pendant la pandémie, ne sont pas simples. La figure 5 illustre cette complexité : bien que quatre répondants sur cinq soient d'accord pour dire qu'ils travailleraient toujours à la maison et que le travail à domicile facilite les choses pour leur famille, plus d'un tiers des répondants ont dit se sentir isolés, quatre sur dix ont dit ne jamais pouvoir arrêter complètement pour la journée, et plus de la moitié ont dit qu'on s'attendait à ce qu'ils soient toujours disponibles lorsqu'ils travaillent à la maison. Les résultats de l'enquête du CTIC suggèrent que les personnes qui ont commencé à travailler à domicile à la suite de la pandémie étaient plus susceptibles de se sentir isolées et seules que celles qui avaient toujours travaillé à domicile (48 % contre 32 %), mais près de la moitié (46 %) ont déclaré vouloir continuer à travailler à domicile après la pandémie.

Les sentiments d'appréhension ou de mécontentement à l'égard du travail à distance étaient plus prononcés chez les jeunes télétravailleurs et télétravailleuses; plus de la moitié d'entre eux avaient l'impression de ne jamais pouvoir arrêter complètement pour la journée (54 % des 34 ans et moins) et de se sentir isolés<sup>47</sup> (57 %). Pour les travailleurs et travailleuses à distance, l'isolement et l'impossibilité de séparer le travail de la maison semblent être des problèmes importants. Dans ces conditions, il n'est pas surprenant qu'environ un tiers des travailleurs et travailleuses veuille éventuellement retourner au bureau s'ils ont le choix. Comme l'a fait remarquer une personne interrogée par le CTIC :

« Personnellement, ça me manque parce que j'aime l'ambiance du bureau. J'aime la flexibilité. Et j'aime avoir le choix. Je ne veux pas être obligée de travailler à la maison. Je veux pouvoir travailler à la maison si je le veux. »

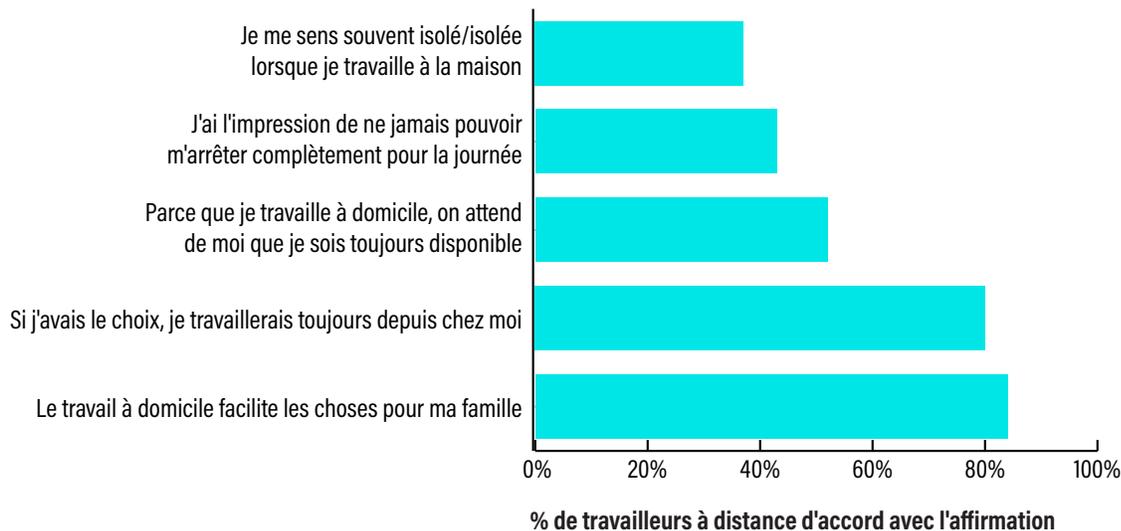


Figure 5 - Attitudes à l'égard du travail à distance (enquête du CTIC).

<sup>47</sup> Ces chiffres étaient respectivement de 34 % et 31 % pour les travailleurs et travailleuses à distance de plus de 55 ans.

### UN TRAVAIL PLUS PRODUCTIF OU SIMPLEMENT PLUS D'HEURES?

L'une des principales préoccupations des employeurs et employeuses dans le cadre de la transition vers le travail à distance est de savoir si leurs équipes peuvent accomplir leurs tâches de manière productive lorsqu'elles sont séparées du bureau et de leurs collègues. C'est pourquoi le CTIC (et d'autres) ont enquêté sur les perceptions relatives à la productivité et au travail à distance. Une enquête menée par le CTIC auprès des travailleurs et travailleuses à distance a révélé qu'un peu moins d'un quart d'entre eux (23 %) avaient choisi de travailler à domicile parce qu'ils pensaient être plus productifs<sup>48</sup> lorsqu'ils travaillent à domicile. Pourtant, la majorité des personnes interrogées (53 %) ont le sentiment d'être moins productives qu'avant la pandémie. Pour les personnes contraintes de travailler à distance en raison de la pandémie, ces chiffres étaient plus élevés (62 %). Les répercussions sur la productivité n'ont pas été ressenties de la même façon par tous, mais les jeunes travailleurs et travailleuses étaient plus susceptibles de faire part de leur sentiment d'amélioration de la productivité. Plus de la moitié des travailleurs et travailleuses à distance de moins de 34 ans se sentaient plus productifs, contre moins d'un quart des personnes de 55 ans et plus.

Le débat sur la productivité à distance reste quelque peu conflictuel. D'autres études de 2020 ont suggéré que les travailleurs et travailleuses sont plus productifs lorsqu'ils ont la possibilité de travailler depuis n'importe où<sup>49</sup> et que 35 % des Canadiens et Canadiennes considèrent que leur productivité a augmenté pendant la pandémie (contre 25 % qui pensent qu'elle a diminué<sup>50</sup>). Dans le même temps, une étude de Statistique Canada a noté que 90 % de tous les nouveaux télétravailleurs et nouvelles télétravailleuses ont déclaré être au moins aussi productifs en travaillant depuis leur domicile que depuis leur lieu de travail habituel<sup>51</sup>. De même, une étude à grande échelle menée auprès de 9 000 cadres et employés en Europe par le Boston Consulting Group et KRC Research a révélé que seuls 18 % des entreprises pensaient être moins productives<sup>52</sup>. Le travail à distance pourrait entraîner une hausse de la productivité en raison de la flexibilité des horaires de travail, de la réduction du temps de trajet et de la diminution des distractions causées par les collègues, tandis que les facteurs défavorables sont les distractions à la maison et la difficulté à établir des liens avec les clients et les collègues<sup>53</sup>. Enfin, l'augmentation de la productivité du travail à distance pourrait être attribuée, du moins en partie, aux employés/employées qui travaillent plus longtemps<sup>54</sup>. Qu'ils soient éloignés ou non, environ un tiers (30 %) des travailleurs et travailleuses interrogés par le CTIC ont déclaré que la pandémie les avait amenés à travailler plus d'heures.

<sup>48</sup> La productivité était généralement décrite par les personnes interrogées dans le sens de l'accomplissement de tâches liées au travail, mais il convient de noter que les considérations relatives à la productivité pouvaient comporter d'autres éléments, comme le temps passé avec la famille ou le développement personnel ou professionnel. Dans le sondage du CTIC, la productivité a été définie de façon subjective par les répondants et répondantes.

<sup>49</sup> Prithwiraj Choudhury, Cirrus Foroughi et Barbara Larson, "Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility", *Strategic Management Journal*, volume 42, no 4, p. 655-683, avril 2021, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.3251>.

<sup>50</sup> Canadian workforce of the future survey, PwC, consulté en juin 2021, <https://www.pwc.com/ca/en/today-s-issues/upskilling/canadian-pulse-survey.html>.

<sup>51</sup> Study: Working from home: Productivity and preferences, Statistique Canada, 1er avril 2021, <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/210401/dq210401b-eng.htm>.

<sup>52</sup> If pandemic productivity is up, why is innovation slowing down?, *Forum économique mondial*, 16 novembre 2020, <https://www.weforum.org/agenda/2020/11/pandemic-productivity-innovation-remote-working/>.

<sup>53</sup> Claudia Crummenerl, et al., *The Future of Work: from Remote to Hybrid*, Capgemini, consulté en juin 2021, <https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2020/12/Report-The-Future-of-Work.pdf>.

<sup>54</sup> Greg Nichols, "Nights and weekends: Remote work may mean longer hours, lost liberty", *ZDNet*, 22 mars 2021, <https://www.zdnet.com/article/nights-and-weekends-remote-work-may-mean-longer-hours-lost-liberty/>.

## SECTION I - TRAVAIL À DISTANCE

### SANTÉ ET SÉCURITÉ DES EMPLOYÉS/ EMPLOYÉES

Bien que la productivité et la satisfaction en milieu de travail aient été des sujets essentiels dans l'enquête du CTIC, certains experts ont laissé entendre que les considérations relatives au travail à distance en matière de santé et de sécurité seraient cruciales à l'avenir. Il existe des directives sur les normes de travail à distance en matière de santé et de sécurité (par exemple, le bureau à domicile devrait être équivalent à un lieu de travail normal en ce qui concerne la sécurité, les plans d'urgence et l'ergonomie), mais le Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail (CCHST) note qu'il n'y a pas de législation pancanadienne pour soutenir le travail à distance à grande échelle et à long terme.

*« Les lois sur la santé et la sécurité au travail ou l'indemnisation liées au télétravail ou au travail à distance peuvent être différentes dans chaque juridiction. Dans de nombreuses situations, il n'existe que peu ou pas de directives officielles<sup>55</sup>. »*

Le CCHST ajoute qu'une politique ou des accords formels entre l'employeur/l'employeuse et les employés/employées peuvent être bénéfiques, en particulier pour les tâches qui ne sont pas spécifiquement décrites dans la législation<sup>56</sup>. Les installations de travail sécuritaires et ergonomiques, les horaires de travail, les dépenses (comme l'équipement et les services publics) et les préoccupations en matière de santé et de sécurité au travail pourraient tous être pris en compte dans les accords de travail officiels<sup>57</sup>, ou pourraient devoir être revus à la suite de la pandémie.

### BUREAUX À DOMICILE, LOGEMENT ET IMPACTS GÉOGRAPHIQUES DU TRAVAIL À DISTANCE

Les frais du bureau à distance peuvent représenter un coût important, en particulier dans les régions où le coût du logement est élevé. Le travail à distance peut entraîner la prise en charge de tels coûts par les employés/employées : les besoins supplémentaires en matière de chauffage, de climatisation et d'Internet requis par les employés/employées travaillant à domicile peuvent représenter des dépenses supplémentaires cachées<sup>58</sup>. Selon les estimations, avant la pandémie, les travailleurs et travailleuses à distance dépensaient environ 7 % de plus en frais de logement que leurs homologues qui ne travaillaient pas à distance<sup>59</sup>. Il est déjà évident que les Canadiens et les Canadiennes recherchent de plus grands espaces de vie<sup>60</sup>, qui deviennent de plus en plus chers en raison de l'essor du marché du logement au Canada<sup>61</sup>. Au-delà des coûts immobiliers, il est évident que les employés/employées paient de leur poche certaines dépenses liées au travail, qu'il s'agisse de mobilier, d'équipement de bureau ou de fournitures liées au travail<sup>62</sup>. Afin de limiter les dépenses liées au travail à domicile pour les employés/employées, les allocations sont devenues une priorité pour certains employeurs et employeuses. Une enquête d'Aon auprès de 2 004 leaders des ressources humaines rapporte que 42 % des entreprises avaient déjà mis en place, amélioré ou envisageaient activement d'améliorer les allocations et les politiques de remboursement (comme la prise en charge temporaire des frais de téléphone cellulaire, d'Internet et de bureau à domicile) d'ici août 2020<sup>63</sup>. Si

<sup>55</sup>Fiches d'information Réponses SST, Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail, consulté en juin 2021, <https://www.cchst.ca/oshanswers/hsprograms/telework.html>.

<sup>56</sup>Ibid.

<sup>57</sup>Ibid.

<sup>58</sup>Monica Torres, "There Are Hidden Costs To Working From Home During The Pandemic", HuffPost, 2 septembre 2020, [https://www.huffpost.com/entry/remote-work-costs-expenses-wfh\\_\\_5f452535c5b6c00d03b462dc](https://www.huffpost.com/entry/remote-work-costs-expenses-wfh__5f452535c5b6c00d03b462dc).

<sup>59</sup>Christopher T. Stanton et Pratyush Tiwari, op. cit.

<sup>60</sup>Sal Guatieri, Will Remote Work Change the Economy Remotely?, BMO Economics, 14 août 2020, <https://economics.bmo.com/en/publications/detail/e5e9ccfa-a20d-4a58-b703-9a3f5bde6d00/>.

<sup>61</sup>Jason Markusoff, "Nowhere to Buy", Macleans, 17 mai 2021, <https://www.macleans.ca/longforms/canadian-real-estate-market-housing-2021/>.

<sup>62</sup>Adjusting to remote work, Nulab, 13 juillet 2020, <https://nulab.com/blog/collaboration/adjusting-to-remote-work/>.

<sup>63</sup>Aon Survey Highlights Steps Companies are Taking to Accelerate Workforce Agility and Resilience, Aon, 10 septembre 2020, <https://aon.mediaroom.com/2020-09-10-Aon-Survey-Highlights-Steps-Companies-are-Taking-to-Accelerate-Workforce-Agility-and-Resilience>.

## SECTION I - TRAVAIL À DISTANCE

le passage au travail à distance a entraîné une réduction des coûts immobiliers pour les organisations, il n'est pas toujours évident de savoir où ces coûts se sont déplacés.

On s'attend à ce que le travail à distance ait un impact négatif sur l'immobilier commercial des zones urbaines centrales, tout comme les dépenses indirectes des petites entreprises qui fournissent des services aux employés/employées de bureau<sup>64</sup>. Selon une estimation, le commerce de détail et les restaurants du quartier central des affaires de Vancouver subiront des pertes d'un demi-milliard à un milliard de dollars par an en raison du travail à distance<sup>65</sup>. Dans le même temps, les transports publics ont subi une baisse importante de leur utilisation en raison de la pandémie et de la tendance à travailler à distance qui en découle<sup>66</sup> : des régions comme le Grand Vancouver ont connu une baisse de 60 % du nombre d'usagers. Cette tendance devrait se poursuivre, étant donné qu'on estime que « 45 % des habitants et habitantes de la région métropolitaine [de Vancouver] - soit près de 600 000 emplois - peuvent travailler à domicile<sup>67</sup> ». Ces changements sont susceptibles d'avoir des effets disparates sur différents groupes sociaux, car « de nombreux travailleurs et travailleuses de l'information, de la gestion, de la technologie et de la connaissance peuvent travailler à domicile, tandis que les personnes dont l'emploi exige une présence physique doivent toujours se rendre au travail<sup>68</sup> ».

Pour les particuliers, la flambée des prix de l'immobilier est en partie due à ces nouvelles tendances de travail. Selon Jason Markusoff, « le Canada est devenu une nation d'épicentres, les acheteurs et acheteuses des grandes villes se rendant dans les petites villes où, jusqu'à récemment, ils pouvaient raisonnablement s'attendre à ne pas être exclus du marché en raison des prix. L'impact transformateur de la pandémie sur les emplois et les vies familiales a alimenté cette tendance<sup>69</sup> ». Les tendances migratoires pour les travailleurs et travailleuses peuvent être bien accueillies dans les petites villes qui avaient auparavant perdu des habitants et habitantes, et des activités économiques au profit des centres urbains, mais une croissance rapide crée d'autres problèmes, pouvant conduire à « une période de bouleversement, avec des difficultés en termes de logement, de congestion, de dégradation de l'environnement et un déclin général de la qualité de vie<sup>70</sup> », en partie parce que « les [petites] villes ont souvent une infrastructure qui n'a tout simplement pas été conçue pour un tel afflux de personnes, et les gouvernements locaux ne parviennent souvent pas à y faire face<sup>71</sup> ». Les employeurs et employeuses doivent également gérer la relocalisation des employés/employées. L'une des réponses a été d'adopter des politiques de rémunération basées sur le lieu de travail, en vertu desquelles le coût de la vie de la zone géographique détermine les salaires<sup>72</sup>. Par exemple, Facebook et Twitter ont déclaré qu'ils allaient réduire le salaire des employés/employées qui s'éloignent de la coûteuse baie de San Francisco<sup>73</sup>.

<sup>64</sup>Erik Hertzberg, "Remote work habits are likely to outlast the pandemic in Canada", Bloomberg News, 26 mai 2021, <https://www.bnnbloomberg.ca/remote-work-habits-are-likely-to-outlast-the-pandemic-in-canada-1.1608769>.

<sup>65</sup>Jeff Hartmann, Remote Work, COVID-19, and Downtown Vancouver: Long-Term Impacts of Remote Working on the City of Vancouver, Vancouver Economic Commission, décembre 2020, <https://www.vancouvereconomic.com/wp-content/uploads/2021/02/Research-Brief-Remote-Work-Downtown-Vancouver-and-Property-Taxes-Final.pdf>.

<sup>66</sup>Luyu Liu, Harvey J. Miller et Jonathan Scheff, "The impacts of COVID-19 pandemic on public transit demand in the United States", PLoS ONE, 15(11): e0242476, 18 novembre 2020, <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0242476>.

<sup>67</sup>Nathan Griffiths, "COVID-19: How a pandemic changed transit in Metro Vancouver", Vancouver Sun, 30 mai 2021, <https://vancouversun.com/news/local-news/covid-19-how-a-pandemic-changed-transit-in-metro-vancouver>.

<sup>68</sup>Luyu Liu, Harvey J. Miller et Jonathan Scheff, op. cit.

<sup>69</sup>Jason Markusoff, op. cit.

<sup>70</sup>Adi Gaskell, "How Remote Working Can Transform Small Town Life", Forbes, 6 novembre 2020, <https://www.forbes.com/sites/adigaskell/2020/11/06/how-remote-working-can-transform-small-town-life/?sh=579f20724e27>.

<sup>71</sup>Ibid.

<sup>72</sup>Christine Ro, "Should you get paid based on where you live?", BBC, 4 octobre 2020, <https://www.bbc.com/worklife/article/20200928-should-you-get-paid-based-on-where-you-live>.

<sup>73</sup>Karen Gilchrist, "From Facebook to Reddit, how Silicon Valley salary adjustments could redefine remote worker earnings", CNBC, 5 novembre 2020, <https://www.cnbc.com/2020/11/05/how-silicon-valley-facebook-salary-cuts-are-shaping-remote-worker-pay.html>.

# SECTION I - TRAVAIL À DISTANCE

## COMPÉTENCES POUR L'AVENIR DU TRAVAIL

Au plus petit niveau, le facteur qui permet de déterminer si une personne travaille à distance réside plus souvent dans les tâches spécifiques qu'elle accomplit et dans les compétences nécessaires pour les réaliser. Les

besoins changeants en matière de compétences sont également au cœur de la transformation du travail, car ils influencent la rémunération, les structures organisationnelles et des marchés entiers du travail. Ils sont également au centre des discussions lorsqu'il est question du potentiel d'automatisation.

## L'AUTOMATISATION ET L'AVENIR DU TRAVAIL

L'automatisation, bien que n'étant pas initialement un sujet principal de ce rapport, a été soulignée comme un domaine majeur par les personnes interrogées, en particulier lors des discussions sur les compétences. L'histoire des pratiques et des relations de travail a, dans de nombreux cas, été façonnée par la technologie. En bref, l'intelligence artificielle (IA) et l'automatisation « ont le potentiel de changer la nature des processus de production, d'augmenter la productivité et de remodeler les marchés du travail<sup>74</sup> ». Pourtant, certaines personnes interrogées ont noté les effets souvent inégaux des progrès technologiques.

qu'elles prennent lentement en charge certaines tâches effectuées par les travailleurs et travailleuses<sup>77</sup> - selon une estimation, 5 % des emplois dans le monde pourraient être automatisés aujourd'hui, mais 50 % des tâches pourraient l'être<sup>78</sup>. Toutefois, lorsque les emplois sont de plus en plus décomposés en tâches, ces limites peuvent s'estomper. Les prévisions indiquent qu'au cours des dix prochaines années, les besoins en compétences physiques, manuelles et cognitives de base diminueront, tandis que les besoins en compétences sociales, émotionnelles et techniques augmenteront<sup>79</sup>. D'autres travaux du CTCIC soulignent l'importance d'une politique qui permette aux développements technologiques en matière d'intelligence artificielle et d'automatisation de « permettre aux travailleurs et aux travailleuses de se concentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée et sur les aspects significatifs du travail<sup>80</sup> ». Au niveau des rôles individuels, certains suggèrent que le dégroupage du travail peut simplement faire partie du processus de « re-groupe ment » des tâches dans de nouveaux rôles plus efficaces<sup>81</sup>. Dans ce scénario, il est essentiel d'éviter tout ralentissement économique et de veiller à ce que le processus de dégroupage et de re-groupe ment n'aggrave pas les inégalités et ne nuise pas à plus de travailleurs et de travailleuses qu'il ne les aide. Dans son ouvrage *Thinking Twice About Technology Skills* (Réfléchir à deux fois aux compétences technologiques), Jim Stanford résume clairement le défi à relever, en notant que, « la technologie ne remplace pas le travail, et ne peut d'ailleurs pas le remplacer de manière générale. Elle peut toutefois modifier la qualité du travail, pour le meilleur ou pour le pire<sup>82</sup> ».

*« L'automatisation a été la force clé qui a exercé une pression sur les salaires des personnes situées dans la tranche inférieure de la distribution des revenus au cours des trois dernières décennies... Si l'histoire est un guide, lorsque cela se produit sur de longues périodes, les gens ont tendance à avoir des attitudes plus négatives envers l'automatisation et peuvent même y résister. » - Carl Benedikt Frey, Oxford Martin School, Université d'Oxford*

Le travail à distance et le travail à la demande mettent en évidence une approche du travail de plus en plus centrée sur des résultats mesurables et un travail de plus en plus axé sur les tâches<sup>75</sup> - que l'on appelle aussi le « dégroupage » du travail. Il est peu probable que l'automatisation et l'IA remplacent instantanément des rôles<sup>76</sup>. Il est plutôt probable

<sup>74</sup> Future of Work: Measurement and Policy Challenge, Fonds monétaire international, 18 juillet 2018, <https://www.imf.org/external/np/g20/pdf/2018/071818a.pdf>.

<sup>75</sup> Tammy Erickson, "Think Task, Not Time", Harvard Business Review, 22 mars 2007, <https://hbr.org/2007/03/think-task-not-time>.

<sup>76</sup> Ryan McLaughlin et Trevor Quan, L'ère de demain : la main-d'œuvre amplifiée par l'intelligence artificielle du Canada, Ottawa, Conseil des technologies de l'information et des communications (CTIC), décembre 2019, [canadas-ai-workforce-FINAL-FRENCH-2.24.20.pdf](https://canadas-ai-workforce-FINAL-FRENCH-2.24.20.pdf) (ictc-ctic.ca).

<sup>77</sup> Joe McKendrick, "Artificial Intelligence Will Replace Tasks, Not Jobs", Forbes, 14 août, 2018, <https://www.forbes.com/sites/joemckendrick/2018/08/14/artificial-intelligence-will-replace-tasks-not-jobs/?sh=55f733f2a7fa>.

<sup>78</sup> James Manika, et al., A Future that Works: Automation, Employment, and Productivity, McKinsey Global Institute, Janvier 2017, <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/Digital%20Disruption/Harnessing%20automation%20for%20a%20future%20that%20works/MGI-A-future-that-works-Executive-summary.ashx>.

<sup>79</sup> Jacques Bughin, et al., Skill shift: Automation and the future of the workforce, McKinsey Global Institute, 23 mai 2018, <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/skill-shift-automation-and-the-future-of-the-workforce>.

