



# Points de vue des employées sur la transformation numérique : le vécu, les expériences et les besoins

---

Giguère, É., Bangali, M., Sirois-Gagné, M., Avoine, J. et Simard, I.

## RAPPORT INTÉRIMAIRE Juin 2022



**CRIEVAT**

Centre de recherche et d'intervention  
sur l'éducation et la vie au travail

## **Remerciements**

Le projet “Femmes face aux défis de la transformation numérique: une étude de cas dans le secteur des assurances” est financé par le Centre des compétences futures.

Les auteures tiennent à remercier le Centre des compétences futures qui a rendu possible ce projet de recherche de même que les compagnies d’assurances partenaires du projet. Nos remerciements s’adressent également aux répondantes et au répondant des compagnies d’assurances pour leur soutien dans le recrutement et la mise en œuvre des entretiens individuels. Enfin, nous remercions les participantes qui ont accepté de s’investir dans cette démarche. Sans elles, la production de ce rapport n’aurait pas été possible.

# Table des matières

Remerciements.....	ii
Faits saillants.....	v
Les parcours scolaires et professionnels.....	v
Les expériences de travail et le vécu des processus de TN.....	v
Les enjeux et les dilemmes vécus en lien avec le processus de TN.....	vi
La conciliation du travail avec les différents projets de vie.....	viii
Les perspectives d’avenir.....	ix
Les besoins en termes d’accompagnement et de formation.....	ix
INTRODUCTION .....	x
1. Les parcours scolaires et professionnels.....	13
1.1. L’entrée à la suite d’un parcours de formation.....	13
1.2. L’entrée à la suite d’un parcours d’expériences diversifiées (scolaires, professionnelles, familiales, personnelles).....	14
1.3. Les mouvements entre les postes.....	16
2. Les expériences de travail et le vécu des processus de TN.....	20
2.1. Le travail en contexte de TN.....	20
2.1.1. La pandémie de la COVID-19.....	20
2.1.2. Le passage des outils papiers aux outils numériques.....	25
2.1.3. La transformation du travail relationnel avec la clientèle.....	27
2.1.4. Perspectives sur le travail en contexte postpandémique.....	28
2.2. Les activités de formation et la TN.....	29
2.3. Horaire de travail.....	30
2.4. Changements des conditions de travail à la suite de la TN.....	31
2.5. Les expériences de travail des employées.....	32
2.5.1. Activités de travail.....	32
2.5.2. Les facettes du travail que les employées aiment le plus.....	33
2.5.3. Les rapports aux collègues.....	33
2.5.4. Les rapports au supérieur.....	35
3. Les enjeux et les dilemmes vécus en lien avec le processus de TN.....	39
4. La conciliation du travail avec les différents projets de vie.....	46
4.1. La pandémie de la COVID-19 et la conciliation du travail avec les différents projets de vie.....	50

5. Les perspectives d'avenir.....	53
5.1. Perspective de maintien en poste sous certaines conditions .....	53
5.2. La recherche d'un avancement latéral ou ascendant (promotion) .....	54
6. Les besoins en termes d'accompagnement et de formation.....	56
7. Les pistes de réflexion à poursuivre au terme de ce tour d'horizon .....	59

## Faits saillants

Cette section présente un résumé du vécu, des expériences et des besoins des participantes aux entretiens individuels face à la transformation numérique (TN) du secteur des services administratifs et des services à la clientèle dans le secteur des assurances. Typiquement, ces employées détiennent une scolarité de niveau secondaire (DEP) ou collégial (DEC). Les éléments sont regroupés dans six grandes sections: les parcours scolaires et professionnels, les expériences de travail et le vécu des processus de TN, les enjeux et les dilemmes vécus en lien avec le processus de TN, la conciliation du travail avec les différents projets de vie, les perspectives d'avenir et les besoins en termes d'accompagnement et de formation. Chacun des éléments présentés ci-bas sera détaillé et explicité dans le présent rapport.

### Les parcours scolaires et professionnels

- Les témoignages recueillis auprès des participantes soulignent la diversité des expériences scolaires, professionnelles et personnelles qui les ont amenés à entrer dans un premier poste d'une organisation du secteur des assurances, des finances, de l'administration. Certaines sont entrées à la suite d'un parcours de formation. D'autres sont entrées à la suite d'un parcours d'expériences diversifiées (scolaires, professionnelles, familiales, personnelles). À partir de leur entrée dans un premier poste, plusieurs participantes ont effectué des changements de poste en demeurant dans la même organisation. Ces changements de poste se manifestent à travers des mouvements hiérarchiques ascendants, latéraux et descendants qui sont décrits dans le rapport.

### Les expériences de travail et le vécu des processus de TN

- Le travail en contexte de TN se caractérise par différentes facettes, notamment :
  - L'accélération de la TN qui s'est produite dans le contexte de la pandémie de COVID-19. Ce changement se manifeste entre autres par le travail à distance, devenu nécessaire pour les compagnies à cause des mesures sanitaires appliquées au Québec. L'ensemble des observations relevées dans le présent rapport a été fait en contexte de la pandémie, pendant les 4<sup>e</sup>, 5<sup>e</sup> et 6<sup>e</sup> vagues, ce qui teinte les faits rapportés et les analyses.
  - Le passage des outils papiers vers l'utilisation plus marquée des outils numériques. Certaines participantes ont évoqué que la numérisation était réalisée depuis un bon moment dans leur environnement de travail. D'autres participantes ont expliqué que ce passage a été « accéléré » voire « forcé » par le contexte de la pandémie de la COVID-19. Ce passage des outils papiers vers les outils numériques s'accompagne de certains défis, par exemple :
    - la numérisation rapide et incomplète des dossiers;
    - la surabondance d'informations et de communiqués à lire;
    - la multiplication des outils numériques;
    - les adaptations partielles des outils numériques aux besoins du travail;