<sup>80</sup> M. Matthews, F. Rice et T. Quan, Responsible Innovation in Canada and Beyond: Understanding and Improving the Social Impacts of Technology, Conseil des technologies de l'information et des communications (CTIC), janvier 2021, [https://www.ictc-ctic.ca/wp-content/uploads/2021/01/ICTC\\_Report\\_SocialImpact\\_Print.pdf](https://www.ictc-ctic.ca/wp-content/uploads/2021/01/ICTC_Report_SocialImpact_Print.pdf).

<sup>81</sup> Jacques Bughin, et al., op. cit.

<sup>82</sup> Jim Stanford, *Thinking Twice About the Future of Work*, Future Skills Centre, janvier 2020, <https://fsc-ccf.ca/wp-content/uploads/2020/01/ThinkingTwiceAboutTechnology-SkillsNext-JAN2020-EN.pdf>.

## SECTION I - TRAVAIL À DISTANCE

Certaines aptitudes et compétences sont essentielles pour que les employés/employées et les employeurs et employeuses puissent prospérer dans des environnements de travail en mutation. À ce titre, le CTIC a exploré les compétences techniques ainsi que les compétences transférables (non techniques) qui seront particulièrement pertinentes à mesure que les rôles et les tâches continueront d'évoluer. En ce qui concerne les compétences techniques, le CTIC a effectué un moissonnage du Web afin de mieux comprendre les compétences les plus en demande pour les emplois courants du secteur des TIC. Le tableau ci-dessous, qui décrit les exigences techniques les plus fréquentes pour chaque rôle, montre que les compétences requises diffèrent selon qu'il s'agit d'un contrat à court terme ou d'un emploi à distance.

En termes de compétences non techniques, les personnes interrogées ont estimé qu'une communication efficace était essentielle, en particulier avec des effectifs de plus en plus éloignés et dispersés. Comme beaucoup l'ont découvert en 2020, la communication par vidéoclavardage ne remplace pas parfaitement les discussions en face à face. La « fatigue Zoom » - provoquée par la transition vers les réunions vidéo - résulte souvent d'un contact visuel excessif, de l'image de soi en temps réel, d'une mobilité personnelle réduite et d'une charge cognitive accrue due à la tentative de transmettre et d'interpréter les communications des autres d'une manière moins naturelle<sup>83</sup>. Comme l'a fait remarquer une personne interrogée, il peut être plus intimidant de s'exprimer devant des inconnus que d'être physiquement en face de son public, ce qui, dans ce cas-là, permet de mieux « comprendre la salle ». Il peut également être difficile de maintenir l'intérêt des gens lorsqu'ils essaient de communiquer par vidéo, « sur Zoom, tout comme dans le secteur de l'éducation, les gens peuvent éteindre leur caméra ou simplement faire la sourde oreille » (Bryan N.). Plusieurs personnes

interrogées ont indiqué que les employés/employées devraient apprendre à mieux communiquer de manière asynchrone. Cela peut représenter un défi en termes de productivité étant donné le décalage dans la messagerie et l'apprentissage organisationnel. D'un point de vue positif, une personne interrogée (Matthew S.) a noté que le temps supplémentaire entre les demandes et le retour d'information peut rendre le personnel plus discipliné en termes de planification et l'amener à considérer le retour d'information plus attentivement.

RÔLE	COMPÉTENCES CONTRACTUELLES (%)		COMPÉTENCES À DISTANCE (%)	
Ingénieur/ Ingénieure logiciel (n=2 454)	SQL	52.99	Python	66.96
	Python	42.89	Kubernetes	50.73
	Java	34.43	C++	50.73
Développeur/ Développeuse de logiciels (n=1 681)	SQL	73.79	C++	63.89
	Java	35.92	SQL	59.84
	Linux	35.92	Python	56.45
Analyste commercial/ commerciale (n=1 638)	Analyse opérationnelle	30.17	SQL	37.71
	Agile	29.60	Agile	31.99
	SQL	24.71	Analyse opérationnelle	30.11
Cybersécurité (n=1 137)	Linux	39.16	Informatique	37.39
	Sécurité de l'information	39.16	Linux	36.42
	Informatique	31.47	Python	31.86
Développeur/ Développeuse d'applications par pile complète (n=1 042)	SQL	78.69	SQL	68.18
	Java	59.02	JavaScript	55.50
	JavaScript	55.74	React	53.23

Figure 6 - Compétences nécessaires pour les principaux emplois dans le domaine de la technologie (contractuels et à distance).

<sup>83</sup>Vignesh Ramachandran, Stanford researchers identify four causes for 'Zoom fatigue' and their simple fixes, Stanford, 23 février 2021, <https://news.stanford.edu/2021/02/23/four-causes-zoom-fatigue-solutions/>.

Bien que cela puisse sembler contre-intuitif, étant donné l'indépendance et la liberté accrues de la main-d'œuvre dispersée (peut-être avec des contractants et contractantes externes et des pigistes), les compétences de gestion seront de plus en plus importantes. Compte tenu des problèmes de distance et des difficultés de communication, les gestionnaires devront parfois dire aux gens exactement ce qu'ils attendent d'eux et lever les ambiguïtés qui étaient parfois abordées dans les conversations habituelles sur le lieu de travail. Cela peut être très différent de l'éthique d'une entreprise en démarrage qui consiste à « mettre les gens dans une pièce et les laisser tout seuls ». Compte tenu des défis en matière de coordination et de la plus grande séparation des équipes (qui pourrait entraver le travail d'équipe organique et la créativité), un/une gestionnaire efficace devra être capable d'expliquer les résultats souhaités et de communiquer les limites; il est plus important de gérer certains processus de travail lorsque les équipes sont dispersées. Compte tenu de la liberté retrouvée et de la mixité de l'environnement de travail, la gestion du temps et la capacité de mener plusieurs tâches de front ou de jongler avec différentes priorités seront des compétences essentielles à l'avenir. Il est probable que les employés/employées devront hiérarchiser les différentes tâches et être capables de gérer leur temps de manière autonome. Pour certains travailleurs et travailleuses, il s'agira de trouver un équilibre entre des priorités concurrentes (tout en faisant face à l'empiètement de leur vie personnelle à la maison), tandis que pour d'autres, tels que les pigistes ou les travailleurs et travailleuses à la demande, ils devront de plus en plus souvent trouver un équilibre entre leurs différents clients et clientes. Cela peut nécessiter une certaine diligence dans la gestion du temps et l'enregistrement des heures de travail.

### **Le travail à distance : ce que cela signifie pour les employeurs et les employeuses**

Même avant les restrictions liées à la pandémie, le travail à distance se développait : selon des estimations étasuniennes de janvier 2020, 36 % des personnes interrogées travaillaient à distance au moins une fois par semaine, contre seulement 9,5 % dix ans plus tôt<sup>84</sup>. Néanmoins, la pandémie a radicalement modifié le paysage du travail à distance, tant pour les employés actuels/employées actuelles que pour les nouveaux employés/employées : une enquête menée auprès de plus de 600 cadres supérieurs/supérieures au Canada a révélé que 44 % d'entre eux avaient embauché des travailleurs et travailleuses à distance depuis le début de la pandémie. Les entreprises ont également élargi leur champ d'action géographique en matière de recrutement - 55 % des personnes interrogées dans le cadre de la même enquête ont déclaré avoir embauché des personnes en dehors de leur région habituelle<sup>85</sup>. Malgré de nombreuses enquêtes faisant état d'une augmentation de la productivité<sup>86</sup>, l'avenir du travail à distance suscite toujours des interrogations. Selon une estimation, 70 % des entreprises canadiennes réfléchissent encore à leur plan de travail à distance après la pandémie<sup>87</sup>.

### **TRAVAIL À DISTANCE PAR SECTEUR ET PAR RÔLE**

La prévalence du travail à distance dépend de l'industrie dans laquelle le travail est effectué. L'enquête du CTIC a révélé que le travail à distance avant la pandémie était le plus courant dans les services professionnels, scientifiques et techniques, ainsi que dans les secteurs de la finance, des assurances et de l'immobilier (voir

<sup>84</sup> Zach Capers, Findings From a Decade in Tech [New Research], GetApp, 22 janvier 2020, <https://www.getapp.com/resources/decade-in-tech/>.

<sup>85</sup> Salmaan Farooqui, "Remote workers finding more employment as COVID-19 pandemic drags on", CBC, 22 décembre 2020, <https://www.cbc.ca/news/business/remote-work-yearender-1.5851478>.

<sup>86</sup> Roy Maurer, Study Finds Productivity Not Deterred by Shift to Remote Work, Society for Human Resource Management, 16 septembre 2020, <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-news/pages/study-productivity-shift-remote-work-covid-coronavirus.aspx>; Claudia Crummenerl, et al., op. cit.

<sup>87</sup> Working Through COVID-19: Remote Work Support Survey, Conference Board of Canada, 29 juin 2020, <https://www.conferenceboard.ca/focus-areas/human-resources/2020/working-through-covid-19/remote-work-support>.

## SECTION I - TRAVAIL À DISTANCE

figure 7). Ce sont également ces domaines qui ont connu la plus forte augmentation du travail à distance en raison de la pandémie, avec l'administration publique et l'éducation. Par ailleurs, les services aux entreprises, les services relatifs aux bâtiments et les services de soutien ainsi que la finance, les assurances et l'immobilier ont connu la plus forte augmentation de la proportion de travailleurs à distance.

Le secteur d'activité n'est qu'un des facteurs à prendre en compte pour déterminer qui travaille à distance; un autre facteur est le(s) rôle(s) particulier(s) joué(s). De plus, certains rôles sont davantage susceptibles d'impliquer des contrats à court terme. Le CTIC a effectué un moissonnage du Web pour comprendre quels rôles sont les plus associés au travail à distance et

au travail contractuel (voir la figure 8). Par rapport aux rôles non technologiques, les rôles technologiques sont plus susceptibles d'être exercés à distance, et moins de la moitié sont susceptibles de faire l'objet d'un contrat plutôt que de travailler dans un rôle permanent. Compte tenu de la rareté relative des postes techniques sous contrat à court terme, les postes techniques à la fois sous contrat et à distance représentent moins d'une offre d'emploi sur dix.

### Gérer la transition à distance

En ce qui concerne la gestion de la transition vers le travail à distance - et éventuellement vers le travail hybride - de nombreuses entrevues ont indiqué que la transition a été inégale : certaines entreprises avaient déjà une forte culture du travail à distance,

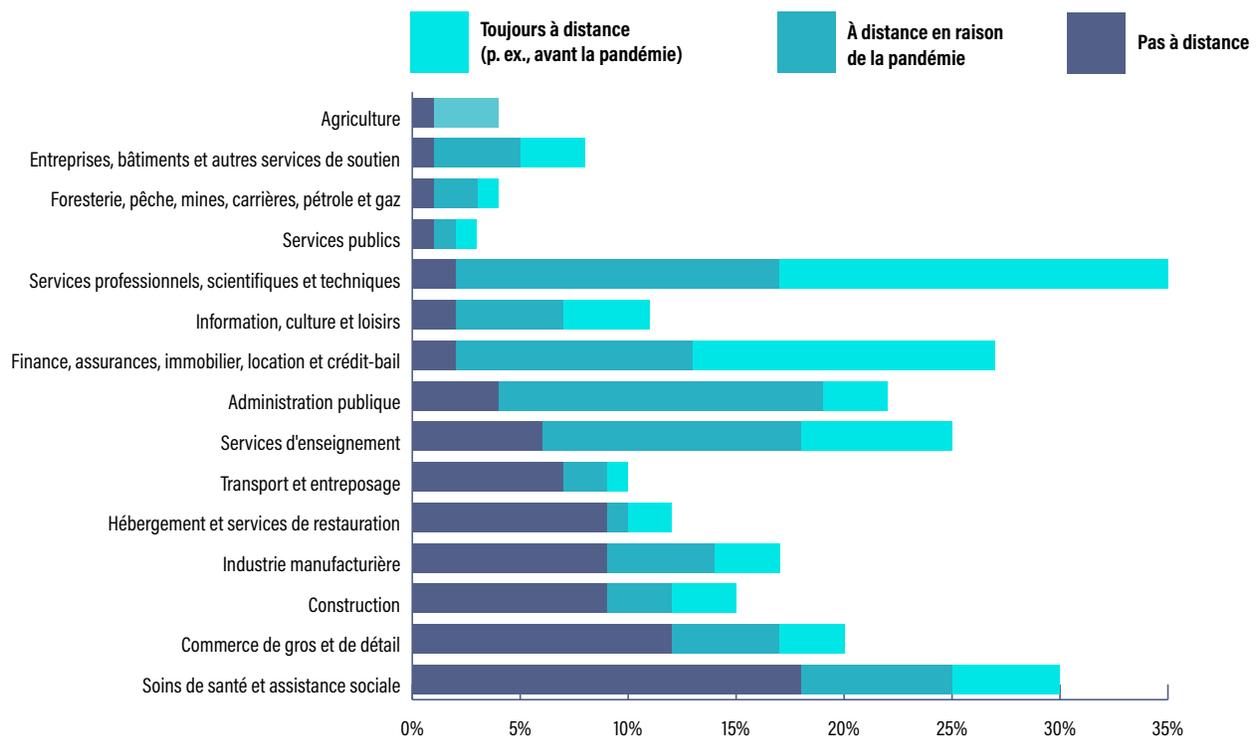


Figure 7 - Statut du travail à distance par secteur d'activité (enquête du CTIC).

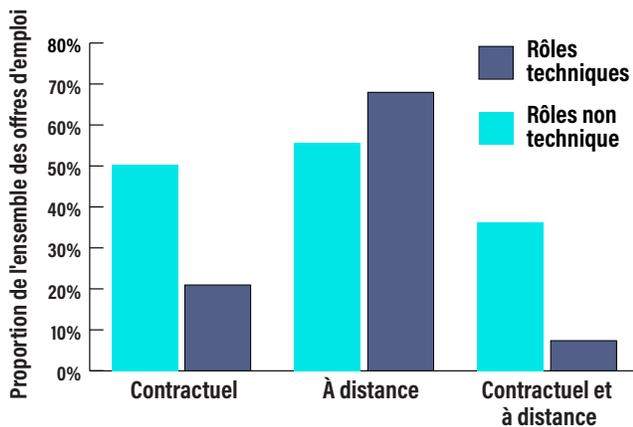


Figure 8 - Résultats du moissonnage des emplois : travail contractuel et travail à distance.

*Pour les organisations qui ont déjà une forte culture du travail à distance, la pandémie n'a pas vraiment changé grand-chose. Je pense que ces organisations étaient simplement heureuses d'avoir fait les bons choix, car elles étaient prêtes à évoluer dans ce nouvel environnement de travail. Mais, bien sûr, les organisations qui n'étaient pas entièrement prêtes à travailler à distance ont dû s'adapter.*

l'infrastructure numérique requise et des politiques de travail qui permettaient une perturbation minimale de la transition, tandis que d'autres n'en avaient pas.

Compte tenu des attentes croissantes en matière d'environnements de travail hybrides, une étude indique que les petites entreprises sont « 42 % plus susceptibles que les [grandes entreprises] de perdre du personnel en raison de frustrations technologiques liées au travail à distance<sup>88</sup> ». De plus, en raison des contraintes liées à la communication et à la technologie, près de 30 % de ces travailleurs et travailleuses de petites entreprises ont eu du mal à rester motivés, et 22 % se sont sentis moins productifs. Cela pourrait être lié au fait que près de la

## COMPÉTENCES FONDAMENTALES POUR L'AVENIR

De la maternelle à la 12e année en passant par l'enseignement postsecondaire, l'un des aspects positifs de la transition vers des environnements numériques et distants est le développement de compétences fondamentales. Comme le CTIC l'a entendu lors d'entrevues, les étudiants et étudiantes d'aujourd'hui acquièrent effectivement une formation pratique sur les futures techniques de travail à distance grâce à l'adoption de configurations d'enseignement à distance et hybrides en 2020. Il a également été noté que l'évolution rapide de l'économie signifie que les partenariats de formation entre l'industrie, le gouvernement, les écoles secondaires et les établissements d'enseignement postsecondaire seront importants pour s'assurer que les étudiants et étudiantes sont pleinement préparés aux technologies numériques de télétravail à l'avenir. Enfin, cette transition rapide vers le travail à distance (et les logiciels qui l'accompagnent) est peut-être plus difficile pour les travailleurs et travailleuses plus âgés/âgées. Des efforts doivent être faits pour s'assurer qu'il existe une formation et un soutien appropriés pour gérer leur transition.

moitié de ces employés/employées devaient compter sur leur propre technologie parce que leur entreprise ne fournissait pas d'équipement<sup>89</sup>. Pour certaines petites entreprises, les difficultés du travail à distance reflètent probablement un manque d'investissement dans les logiciels numériques et les outils de communication. Une autre étude sur le travail à distance pendant la pandémie a noté que les petites entreprises sont plus lentes à mettre à jour leurs outils de communication que les moyennes et grandes entreprises<sup>90</sup>. Les petites entreprises disposant de moins de ressources peuvent également avoir plus de mal à aborder des questions telles que « apportez votre équipement personnel de communication » et la formation à la cybersécurité.

<sup>88</sup> Joe O'Halloran, "Small businesses' remote working frustrations threaten exodus of best talent", Computer Weekly, 16 octobre 2020, <https://www.computerweekly.com/news/252490636/Small-businesses-remote-working-frustrations-threaten-exodus-of-best-talent>.

<sup>89</sup> Ibid.

<sup>90</sup> Nathan Calabrese, How Small Business Employees are Adjusting to Remote Work, G2, 14 avril 2020, <https://research.g2.com/insights/small-business-employees-remote-work-experiences>.

### CULTURE ORGANISATIONNELLE PERTURBÉE ET COLLISIONS NATURELLES : LES INCONVÉNIENTS DU TRAVAIL À DISTANCE

Les personnes interrogées ont exprimé leur inquiétude quant au maintien de la culture d'entreprise dans les situations où les employés/employées sont en permanence à distance. Le travail à distance peut poser des problèmes pour l'accueil et l'intégration des nouveaux employés/employées, car ceux-ci ne bénéficient pas de réseaux et de relations en personne<sup>91</sup>. Selon certains, le travail à distance nuit également à la confiance entre collègues qui disposent de moins d'informations les uns sur les autres lorsqu'ils travaillent à distance<sup>92, 93</sup>. Les personnes interrogées ont déclaré que leur organisation continuait à respecter les délais et à maintenir les performances, mais que le bureau leur manquait et qu'elles étaient préoccupées par le maintien de la culture d'entreprise :

*« Nous nous épanouissons en voyant les gens en personne et en réunion. Cela me manque simplement parce que j'aime les ambiances de bureau... Nous avons besoin du bureau. Et je pense que c'est très important pour la culture et même pour la rétention des employés. »*

L'une des questions liées aux risques pour la culture d'entreprise est l'impact sur la loyauté et l'engagement. Notamment, les sentiments d'appartenir à une « famille » ou les relations étroites peuvent être précieux, et les employés/employées ayant un/une « meilleur ami/ meilleure amie au travail sont sept fois plus susceptibles d'être engagés/engagées dans leur travail<sup>94</sup> ». La culture est étroitement liée aux relations. Les recherches de Gallup illustrent ces défis, en notant que les employés/employées qui ne travaillent pas au même endroit que leur responsable sont « dix points de pourcentage moins susceptibles de dire que quelqu'un ou quelqu'une s'intéresse à eux au travail, 10 points moins susceptibles de dire qu'ils ou qu'elles sont reconnus/reconnues pour leurs contributions, [et] cinq points moins susceptibles de penser que leurs opinions comptent<sup>95</sup> ». Par ailleurs, pour ceux et celles qui préfèrent travailler en personne, les effets désengageants du travail à distance se traduisent par une baisse de productivité de 17 % et une augmentation du renouvellement des effectifs de 24 %<sup>97</sup>. Pire, même pour les employés/employées qui ne sont pas contraints de travailler à distance, Gallup a constaté qu'environ 60 % des employés/employées (virtuels/virtuelles ou non) « ne sont pas tout à fait d'accord pour dire qu'ils savent ce que représente leur entreprise. Les employés/employées qui travaillent virtuellement sont encore plus déconnectés des composantes culturelles essentielles<sup>97</sup> ».

D'autres experts et expertes ont noté ce qui suit :

<sup>91</sup> Jim DeLoach, "Performance Over Presence: Rethinking The Post-Pandemic Office", Forbes, 16 mai 2021, <https://www.forbes.com/sites/jimdeloach/2021/05/26/performance-over-presence-rethinking-the-post-pandemic-office/?sh=10d880915d97>.

<sup>92</sup> Hannah Hickok, "Why remote work has eroded trust among colleagues", BBC, 18 mars 2021, <https://www.bbc.com/worklife/article/20210315-why-remote-work-has-eroded-trust-among-colleagues>.

<sup>93</sup> Mark Mortensen et Heidi K. Gardner, "WFH Is Corroding Our Trust in Each Other", Harvard Business Review, 10 février 2021, <https://hbr.org/2021/02/wfh-is-corroding-our-trust-in-each-other>.

<sup>94</sup> Tanya Prive, "How Does Remote Work Impact Your Company Culture?", Inc., 24 novembre 2020, <https://www.inc.com/tanya-prive/how-does-remote-work-impact-your-company-culture.html>.

<sup>95</sup> Jake Herway et Adam Hickman, Remote Work: Is It a Virtual Threat to Your Culture?, Gallup, 25 août 2020, <https://www.gallup.com/workplace/317753/remote-work-virtual-threat-culture.aspx>.

<sup>96</sup> Ibid.

<sup>97</sup> Ibid.

## SECTION I - TRAVAIL À DISTANCE

*« Mais ce qui donne un sens à la vie de bureau pour beaucoup, c'est qu'elle contribue à maintenir la culture organisationnelle, c'est-à-dire les croyances et les pratiques largement considérées comme acquises qui sous-tendent la façon dont les gens travaillent ensemble. Il est plus difficile de les ressentir et de les maintenir lorsque nous sommes si nombreux à être accroupis à la table de la cuisine, à repousser les enfants et les animaux domestiques et à nous épuiser devant un flot constant de réunions par vidéoconférence<sup>98</sup>. »*

Malheureusement, malgré la prévalence des outils numériques avancés, il n'existe souvent aucun substitut réel à la coprésence lorsque la communication, la résolution de problèmes et la créativité sont nécessaires<sup>99</sup>. En effet, le langage corporel, les émotions et les expériences corporelles fonctionnent différemment lorsqu'ils sont réalisés virtuellement<sup>100</sup>.

Malgré les craintes que la perte des réunions en face à face, des rituels et du temps passé ensemble aient un impact négatif sur la culture organisationnelle, certains et certaines membres du personnel de direction pensent que cette évolution vers le travail à distance est aussi une opportunité. Par exemple, la société de conseil en informatique Infosys a mis l'accent sur le dévouement envers les employés/employées pendant la pandémie en communiquant au personnel qu'il n'y aurait pas de réduction des effectifs en raison des performances de l'entreprise. Infosys a également affrété des vols pour les employés/employées et leurs familles qui étaient bloqués en dehors de leur pays d'origine<sup>101</sup>. De même,

la culture d'inclusion d'IBM s'est traduite par des efforts à la base qui ont encouragé les employés/employées à être sensibles à leurs besoins en matière de temps familial et à aider leurs collègues ayant des personnes à charge<sup>102</sup>. En effet, c'est l'occasion pour les dirigeants et dirigeantes d'entreprise de définir explicitement le type de culture qu'ils souhaitent (ou la manière de la faire évoluer ou de la réinitialiser si nécessaire), contrairement aux méthodes antérieures plus implicites de transmission de la culture, des valeurs et du modèle de comportement<sup>103</sup>.

Pour compliquer ce défi à la culture organisationnelle, des données provenant des États-Unis suggèrent que plus de 25 % des travailleurs et travailleuses prévoient de chercher un nouvel employeur ou une nouvelle employeuse après la pandémie<sup>104</sup>. Le renouvellement du personnel qui pourrait en résulter et le manque de connaissances institutionnelles pourraient nuire davantage à la culture organisationnelle. La proximité physique profite directement aux interactions de groupe<sup>105</sup>, et sans elle, les entreprises peuvent en pâtir. Par exemple, le travail à distance élimine les « interactions non planifiées » ou les rencontres spontanées. Ces interactions peuvent contribuer à la créativité, à l'innovation et à l'élargissement du tissu social, car de nouvelles idées sont générées. Que ce soit pendant les pauses, avant ou après les réunions, ou dans les zones où le personnel se rassemble<sup>106</sup>, la proximité physique et la conception du lieu de travail peuvent stimuler la créativité et l'innovation<sup>107</sup>.

<sup>98</sup> Jennifer Howard-Grenville, "How to Sustain Your Organization's Culture When Everyone Is Remote", MIT Sloan Management Review, 24 juin 2020, <https://sloanreview.mit.edu/article/how-to-sustain-your-organizations-culture-when-everyone-is-remote/>.

<sup>99</sup> Ibid.

<sup>100</sup> Ibid.

<sup>101</sup> Pamela Hinds et Brian Elliot, "WFH Doesn't Have to Dilute Your Corporate Culture", Harvard Business Review, 1er février 2021, <https://hbr.org/2021/02/wfh-doesnt-have-to-dilute-your-corporate-culture>.

<sup>102</sup> Ibid.

<sup>103</sup> Ibid.

<sup>104</sup> Chris Westfall, "Survey Shows Massive Post-Pandemic Shift In Store For Workers", Forbes, 6 avril 2021, <https://www.forbes.com/sites/chriswestfall/2021/04/06/survey-shows-massive-post-pandemic-shift-in-store-for-workers/?sh=684174aa632b>.

<sup>105</sup> S. Kiesler et J. N. Cummings, What do we know about proximity and distance in work groups? A legacy of research, 2002, in P. Hinds et S. Kiesler (éditeurs), « Distributed work » (p. 57-80), Boston Review, <https://psycnet.apa.org/record/2002-17012-003>.

<sup>106</sup> The impact of working from home on collaboration, WeWork, 1er septembre 2020, <https://www.wework.com/ideas/research-insights/research-studies/the-impact-of-working-from-home-on-collaboration>.

<sup>107</sup> Julie Wagner et Dan Watch, Innovation Spaces: The New Design of Work, Brookings, avril 2017, [https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2017/04/cs\\_20170404\\_innovation\\_spaces\\_.pdf](https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2017/04/cs_20170404_innovation_spaces_.pdf).

### OUTILS POUR LE TRAVAIL À DISTANCE

Le passage au travail à distance à grande échelle a entraîné une forte augmentation de l'utilisation des technologies. Les applications de clavardage et de vidéo en équipe, les applications de conférence et d'autres outils de productivité sont devenus monnaie courante dans le monde entier dès les premiers mois de la pandémie. Slack, Zoom, Microsoft Teams, Google Chat et une poignée d'autres applications déjà bien connues ont vu leur nombre d'utilisateurs et d'utilisatrices augmenter considérablement lorsque la pandémie a frappé. À lui seul, Microsoft Teams a connu une hausse de près de 900 % entre mars et juin 2020<sup>108</sup>. L'utilisation de Zoom est passée de 10 millions de participants et participantes aux réunions par jour, en décembre 2019, à 300 millions par jour, en avril 2020<sup>109</sup>.

Outre les outils de clavardage et de vidéo, 2020 a également vu une utilisation accrue des outils de productivité (tels que Otter, Timely et Basecamp) pour aider les travailleurs et travailleuses à rester concentrés sur leur tâche et à respecter les délais ou pour collaborer. Les logiciels de collaboration tels que Miro et Jamboard ont été identifiés comme des outils de plus en plus utiles pour travailler ensemble dans des équipes décentralisées. Les outils de gestion de projet peuvent également être très utiles pour les lieux de travail numériques et dispersés. Les trois outils de ce type identifiés par les personnes interrogées sont Monday, Jira et Asana.

Ces outils sont essentiels pour aider les entreprises et les travailleurs et travailleuses géographiquement dispersés à rester organisés et connectés. Une étude d'Accenture a révélé que 48 % des entreprises ont investi dans des outils basés sur l'infonuagique pour aider leurs employés/employées à travailler à distance pendant la pandémie, tandis que 47 % des entreprises ont investi dans des outils de collaboration numérique. De même, 40 % des entreprises ont investi dans des technologies de surveillance à distance<sup>110</sup>. Les logiciels de suivi sont théoriquement conçus pour surveiller la productivité et ont été utilisés par certaines organisations, à la fois pendant et avant la pandémie. Cependant, les inquiétudes concernant les implications de cette surveillance sur la vie privée ont conduit à envisager également les impacts négatifs sur la confiance et l'empathie au travail<sup>111</sup>. Les critiques généralisées ont également conduit les entreprises à réduire certains aspects de la surveillance du lieu de travail<sup>112</sup>. Cette situation reste dynamique, car la législation et les normes sociales continuent de s'adapter à une technologie qui est devenue plus répandue et plus puissante qu'on ne l'imaginait à l'origine du droit à la vie privée<sup>113</sup>. Heureusement, les défenseurs/défenseuses de la vie privée peuvent se tourner vers des protections plus complètes offertes par le règlement général sur la protection des données (RGPD) de l'Union européenne<sup>114</sup> (UE).

<sup>108</sup> David Curry, "Microsoft Teams Revenue and Usage Statistics (2021)", Business of Apps, 5 mai 2021, <https://www.businessofapps.com/data/microsoft-teams-statistics/>.

<sup>109</sup> Mansoor Iqbal, "Zoom Revenue and Usage Statistics (2021)", Business of Apps, 24 mai 2021, <https://www.businessofapps.com/data/zoom-statistics/>.

<sup>110</sup> Leaders Wanted: Masters of Change at a Moment of Truth, Accenture (consulté en juin 2021), [https://www.accenture.com/us-en/insights/technology/\\_acnmedia/Thought-Leadership-Assets/PDF-4/Accenture-Tech-Vision-2021-Full-Report.pdf](https://www.accenture.com/us-en/insights/technology/_acnmedia/Thought-Leadership-Assets/PDF-4/Accenture-Tech-Vision-2021-Full-Report.pdf).

<sup>111</sup> Joel Dreyfuss, "Here's how employers are using tech tools to keep a close watch on their remote workers", CNBC, 24 juin 2020, <https://www.cnbc.com/2020/06/24/new-tech-tools-employers-are-using-to-keep-watch-on-remote-workers.html>.

<sup>112</sup> Sarah M. Watson, "Microsoft to remove employee names from Productivity Score amid surveillance backlash", Business Insider, 3 décembre 2020, <https://www.businessinsider.com/microsoft-addresses-productivity-score-surveillance-backlash-2020-12>.

<sup>113</sup> M. Matthews, F. Rice et T. Quan, op. cit.

<sup>114</sup> Joel Dreyfuss, op. cit.

### EST-CE QUE L'INNOVATION VA EN SOUFFRIR?

L'impact négatif possible du travail à distance sur l'innovation est une préoccupation majeure des personnes interrogées. Ce sentiment est partagé par plusieurs universitaires de renom. Par exemple, Enrico Moretti prévoit que les changements dans la géographie du lieu de travail entraîneront « des pertes quantifiables dans la quantité d'innovation que ces types de travailleurs et travailleuses seront en mesure de créer<sup>115</sup> », tandis que Nicholas Bloom, chercheur bien connu sur le travail à distance, est également préoccupé :

*« Un effondrement du temps de bureau entraînera également une baisse de l'innovation. La collaboration en personne est nécessaire à la créativité, et... les réunions en face à face sont essentielles pour développer de nouvelles idées et garder le personnel motivé et concentré. Avec les inventions que nous perdons aujourd'hui, cela pourrait se manifester par une diminution des nouveaux produits en 2021 et au-delà, réduisant ainsi la croissance à long terme<sup>116</sup>. »*

Nombreux sont ceux qui soutiennent qu'il y a des limites à ce qui peut être accompli via les outils de collaboration en ligne par rapport au temps passé physiquement ensemble. Comme l'écrit Tyler Cowen, « les outils virtuels peuvent aider à organiser les équipes, mais ils ne peuvent tout simplement pas reproduire le frisson intellectuel que procure le fait de "réunir les personnes intelligentes", et cela pourrait nuire aux performances et à l'innovation<sup>117</sup> ».

Si certains suggèrent que la productivité n'a pas souffert, d'autres affirment que cela peut se limiter à certains types de travail à distance (tâches plus routinières ou quantifiables). D'autres encore soulignent que les mesures existantes de « productivité » ne permettent pas de mesurer correctement l'impact sur la créativité, l'innovation et la transformation<sup>118</sup>. Ces préoccupations deviennent également évidentes pour les travailleurs et travailleuses eux-mêmes. Une enquête de PwC auprès du personnel de direction et d'employés/d'employées de bureau indique que d'ici fin 2020, « 87 % des employés/employées [ont déclaré] que le bureau est important pour collaborer avec les membres de l'équipe et établir des relations<sup>119</sup> ». De plus, une étude de WeWork a noté qu'environ un tiers des personnes interrogées estimaient que l'innovation et l'ingéniosité à long terme des États-Unis finiraient par souffrir si de nombreuses entreprises continuaient à travailler à distance<sup>120</sup>.

Certains experts estiment que l'optimisme concernant les possibilités du travail à distance n'est pas justifié, car il repose en grande partie sur la réalité d'une expérience limitée à grande échelle et dans le temps. Ils affirment qu'un facteur clé de la réussite du travail à distance est une relation préexistante et le temps passé à travailler ensemble avec des collègues sur un site de travail principal : « Les personnes qui ont travaillé ensemble en personne ont construit un capital social - un ensemble de valeurs partagées qui leur permet de travailler ensemble efficacement... Cela conduit à la confiance, qui

<sup>115</sup> Jerusalem Demsas, "Remote work is overrated. America's supercities are coming back", Vox, 1er avril 2021, <https://www.vox.com/22352360/remote-work-cities-housing-prices-work-from-home>.

<sup>116</sup> <https://www.cnn.com/2020/10/07/stanford-professor-not-optimistic-about-work-from-home-economy-ticking-time-bomb-for-inequality.html>

<sup>117</sup> Nicholas Bloom, "Stanford professor on the new remote work economy: A 'productivity disaster' and 'ticking time bomb for inequality'", Bloomberg, 7 octobre 2020, <https://www.bloomberg.com/opinion/articles/2020-06-17/big-tech-innovation-will-hurt-if-twitter-facebook-work-from-home?sref=ht0Hjx5Y>.

<sup>118</sup> Daphne Leprince-Ringuet, "WFH has kept us productive. But it may have made us less creative, too", ZD Net, 16 octobre 2020, <https://www.zdnet.com/article/wfh-has-kept-us-productive-but-it-may-have-made-us-less-creative-too/>.

<sup>119</sup> It's time to reimagine where and how work will get done, PwC, 12 janvier 2021, <https://www.pwc.com/us/en/library/covid-19/us-remote-work-survey.html>.

<sup>120</sup> Reimagining work in the era of COVID-19, WeWork, 16 juin 2020, <https://www.wework.com/ideas/research-insights/research-studies/reimagining-work-in-the-era-of-covid-19>.

## DÉVELOPPEMENT DE LA PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE ET PROXIMITÉ DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES

Bien qu'il soit difficile de mesurer efficacement l'innovation, une mesure largement utilisée est le développement de la propriété intellectuelle. Historiquement, il existe une corrélation entre le regroupement géographique et la création de brevets, ce qui pourrait ajouter de la crédibilité à l'importance de rassembler des personnes partageant les mêmes idées dans un lieu physique, par opposition à des lieux de travail et des employés/employées dispersés<sup>125</sup>. Par exemple, les

recherches récentes de Hongyu Xiao et al. révèlent une relation négative entre le développement de brevets<sup>126</sup> et la distance de déplacement, un facteur à prendre en compte dans les futurs environnements de travail hybrides. Le délai dans la génération de brevets ne permet pas de savoir si la dispersion des réseaux et des travailleurs et travailleuses a eu un impact sur la génération de nouvelles innovations pendant la pandémie.

est la monnaie de l'innovation<sup>121</sup>. » En substance, certains affirment que le travail à distance est plus efficace lorsque les équipes se font déjà confiance et ont une compréhension commune mais qu'il sera plus difficile d'établir ces relations chez les nouveaux employés/employées embauchés/embauchées à distance<sup>122</sup>. Bien sûr, il y aura aussi des nuances importantes selon les secteurs. Certains, comme la technologie, seront naturellement plus familiers et plus à l'aise avec le travail à distance, tandis que d'autres rencontreront des difficultés. Par exemple, certains dirigeants et dirigeantes du secteur financier craignent que le capital social sur lequel les travailleurs et travailleuses s'appuient actuellement ne se déprécie à mesure que le travail à distance évolue dans un contexte de renouvellement constant du personnel<sup>123</sup>. Les chercheurs et chercheuses de Microsoft ont noté que les liens organisationnels et le capital social ont diminué après une année de travail à distance à plein temps et que cela a été particulièrement source d'isolement ou de difficultés pour les jeunes travailleurs et jeunes travailleuses, et les nouveaux employés/employées<sup>124</sup>.

## L'AVENIR EST HYBRIDE

Bien que l'on soit de plus en plus conscient des difficultés du travail à distance, celui-ci reste populaire auprès de nombreux employés/employées, en particulier s'il est associé au travail de bureau : près des trois quarts des personnes interrogées dans le cadre d'une étude du Future Skills Centre estiment que leur employeur ou leur employeuse devrait continuer à leur permettre de travailler à domicile au moins plusieurs jours par semaine, après la pandémie<sup>127</sup>.

Toutefois, les modèles hybrides peuvent être nuisibles s'ils donnent un avantage aux habitués/habituées du bureau par rapport aux travailleurs et travailleuses à distance. Le développement d'une dynamique de groupe et de sous-groupe peut diminuer l'égalitarisme et potentiellement amplifier l'écart entre les sexes<sup>128</sup>. Alors que les travailleurs et travailleuses retournent au bureau, les hommes le font à un rythme accru. Une étude britannique a révélé que les mères sont plus nombreuses que les pères à vouloir travailler à domicile

<sup>121</sup> Competing in the Post-COVID Era, Steelcase, consulté en juin 2021, <https://www.steelcase.com/research/articles/topics/post-covid-workplace/competing-post-covid-era/#reality-1>.

<sup>122</sup> Tyler Cowen, "Big Tech Won't Be the Same If Everyone Works From Home", Bloomberg, 17 juin 2020, <https://www.bloomberg.com/opinion/articles/2020-06-17/big-tech-innovation-will-hurt-if-twitter-facebook-work-from-home?sref=ht0Hjx5Y>.

<sup>123</sup> Lara Noonan, "Citi investment bank boss predicts resurgence of offices", Financial Times, 24 mai 2020, <https://www.ft.com/content/c2f25d22-67df-441f-be6e-94bc9efb211d>.

<sup>124</sup> Nancy Baym, Johnathan Larson et Ronnie Martin, "What a Year of WFH Has Done to Our Relationships at Work", Harvard Business Review, 22 March 2021, <https://hbr.org/2021/03/what-a-year-of-wfh-has-done-to-our-relationships-at-work>.

<sup>125</sup> Jerusalem Demsas, op. cit.

<sup>126</sup> Hongyu Xiaoa, Andy Wu et Jaeho Kim, "Commuting and innovation: Are closer inventors more productive?", Journal of Urban Economics, vol. 121, janvier 2021, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0094119020300711>.

<sup>127</sup> Work at home or live at work: The complexities of new working arrangements, Future Skills Centre, avril 2021, p. 13, <https://fsc-ccf.ca/wp-content/uploads/2021/04/ENG-Wave-2-report-1-Environics-FSC-DI.pdf>.

<sup>128</sup> Christine Ro, "Why the future of work might be 'hybrid'", BBC, 30 août 2021, <https://www.bbc.com/worklife/article/20200824-why-the-future-of-work-might-be-hybrid>.

## SECTION I - TRAVAIL À DISTANCE

au moins un jour par semaine, ce qui suscite des inquiétudes quant au fait que les femmes pourraient être confrontées à un renforcement de leur rôle domestique, à un ralentissement de leur potentiel de gain et à une progression limitée de leur carrière, autant d'éléments qui pourraient être corrélés au travail en personne<sup>129</sup>. Malheureusement, des recherches antérieures indiquent que le travail à distance ou flexible n'a pas permis de combler l'écart salarial entre les sexes<sup>130</sup> ni d'augmenter le nombre de femmes occupant des postes de direction<sup>131</sup>.

Les personnes interrogées par le CTIC ont fait écho à ces sentiments. Plus précisément, un expert a fait remarquer que le travail à distance à temps plein peut avoir des répercussions négatives sur la promotion et aggraver les résultats professionnels des femmes (qui ont tendance à avoir davantage de responsabilités en matière d'aide familiale).

*« Il existe un risque réel que les travailleurs/travailleuses à distance soient des femmes avec de jeunes enfants... ou des personnes issues de groupes ethniques minoritaires qui vivent plus loin du bureau. Donc, si ces groupes sont moins susceptibles de venir au bureau et donc moins susceptibles d'être promus, il y a une sorte de défi énorme à venir en matière de diversité. » - Carl Benedikt Frey, Oxford Martin School, Université d'Oxford*

Bien que certaines personnes interrogées aient noté qu'il est encore trop tôt pour faire des prédictions précises sur la prévalence du travail à distance après la pandémie<sup>132</sup>, le nombre croissant d'entreprises s'engageant dans le

travail flexible ou hybride signifie que ces termes doivent être clairement définis à l'avenir. En définitive, un modèle hybride nécessitera une planification minutieuse et des discussions explicites sur la politique et les attentes entre les organisations et leur personnel. Plusieurs personnes interrogées ont réitéré ce point. Certains ont également suggéré que des modèles hybrides inclusifs - notamment en se concentrant sur ce qui fonctionne le mieux pour les travailleurs individuels et travailleuses individuelles - peuvent être plus efficaces que les distinctions binaires « travail au bureau » ou « travail à distance permanent ».

Il est également possible que le modèle hybride soit une réponse à la crainte que les travailleurs et travailleuses ne soient pas disposés à retourner au bureau à plein temps. Une étude étasunienne réalisée par la société internationale de recrutement Robert Half indique que 34 % des professionnels/professionnelles quitteraient leur emploi actuel si leur employeur ou employeuse les obligeait à retourner au bureau à temps plein; ce chiffre est similaire à celui de l'étude canadienne, selon laquelle 33 % des employés préféreraient démissionner plutôt que de retourner au bureau à temps plein<sup>133</sup>. Ce constat est encore plus marqué chez les parents. Une enquête réalisée en mai 2021 a révélé que 62 % des salariés/salariées parents préféreraient quitter leur emploi s'ils ne pouvaient pas continuer à travailler à distance (37 % préconisent un modèle entièrement hybride<sup>134</sup>). Il se peut que nous assistions déjà à cette tendance avec les données du Bureau étasunien des statistiques du travail, qui montrent que le mois de mars 2021 a connu le taux le plus élevé de démissions depuis 20 ans<sup>135</sup>. Le modèle

<sup>129</sup> Hannah Hickok, "Are men-dominated offices the future of the workplace?", BBC, 6 mai 2021, <https://www.bbc.com/worklife/article/20210503-are-men-dominated-offices-the-future-of-the-workplace>.

<sup>130</sup> Riia O'Donnell, "Study: Remote work has little effect on the gender pay gap", HR Dive, 17 avril 2019, <https://www.hrdiver.com/news/study-remote-work-has-little-effect-on-the-gender-pay-gap/552177/>.

<sup>131</sup> Jena McGregor, "When 'good' maternity leave programs can actually hurt women", Washington Post, 6 novembre 2014, <https://www.washingtonpost.com/news/on-leadership/wp/2014/11/06/when-good-maternity-leave-programs-can-actually-hurt-women/>.

<sup>132</sup> The Ten Stages of Remote Work, Gitlab, consulté en juin 2021, <https://about.gitlab.com/company/culture/all-remote/stages/>.

<sup>133</sup> Kayla Goodfield, <https://www.bnnbloomberg.ca/1-in-3-workers-would-look-for-new-job-if-asked-to-return-to-office-full-time-survey-1.1586644>.

<sup>134</sup> Emily Douglas, "Return to the office? 62% of working parents will quit", Human Resources Director Magazine, 5 mai 2021, <https://www.hcamag.com/ca/specialization/benefits/return-to-the-office-62-of-working-parents-will-quit/254159>.

<sup>135</sup> Anthony Klotz, "The Covid vaccine means a return to work. And a wave of resignations", NBC News, 30 mai 2021, <https://www.nbcnews.com/think/opinion/covid-vaccine-means-return-work-wave-resignations-ncna1269018>.

### LE TÉLÉTRAVAIL ÉCOLOGIQUE?

La réduction des déplacements domicile-travail résultant du travail à distance peut également avoir des avantages environnementaux importants. Une analyse canadienne a prévu, « [qu']une transition vers une pleine capacité de télétravail pourrait entraîner une réduction des émissions annuelles de GES [émissions de gaz à effet de serre] d'environ 8,6 mégatonnes d'équivalent dioxyde de carbone. Cela représente 6,0 % des émissions directes de GES des ménages canadiens en 2015 et 11,0 % de leurs émissions dues au transport cette année-là<sup>136</sup> ». Les économies environnementales et financières sont attribuées à la réduction des déplacements domicile-travail, bien que les employés/employées puissent supporter des coûts supplémentaires de services publics.

hybride peut être un moyen de répondre à la fois aux opportunités et aux défis du travail à distance, tout en atténuant le risque de perdre des talents précieux.

### Travail à distance : Le rôle du gouvernement

L'avènement du travail à distance à grande échelle a contraint les gouvernements du monde entier à examiner l'applicabilité des conditions de travail et des conventions collectives existantes. Par exemple, la Russie a établi une nouvelle législation qui offre un cadre aux attentes des entreprises en matière de travail à distance. Ce cadre définit des règles et des restrictions générales, ainsi que des exemples de situations spécifiques - par exemple, des politiques salariales basées sur le lieu de travail - qui doivent être discutées entre les employés/employées et les employeurs/

employeuses. Plusieurs pays, dont la France, l'Italie et la Slovaquie, ont adopté une législation qui donne aux travailleurs et travailleuses le droit de se déconnecter du travail et de ne pas participer à des communications professionnelles en dehors des heures de travail. Des efforts croissants sont également déployés en vue d'élaborer une nouvelle législation européenne qui garantirait le droit à la déconnexion<sup>137</sup>. Des mesures dans ce sens sont également prises au Canada, avec la création d'un comité consultatif fédéral sur le droit à la déconnexion et des consultations fédérales visant à mieux comprendre comment offrir aux travailleurs et travailleuses sous réglementation fédérale un droit à la déconnexion<sup>138</sup>.

Au Canada, les gouvernements provinciaux<sup>139</sup> et fédéral<sup>140</sup> n'ont jamais été particulièrement actifs en matière de législation sur le travail à distance. Cependant, la croissance rapide du travail à distance nécessitera un renforcement des politiques publiques et de la réglementation dans ce domaine. Bien que l'on ne sache pas exactement ce qu'il faut faire, les personnes interrogées dans le cadre de cette étude étaient presque unanimes pour dire que la législation sur le travail à distance est un défi croissant, qui exige une surveillance et une action de la part de plusieurs niveaux de gouvernement.

### LA MANIÈRE DONT L'INFRASTRUCTURE À LARGE BANDE INFLUENCE LE TRAVAIL À DISTANCE

Les personnes interrogées ont souligné la nécessité d'un Internet haut débit fiable et d'un soutien gouvernemental pour assurer la disponibilité d'une meilleure

<sup>136</sup> René Morissette, Zechuan Deng et Derek Messacar, Working from home: Potential implications for public transit and greenhouse gas emissions, Statistique Canada, 22 avril 2021, <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/36-28-0001/2021004/article/00005-eng.htm>.

<sup>137</sup> Parliament wants to ensure the right to disconnect from work, Parlement européen, 26 janvier 2021, <https://www.europarl.europa.eu/news/en/headlines/society/20210121ST096103/parliament-wants-to-ensure-the-right-to-disconnect-from-work>.

<sup>138</sup> Backgrounder: The 'Right to Disconnect', Gouvernement du Canada, 18 mars 2021, <https://www.canada.ca/en/employment-social-development/corporate/portfolio/labour/programs/labour-standards/consultation-right-to-disconnect-and-gig-work/backgrounder-right-to-disconnect.html>.

<sup>139</sup> Arjun Dhir, There's no place like home: Remote work in the post-pandemic era, CC Partners, 28 octobre 2020, <https://www.ccpartners.ca/blog/details/the-employers-edge/2020/10/28/there-s-no-place-like-home-remote-work-in-the-post-pandemic-era>.

<sup>140</sup> Tara Vadani, "Legislative protection for remote workers: A Canadian proposal", The Lawyer's Daily, 13 octobre 2020, <https://www.thelawyersdaily.ca/articles/21578/legislative-protection-for-remote-workers-a-canadian-proposal-tara-vasdani>.

## SECTION I - TRAVAIL À DISTANCE

infrastructure à large bande. D'autres recherches du CTIC ont reconnu que le soutien inégal à l'Internet à large bande n'est pas seulement un problème pour les endroits les plus ruraux et éloignés, mais aussi pour certaines régions métropolitaines<sup>141</sup>. De plus, l'infrastructure à large bande est une question d'équité : plus de la moitié des ménages à faible revenu de Toronto affichent des vitesses de téléchargement inférieures à l'objectif national du Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes<sup>142</sup> (CRTC), tandis qu'une estimation de 2018 suggère que la disponibilité du service Internet à large bande dans les réserves des Premières Nations représentait un tiers de ce qu'elle était dans les ménages urbains<sup>143</sup>.

Une étude du Forum des politiques publiques indique que la géographie et l'accessibilité financière sont deux facteurs clés de l'accès à l'infrastructure numérique et que, quel que soit le lieu, les coûts de l'internet et des téléphones cellulaires peuvent être prohibitifs<sup>144</sup>. De plus, « les communautés les plus vulnérables à la marginalisation dans la nouvelle économie numérique - les peuples autochtones, les immigrants, les Canadiens à faible revenu de toutes origines ethniques et ceux qui vivent dans des endroits éloignés - sont aussi ceux qui ont le plus à gagner d'une plus grande disponibilité des options de travail à distance et d'une formation en ligne plus accessible<sup>145</sup> ». En réponse aux appels lancés en faveur d'un investissement et d'une collaboration

accrus dans l'infrastructure à large bande au Canada<sup>146</sup>, le gouvernement fédéral a annoncé un financement de 1,7 milliard de dollars, y compris un nouveau Fonds pour la large bande universelle<sup>147</sup>. Si l'accès à Internet résultant du Fonds augmentera probablement, cela ne signifie pas pour autant une baisse des prix : en mai 2021, le CRTC a annoncé qu'il avait annulé son projet de réduire les tarifs de la fourniture d'Internet en gros<sup>148</sup>. Le Centre pour la défense de l'intérêt public a déclaré que les consommateurs canadiens et les consommatrices canadiennes « perdront probablement des options de services compétitifs et paieront plus cher pour l'Internet<sup>149</sup> », car la hausse des tarifs de l'internet en gros pourrait signifier que « certains des petits fournisseurs et des petites fournisseuses d'accès Internet, qui offrent généralement des services Internet moins chers, feront faillite dans un avenir proche<sup>150</sup> ». Les décisions relatives à l'accès et aux prix des infrastructures à large bande joueront un rôle important dans la détermination des bénéficiaires du travail à distance dans les années à venir.

### IMPOSER LE TRAVAIL À DISTANCE

La fiscalité est un autre thème lié à la réglementation et au travail à distance. Les personnes interrogées ont déclaré qu'il est primordial que la politique fiscale rattrape rapidement son retard et clarifie les implications du travail à distance pour les employeurs/employeuses

<sup>141</sup> Trevor Quan, et al., 21st Century Digital Skills Competencies, Innovations and Curriculum in Canada, Conseil des technologies de l'information et des communications (CTIC), mars 2021, <https://www.ictc-ctic.ca/wp-content/uploads/2021/04/21st-century-digital-skills.pdf>.

<sup>142</sup> Sam Andrey, et al., Mapping Toronto's Digital Divide, Ryerson Leadership Lab, janvier 2021, <https://www.ryersonleadlab.com/digital-divide>.

<sup>143</sup> Katharina Koch, The Digital Divide and the Lack of Broadband Access During COVID-19, <https://www.policyschool.ca/wp-content/uploads/2020/06/Infrastructure-Trends-Digital-Divide.pdf>.

<sup>144</sup> Catherine Middleton, Digital Infrastructure for the Post-Pandemic World, Forum des politiques publiques, 5 mai 2021, <https://ppforum.ca/publications/digital-infrastructure-for-the-post-pandemic-world/>.

<sup>145</sup> Ibid.

<sup>146</sup> Marlene Koffi, "Canada is lagging behind on tackling our internet-connection crisis," The Globe and Mail, 19 avril 2021, <https://www.theglobeandmail.com/opinion/article-canada-is-lagging-behind-on-tackling-our-internet-connection-crisis/>.

<sup>147</sup> *High-Speed Access for All: Canada's Connectivity Strategy*, Innovation, Sciences et Développement économique Canada, 7 juillet 2019, [https://www.ic.gc.ca/eic/site/139.nsf/eng/h\\_00002.html#](https://www.ic.gc.ca/eic/site/139.nsf/eng/h_00002.html#).

<sup>148</sup> David Paddon, "CRTC scraps plan to mandate lower wholesale internet rates," CBC News, 27 mai 2021, <https://www.cbc.ca/news/business/crtc-fibre-internet-1.6043109>.

<sup>149</sup> Charlie Smith, "CRTC shreds Liberal promise to reduce Canadians' cellphone bills," Now Toronto, 7 juin 2021, <https://nowtoronto.com/news/crtc-shreds-liberal-promise-to-reduce-canadians-cellphone-bills>.

<sup>150</sup> John Lawford, Canadians to pay more, have less choice, for Internet, Public Interest Advocacy Centre, 27 mai 2021, <https://www.piac.ca/2021/05/27/canadians-to-pay-more-have-less-choice-for-internet/>.

et les employés/employées. Les principaux domaines à prendre en considération sont le traitement des dépenses sur le lieu de travail et leur remboursement, les déductions fiscales, l'évolution de la définition des « bureaux à domicile » et la politique fiscale internationale. Toutefois, il est important que ces politiques restent fluides, car le travail à distance continue d'évoluer. Par exemple, il peut y avoir des conséquences inattendues pour les employeurs et employeuses sur des questions telles que les retenues d'impôt sur les salaires, en fonction du lieu où les travailleurs et les travailleuses se sont installés<sup>151</sup>. Au Canada, les taux d'imposition peuvent être déterminés par le fait qu'un employeur ou qu'une employeuse a un « établissement » où les employés/employées peuvent se rendre pour travailler, mais les bureaux à domicile ne sont généralement pas reconnus comme des établissements par l'Agence du revenu du Canada<sup>152</sup>. Selon une personne interrogée, « le gouvernement doit... être en avance sur son temps pour comprendre ce qui constitue un bureau. Et ces règles devraient faire preuve d'indulgence de nos jours ». De même, les lois sur la santé et la sécurité au travail régissant le travail à distance sont établies au niveau provincial, mais peuvent varier selon les provinces et les circonstances de l'emploi<sup>153</sup>. Cette complexité, associée à la prolifération du travail à distance interprovincial, nécessitera une rationalisation accrue entre les provinces et une communication claire avec les employeurs/employeuses et les employés/employées. Les entreprises qui autorisent le « travail à partir de n'importe où » (y compris d'autres pays) peuvent être confrontées à des questions encore plus complexes en matière d'immigration, de fiscalité, de normes d'emploi et de soins de santé<sup>154</sup>. Les travaux de l'OCDE sur les

normes de fiscalité internationale visent à déterminer si les règles internationales en matière d'impôt sur le revenu élaborées il y a plus d'un siècle dans un environnement économique de type « traditionnel<sup>155</sup> » restent adaptées à l'économie mondiale moderne. Un accord international est attendu pour la mi-2021<sup>156</sup>.

### **Le travail à distance en 2021 et au-delà**

Le passage forcé au travail à distance s'est produit plus rapidement que ce que beaucoup avaient prévu. La pandémie a désormais exposé de nombreux secteurs d'activité et de nombreux rôles professionnels aux opportunités et aux défis du travail à distance et de la gestion de la main-d'œuvre distribuée. Si ce changement a été couronné de succès pour beaucoup, il a peut-être aussi devancé les attentes de la société et les politiques requises pour gérer les complexités du travail à distance. De nombreuses questions demeurent quant aux implications à long terme pour les villes, les gouvernements et les employeurs et employeuses. Dans le même temps, il est nécessaire de s'assurer que les employés/employées connaissent le plan « à long terme » pour leur lieu de travail, car cette situation d'urgence temporaire se poursuit bien au-delà de son premier anniversaire.

Il est peu probable que les employés/employées veuillent abandonner complètement le travail à distance en raison de la flexibilité, de la possibilité de combiner le travail avec les responsabilités d'aide à la maison et des niveaux élevés de satisfaction au travail. Pourtant, on peut se demander si le travail à distance sera pérennisé, car certaines entreprises réclament avec insistance le

<sup>151</sup> Dean Xiao, et al., Tax implications for employers whose employees work remotely from a different province, McCarthy Tétrault, 8 septembre 2020, <https://www.mccarthy.ca/en/insights/blogs/canadian-employer-advisor/tax-implications-employers-whose-employees-work-remotely-different-province>.

<sup>152</sup> Working remotely from another province: What are the legal consequences?, Fillmore Riley, 10 décembre 2020, <https://www.fillmore Riley.com/covid-19/article/541/working-remotely-from-another-province-what-are-the-legal-consequences>.

<sup>153</sup> Dean Xiao, et al., op. cit.

<sup>154</sup> Ibid.

<sup>155</sup> Action 1 Tax Challenges Arising from Digitalisation, OCDE, <https://www.oecd.org/tax/beps/beps-actions/action1/>.

<sup>156</sup> Ibid.

## LE TRAITEMENT FISCAL DU TRAVAIL À DISTANCE AU CANADA PENDANT LA PANDÉMIE

Alors que l'exode initial des bureaux se transformait en travail à distance à long terme, beaucoup se sont interrogés sur les implications fiscales des bureaux à domicile. Au Canada, l'ARC a rapidement mis en place un processus simplifié de demande de déductions pour le travail à domicile en raison de la pandémie<sup>157</sup>. Cela a permis de raccourcir la période de qualification afin de garantir qu'un plus grand nombre d'employés/d'employées soient en mesure de demander ces déductions, couplé à un processus simplifié pour des forfaits journaliers<sup>158</sup>.

En mai 2020, l'ARC a fourni des orientations initiales sur l'impôt sur le revenu pour les personnes « qui n'exerceraient normalement pas leurs fonctions au Canada » mais qui ont été obligées de le faire en raison des restrictions de voyage liées à la COVID-19. L'ARC a aligné ses orientations sur celles d'autres autorités fiscales comme le Royaume-Uni et l'Australie<sup>159</sup>. La résidence d'un individu à des fins fiscales est généralement déterminée par les liens de résidence avec

le Canada; les individus qui sont présents au Canada pendant plus de la moitié de l'année sont considérés comme des résidents et des résidentes<sup>160</sup>. L'ARC a accordé une marge de manœuvre aux personnes bloquées au Canada en raison de restrictions de voyage, en leur permettant de déclarer des impôts en tant que non-Canadiens (à condition que les personnes retournent dans leur pays de résidence dès que possible<sup>161</sup>). L'ARC a noté que cette mesure s'appliquerait jusqu'à la levée des restrictions de voyage ou jusqu'au 31 décembre 2021 (selon la première éventualité<sup>162</sup>). Ces directives ont également clarifié les questions relatives à la résidence des sociétés sur la base du critère de « gestion et contrôle centraux » qui tient compte du lieu de réunion du conseil d'administration : si les administrateurs et administratrices d'une société étaient bloqués au Canada en raison de restrictions de voyage, cela ne serait pas pris en compte pour déterminer si une société est résidente au Canada ou non<sup>163</sup>.

retour au bureau<sup>164</sup> : une enquête menée auprès de 350 chefs d'entreprise indique que 70 % d'entre eux prévoient le retour des employés au bureau d'ici l'automne 2021<sup>165</sup>. Alors que les entreprises économisent sur les frais généraux, certains employeurs et employeuses sont désireux de retourner au bureau pour stimuler le travail d'équipe, la collaboration fluide et le moral des employés<sup>166</sup>. Les experts en ressources humaines et les chefs d'entreprise suggèrent que le fait de rassembler les employés/employées permet d'améliorer l'engagement,

le soutien des équipes et des dirigeants et dirigeantes, l'idéation de groupe et la création de liens sociaux, ce qui peut être difficile à reproduire virtuellement<sup>167</sup>. Dans le contexte du travail à distance, la pandémie a fait avancer l'avenir de plusieurs années. Le travail à distance peut nécessiter une adaptation complexe à court terme, mais avec un effort concerté, cette transition peut devenir l'un des rares points positifs de cette tragédie mondiale.

<sup>157</sup> Home Office Expenses for Employees, Gouvernement du Canada, 3 mars 2021, <https://www.canada.ca/en/revenue-agency/services/tax/individuals/topics/about-your-tax-return/tax-return/completing-a-tax-return/deductions-credits-expenses/line-229-other-employment-expenses/work-space-home-expenses/how-claim.html>.

<sup>158</sup> Simplifying the process for claiming a deduction for home office expenses for employees working from home due to COVID-19, Agence du revenu du Canada, 15 décembre 2020, <https://www.canada.ca/en/revenue-agency/news/2020/12/simplifying-the-process-for-claiming-a-deduction-for-home-office-expenses-for-employees-working-from-home-due-to-covid-19.html>.

<sup>159</sup> Amanda Heale et Chris Van Loan, CRA Provides Temporary Relief from COVID-19 Cross-Border Tax Concerns, Blakes, 22 mai 2020, <https://www.blakes.com/insights/bulletins/2020/cra-provides-temporary-relief-from-covid-19-cross>

<sup>160</sup> Ibid.

<sup>161</sup> Ibid.

<sup>162</sup> 2020 cross-border employment taxation due to COVID-19, Grant Thornton, 9 avril 2021, <https://www.grantthornton.ca/insights/2020-cross-border-employment-taxation-due-to-covid-19/>.

<sup>163</sup> Amanda Heale et Chris Van Loan, op. cit.

<sup>164</sup> Peter Young, "The bosses who want us back in the office", BBC, 25 mars 2021, <https://www.bbc.com/worklife/article/20210323-the-bosses-who-want-us-back-in-the-office>.

<sup>165</sup> Jessica Dickler, "Employees could be heading back to the office sooner than they think", CNBC, 2 avril 2021, <https://www.cnbc.com/2021/04/02/why-getting-back-to-work-may-happen-quickly-with-covid-vaccines.html>.

<sup>166</sup> Lin Gensing-Pophal, "Companies Eager for Staff to Return to Work IRL (In Real Life)", HR Daily Advisor, 4 février 2021, <https://hrdailyadvisor.blr.com/2021/02/04/companies-eager-for-staff-to-return-to-work-irl-in-real-life/>.

<sup>167</sup> Ibid.

## SECTION II - LE TRAVAIL SUR PLATEFORME ET L'ÉCONOMIE À LA DEMANDE

Cette section examine les nouvelles perspectives de l'économie « du travail à la demande » ou « des plateformes ». Elle couvre les perspectives et les sujets pertinents pour les travailleurs à la demande, les entreprises de plateformes de travail à la demande et les implications pour le secteur public. Cette section commence par une vue d'ensemble de l'impact de la pandémie sur l'économie à la demande. Ensuite, elle décrit en détail les attitudes des travailleurs et des travailleuses à l'égard du travail à la demande, selon une enquête menée par le CTIC auprès de 505 travailleurs et travailleuses à la demande. Elle aborde ensuite la question des travailleurs et travailleuses à la demande, de leur démographie, de leur santé et de leur sécurité, de leurs relations de travail et de leurs revenus. La section se penche ensuite sur le rôle des plateformes de travail à la demande dans l'avenir du travail et se termine par une discussion sur les réponses politiques à l'économie à la demande, notamment la fiscalité, la sécurité sociale et la classification des travailleurs.

## SECTION II - LE TRAVAIL SUR PLATEFORME ET L'ÉCONOMIE À LA DEMANDE

### Vue d'ensemble : développements récents dans l'économie à la demande

#### LA COVID-19 ET L'ÉCONOMIE À LA DEMANDE DANS LE MONDE

L'économie mondiale du travail à la demande continue de se développer rapidement : les estimations suggèrent que le volume brut de l'économie du travail à la demande passera de 297 milliards de dollars (USD), en 2020, à 455 milliards de dollars (USD) en 2023<sup>168</sup>, et que l'utilisation des plateformes de travail à la demande augmente d'environ 26 % par an<sup>169</sup>. Malgré cette croissance, les informations concernant les travailleurs et travailleuses à la demande sont quelque peu limitées. En particulier, la compréhension des impacts de la pandémie sur les travailleurs et travailleuses à la demande a été décrite comme « limitée, fragmentée et inégale<sup>170</sup> ». Dans certains cas, l'économie à la demande a connu une augmentation de l'offre de main-d'œuvre à la suite de la pandémie. Par exemple, Upwork a vu une augmentation de 50 % du nombre de pigistes rejoignant son site depuis le début de la pandémie<sup>171</sup>. Une étude a révélé qu'une grande plateforme éducative (comptant plus de 100 000 travailleurs et travailleuses) a vu son offre de main-d'œuvre augmenter de 25 % pendant la pandémie<sup>172</sup>. Parallèlement, une enquête menée auprès

des travailleurs et travailleuses de l'économie à la demande au début de la pandémie a révélé que 89 % d'entre eux étaient à la recherche d'une nouvelle source de revenus en raison de la pandémie<sup>173</sup>.

Bien que ces données soient fragmentaires, les répercussions de la pandémie sur le travail à la demande peuvent être attribuées à la collision de deux facteurs simples. Tout d'abord, la demande de travailleurs et de travailleuses à la demande peut avoir stagné ou diminué lorsque l'ensemble de l'économie a été confrontée au choc soudain des fermetures. Dans le même temps, les travailleurs et travailleuses qui ont perdu leur emploi ont commencé à se tourner vers l'économie à la demande, dans laquelle il est généralement plus facile d'entrer que sur le marché du travail traditionnel. Cela fait suite à une hypothèse couramment présentée selon laquelle le travail atypique est souvent utilisé comme une sorte de filet de sécurité sociale<sup>174, 175</sup>. La collision qui en résulte entre un plus grand nombre de travailleurs et travailleuses à la demande et une demande moindre de travail à la demande aurait fait baisser les salaires et rendu le travail à la demande plus précaire<sup>176</sup>. Bien entendu, comme pour d'autres formes de travail, l'impact de la pandémie sur les emplois à la demande dépend de la profession et de l'industrie. Par exemple, la demande de livraison de nourriture et de produits d'épicerie s'est rapidement développée<sup>177</sup>, alors que le covoiturage a

<sup>168</sup> The Global Gig Economy: Capitalizing on a ~\$500B Opportunity, Mastercard, mai 2019, <https://newsroom.mastercard.com/wp-content/uploads/2019/05/Gig-Economy-White-Paper-May-2019.pdf>.

<sup>169</sup> Alex Wood, et al., "Good Gig, Bad Gig: Autonomy and Algorithmic Control in the Global Gig Economy", *Work, Employment, and Society*, 8 août 2018, <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0950017018785616#>.

<sup>170</sup> The Gig Economy and Covid-19: Looking Ahead, The Fairwork Project, septembre 2020, <https://fairwork/wp-content/uploads/sites/97/2020/09/COVID-19-Report-September-2020.pdf>.

<sup>171</sup> Alana Semuels, "It's a Race to the Bottom: The Coronavirus is Cutting Into Gig Worker Incomes as the Newly Jobless Flood Apps", *Time*, 15 mai 2020, <https://time.com/5836868/gig-economy-coronavirus/>.

<sup>172</sup> Ibid.

<sup>173</sup> Xinyu Cao, Dennis Zhang et Lei Huang, "The Impact of COVID-19 Pandemic on Gig Economy Labor Supply", *NYU Stern School of Business*, 6 août 2020, [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3666725](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3666725).

<sup>174</sup> Martha Chen, *Global Recession and the informal economy: Evidence from Latin America and Beyond*, Routledge, 2012, p. 115, "The Global Economic Crisis in Latin America: Impacts and Responses".

<sup>175</sup> Vyacheslav Fos, et al., "Gig-Labor: Trading Safety Nets for Steering Wheels", *NYU Stern School of Business*, 5 juillet 2019, [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3414041](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3414041).

<sup>176</sup> Haanbi Kim, "The Online Gig Economy: Understanding its Labor Market during a Pandemic", *The Economics Review NYU*, 29 octobre 2020, <https://theeconreview.com/2020/10/29/the-online-gig-economy-understanding-its-labor-market-during-a-pandemic/>

<sup>177</sup> Levi Sumagaysay, "The pandemic has more than doubled food-delivery apps' business. Now what?", *Market Watch*, 27 novembre 2020, <https://www.marketwatch.com/story/the-pandemic-has-more-than-doubled-americans-use-of-food-delivery-apps-but-that-doesnt-mean-the-companies-are-making-money-11606340169>.

## SECTION II - LE TRAVAIL SUR PLATEFORME ET L'ÉCONOMIE À LA DEMANDE

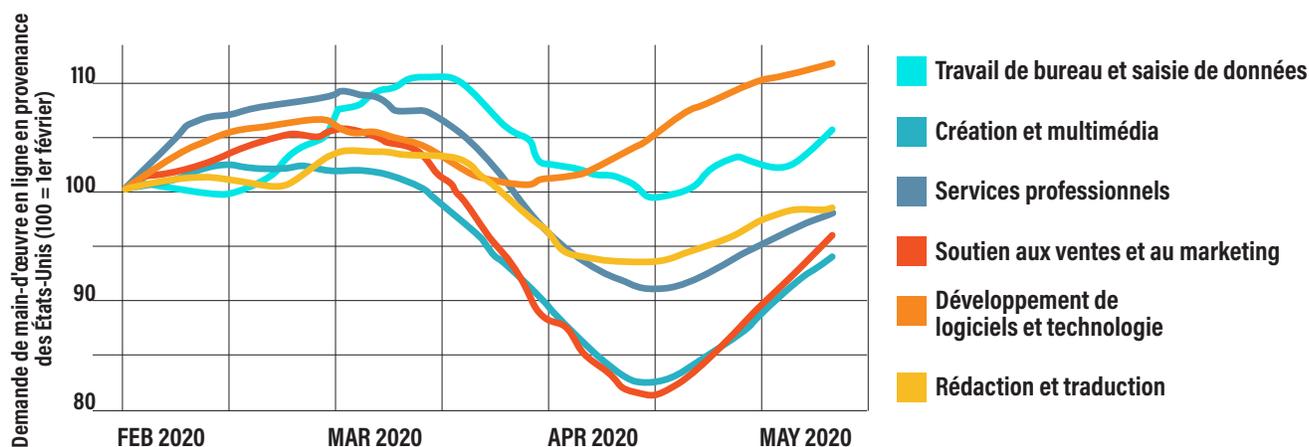


Figure 9 – « Demande sur les principales plateformes de travail en ligne en provenance des États-Unis, par profession ». Source : Online Labour Index<sup>180</sup> (Indice du travail en ligne).

subi un impact négatif<sup>178</sup>. La figure 9 illustre la demande de main-d'œuvre en ligne aux États-Unis (sur six plateformes populaires) au cours des premiers mois de la pandémie, où, notamment, le développement de logiciels et la technologie semblent avoir été relativement épargnés<sup>179</sup>.

### Le contexte canadien

Il est clair que l'économie à la demande canadienne est en pleine croissance, même si les estimations de sa taille varient considérablement en fonction de la définition du travail à la demande : 8,2 % de la population active exerce un travail à la demande selon un rapport de Statistique Canada<sup>181</sup>, 17 % selon l'Angus Reid Institute<sup>182</sup>, et 30 % selon un rapport de la Banque du Canada<sup>183</sup>. L'absence de données standard et complètes sur le travail à la demande signifie également que les effets de la pandémie sur les travailleurs et travailleuses à la demande au Canada ne sont pas clairs. Toutefois, l'enquête du CTIC a révélé que 54 % des travailleurs et

travailleuses à la demande travaillent plus d'heures en raison de la pandémie, contre seulement 29 % des autres travailleurs et travailleuses. Malgré les suggestions selon lesquelles la pandémie a pu inciter un plus grand nombre de Canadiens et de Canadiennes à travailler dans l'économie à la demande<sup>184</sup>, la figure 10 indique que les travailleurs et travailleuses à la demande ont perdu des emplois par rapport aux employés/employées ordinaires pendant la pandémie.

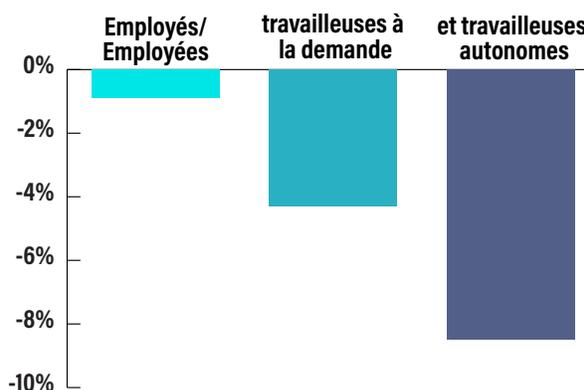


Figure 10 – « Variation [en pourcentage] de l'emploi par catégorie de travailleurs et de travailleuses, février 2020 à mars 2021 ». Source : Statistique Canada; ministère des Finances<sup>185</sup>.

<sup>178</sup> Jeff Edelstein, It May Be Awhile Til Rideshare Usage Bounces Back, Civic Science, 6 juillet, 2020, <https://civicscience.com/it-may-be-awhile-til-rideshare-usage-bounces-back/>.

<sup>179</sup> Le graphique ci-dessous ne tient pas compte du travail commandé en ligne mais effectué hors ligne, comme le covoiturage et la livraison de nourriture.

<sup>180</sup> Fabian Stephany, Pandemic-proof jobs? IT freelancers in high demand, other online workers facing cuts, Oxford Internet Institute, 19 mai 2020, <https://ilabour.oii.ox.ac.uk/pandemic-proof-jobs/>.

<sup>181</sup> Sung-Hee Jeon, Huju Liu et Yuri Ostrovsky, Measuring the Gig Economy in Canada Using Administrative Data, Statistics Canada, 16 décembre 2019, <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/tif0019m/tif0019m2019025-eng.htm>.

<sup>182</sup> Canadians unsure whether increase of gig work is a good thing or a bad thing for workers, Angus Reid Institute, 26 novembre 2019, <https://angusreid.org/gig-economy/#:~:text=A%20new%20study%20from%20the,%E2%80%93%20but%20aren't%20now.>

<sup>183</sup> Olena Kostyshyna et Corinne Luu, The Size and Characteristics of Informal ("Gig") Work in Canada, Banque du Canada, juin 2019, <https://www.bankofcanada.ca/wp-content/uploads/2019/02/san2019-6.pdf>.

<sup>184</sup> Elle Ziegler et Karen E. McCallum, "We'd better get to know the growing gig economy", Policy Options, 15 octobre 2020, <https://policyoptions.irpp.org/magazines/october-2020/wed-better-get-to-know-the-growing-gig-economy/>.

## SECTION II - LE TRAVAIL SUR PLATEFORME ET L'ÉCONOMIE À LA DEMANDE

Le débat sur l'économie à la demande au Canada a récemment pris une plus grande ampleur, passant de questions relatives à la mesure et à la démographie de la main-d'œuvre à des questions sur la nature et l'objectif du travail à la demande. Un rapport du Forum des politiques publiques a mis en évidence trois grands thèmes concernant le travail à la demande au Canada : (1) l'importance croissante du travail en tant que source d'identité ou d'objectif, (2) la décentralisation et la

désagrégation du travail, et (3) le transfert des risques des employeurs et employeuses, et aux travailleurs et travailleuses<sup>186</sup>. Une typologie des travailleurs à la demande au Canada, quant à elle, délimite différents types de travailleurs et de travailleuses à la demande en fonction des exigences en matière de capital économique, humain et social<sup>187</sup>.

### FRAGMENTATION ET DÉCENTRALISATION

Le travail à distance et le travail à la demande sont des exemples de l'évolution du travail, qui devient de plus en plus fragmenté et décentralisé. En termes de fragmentation, les gens exercent davantage d'emplois au cours de leur vie qu'auparavant<sup>188</sup>, les contrats sont de plus en plus temporaires<sup>189</sup>, les pigistes<sup>190</sup> et les consultants et les consultantes<sup>191</sup> sont de plus en plus nombreux et le travail est de plus en plus axé sur les tâches<sup>192</sup>. Ces tendances sont souvent corrélées. Par exemple, les entreprises éloignées sont plus susceptibles d'embaucher des pigistes<sup>193</sup>. En termes de décentralisation, on parle de plus en plus de l'affaiblissement des relations entre les employés/employées et les employeurs/employeuses<sup>194</sup>.

Une personne interrogée a décrit ces tendances comme étant motivées en partie par les employeurs et employeuses qui cherchent à économiser du temps et de l'argent :

« Par rapport aux employés/employées à temps plein qui ont besoin de formation, de prestations sociales et d'un plan de carrière, les pigistes sont "prêt à l'emploi". Ils permettent également

aux entreprises de faire appel à des talents pour lesquelles elles n'auraient peut-être pas eu les moyens financiers ou la notoriété nécessaires pour les attirer à temps plein. » - Gorick Ng, conseiller d'orientation professionnelle à Harvard et auteur de *The Unspoken Rules* (Les règles tacites).

La décentralisation physique, favorisée par le travail à distance, était un sujet central parmi les personnes interrogées. Si de nombreuses organisations ont commencé à étendre leur recherche géographique pour trouver de nouveaux employés/employées, les personnes interrogées ont fait remarquer que cela ne signifiait pas qu'elles allaient externaliser :

« Je ne pense pas que cela change le fait d'embaucher des personnes en Inde, en Ukraine et dans des marchés de ce genre. Je pense que cela signifie simplement que je peux embaucher en dehors de Toronto beaucoup plus facilement. » - Matt Spoke, directeur général et fondateur de Moves

<sup>185</sup> <https://www.budget.gc.ca/2021/pdf/budget-2021-en.pdf>.

<sup>186</sup> Elle Ziegler, et al., "Understanding the Nature and Experience of Gig Work in Canada", Forum des politiques publiques, juillet 2020, <https://ppforum.ca/wp-content/uploads/2020/07/UnderstandingTheNatureAndExperienceOfGigWorkInCanada-PPF-July2020-EN.pdf>.

<sup>187</sup> Elle Ziegler, et al., A Typology of Gig Workers in Canada, Centre des Compétences futures, décembre 2020, <https://fsc-ccf.ca/research/a-typology-of-gig-workers-in-canada-towards-a-new-model-for-understanding-gig-work-through-human-social-and-economic-capital/>.

<sup>188</sup> How Many Jobs do Canadians Hold in a Lifetime, Workopolis, 4 décembre 2014, <https://careers.workopolis.com/advice/how-many-jobs-do-canadians-hold-in-a-lifetime/>.

<sup>189</sup> Temporary Employment in Canada, Statistique Canada, 14 mai 2019, <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/190514/dq190514b-eng.htm?CMP=mstatcan>.

<sup>190</sup> Varun Omprakash, Freelance Market Statistics & Trends - 2020, Flexiple, 2020, <https://flexiple.com/blog/freelance-statistics-and-trends-2020/>.

<sup>191</sup> Size of the global consulting market from 2011 to 2020, Statista, 2020, <https://www.statista.com/statistics/466460/global-management-consulting-market-size-by-sector/>.

<sup>192</sup> Tammy Erickson, "Think Task, Not Time", Harvard Business Review, 22 mars 2007, <https://hbr.org/2007/03/think-task-not-time>.

<sup>193</sup> Adam Ozimek, Economist Report: Future Workforce, Upwork, 2020, <https://www.upwork.com/press/releases/economist-report-future-workforce>.

<sup>194</sup> "Are Remote Employees Less Engaged?", Working Capital Review, 4 mai 2020, <https://workingcapitalreview.com/2020/05/are-remote-employees-less-engaged/>.

## SECTION II - LE TRAVAIL SUR PLATEFORME ET L'ÉCONOMIE À LA DEMANDE

### Attitudes à l'égard du travail à la demande

Le CTIC a mené une enquête sur l'attitude des travailleurs et des travailleuses à l'égard de l'économie à la demande. Les résultats montrent que les données démographiques, les attitudes et les raisons de la participation à l'économie à la demande varient d'une personne à l'autre, mais aussi selon qu'un travailleur ou qu'une travailleuse tire tout son revenu de l'économie à la demande ou qu'il/qu'elle l'utilise comme revenu complémentaire. Les travailleurs et travailleuses qui choisissent de gagner un revenu supplémentaire pendant leur temps libre et qui peuvent se permettre de subir des interruptions de revenus peuvent être confrontés à des situations très différentes par rapport à ceux qui dépendent entièrement de l'économie à la demande pour leur frais de subsistance. Les personnes qui utilisent les revenus de l'économie à la demande pour compléter leur travail sont relativement peu susceptibles de vouloir passer à un travail à plein temps : seuls 13 % d'entre eux ont déclaré qu'ils aimeraient travailler un jour à plein temps au sein de l'économie à la demande. Les résultats de l'enquête sont quelque peu différents pour ces deux groupes. Par exemple, ceux qui tirent leur revenu exclusivement de l'économie à la demande sont

plus susceptibles d'avoir des enfants à la maison que ceux qui tirent une partie de leur revenu de l'économie à la demande (52 % contre 33 %). Par rapport à ceux dont le revenu du travail à la demande constitue un complément, ceux qui tirent leur revenu exclusivement de l'économie à la demande sont plus susceptibles de dire que leur employeur ou leur employeuse prend leur santé et leur sécurité au sérieux (77 % contre 65 %), qu'ils ont un revenu stable (66 % contre 54 %) et qu'ils se sentent soutenus par l'entreprise pour laquelle ils ou elles travaillent (71 % contre 60 %). En même temps, cette relation peut être sujette à une causalité inverse; par exemple, ceux qui se sentent en bonne santé, stables et soutenus dans leur travail sont moins susceptibles de vouloir trouver un autre emploi.

Pour ceux qui tirent leurs revenus exclusivement de l'économie à la demande, les raisons qui les poussent à le faire (voir figure 11) sont essentiellement liées à la flexibilité. La flexibilité est un avantage souvent cité par les entreprises et les travailleurs : dans une enquête d'Uber, 74 % des conducteurs ont qualifié de « bonnes » leur « flexibilité et indépendance lors de la conduite/

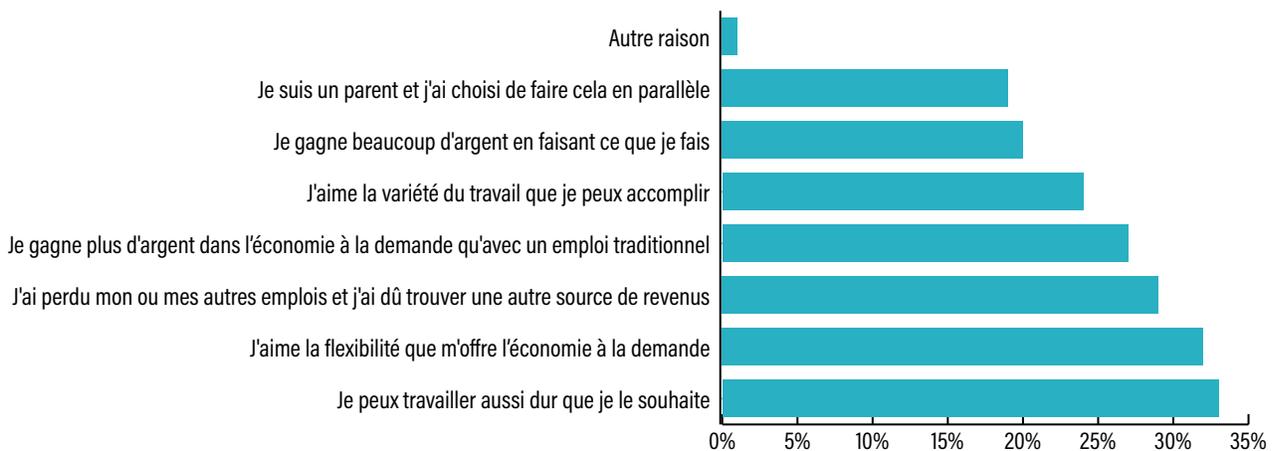


Figure 11 - Réponses à la question « Pourquoi choisissez-vous de tirer 100 % de votre revenu de l'économie à la demande? » (Enquête du CTIC).

## SECTION II - LE TRAVAIL SUR PLATEFORME ET L'ÉCONOMIE À LA DEMANDE

livraison<sup>195</sup> ». Cependant, les raisons de travailler dans l'économie à la demande sont très diverses. Environ un tiers (29 %) des personnes interrogées qui gagnent exclusivement leur vie dans l'économie à la demande ont invoqué **la perte d'un emploi comme raison de travailler dans ce secteur**, et un pourcentage similaire a cité la possibilité de gagner plus d'argent dans l'économie à la demande qu'avec un emploi traditionnel.

Pour les 80 % de personnes interrogées qui exercent un travail à la demande parallèlement à un autre travail, les raisons sont également diverses (voir graphique 12) : « J'ai besoin de gagner plus d'argent pour payer mes factures » et « J'aime cela et je considère cela comme un passe-temps » sont les raisons invoquées par plus d'un tiers des répondants et répondantes. De même, les personnes interrogées ont à la fois apprécié de gagner un revenu supplémentaire grâce au travail à la demande et ont estimé qu'elles avaient besoin de gagner un revenu grâce au travail à la demande pour s'en sortir (16 % étaient d'accord avec les deux affirmations).

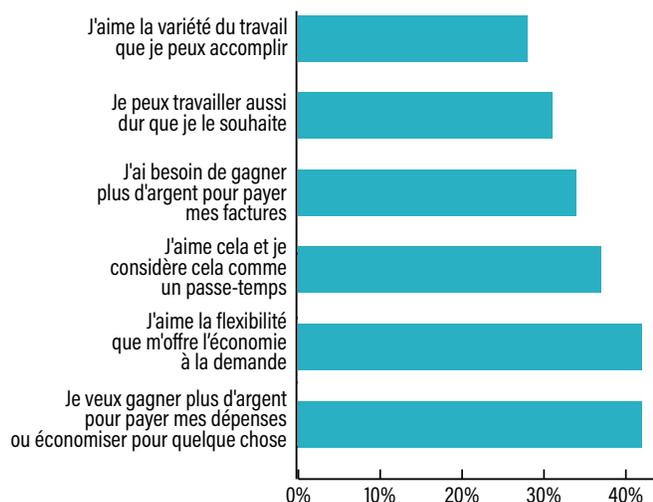


Figure 12 - Réponses à la question « Pourquoi complétez-vous votre revenu par des revenus issus de l'économie à la demande? » (Enquête du CTIC).

### LE TRAVAIL À LA DEMANDE COMME AMORTISSEUR ÉCONOMIQUE?

Les plateformes numériques peuvent être essentielles pour permettre aux gens de trouver de nouvelles possibilités d'emploi en période de difficultés économiques (comme on l'a vu lors de la grande récession de 2008<sup>196</sup>). Cependant, les experts et expertes en la matière suggèrent que cette affirmation devrait être examinée de plus près. Bien que le travail à la demande ne soit pas le seul facteur contribuant aux problèmes d'inégalité et de précarité économique, les compromis en matière de liberté et de flexibilité qui accompagnent ce type de travail peuvent être importants. En effet, certaines recherches ont fait état d'inquiétudes concernant « un manque de sécurité financière, une perte de dignité au travail et l'incapacité de progresser dans une carrière ou de se former pour la quitter ». En fait, selon certaines théories, ce type de travail imprévisible piège les travailleurs et travailleuses dans la précarité si leur rémunération est faible<sup>197</sup>. Dans ce cas, la flexibilité n'a plus lieu d'être si l'on doit travailler plus d'heures que dans un emploi à temps plein et se battre pour de nouvelles tâches qui peuvent être proposées sur de nombreuses plateformes.

Les consultations menées auprès de plusieurs experts et expertes du travail ont mis en évidence le manque de clarté de la relation entre le travail à la demande et la précarité. En d'autres termes, le travail à la demande peut parfois servir de filet de sécurité sociale informel ou de tampon pour les travailleurs et travailleuses vulnérables, mais il peut aussi contribuer à ces problèmes systémiques. La capacité d'assumer des tâches temporaires et à court terme à un moment donné peut être un mauvais substitut à la capacité d'acquérir une éducation ou une formation de qualité pour améliorer ses perspectives de carrière.

<sup>195</sup> Your Survey Results, Uber Canada, <https://uber.app.box.com/s/3v4uje2v6jzlvvgj30klk7c6d78rskgz>.

<sup>196</sup> Nicholas Kacher et Stephan Weiler, Inside the Rise of the Gig Economy, Regional Economic Development Institute CSU, avril 2017, <https://www.libarts.colostate.edu/redi/wp-content/uploads/sites/50/2017/02/REDI-Gig-Economy-1-NK.pdf>.

<sup>197</sup> Victoria Smith et Brian Halpin, Low-wage Work Uncertainty often Traps Low-wage Workers, Center for Poverty Research, [https://poverty.ucdavis.edu/sites/main/files/file-attachments/smith\\_cpr\\_policy\\_brief\\_employability.pdf](https://poverty.ucdavis.edu/sites/main/files/file-attachments/smith_cpr_policy_brief_employability.pdf).

## SECTION II - LE TRAVAIL SUR PLATEFORME ET L'ÉCONOMIE À LA DEMANDE

Les travailleurs et travailleuses à la demande étaient plus susceptibles que les autres d'être d'accord avec certaines affirmations concernant leur travail (voir figure 13). Notamment, à la suite de la pandémie, les travailleurs et travailleuses à la demande étaient plus susceptibles que les autres de dire qu'ils gagnaient plus d'argent, travaillaient plus d'heures et étaient plus productifs. Comme le suggèrent souvent les employeurs et employeuses fournissant du travail à la demande, les travailleurs et travailleuses à la demande semblent s'accorder sur l'importance de la flexibilité plus que les autres travailleurs. Chacune des valeurs de la figure 13 était plus élevée chez les personnes dont le revenu provenait exclusivement de l'économie à la demande que chez celles dont le revenu provenait partiellement de l'économie à la demande.

### Les travailleurs et travailleuses, et l'économie à la demande

#### LA DIVERSITÉ PARMIS LES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES À LA DEMANDE

Comme c'est le cas pour d'autres formes de travail, les travailleurs et travailleuses à la demande représentent une population remarquablement hétérogène (voir figure 14). Néanmoins, quelques facteurs démographiques notables sont ressortis de l'enquête du CTIC. Alors que près des quatre cinquièmes des répondants et répondantes qui ne travaillent pas à la demande étaient blancs, seuls 59 % des répondants et répondantes travaillant à la demande l'étaient. À titre de comparaison, les données de Lyft indiquent qu'au Canada, 90 % des conducteurs et conductrices s'identifient comme Noirs, Autochtones ou personnes de couleur<sup>198</sup>. Bien que les

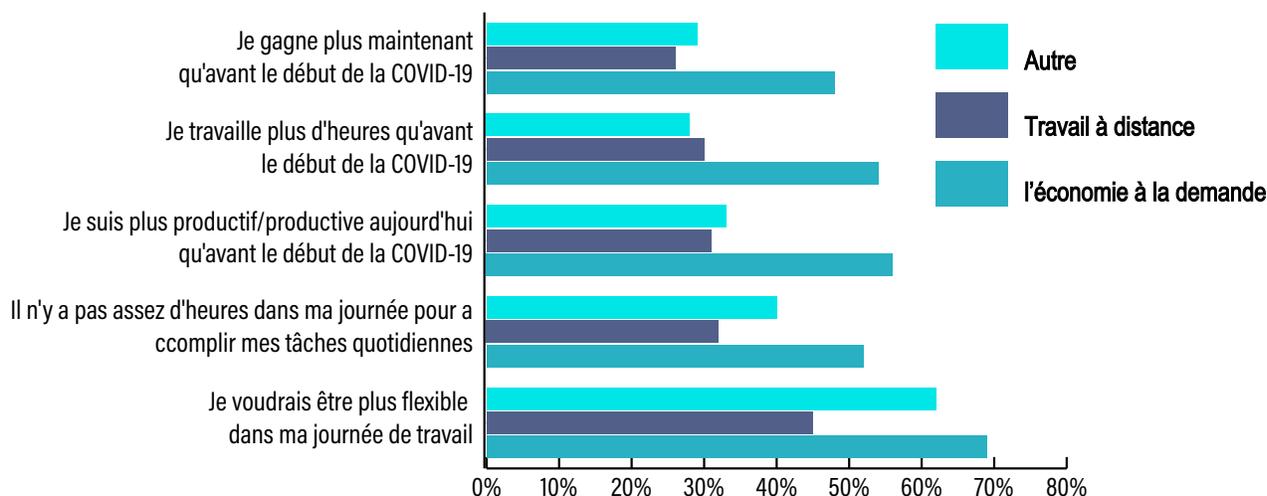


Figure 13 - Attitudes communes aux travailleurs à la demande (Enquête du CTIC).

<sup>198</sup> Economic Impact Report 2021: Canada, Lyft, <https://drive.google.com/file/d/1k0Y3HybbhhKbuaslUvHeWg772Urg8yL/view>.

## SECTION II - LE TRAVAIL SUR PLATEFORME ET L'ÉCONOMIE À LA DEMANDE

répondants à l'enquête du CTIC soient plus susceptibles d'être des hommes, cette division est plus prononcée dans certains types de travail à la demande. Par exemple, seulement 3 % des conducteurs canadiens de Lyft sont des femmes<sup>199</sup>. Ces chiffres mettent en évidence des interprétations contradictoires. D'une part, le travail à la demande peut offrir des opportunités économiques à des populations qui sont plus susceptibles d'être confrontées à l'insécurité économique et d'autre part, ces chiffres mettent en évidence une division en classes ethniques et une précarité économique que l'économie à la demande peut exploiter. Le travail à la demande se caractérise souvent par un nombre élevé de minorités, ce qui peut être un facteur de nuisance dans la mesure où ce travail « marchandisé » est principalement valorisé pour les résultats finaux. Comme le dit l'une des personnes interrogées, « ces applications, bien plus que les employeurs et employeuses classiques, s'intéressent souvent à vos résultats plutôt qu'à vos contributions ». Déjà, les systèmes de notation du travail à la demande qui, en théorie, évaluent les résultats des travailleurs

et travailleuses, ont fait l'objet d'un examen minutieux en raison de l'exacerbation du racisme existant et de la discrimination qu'ils entraînent.

Les différences entre les niveaux d'études des différents types de travailleurs et de travailleuses sont très limitées, bien que les travailleurs et travailleuses à la demande soient - de peu - les plus diplômés (52 %), ce qui contraste avec le stéréotype selon lequel les travailleurs et travailleuses à la demande sont moins éduqués. La caractéristique démographique la plus remarquable dans ces résultats est qu'un quart des répondants et répondantes à l'enquête se classant parmi les travailleurs et travailleuses à la demande ont également déclaré avoir un handicap. Par ailleurs, près de la moitié (49 %) des personnes qui gagnent leur vie exclusivement grâce à l'économie à la demande se décrivent comme des personnes ayant un handicap. Il est possible que cette corrélation reflète des variables non observées ou un biais d'échantillonnage. Quoi qu'il en soit, ce chiffre est frappant, d'autant plus que la proportion de personnes ayant un handicap ne représente que 7 % des répondants et répondantes dans la population générale.

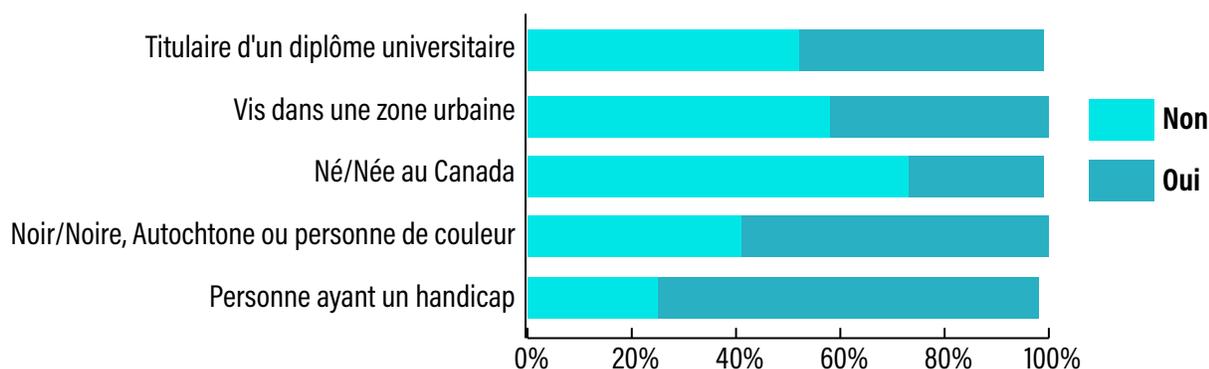


Figure 14 - Caractéristiques démographiques des travailleurs à la demande interrogés.

<sup>199</sup> Ibid.

## SECTION II - LE TRAVAIL SUR PLATEFORME ET L'ÉCONOMIE À LA DEMANDE

### LE TRAVAIL À LA DEMANDE ET LES PERSONNES AYANT UN HANDICAP

Le travail à la demande n'offre pas toujours les avantages et la protection qu'offrent les relations d'emploi traditionnelles. Dans ce contexte, la représentation importante des personnes ayant un handicap (qui, par conséquent, peuvent avoir davantage besoin d'éléments tels que les prestations de santé et la protection contre la discrimination) dans les résultats de l'enquête du CTIC peut sembler surprenante. Pourtant, comme le font remarquer Paul Harpur et Peter Blanck, « l'absence persistante de possibilités d'emploi traditionnel [pour les personnes ayant un handicap] avait déjà contribué à susciter un intérêt pour les relations de travail atypiques et indépendantes avant l'apparition de l'économie à la demande<sup>200</sup>. » Le travail à la demande, ajoutent Harpur et Blanck, peut également permettre aux personnes ayant un handicap d'avoir un meilleur contrôle sur les horaires de travail, une plus grande flexibilité, la possibilité d'éviter de divulguer des informations personnelles ou médicales et le contrôle de la manière dont les tâches sont effectuées<sup>201</sup>.

Dans le même temps, les employeurs et employeuses classiques sont autorisés à ne pas embaucher de personnes ayant un handicap dans les situations où « un aspect du travail ne peut être modifié ou adapté sans que cela n'entraîne une contrainte excessive pour l'employeur ou l'employeuse<sup>202</sup> ». Par conséquent, les personnes ayant un handicap peuvent être moins susceptibles de participer à un emploi standard. Les employeurs et employeuses offrant du travail à la demande, quant à eux, n'ont pas à s'occuper du processus d'embauche des travailleurs et des travailleuses; ils paieront un travailleur ou une travailleuse, quel que soit son handicap, tant que la tâche requise sera accomplie. Cela soulève une question importante : si un taux élevé de participation des personnes ayant un handicap peut être synonyme d'inclusion, la qualité de cette inclusion est importante.

### COVID-19, SANTÉ ET PRODUCTIVITÉ

Par rapport à tous les autres répondants et répondantes à l'enquête, les travailleurs et travailleuses à la demande étaient plus susceptibles de convenir qu'ils travaillaient plus d'heures qu'avant le début de la pandémie - plus de la moitié (54 %) étaient d'accord avec cette affirmation, contre 29 % pour les autres répondants et répondantes. Parmi les personnes qui gagnent de l'argent exclusivement grâce à l'économie à la demande, sept sur dix sont d'accord pour dire qu'elles ont travaillé plus d'heures pendant la pandémie. En plus de travailler plus d'heures, les travailleurs et travailleuses à la demande ont estimé être plus productifs en raison de la pandémie (56 % contre 32 % pour tous les autres travailleurs et 68 % pour ceux qui gagnent leur vie exclusivement grâce à l'économie à la demande). Par rapport aux personnes qui

ne tirent qu'une partie de leurs revenus de l'économie à la demande, celles qui en tirent exclusivement leurs revenus sont plus susceptibles de déclarer qu'elles gagnent plus, travaillent plus et sont plus productives en raison de la pandémie. Ces résultats canadiens contrastent avec ceux de pays qui ont subi des mesures de confinement plus strictes; par exemple, une étude française a révélé que les revenus des travailleurs à la demande ont chuté de 28 % au début de la pandémie<sup>203</sup> et une étude étasunienne a indiqué que sept travailleurs à la demande sur dix ont déclaré que la COVID-19 avait entraîné une réduction des heures de travail<sup>204</sup>. De plus, ceux et celles qui ont déclaré avoir un revenu stable étaient également plus susceptibles de convenir que la pandémie les avait rendus plus productifs (47 % contre 28 % sans revenu stable).

<sup>200</sup> Paul Harpur et Peter Blanck, "Gig Workers with Disabilities: Opportunities, Challenges, and Regulatory Response", *Journal of Occupational Rehabilitation*, 4 novembre 2020, <https://link.springer.com/article/10.1007/s10926-020-09937-4>.

<sup>201</sup> Ibid.

<sup>202</sup> Katie Raso, Disability and the job churn, Canadian Centre for Policy Alternatives, 1er juillet 2018, <https://www.policyalternatives.ca/publications/monitor/disability-and-job-churn>.

<sup>203</sup> Mark Stabile, What It's Like to Be a Gig Worker During a Pandemic, INSEAD Knowledge, 1er mars 2021, <https://knowledge.insead.edu/economics-finance/what-its-like-to-be-a-gig-worker-during-a-pandemic-16161>.

<sup>204</sup> Maanas Oruganti, "UCLA study examines COVID-19 pandemic's effect on gig workers", *Daily Bruin*, 2 novembre 2020, <https://dailybruin.com/2020/11/02/ucla-study-examines-covid-19-pandemics-effect-on-gig-workers>.

## SECTION II - LE TRAVAIL SUR PLATEFORME ET L'ÉCONOMIE À LA DEMANDE

La plupart des répondants à l'enquête (71 %) étaient d'accord pour dire que leur employeur ou employeuse prend au sérieux leur santé et leur sécurité pendant la pandémie, mais ce pourcentage était légèrement plus élevé pour la population générale (77 %) que pour les travailleurs et travailleuses à la demande (67 %). L'enquête d'Uber auprès des conducteurs canadiens et des conductrices canadiennes a donné des résultats similaires : la majorité des conducteurs estiment qu'Uber en a « fait assez » pendant la pandémie, mais près d'un quart (24 %) pensent le contraire<sup>205</sup>. Ces sentiments sont plus positifs que ceux exprimés dans une étude de l'Université de Californie à Los Angeles, portant sur les travailleurs du secteur du travail à la demande en Californie qui a révélé que trois travailleurs et travailleuses sur quatre estimaient que leur entreprise faisait peu ou rien pour les protéger et que la moitié de ces travailleurs et travailleuses ne recevaient aucun équipement de protection individuelle<sup>206</sup>.

### TRAVAIL ET RELATIONS INDUSTRIELLES

On a reproché aux plateformes de travail à la demande de décourager l'action collective en raison de la manière dont elles sont conçues<sup>207</sup>. En tant qu'entrepreneurs indépendants et entrepreneuses indépendantes, les travailleurs et travailleuses à la demande n'ont pas la possibilité ou les moyens de communiquer facilement avec leurs collègues. Les syndicats ou les actions collectives fonctionnent généralement mieux avec une

interaction en face à face et une solidarité de groupe, ce qui est rendu difficile par le modèle de plateforme<sup>208</sup>. L'Organisation internationale du Travail note ce qui suit :

*Le fait de passer d'un contrat à l'autre dans une variété de secteurs, souvent sans intention de participer à long terme à l'économie à la demande, a inévitablement un impact sur la capacité des travailleurs [et des travailleuses] à établir une communauté et à identifier leurs intérêts communs. Ces caractéristiques entravent les efforts d'organisation collective car les travailleurs [et les travailleuses] peuvent être difficiles à trouver, à atteindre et à engager<sup>209</sup>.*

Par exemple, il est difficile pour les travailleurs et les travailleuses à la demande de contester les réductions de tarifs de manière collective, même si des efforts organisés (comme lorsque le syndicat du Royaume-Uni Independent Workers Union of Great Britain a aidé à coordonner les travailleurs et les travailleuses de livraison pour faire pression contre les baisses de salaire de Deliveroo en 2016 ) ont pu avoir davantage de succès. De plus, lorsque la disponibilité au travail est influencée par la réputation, il est facile pour un client de signaler une expérience négative sans avoir à le prouver, ce qui peut faire baisser injustement l'évaluation d'un travailleur ou d'une travailleuse<sup>211</sup>.

Une autre critique souvent formulée à l'encontre des plateformes de travail à la demande est le contrôle injuste qu'elles exercent sur les relations de travail : à l'aide d'algorithmes et de prix qui augmentent rapidement, les applications peuvent dicter quand et

<sup>205</sup> Uber Canada, op. cit.

<sup>206</sup> Maanas Oruganti, op. cit.

<sup>207</sup> Sangeet Paul Choudary, The architecture of digital labour platforms: Policy recommendations on platform design for worker well-being, Organisation internationale du Travail, 2018, [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/publication/wcms\\_630603.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/publication/wcms_630603.pdf).

<sup>208</sup> Ibid.

<sup>209</sup> Hannah Johnston et Chris Land-Kazlauskas, Organizing on-demand: Representation, voice, and collective bargaining in the gig economy, Organisation internationale du Travail, 2019, [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms\\_624286.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_624286.pdf).

<sup>210</sup> Ibid.

<sup>211</sup> Sangeet Paul Choudary, op. cit.

## SECTION II - LE TRAVAIL SUR PLATEFORME ET L'ÉCONOMIE À LA DEMANDE

comment le travail est effectué; en présentant le travail comme un contrat indépendant, les entreprises peuvent suggérer que les travailleurs et les travailleuses n'ont pas de patron tout en s'assurant que les travailleurs et travailleuses sont dépendants d'une application; et le remplacement des chaînes de commandement par une interface d'application supprime la responsabilité en cas de conflit. Comme l'a fait remarquer un chercheur en droit du travail et une personne interrogée :

« Certains travailleurs et certaines travailleuses à la demande ont déclaré qu'ils avaient l'impression d'être plus responsables de leur travail parce qu'ils n'avaient pas de patron humain. Mais en même temps, beaucoup d'entre eux finissent par réaliser qu'ils ont bel et bien un patron ou une patronne, c'est juste que ce dernier est beaucoup plus éloigné/éloignée d'eux et qu'il/qu'elle utilise l'interface de l'application numérique pour les gérer. » - Srujana Katta, chercheuse, Projet Fairwork, Université d'Oxford

D'autres experts et expertes en la matière, interrogés dans le cadre de cette étude, se sont montrés plus critiques, soulignant la précarité inhérente au travail à la demande, suggérant qu'elle a été amplifiée par les plateformes de travail à la demande :

« Les plateformes exploitent le travail précaire [parce qu'elles] signalent le fait que vous pouvez employer des personnes selon des modalités de travail qui ne sont pas nécessairement bien protégées, et que vous pouvez vous en tirer à bon compte. » - Valerio De Stefano, professeur adjoint, Institut de droit du travail, KU Leuven

Le fait que les travailleurs et travailleuses « choisissent » de gagner de l'argent grâce à l'économie à la demande n'est pas en soi une indication d'équité : selon une enquête canadienne, près d'une personne interrogée sur trois ayant effectué un travail de type à la demande « ne peut pas joindre les deux bouts sans travail [à la demande<sup>212</sup>] ». Malgré ces critiques, les résultats de l'enquête indiquent que les travailleurs et les travailleuses à la demande ont généralement le sentiment d'être représentés au travail. Environ trois quarts des personnes interrogées dans le cadre de l'enquête du CTIC sont d'accord pour dire qu'elles « sont leur propre patron » (78 %) et qu'elles ont accès à un règlement équitable des litiges (75 %). Un peu moins de la moitié (46 %) ont déclaré qu'elles pouvaient exercer leur emploi (à la demande) sans utiliser d'application ou de plateforme. Les personnes qui ont tiré un revenu exclusivement de l'économie à la demande étaient plus susceptibles d'être tout à fait d'accord avec chacune de ces affirmations.

<sup>212</sup> The "Gig" Picture: One-in-three Canadians have done some kind of informal work in the past five years, The Angus Reid Institute, 26 novembre 2019, [http://angusreid.org/wp-content/uploads/2019/11/2019.11.26\\_Gig\\_economy\\_pdf.pdf](http://angusreid.org/wp-content/uploads/2019/11/2019.11.26_Gig_economy_pdf.pdf).

## SECTION II - LE TRAVAIL SUR PLATEFORME ET L'ÉCONOMIE À LA DEMANDE

	POPULATION VISÉE PAR L'ENQUÊTE	100 % DES REVENUS TIRÉS DE L'ÉCONOMIE À LA DEMANDE	MOINS DE 100 % DES REVENUS PROVENANT DE L'ÉCONOMIE À LA DEMANDE
Revenu annuel moyen de toutes sources (à l'exclusion des valeurs aberrantes)	\$66,264	\$33,978	\$44,544

Figure 15 - Revenu annuel moyen par type de revenus du travail (Enquête CTIC).

### REVENUS ET TRAVAIL À LA DEMANDE NON STANDARDISÉ

Malgré sa prévalence croissante, le travail à la demande est souvent décrit comme une forme atypique de travail. Il s'agit souvent d'une source de revenu complémentaire à temps partiel plutôt que d'une carrière à temps plein. Par exemple, les données de Lyft indiquent que la quasi-totalité (98 %) de ses conducteurs canadiens et conductrices canadiennes travaillent également en dehors de Lyft<sup>213</sup>, que 93 % conduisent moins de 20 heures par semaine et que 71 % ont travaillé sur d'autres plateformes de service de voiturage<sup>214</sup>. Les résultats de l'enquête du CTIC font écho à ces constatations : 89 % des répondants et répondantes travaillent 30 heures ou moins par semaine, et 55 % des répondants et répondantes travaillent moins de 10 heures par semaine. Pour les travailleurs et travailleuses plus âgés/âgées, le travail à la demande est encore plus une activité à temps partiel : 40 % des personnes âgées de 55 ans et plus travaillent cinq heures ou moins par semaine dans l'économie à la demande. Pour un répondant/une répondante sur cinq, la totalité de son revenu provient de l'économie à la demande. Cette situation est plus fréquente chez les hommes que chez les femmes (22 % contre 16 %) et chez les jeunes travailleurs et jeunes travailleuses que chez les travailleurs et travailleuses plus âgés/âgées. Pour la plupart des gens, les revenus tirés de l'économie à la demande sont bien moindres que

ceux tirés d'autres emplois, bien que cela soit largement imputable à la prévalence du travail à la demande à temps partiel.

Selon Statistique Canada, « les revenus de la majorité des [travailleurs et travailleuses à la demande] ne dépassaient pas cinq mille dollars par an<sup>215</sup> », une estimation vers le bas par les nombreuses personnes qui n'effectuent que quelques heures de travail à la demande par semaine. Dans le même temps, « pour plus d'un quart des [travailleurs et travailleuses à la demande], les revenus tirés de leur activité représentent la totalité de leurs revenus annuels et plus de 89 % de leur revenu annuel total<sup>216</sup> ». Les résultats de l'enquête du CTIC sont similaires : plus de la moitié (58 %) des travailleurs et travailleuses de l'économie à la demande gagnent moins de 20 000 dollars par an dans l'économie à la demande, tandis que le revenu annuel moyen dans l'économie à la demande est de 9 667 dollars. Étant donné que de nombreux travailleurs et travailleuses de l'économie à la demande tirent un revenu d'un autre emploi en plus de leur revenu de l'économie à la demande, les revenus annuels des personnes qui travaillent dans l'économie à la demande sont beaucoup plus élevés que cela (voir figure 15).

Pourtant, dans une enquête menée par Uber auprès de conducteurs canadiens et conductrices canadiennes, 67 % des répondants et répondantes ont indiqué que

<sup>213</sup> Il peut s'agir d'un autre emploi, de la recherche d'un emploi, d'un travail non rémunéré comme la prestation d'aides ou les études.

<sup>214</sup> Lyft, op. cit.

<sup>215</sup> Sung-Hee Jeon et Yuri Ostrovsky, The impact of COVID-19 on the gig economy: Short- and long-term concerns, Statistique Canada, 20 mai 2020, <https://www150.statcan.gc.ca/n1/en/pub/45-28-0001/2020001/article/00021-eng.pdf?st=X98gQ2bq>.

<sup>216</sup> Ibid.

## SECTION II - LE TRAVAIL SUR PLATEFORME ET L'ÉCONOMIE À LA DEMANDE

leurs principales préoccupations étaient liées à des « difficultés financières », tandis que 26 % ont qualifié de « faible » la fiabilité de leurs revenus<sup>217</sup>. Les défenseurs et défenseuses des travailleurs et des travailleuses ont également noté que les revenus du travail à la demande doivent être compris en même temps que le coût des dépenses et des équipements liés au travail, et le coût d'opportunité du temps passé à chercher de nouvelles missions. Par ailleurs, ils suggèrent qu'en dépit de la description du travail à la demande comme étant flexible, la plupart des plateformes de travail à la demande ne permettent pas de planifier à l'avance ou d'accumuler des avantages liés au travail, des facteurs qui peuvent conduire à une plus grande précarité, particulièrement pendant une pandémie.

### Le rôle des plateformes de travail à la demande

Les résultats de l'enquête du CTIC mettent en évidence l'importante croissance récente de l'économie à la demande, 69 % des personnes interrogées ayant travaillé dans ce secteur depuis deux ans ou moins. Bien que les preuves concernant les effets de la pandémie sur cette croissance varient, une personne interrogée travaillant dans la gestion d'une société de plateforme de travail à la demande a noté que la pandémie avait doublé la demande, nécessitant des changements massifs en réponse au comportement des consommateurs et consommatrices.

De nombreuses plateformes de travail à la demande opérant au Canada appartiennent à des étrangers et étrangères et seules quelques sociétés de travail à la demande appartenant à des Canadiens et à des Canadiennes existent, notamment SkipTheDishes, DriveHER et AskForTask. Les réponses à l'enquête suggèrent que les plus grands employeurs canadiens et

employeuses canadiennes de l'économie à la demande sont principalement des entreprises de livraison et de transport de personnes (voir figure 16).

À l'instar d'autres grandes entreprises technologiques, les plateformes de travail à la demande peuvent être en mesure de monétiser les données des utilisateurs et des utilisatrices et des travailleurs et travailleuses. Une personne interrogée a déclaré :

*« Ce qui a vraiment de la valeur pour ces entreprises, ce n'est pas la personne qui va chercher les courses, par exemple, et qui les livre. Ce sont les données qui sont capturées en cours de route. » - Bama Athreya, chargée de mission sur l'inégalité économique, Open Society Foundations*

La monétisation des données des utilisateurs et utilisatrices a fait l'objet d'une réaction publique importante en raison des préoccupations relatives au manque de transparence concernant l'utilisation des données et aux relations unilatérales dans la collecte et l'utilisation des données. Le budget fédéral de 2021 a proposé une « taxe sur les services numériques » destinée aux grandes entreprises multinationales qui « dépendent des contributions en données et en

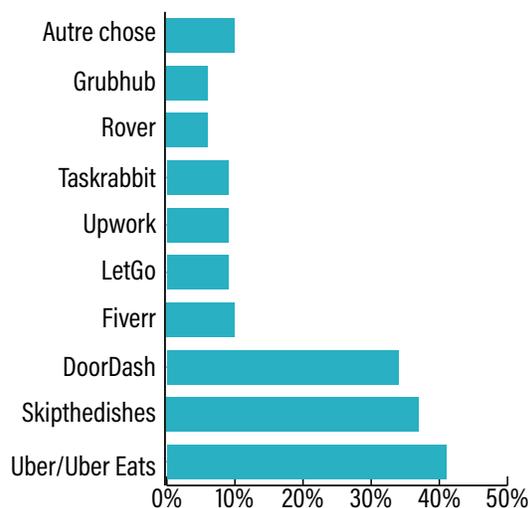


Figure 16. Participation à l'économie à la demande par plateforme utilisée (enquête du CTIC). Remarque : Les données concernant Lyft et Instacart ont été omises en raison d'une erreur de collecte de données.

<sup>217</sup> Uber Canada, op. cit.

<sup>218</sup> Budget 2021: A Recovery Plan for Jobs, Growth, and Resilience, Gouvernement du Canada, p. 304, <https://www.budget.gc.ca/2021/pdf/budget-2021-en.pdf>.

## SECTION II - LE TRAVAIL SUR PLATEFORME ET L'ÉCONOMIE À LA DEMANDE

contenu des utilisateurs canadiens<sup>218</sup> [et des utilisatrices canadiennes] » bien qu'il ne soit pas clair si cela influencerait les entreprises de plateformes de travail à la demande. Au-delà des considérations réglementaires,

certaines ont suggéré que les travailleurs et travailleuses devraient s'orienter vers le contrôle de leurs propres données, ou faire un pas de plus et développer leurs propres plateformes de style coopératif<sup>219</sup>.

### MOUVEMENTS PIONNIERS DE TRAVAILLEURS ET DE TRAVAILLEUSES À LA DEMANDE

Dans le monde entier, les actions syndicales menées par les travailleurs et travailleuses à la demande sont devenues plus courantes au cours des deux dernières années. Les protestations des conducteurs et conductrices de véhicules de transport en commun californiens, en mai 2019, ont suscité des manifestations similaires dans le monde entier. Selon Bama Athreya, spécialiste du travail et des droits de la personne, celles-ci ont donné lieu à « des protestations et des actions de Toronto à Nairobi en passant par Dhaka. En France, ils ont appelé à une grève nationale... En Inde, ils ont lancé une fédération nationale de conducteurs<sup>220</sup> ». Les mouvements syndicaux généralisés des travailleurs et travailleuses à la demande en Italie ont donné lieu à des suggestions selon lesquelles « un syndicalisme de type mouvement social a émergé<sup>221</sup> » dans l'économie à la demande. Au Canada, les syndicats établis

tels que le STTP<sup>222</sup> et le TUAC<sup>223</sup> ont travaillé à l'organisation des travailleurs et travailleuses à la demande, mais d'autres initiatives locales ont également vu le jour. Il s'agit notamment de coopératives de plateformes qui sont détenues et exploitées par des travailleurs et des travailleuses, comme la plateforme de livraison Shift, basée à Vancouver, et la plateforme de photographie Stocksy United, basée à Victoria. Foodsters United, les organisateurs et organisatrices à l'origine de la syndicalisation des travailleurs et travailleuses de Foodora à Toronto, suggèrent que de telles coopératives « n'auraient pas seulement pour effet de garantir que les travailleurs [et travailleuses] sont pris en charge et payés un salaire décent, [elles] pourraient également constituer un concurrent viable pour les entreprises établies<sup>224</sup> ».

En 2021, Uber a annoncé qu'elle plaiderait pour que le gouvernement provincial exige que les entreprises de plateformes de travail à la demande créent des « fonds de prestations sociales autogérés<sup>225</sup> ». La décision d'Uber - qui semble s'inscrire dans le droit fil de son activité dans le cadre du référendum sur la proposition 22 en Californie - pourrait être une anticipation d'un nouveau conflit autour de la classification des travailleurs et travailleuses<sup>226</sup>. Les critiques affirment qu'il s'agit

d'une tactique pour éviter de classer les conducteurs et conductrices comme des employés/employées plutôt que comme des entrepreneurs indépendants et entrepreneuses indépendantes, et ainsi ne pas avoir à fournir des protections plus importantes aux travailleurs et travailleuses<sup>227</sup>. Au contraire, Uber et Lyft suggèrent que si les travailleurs et travailleuses perdaient la flexibilité associée au statut d'entrepreneur indépendant, de nombreux conducteurs et conductrices cesseraient

<sup>219</sup> Ryan Hayes, "The gig is up", THIS, 7 janvier 2021, <https://this.org/2021/01/07/the-gig-is-up/>.

<sup>220</sup> Bama Athreya, "The Ride Gets Rougher: Gig Workers Organize Through a Pandemic", Common Dreams, 10 mai 2020, <https://www.commondreams.org/views/2020/05/10/ride-gets-rougher-gig-workers-organize-through-pandemic>.

<sup>221</sup> Riccardo Chesta, Lorenzo Zamponi et Carlotta Caciagli, "Labour Activism and Social Movement Unionism in the Gig Economy: Food Delivery Workers' Struggles in Italy", *Partecipazione e Conflitto*, novembre 2019, [https://www.researchgate.net/publication/341616672\\_LABOUR\\_ACTIVISM\\_AND\\_SOCIAL\\_MOVEMENT\\_UNIONISM\\_IN\\_THE\\_GIG\\_ECONOMY\\_Food\\_delivery\\_workers\\_struggles\\_in\\_Italy](https://www.researchgate.net/publication/341616672_LABOUR_ACTIVISM_AND_SOCIAL_MOVEMENT_UNIONISM_IN_THE_GIG_ECONOMY_Food_delivery_workers_struggles_in_Italy).

<sup>222</sup> Chris Zukowski, "Gig-Economy Delivery Workers Need Protections - You Can Help", CUPW Vancouver, 29 janvier 2021, <https://www.cupwvancouver.org/gig-economy-delivery-workers-need-protections-you-can-help/>.

<sup>223</sup> UFCW 1518 enters mediation with Uber and Lyft in BC, United Food and Commercial Workers, 19 décembre 2019, [http://ufcw.ca/index.php?option=com\\_content&view=article&id=32492:ufcw-1518-enters-mediation-with-uber-and-lyft-in-b-c&catid=10124&Itemid=6&lang=en](http://ufcw.ca/index.php?option=com_content&view=article&id=32492:ufcw-1518-enters-mediation-with-uber-and-lyft-in-b-c&catid=10124&Itemid=6&lang=en).

<sup>224</sup> Dan Darrah, "How Foodsters United Is Organizing Canada's Gig Economy", *Jacobin*, 9 novembre 2020, <https://jacobinmag.com/2020/11/foodsters-united-canada-gig-economy-foodora>.

<sup>225</sup> A Modern Approach to App-Based Work in Canada, Uber Canada, 10 mars 2021, <https://www.uber.com/en-CA/newsroom/a-modern-approach-to-app-based-work-in-canada/>.

<sup>226</sup> "Uber is Lobbying Canadian Provinces to Rewrite Labour Laws and Create a New 'Underclass of Workers'", *PressProgress*, 16 mars 2021, <https://pressprogress.ca/uber-is-lobbying-canadian-provinces-to-rewrite-labour-laws-and-create-a-new-underclass-of-workers/#:~:text=Currently%2C%20Uber%20classifies%20its%20drivers,and%20the%20ability%20to%20unionize.&text=%E2%80%9CUber%20and%20Lyft%2C%20along%20with,22%2C%E2%80%9D%20Smith%20told%20PressProgress>.

<sup>227</sup> Uber Flexible Work+ scheme nothing but a cynical ploy to ignore labour rights, United Food and Commercial Workers, 11 mars 2021, [http://www.ufcw.ca/index.php?option=com\\_content&view=article&id=32917:uber-flexible-work-scheme-nothing-but-a-cynical-ploy-to-ignore-labour-rights&catid=10240&Itemid=6&lang=en](http://www.ufcw.ca/index.php?option=com_content&view=article&id=32917:uber-flexible-work-scheme-nothing-but-a-cynical-ploy-to-ignore-labour-rights&catid=10240&Itemid=6&lang=en).

## SECTION II - LE TRAVAIL SUR PLATEFORME ET L'ÉCONOMIE À LA DEMANDE

d'utiliser leurs plateformes<sup>228</sup>, que les travailleurs et les travailleuses seraient contraints de respecter un horaire fixe et qu'il y aurait globalement moins d'emplois<sup>229</sup>.

### Réglementer l'économie à la demande : un vide en matière de politiques

L'économie à la demande se trouve à un point d'inflexion. En tant que telle, la mise en place d'une politique gouvernementale qui contribue à façonner l'économie à la demande est urgente, et une attention doit être accordée à une série de questions, notamment la mesure des données, la fiscalité, la sécurité sociale et la réglementation du secteur. Dans le même temps, se concentrer exclusivement sur les plateformes de travail à la demande ne sera pas un moyen efficace de naviguer dans les complexités de l'avenir du travail. Pour reprendre les termes d'une personne interrogée :

*« Le travail sur plateforme n'a pas inventé la précarité. Il s'inscrit dans une tendance plus large à la précarité. Je n'irais pas jusqu'à dire que le travail sur une plateforme est quelque chose qui se produit dans une dimension distincte. Je pense que nos marchés du travail ont connu une forte augmentation de la précarité au cours des 30-40 dernières années. Et c'est ce que nous devrions essayer de corriger plutôt que de nous concentrer uniquement sur le travail sur plateforme. » - Valerio De Stefano, professeur adjoint, Institut de droit du travail, KU Leuven*

Voici les principaux domaines à prendre en considération pour une future économie du travail à la demande qui conserve les avantages de la flexibilité tout en protégeant les travailleurs et travailleuses, et en valorisant leur travail.

### SUIVRE ET IMPOSER LE TRAVAIL À LA DEMANDE

Pour prendre des décisions éclairées sur les politiques relatives à l'économie à la demande, les données sur les travailleurs et travailleuses à la demande doivent être fiables et recueillies régulièrement. En l'état actuel des choses, les entreprises de plateformes partagent rarement leurs données avec les décideurs et décideuses politiques et les chercheurs et chercheuses<sup>230</sup>. Jusqu'à présent, les emplois à la demande au Canada ont été mesurés à partir de données provenant d'une enquête par panel en ligne<sup>231</sup>, d'une enquête sur les ménages de la Banque du Canada<sup>232</sup>, d'un questionnaire ponctuel de l'Enquête sur la population active et des données des déclarations de revenus<sup>233</sup>. Les données d'enquête de ce type peuvent être coûteuses et difficiles à obtenir régulièrement. Emploi et Développement social Canada (EDSC) a reconnu que « les données disponibles sur l'incidence et la qualité du travail sur les plateformes en ligne au Canada et à l'étranger sont actuellement assez limitées, ce qui entrave la fourniture de conseils en matière de politique ».

Une solution possible pour obtenir des données d'enquête sur les travailleurs et travailleuses à la demande consisterait à mesurer systématiquement le travail à la demande en incluant des questions supplémentaires dans le recensement ou dans les enquêtes sur la population active. L'utilisation des déclarations d'impôts, en revanche, peut présenter des complications. Avec cette méthode, les travailleurs et travailleuses à la demande sont définis comme des « travailleurs indépendants non constitués en

<sup>228</sup> Judy Lin, "What happens to Uber and Lyft drivers once AB 5 passes?", ABC News, 6 septembre 2021, <https://www.abci0.com/article/news/politics/uber-lyft-implications-if-ab5-passes/103-8a1a6cb4-fb1e-47df-8d40-4583dd819f3c>.

<sup>229</sup> Faiz Siddiqui et Nitasha Tikku, "California voters sided with Uber, denying drivers benefits by classifying them as contractors", The Washington Post, 4 novembre 2020, <https://www.washingtonpost.com/technology/2020/11/03/uber-prop22-results-california/>.

<sup>230</sup> "Surprising NYC ridesharing study findings have implications for policymakers", Science Daily, 8 juillet 2019, <https://www.sciencedaily.com/releases/2019/07/190708131141.htm>.

<sup>231</sup> Canadians unsure whether increase of gig work is a good thing or a bad thing for workers, Angus Reid Institute, 26 novembre 2019, <https://angusreid.org/gig-economy/#:~:text=A%20new%20study%20from%20the,%E2%80%93but%20aren't%20now.>

<sup>232</sup> Olena Kostyshyna et Corinne Luu, The Size and Characteristics of Informal ("Gig") Work in Canada, Banque du Canada, juin 2019, <https://www.bankofcanada.ca/wp-content/uploads/2019/02/san2019-6.pdf>.

<sup>233</sup> « Les travailleurs à la demande sont divisés en trois catégories pour l'examen des formulaires fiscaux : les associés (dans les sociétés de personnes) qui déclarent un formulaire T2125 (une déclaration d'activités professionnelles qui est jointe à un formulaire T1), les propriétaires uniques (travailleurs autonomes non constitués en société) qui déclarent un formulaire T2125 avec un numéro d'entreprise, et les propriétaires uniques qui présentent un formulaire T2125 mais pas de numéro d'entreprise car ils gagnent moins de 30 000 dollars par an avec leur entreprise. Toute entreprise constituée en société utilise le formulaire T2. » Sung-Hee Jeon, Huju Liu et Yuri Ostrovsky, op. cit.

## SECTION II - LE TRAVAIL SUR PLATEFORME ET L'ÉCONOMIE À LA DEMANDE

société (propriétaires uniques) qui déclarent un revenu d'activité commerciale, professionnelle ou de commission indépendante, et dont l'activité commerciale future est incertaine ou susceptible d'être mineure ou occasionnelle<sup>234</sup> ». Cette définition élude la question de savoir si les travailleurs et travailleuses à la demande utilisent une plateforme pour trouver ou réaliser un travail. De plus, il existe des préoccupations concernant les recettes fiscales non perçues de ces formes de travail autonome (informel, à la demande indépendant ou autre), avec des estimations de 3 milliards de dollars supplémentaires de cotisations fiscales si les 2,2 millions de travailleurs indépendants canadiens et de travailleuses indépendantes canadiennes étaient entièrement contrôlés<sup>235</sup>. Un « facteur d'ignorance » concernant les implications fiscales du travail à la demande et de l'économie du partage a été cité comme un sujet de préoccupation potentiel; H&R Block a noté « qu'un quart des travailleurs [et travailleuses] à la demande d'aujourd'hui ont commencé pour la première fois en 2020, ce qui signifie que pour beaucoup d'entre eux, ce sera leur toute première déclaration d'impôts en tant qu'entrepreneur indépendant/entrepreneuse indépendante ou pigiste<sup>236</sup> ». Un porte-parole de l'ARC a noté que la technologie numérique pourrait permettre à l'ARC d'identifier les contribuables engagés dans l'économie du partage et du travail à la demande. À long terme, un expert fiscal suggère que l'ARC pourrait accéder à ces données à partir des plateformes pour « finalement abandonner son approche ad hoc actuelle en faveur de quelque chose de plus efficace et de plus complet », ce qui conduirait à la retenue de l'impôt à la source ou lors de la transaction<sup>237</sup>.

### SÉCURITÉ SOCIALE ET PRESTATIONS SOCIALES

Les protections sociales fondées sur l'emploi pourraient ne pas s'adapter à l'évolution rapide des formes d'emploi : en « 2018-19, seulement 39 % des Canadiens et Canadiennes sans emploi ont reçu des prestations d'assurance-emploi (AE), alors qu'ils étaient 84 % au début des années 1990<sup>238</sup> ». Les réponses de l'aide sociale à la pandémie ont été initialement élaborées en tenant compte de l'emploi standard. Par exemple, de nombreux travailleurs et travailleuses à la demande ont pu subir une perte de revenus à cause de la pandémie, mais n'ont pas eu droit aux paiements de la PCU (Prestation canadienne d'urgence). Toutefois, lorsque la PCU a pris fin, le gouvernement fédéral a ouvert une assurance-emploi temporaire pour les travailleurs et travailleuses autonomes<sup>239, 240</sup>. Environ 31 % des travailleurs et travailleuses à la demande ont demandé et obtenu la PCU, contre 24 % des autres travailleurs et travailleuses, ce qui s'explique probablement par le fait que le travailleur ou la travailleuse à la demande gagne en moyenne moins que les autres travailleurs et travailleuses. En fait, les travailleurs et travailleuses à la demande se sont vu refuser beaucoup plus souvent la PCU : 8 % des travailleurs et travailleuses à la demande ont demandé la PCU et ne l'ont pas reçu, contre seulement 1,5 % des autres travailleurs et travailleuses. La PCU et les prestations d'assurance-emploi modifiées peuvent avoir catalysé les discussions sur l'évolution des besoins en matière d'aide sociale : le discours du Trône de septembre 2020 et le budget fédéral de 2021 mentionnaient la mise à jour du système d'assurance-emploi du Canada pour l'adapter aux

<sup>234</sup> Ibid.

<sup>235</sup> Peter Taylor, The trouble with taxing the gig economy, Comptables professionnels agréés du Canada, 9 janvier 2019, <https://www.cpacanada.ca/en/news/pivot-magazine/2019-01-09-underground-economy>.

<sup>236</sup> Salmaan Farooqui, "Surge in gig work has Canadians struggling to understand tax filing obligations", The Globe and Mail, 16 mars 2021, <https://www.theglobeandmail.com/investing/personal-finance/taxes/article-surge-in-gig-work-has-canadians-struggling-to-understand-tax-filing/>.

<sup>237</sup> Peter Taylor, op. cit.

<sup>238</sup> Colin Busby et David Gray, A new voluntary EI program would bring more workers under safety net, 10 mars 2021, <https://policyoptions.irpp.org/magazines/march-2021/a-new-voluntary-ei-program-would-bring-more-workers-under-safety-net/>.

<sup>239</sup> Veronica Ott, COVID-19: Financial Help For Gig Workers, Loans Canada, <https://loanscanada.ca/business/financial-help-for-gig-workers/>.

<sup>240</sup> El benefits for self-employed people: What this program offers, Gouvernement du Canada, 18 mars 2021, <https://www.canada.ca/en/services/benefits/ei/ei-self-employed-workers.html>.

## SECTION II - LE TRAVAIL SUR PLATEFORME ET L'ÉCONOMIE À LA DEMANDE

changements au niveau du travail indépendant et du travail à la demande<sup>241, 242</sup>. Le gouvernement du Canada a récemment clôturé des consultations afin d'obtenir de l'information sur ces nouvelles tendances en matière de travail, notamment les travailleurs et travailleuses à la demande utilisant des plateformes numériques, les travailleurs contractuels et travailleuses contractuelles à court terme et les pigistes<sup>243</sup>. Cette mesure s'inscrit dans un processus plus vaste de modernisation du Code canadien du travail.

En plus de la réforme de l'assurance-emploi, certains ont proposé l'élaboration d'un système de prestations transférables, permettant aux employés/employées de transférer leurs prestations sociales lorsque leur employeur ou employeuse change, en partie en réaction à la nature de plus en plus à court terme de nombreux emplois<sup>244</sup>. D'autres ont évoqué la perspective d'un revenu de base universel (RBI) pour limiter la précarité des travailleurs et des travailleuses. Beaucoup considèrent que le déploiement du RBI est plus plausible, étant donné le succès de celui de la PCU<sup>245</sup>. Chacune de ces politiques pourrait avoir des effets très différents selon les détails de leur structure et de leur mise en œuvre. Bien qu'elles offrent des possibilités prometteuses, il est essentiel que des consultations publiques et des données de qualité sur le travail à la demande et d'autres formes d'emploi atypique éclairent la mise en œuvre de ces politiques.

Les gouvernements du monde entier commencent à réagir aux situations de travail précaires de nombreux travailleurs et de nombreuses travailleuses à la demande et à la façon dont certaines personnes se tournent vers l'économie à la demande en l'absence d'aide sociale. Par exemple, le **rapport Taylor** du Royaume-Uni est une étude nationale sur le travail à la demande qui a donné lieu à une série de recommandations pour que le gouvernement élabore une législation et des orientations, et définisse des tests pour déterminer le statut d'employé et d'entrepreneur dépendant/d'entrepreneuse indépendante<sup>246</sup>. Cela devrait mieux refléter les réalités du travail sur les plateformes afin de garantir qu'il n'entre pas en conflit avec la législation nationale sur le salaire minimum, tout en clarifiant le statut de travailleur ou de travailleuse et les droits dont dispose un individu lorsqu'il effectue un travail sur une plateforme<sup>247</sup>. En France, les conducteurs et conductrices d'Uber ont été classés comme employés<sup>248</sup>, ce qui pourrait obliger l'entreprise à payer des impôts supplémentaires, des prestations sociales et des congés payés<sup>249</sup>. Cela s'est produit dans le contexte de discussions plus larges visant à étudier le statut des travailleurs et travailleuses de plateforme avec la possibilité d'une troisième catégorie de travailleurs et de travailleuses qui ne sont ni salariés ni indépendants<sup>250</sup>. Néanmoins, un rapport de l'UE suggère que « très peu de pays ont pris des mesures législatives pour aborder le travail et la protection sociale des travailleurs et des travailleuses (autonomes) de plateforme<sup>251</sup> ».

<sup>241</sup> Discours du Trône 2020, cité dans le lien suivant : <https://ipolitics.ca/2020/09/29/the-cerib-is-over-but-experts-say-it-could-shape-future-policy/>.

<sup>242</sup> Budget 2021: A Recovery Plan for Jobs, Growth, and Resilience, Gouvernement du Canada, <https://www.budget.gc.ca/2021/pdf/budget-2021-en.pdf>.

<sup>243</sup> Backgrounder: Gig workers and digital platform workers, Emploi et Développement social Canada, 18 mars 2021, <https://www.canada.ca/en/employment-social-development/corporate/portfolio/labour/programs/labour-standards/consultation-right-to-disconnect-and-gig-work/backgrounder-gig-work.html>.

<sup>244</sup> Jordann Thirgood, What if you could take it with you?, Mowat Centre, 27 juin 2017, <https://munkschool.utoronto.ca/mowatcentre/what-if-you-could-take-it-with-you/>.

<sup>245</sup> Craig Kielburger, I was a basic income skeptic until the COVID-19 pandemic, WE Charity, <https://www.we.org/en-CA/we-stories/opinion/i-was-a-basic-income-skeptic-until-the-covid-19-pandemic>.

<sup>246</sup> K.D. Ewing et Lord Hendy, "Covid-19 and the Failure of Labour Law: Part 1", *Industrial Law Journal*, décembre 2020, <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7799046/>.

<sup>247</sup> Helen Kay, What next for the gig economy - "dependent contractors?", 12 juillet 2017, <https://hmklegal.co.uk/what-next-for-the-gig-economy-dependent-contractors/>.

<sup>248</sup> Mathieu Rosemain et Dominique Vidalon, "Top French court deals blow to Uber by giving driver 'employee' status", Reuters, 2 mars 2020, <https://www.reuters.com/article/us-uber-court-idUSKBN20R23F>.

<sup>249</sup> Marten Maanis, Uber drivers considered as employees in France, court rules, Inhouse Legal, 6 mars 2020, <https://inhouse-legal.eu/public-policy-regulations/uber-france/>.

<sup>250</sup> France: French Supreme Court Says Uber Drivers Are Employees!, *Souliers Avocats*, 29 avril, 2020, <https://www.mondaq.com/france/contract-of-employment/925062/french-supreme-court-says-uber-drivers-are-employees>.

<sup>251</sup> Harald Hauben, Karolien Lenaerts et Willem Wayaert, The platform economy and precarious work, Parlement européen, septembre 2020, [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2020/652734/IPOL\\_STU\(2020\)652734\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2020/652734/IPOL_STU(2020)652734_EN.pdf).

## SECTION II - LE TRAVAIL SUR PLATEFORME ET L'ÉCONOMIE À LA DEMANDE

### CLASSIFICATION DES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES, ET RÉGLEMENTATION DES PLATEFORMES

Offrir aux travailleurs et travailleuses des prestations soutenues par le gouvernement est une façon de limiter la précarité; une autre consiste à obliger les entreprises à fournir elles-mêmes ces prestations, ce qui renvoie inévitablement au sujet de la classification des travailleurs et des travailleuses à la demande. Le conflit le plus médiatisé de ces dernières années a concerné la proposition 22 - une initiative électorale californienne de novembre 2020 - qui a déterminé que les travailleurs et travailleuses à la demande resteraient classés dans la catégorie des entrepreneurs indépendants et entrepreneuses indépendante<sup>252</sup>. En avril 2021, cependant, l'administration Biden a annoncé qu'elle allait « envisager de forcer les entreprises du pays à reclasser leurs travailleurs<sup>253</sup> [et travailleuses] ». Des réponses législatives à l'économie à la demande ont également lieu dans d'autres pays. En février 2021, la Cour suprême du Royaume-Uni a rejeté un appel d'Uber contre des décisions qui classaient les conducteurs et conductrices Uber britanniques comme des employés/employées<sup>254</sup>. De telles demandes ont également été rejetées en Espagne et en Italie. Dans ce dernier pays, des entreprises ont été condamnées à une amende de 892 millions de dollars étatsuniens pour avoir enfreint le droit du travail<sup>255</sup>. Début 2021, la Commission européenne a lancé une consultation auprès des syndicats et des employeurs et employeuses sur « la manière d'améliorer les conditions de travail des travailleurs [et travailleuses] des plateformes numériques<sup>256</sup> » en partie parce que le travail sur plateforme s'est beaucoup développé

récemment (on estime que 11 % des travailleurs et travailleuses de l'UE ont « fourni des services par le biais d'une plateforme<sup>257</sup> »). L'UE a déclaré qu'elle créerait une initiative législative pour ces travaux avant la fin de 2021.

La classification des travailleurs et travailleuses a fait l'objet d'une controverse similaire au Canada, notamment lorsque les travailleurs et travailleuses de l'entreprise de livraison Foodora se sont syndiqués et que Foodora a par la suite mis fin à ses activités au Canada. Au-delà du conflit avec Foodora, la classification des travailleurs et travailleuses à la demande n'a pas occupé le devant de la scène au Canada. Néanmoins, il est probable qu'au cours des prochaines années, les tribunaux canadiens devront prendre des décisions concernant le statut des travailleurs et travailleuses à la demande. Lorsque cela se produira, la détermination au Canada pourrait différer de celle des autres pays. Alors que la plupart des pays classent les travailleurs et les travailleuses comme des employés/employées ou des entrepreneurs indépendants ou entrepreneuses indépendantes, la loi canadienne rédigée dans les années 1970 définit une troisième catégorie de travailleurs et de travailleuses : les entrepreneurs dépendants et les entrepreneuses dépendantes, définis comme des « entreprises indépendantes [qui sont] souvent presque entièrement dépendantes du patronage d'une plus grande entreprise<sup>258</sup> ». Les entrepreneurs dépendants et les entrepreneuses dépendantes bénéficient de bon nombre des protections conférées aux employés/employées, notamment un salaire minimum et des droits de négociation collective. En fait, c'est dans cette troisième catégorie que la

<sup>252</sup> Proposition 22, State of California, 2020, <https://voterguide.sos.ca.gov/propositions/22/>.

<sup>253</sup> Rich Duprey, Biden Administration Mulls Reclassifying Independent Gig Workers as Employees Nationally, Nasdaq, 3 mai 2021, <https://www.nasdaq.com/articles/biden-administration-mulls-reclassifying-independent-gig-workers-as-employees-nationally>.

<sup>254</sup> Natasha Lomas, Uber loses gig workers rights challenge in UK Supreme Court, Tech Crunch, 19 février 2021, <https://techcrunch.com/2021/02/19/uber-loses-gig-workers-rights-challenge-in-uk-supreme-court/>.

<sup>255</sup> "EU takes step to help 'gig' economy workers", Deutsche Welle, 24 février 2021, <https://www.dw.com/en/eu-takes-step-to-help-gig-economy-workers/a-56682028>.

<sup>256</sup> lus Laboris, European Union: EU Launches Gig Economy Consultation, Mondaq, 2 mars 2021, <https://www.mondaq.com/employee-rights-labour-relations/1041092/eu-launches-gig-economy-consultation>

<sup>257</sup> Ibid.

<sup>258</sup> Miriam Cherry et Antonio Aloisi, Dependent Contractors' in the Gig Economy: A Comparative Approach, Saint Louis U. Legal Studies Research Paper No. 2016-15, 8 octobre 2016, [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2847869](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2847869).

## SECTION II - LE TRAVAIL SUR PLATEFORME ET L'ÉCONOMIE À LA DEMANDE

Commission des relations de travail de l'Ontario a classé les travailleurs et travailleuses de Foodora, ce qui leur a permis de se syndiquer (créant un précédent canadien<sup>259</sup>).

Au-delà de la question de la classification des travailleurs et des travailleuses, certaines politiques ont ciblé directement la rémunération des travailleurs et des travailleuses. Par exemple, dans la ville de New York, des normes minimales pour la rémunération des conducteurs et des conductrices ont débuté en 2019. Selon les estimations, ces normes ont « augmenté la rémunération des conducteurs [et conductrices] [de 9 %] sans freiner de manière significative la croissance du volume des trajets<sup>260</sup> ». Un autre domaine dans lequel certains gouvernements ont réglementé les plateformes de travail à la demande est celui des données des utilisateurs et des utilisatrices. Par exemple, un projet de loi de 2019 adopté au Québec a imposé aux taxis et aux applications de service de voiturage de partager leurs données avec les gouvernements municipaux<sup>261</sup>. Certaines personnes interrogées ont soutenu de telles initiatives :

*« Les administrations municipales ne devraient-elles pas avoir accès à ces mêmes données? Les conducteurs [et conductrices] ne devraient-ils pas avoir des droits de négociation sur ces données? Et quel est le rôle du gouvernement? Dans le monde de l'économie numérique et de l'avenir du travail, cela nécessite beaucoup plus d'attention. » - Bama Athreya, chargée de mission sur l'inégalité économique, Open Society Foundations*

### L'avenir du travail à la demande

À mesure que la littérature sur l'économie à la demande se développe, il est bon de rappeler que le travail à la demande n'est qu'une des mutations des pratiques et des relations de travail. Il est toutefois particulièrement intéressant d'y prêter attention, car il est emblématique de nombreux changements qui se produisent dans le monde du travail : numérisation, précarité, flexibilité accrue, travail à court terme et à la tâche, et concentration économique. L'importance de prêter attention à l'économie à la demande est soulignée par le fait qu'elle pose de nouvelles questions sur de nombreuses relations de travail, entreprises, politiques et normes traditionnelles. Cette situation est d'autant plus complexe qu'il est difficile de trouver des données complètes ou normalisées concernant l'économie à la demande. Ces questions exigent une collaboration entre les décideurs et décideuses politiques, les travailleurs et travailleuses, les entreprises de plateformes de travail à la demande et les chercheurs et chercheuses, afin de créer un avenir où la numérisation améliore la productivité et la santé, où la flexibilité accrue ne se fait pas au détriment de la vulnérabilité des travailleurs et des travailleuses, où le travail à court terme et le travail centré sur les tâches sont appréciés à leur juste valeur et où les gains économiques sont partagés par tous.

<sup>259</sup> Bethany Hastie, "What CUPW v Foodora Reveals for the Future Litigation in Uber v Heller", Canadian Law of Work Forum, 6 juillet 2020, <https://lawofwork.ca/hastie-uber/>.

<sup>260</sup> Dmitri Koustas, James Parrott et Michael Reich, New York City's Gig Driver Pay Standard: Effects on Drivers, Passengers, and the Companies, décembre 2020, <https://irle.berkeley.edu/files/2020/12/NYC-gig-driver-pay-standard-December-8-2020.pdf>.

<sup>261</sup> Justin Ling et Joseph Cox, "Quebec Will Force Uber to Share Your Trip Location Data", Vice, 19 novembre 2019, <https://www.vice.com/en/article/wjw3yz/quebec-will-force-uber-to-share-your-trip-location-data-bill-17>.

## SECTION III - SE PRÉPARER À UN MONDE DU TRAVAIL DYNAMIQUE

Alors que nous continuons à nous adapter aux changements rapides et aux perturbations provoqués par la pandémie, de nombreuses questions concernant l'avenir du travail restent sans réponse. Les dommages économiques sans précédent et les migrations forcées vers le travail à distance et le travail flexible ont transformé les modèles et les environnements de travail, mais il n'est pas certain qu'il s'agisse de changements permanents. La section suivante examine les moyens pour se préparer à un avenir du travail qui semble plus dynamique que jamais.



## SECTION III - SE PRÉPARER À UN MONDE DU TRAVAIL DYNAMIQUE

Les prédictions précédentes concernant le travail à distance et le travail à la demande ont surestimé leur impact<sup>262</sup>, même si le monde se prépare à un environnement postpandémique, les employés/ employées et les employeurs et employeuses restent incertains quant aux changements durables sur le lieu de travail. Il ne fait aucun doute que le travail à distance se poursuivra et que les lieux de travail deviendront de plus en plus flexibles, mais certaines limites inhérentes à ce phénomène ont également conduit de nombreuses personnes à vouloir retourner vite au bureau. De même, le travail à domicile a continué à susciter l'intérêt du public et à être couvert par les médias : il a occupé une place importante, compte tenu de la crise économique, de la précarisation du travail, de l'accroissement des inégalités, des problèmes de santé et de sécurité, et du rôle des « travailleurs essentiels et des travailleuses essentielles » dans le maintien d'une économie et d'une société fonctionnelles. Cependant, si la pandémie a mis en lumière les travailleurs informels et quasi-indépendants ainsi que les travailleuses informelles et quasi-indépendantes, peu de progrès ont été réalisés pour comprendre l'ampleur de leur participation, clarifier la classification des travailleurs et des travailleuses, aborder le rôle du gouvernement dans l'adaptation au travail à la demande, ou déterminer comment le travail à la demande s'intègre dans l'économie moderne. Bien que l'on soit de plus en plus conscient des défis auxquels les travailleurs et travailleuses à la demande sont confrontés (ainsi que de leur rôle croissant dans l'économie), les gouvernements doivent encore trouver et mettre en œuvre des solutions significatives pour relever ces défis. Compte tenu de ces nombreuses questions, le travail à la demande et le travail à distance continuent de faire l'objet de recherches approfondies.

Malgré ces questions, quelques éléments semblent toutefois clairs : le travail devient de plus en plus flexible à bien des égards, l'avenir du travail est influencé par de nombreux facteurs autres que la technologie, et la précarité ainsi que l'inégalité constitueront des défis cruciaux à mesure que le travail continuera d'évoluer. Un effort concerté pour tenir compte de ces tendances pourrait donner l'occasion aux décideurs et aux décideuses, à l'industrie et aux travailleurs et aux travailleuses de positionner le Canada comme un leader dans le façonnement de l'avenir du travail. Les considérations suivantes pourraient aider à façonner un avenir du travail efficace, inclusif et productif.

**S'appuyer sur les consultations fédérales existantes<sup>263</sup> avec les travailleurs et travailleuses à la demande, les représentants des travailleurs et les représentantes des travailleuses, et les personnes qui envisagent de travailler à la demande** pour déterminer comment les décisions fédérales en matière de classification des employés/employées pourraient avoir un impact sur ces populations. De plus, **les travailleurs et travailleuses, les employeurs et employeuses, et le gouvernement devraient continuer à maintenir le dialogue sur l'amélioration des modalités de travail atypiques**. Cela sera particulièrement pertinent étant donné la proportion plus élevée de populations marginalisées - notamment les personnes ayant un handicap - qui exercent un travail à la demande.

Pour faire en sorte que la connectivité à l'Internet ne limite pas l'accès à un emploi de qualité, **il faut s'appuyer sur le déploiement proposé du Fonds pour la large bande universelle<sup>264</sup>** en rendant l'accès à Internet plus abordable (par exemple, en élargissant le

<sup>262</sup> Lawrence Katz et Alan Krueger, Understanding Trends in Alternative Work Arrangements in the United States, National Bureau of Economic Research, janvier 2019, <https://www.nber.org/papers/w25425>.

<sup>263</sup> Government of Canada launches consultations to ensure labour protections meet new realities of working Canadians, Emploi et Développement social Canada, 18 mars 2021, <https://www.canada.ca/en/employment-social-development/news/2021/03/government-of-canada-launches-consultations-to-ensure-labour-protections-meet-new-realities-of-working-canadians.html/>.

<sup>264</sup> Universal Broadband Fund, Innovation, Science et Développement économique Canada, 23 avril 2021, [https://www.ic.gc.ca/eic/site/139.nsf/eng/h\\_00006.html](https://www.ic.gc.ca/eic/site/139.nsf/eng/h_00006.html).

## SECTION III - SE PRÉPARER À UN MONDE DU TRAVAIL DYNAMIQUE

programme Familles branchées<sup>265</sup> et en reconsidérant la décision du CRTC de ne pas limiter les tarifs en gros d'Internet<sup>266</sup>).

Étant donné que les formes de travail atypiques continuent de croître, **il faut s'assurer que les soutiens à l'emploi existants, comme l'assurance-emploi, sont accessibles à tous les travailleurs et travailleuses. De plus, favoriser l'accès aux prestations pour les travailleurs et travailleuses atypiques et les travailleurs et travailleuses à la demande**, par exemple, en offrant des prestations minimales légales aux travailleurs et travailleuses atypiques et en facilitant l'accès des travailleurs et travailleuses atypiques aux prestations maximales de la Sécurité de la vieillesse<sup>267</sup>.

**Établir des définitions communes et des mesures continues du travail atypique**, et en particulier du travail à la demande, idéalement entre le gouvernement, les chercheurs et chercheuse dans le domaine du travail et les entreprises de plateformes. La collecte précise et opportune de ces données permettra d'établir des comparaisons entre les provinces et d'analyser les tendances, ce qui est nécessaire pour que la future politique de l'emploi soit fondée sur des preuves et réponde aux besoins essentiels.

**Veiller à ce que les codes fiscaux et les systèmes de recouvrement soient à jour** et fonctionnent efficacement compte tenu des nouvelles tendances en matière de travail, par exemple, en poursuivant la « méthode forfaitaire temporaire<sup>268</sup> » des remboursements de taxe pour les bureaux à domicile utilisée en 2020. Il pourrait également s'agir de sensibiliser le public à l'assujettissement à l'impôt des revenus du travail informel, qui nécessite la tenue de registres et la déclaration d'impôts, et de collaborer avec les plateformes de travail à la demande pour faciliter l'imposition des revenus de leurs travailleurs et de leurs travailleuses.

Soutenir les travailleurs et travailleuses en transition vers des environnements de travail à distance en normalisant la politique (des entreprises et du secteur public) concernant la **santé mentale**, le « **droit à la déconnexion** » et les normes du travail à distance. De même, de la part des entreprises et du secteur public, **maintenir une communication claire avec les travailleurs et travailleuses concernant les attentes et les plans de travail à distance** après la pandémie.

<sup>265</sup> Connecting Families, Innovation, sciences et développement économique Canada, 22 novembre 2019, <https://www.ic.gc.ca/eic/site/111.nsf/eng/home>.

<sup>266</sup> David Paddon, "CRTC scraps plan to mandate lower wholesale internet rates," CBC News, 27 mai 2021, <https://www.cbc.ca/news/business/crtc-fibre-internet-1.6043109>.

<sup>267</sup> Benefits: Access and portability - Issue paper, Employment and Social Development Canada, janvier 2019, <https://www.canada.ca/en/employment-social-development/corporate/portfolio/labour/programs/labour-standards/reports/issue-paper-benefits-access-portability.html>.

<sup>268</sup> Simplifying the process for claiming a deduction for home office expenses for employees working from home due to COVID-19, Agence du revenu du Canada, 15 décembre 2020, <https://www.canada.ca/en/revenue-agency/news/2020/12/simplifying-the-process-for-claiming-a-deduction-for-home-office-expenses-for-employees-working-from-home-due-to-covid-19.html>.

# CONCLUSION

De la révolution agricole à la révolution industrielle en passant par l'avènement de l'Internet, les développements combinés de la technologie et du travail ont eu des impacts immenses et transformateurs sur notre monde. Si des questions telles que les remboursements de taxe pour les bureaux à distance et les systèmes d'évaluation des clients et clientes pour les travailleurs et travailleuses à la demande ne sont pas synonymes de « bouleversement sociétal », les effets combinés de ces développements et d'autres - et leur rythme rapide - méritent une attention particulière. Pendant trop longtemps, au Canada et ailleurs, cette attention a fait défaut, mais le vent pourrait bien tourner. Face à l'incertitude et à la crainte que l'évolution des formes de travail n'atteigne un point de rupture, les gouvernements, les travailleurs et travailleuses et les employeurs et employeuses, ont commencé à planifier sérieusement l'évolution du travail et à la surveiller.

Ce rapport s'inscrit dans le cadre d'un nombre croissant d'efforts visant à mieux préparer les Canadiens et Canadiennes à l'avenir du travail en apportant une perspective canadienne unique sur le sujet. Les efforts visant à sonder les attitudes des Canadiens et des Canadiennes à l'égard du travail à distance ont été rares et ne constituent qu'une partie de ce qui est pertinent pour l'avenir du travail. Il faut continuer à prêter attention à l'évolution des relations de travail, à la démographie, à la mondialisation, à l'économie du partage, à l'automatisation et à l'effet de tous ces facteurs sur le travail. Plus précisément, il est important de comprendre et d'atténuer les effets différentiels de ces changements (et du travail à distance) sur les personnes occupant

des postes à bas salaire, sur les personnes effectuant un travail soumis à l'automatisation, sur les personnes historiquement marginalisées et sur celles confrontées à des obstacles au travail et à l'éducation.

L'étude de ces dimensions de l'avenir du travail met en lumière trois conclusions essentielles. Premièrement, la flexibilité sera un élément clé de l'avenir du travail (en partie, à cause de la demande des travailleurs et travailleuses), et permettre une plus grande flexibilité nécessitera des politiques et des pratiques efficaces. Deuxièmement, l'avenir du travail n'est pas uniquement le résultat du développement technologique. Dans le cas du travail à la demande, en particulier, le développement technologique n'est qu'une composante des multiples forces convergentes qui influencent le travail. Troisièmement, il sera essentiel de gérer la précarité et l'inégalité si l'on veut que les futurs environnements et relations de travail soient fructueux.

Comme l'a montré la pandémie, la recherche prospective sur des sujets généraux sera invariablement confrontée à l'incertitude. Ce qui est certain, en revanche, c'est que l'avenir du travail n'est pas un phénomène lointain. Il est temps de prendre conscience de notre pouvoir sur notre propre avenir professionnel.

# ANNEXES

## I. Méthodologie de recherche

Une combinaison de méthodes de recherche primaires et secondaires a été utilisée dans ce rapport. La recherche secondaire a consisté en une analyse narrative de la littérature et des données, conçue pour déterminer la portée et le contexte des autres méthodes de recherche. Cette analyse s'est concentrée sur l'avenir du travail au Canada et sur les développements récents de l'avenir du travail (notamment en ce qui concerne le travail à la demande, le travail à distance et la pandémie de COVID-19).

Les méthodes de recherche primaire comprenaient : (1) une enquête canadienne auprès de 1 507 personnes sur les tendances, les attitudes et les motivations en matière de travail, (2) dix-neuf entrevues avec des experts et expertes en la matière, des parties prenantes du secteur public et des organismes sans but lucratif, des chercheurs et chercheuses, et des leaders de l'industrie du travail à la demande, des syndicats et des entreprises de technologie, et (3) le moissonnage du Web pour déterminer les grandes tendances nationales. Par ailleurs, un comité consultatif composé de 15 experts et expertes en la matière issus de l'industrie, du monde universitaire, de représentants des travailleurs et de représentantes des travailleuses, et des pigistes a soutenu ce travail. Le comité consultatif s'est réuni trois fois tout au long du projet, fournissant des commentaires et des conseils supplémentaires, ainsi que des résultats de recherche validés.

### ENQUÊTE

L'enquête a été menée auprès de 505 personnes s'identifiant comme des travailleurs et travailleuses à la demande, 500 travailleurs et travailleuses à distance et 502 personnes considérées comme représentant

la population canadienne « générale ». Cette population a été pondérée en fonction des groupes d'âge, de la province et du sexe. Les répondants et répondantes étaient considérés comme des travailleurs et travailleuses à la demande s'ils répondaient par l'affirmative à la question suivante : « Êtes-vous un travailleur [ou une travailleuse] de l'économie à la demande qui utilise des applications, des sites Web ou des plateformes pour trouver ou effectuer un travail, même si ce n'est que pour une partie de votre revenu (par exemple, Uber, SkipTheDishes, Taskrabbit, etc.)? » Les personnes étaient considérées comme des travailleurs et travailleuses à distance si elles déclaraient travailler à domicile et avoir travaillé à domicile avant la pandémie. Lors de l'examen des résultats détaillés de l'enquête dans ce rapport, il convient de noter que cette enquête a été réalisée pendant une période inhabituelle et peut-être transitoire. Il faut donc la considérer comme un instantané d'une période dynamique plutôt que comme étant nécessairement représentative de tout le futur travail à distance.

### LES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES À DISTANCE DANS LES DONNÉES D'ENQUÊTE

L'étude sur les travailleurs et travailleuses porte principalement sur ceux qui travaillent actuellement à distance et qui ont également travaillé à distance avant le début de la pandémie (n=500). Cette population représente environ 6 % des travailleurs canadiens et des travailleuses canadiennes<sup>269</sup>. L'objectif de se concentrer sur les personnes qui travaillaient à distance avant la pandémie était d'identifier celles qui choisissent de travailler à distance, plutôt que celles qui y ont été contraintes par la pandémie. Cette population a été étudiée parce que ceux qui ont choisi de travailler à distance avant la pandémie sont plus susceptibles

<sup>269</sup> "Work at home or live at work: the complexities of new working arrangements," Environics Institute, Future Skills Centre, Diversity Institute, avril 2021, <https://fsc-ccf.ca/research/work-at-home-or-live-at-work-the-complexities-of-new-working-arrangements/>

# ANNEXES

que les autres populations de partager des similitudes avec ceux qui choisiront de travailler à distance une fois la pandémie terminée. Parfois, le rapport fait également référence aux travailleurs et travailleuses qui ont commencé à travailler à distance à la suite de la pandémie (n=207 ; un sous-ensemble des répondants et répondantes de la « population générale »). Cette population représente environ 44 % des travailleurs canadiens et des travailleuses canadiennes<sup>270</sup>. Les données démographiques et les attitudes varient entre ces groupes. Lorsqu'il est question de travailleurs et de travailleuses à distance, le lecteur ou la lectrice doit supposer qu'il s'agit de « travailleurs [et travailleuses] à distance avant la pandémie », sauf indication contraire explicite.

## ÉCHANTILLONNAGE DES ENQUÊTES ET DISTRIBUTION DES RÉPONDANTS ET RÉPONDANTES

Environ 19 % des répondants et répondantes vivaient dans la région du Grand Toronto, 10,4 % des répondants et répondantes dans la région métropolitaine de recensement de Montréal et 9,4 % des répondants et répondantes dans la région métropolitaine de Vancouver. Environ 53 % des répondants et répondantes étaient des hommes et 47 % des femmes. Parmi les répondants et répondantes de l'économie à la demande, 59 % étaient des hommes et 41 % des femmes. Parmi les répondants et répondantes du travail à distance, 49 % étaient des hommes et 51 % des femmes. Environ 48 % des répondants et répondantes vivaient dans des zones urbaines et 49 % avaient un diplôme universitaire ou supérieur. Environ 79 % sont nés au Canada et 71 % sont de race blanche. La répartition géographique et la répartition par âge des répondants et répondantes sont présentées aux figures 17 et 18.

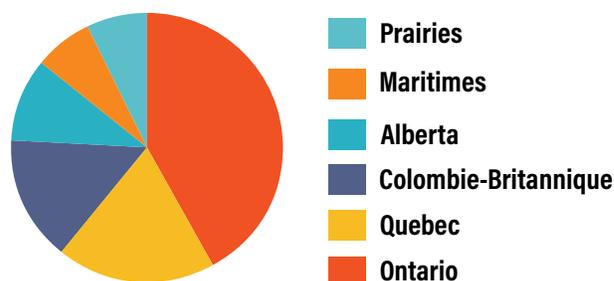


Figure 17 - Répartition géographique des répondants et répondantes à l'enquête du CTIC.

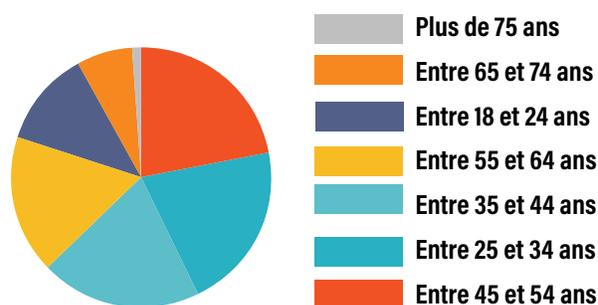


Figure 18 - Répartition par âge des répondants et répondantes à l'enquête du CTIC.

<sup>270</sup> Ibid.

# ANNEXES

## MOISSONNAGE DU WEB

Le moissonnage du Web a été utilisé pour rechercher des modèles à grande échelle et des informations pouvant être recueillies à partir d'offres d'emploi sur divers sites Web. Il s'agissait de termes de recherche liés au travail contractuel ou à durée limitée, aux emplois pouvant être exercés à distance et à la demande. En fin de compte, cela a révélé l'utilisation de compétences logicielles communes attendues pour les travailleurs et travailleuses à distance et a fourni des informations sur les offres d'emploi qui ont augmenté ces derniers mois (comme les formateurs et formatrices, les tuteurs et tuteuses, et les éducateurs et éducatrices).

## ENTREVUES AVEC DES INFORMATEURS ET INFORMATRICES CLÉS

Au total, 19 entrevues avec des informateurs et informatrices clés ont été réalisées avec des experts et expertes de l'industrie, des représentants et représentantes du secteur public et des chercheurs et chercheuses liés à l'avenir du travail. Les personnes interrogées étaient des représentants et représentantes de haut niveau de leur organisation, capables d'aborder des sujets tels que le travail à distance, le travail à la demande, l'emploi précaire, la politique gouvernementale et les grandes tendances économiques. Ces entrevues ont permis d'examiner en profondeur les tendances de l'avenir du travail et ont été utilisées pour aider à valider les conclusions du présent document.

## II. Limites de la recherche

Cette étude présente les limites habituelles des enquêtes en ligne. Les enquêtes en ligne ne permettent pas de recueillir des informations auprès des personnes qui n'ont pas accès à Internet (ou qui ne l'utilisent pas), ce qui peut fausser les résultats de l'enquête (toutefois, la plupart des personnes qui travaillent à distance ou qui sont des travailleurs ou travailleuses à la demande ont besoin d'Internet pour effectuer leur travail). Malgré la pondération, les échantillons d'enquête peuvent ne pas être parfaitement représentatifs des populations qu'ils représentent. Par exemple, le fait de répondre à une enquête en ligne est parfois considéré comme une forme de travail à la demande, ce qui pourrait signifier que cette enquête comporte une plus grande proportion de « travailleurs [et de travailleuses] à la demande répondant à des enquêtes » que celle que l'on trouve dans un échantillon représentatif de la population canadienne de travailleurs et de travailleuses à la demande.

Comme il s'agit d'un événement complexe et à multiples facettes, il est difficile d'évaluer la causalité des divers impacts de la pandémie. Certaines tendances ou conclusions du présent rapport qui sont actuellement attribuées à la pandémie peuvent en fait être le résultat d'autres chocs simultanés.