- la restructuration organisationnelle et la révision des tâches et des postes.
  - La transformation du travail relationnel avec la clientèle. Des modifications des procédures de travail entraînent une perte de la relation personnalisée. De plus, de nouveaux besoins et questionnements se font entendre de la part de la clientèle, à la suite de la mise en place des outils numériques, ce qui augmente la charge de travail.
  - Des préoccupations et des questionnements quant aux modalités de travail en contexte postpandémique. Voici quelques exemples de questionnements soulevés:
    - quelle sera la définition du télétravail, ses modalités et conditions?
    - qui devra retourner travailler au bureau? Comment la répartition des bureaux sera-t-elle faite?
- La TN modifie aussi les activités de formation. Les activités de formation formelles réfèrent à des activités de formation offerte à l'aide de l'employeur, payée en tout ou en partie. Elles visent le développement de nouvelles compétences en lien avec le travail. Les activités de formation autodidactes peuvent concerner la participation à des réunions ou des comités qui travaillent aux changements liés à la TN (par exemple, utilisation d'un nouvel outil numérique). Les activités de formation ponctuelles sont principalement réalisées en ligne. Elles concernent la lecture de documents et de visionnement de vidéos magistraux. Elles donnent accès à des bases pour l'utilisation des outils numériques.
- La TN entraîne une diversité de changements notamment sur les conditions de travail, les facettes aimées ou difficiles du travail, les rapports aux collègues et aux supérieurs qui sont décrits plus amplement dans le présent rapport.

### Les enjeux et les dilemmes vécus en lien avec le processus de TN

- La TN soulève de nouveaux enjeux et dilemmes. En voici un aperçu :
  - En contexte de préimplantation de nouveaux outils numériques, plusieurs participantes se disent « favorables » aux changements. Elles espèrent que les nouveaux outils seront plus intuitifs et permettront le remplacement d'outils défectueux ou désuets. Les enjeux de la TN se posent plus spécifiquement à partir du processus d'implantation, où les erreurs apparaissent sur le terrain, notamment dans les opérations, dans le traitement de dossier.
  - Différents contextes d'implantation influencent le vécu de la TN:
    - Dans certains cas, les changements sont amenés progressivement avec le soutien des équipes des technologies de l'information (TI). Le contexte permet aux employées de s'adapter au changement, de résoudre certaines difficultés, de compter sur l'équipe TI pour résoudre des pannes ou des bogues, d'apprendre et de développer de nouveaux savoir-faire, etc. Le changement semble mieux accepté par les employés lorsqu'ils permettent d'augmenter leur autonomie au travail, notamment dans la gestion de leurs activités de travail et de leur horaire.

- Dans d'autres cas, le processus d'adaptation au changement est plus long surtout lorsque les outils sont incomplets et défectueux. Les décalages qui persistent entre la division des opérations entre les secteurs qui utilisent un même outil numérique par rapport aux opérations à effectuer avec l'outil pour répondre à la clientèle ont aussi été soulevés par les employées. L'accès limité à des parties de l'outil peut entraîner des restrictions de leur autonomie dans la réalisation de certaines tâches et des délais supplémentaires pour la clientèle. Face à ces situations de travail, différentes expériences de travail ont été exprimées. Voici quelques exemples :
  - la peur d'avoir oublié quelque chose d'important dans un dossier;
  - la culpabilité ressentie concernant la réalisation d'une erreur coûteuse pour la clientèle;
  - le sentiment d'être pressurisée sur son poste et de devoir faire ses preuves pour assurer son maintien en poste.
- Des employées déplorent avoir été peu ou pas impliquées en amont dans les réunions où les choix des outils numériques et les adaptations ont été déterminés. L'intégration des outils numériques se fait très rapidement, sans qu'elles soient consultées ou entendues dans leurs besoins au travail. Le sentiment d'être contraintes à utiliser un outil numérique sans avoir pu contribuer aux discussions ou sans avoir été entendues est vécu difficilement parce qu'elles en assument les conséquences dans leur travail.
- La TN soulève de nouveaux enjeux dans les rapports sociaux au travail, que ce soit avec les collègues ou les supérieurs. Les changements entourant la TN rendent visibles de nouvelles comparaisons entre collègues au niveau de l'aisance ou de la difficulté dans l'utilisation des outils numériques. Ils ouvrent sur la transformation des dynamiques relationnelles entre collègues et la présence de rapports de compétition.
- Les employées ont soulevé différents enjeux liés aux activités de formation. Le caractère limité et restreint de l'offre de formation correspondant peu ou pas aux besoins réels de leurs activités de travail a été mentionné. Le manque de préparation à l'utilisation de l'outil numérique a été déploré. Certaines employées se sentent plutôt laissées à elles-mêmes avec le nouvel outil numérique ne sachant pas quoi faire, quand le faire et comment le faire afin de respecter les délais de réalisation de leurs tâches de travail.
- Les employées sont confrontées à des enjeux relatifs à l'évaluation des performances au travail. L'évaluation de la performance au travail est basée sur des critères d'évaluation plutôt quantitatifs, qui visent l'atteinte de certains délais dans la réalisation d'une tâche de travail. Les employées déplorent qu'au-delà des processus de quantification de leur travail, les critères d'évaluation de leur performance au travail prennent peu ou pas en compte la complexité du dossier du client, les savoir-faire mobilisés dans la réalisation d'un dossier, etc. Les situations de travail rattachées aux critères

d'évaluation des performances qui prennent peu ou pas en compte les expériences réelles de travail peuvent entraîner du stress au travail, une pression indue de performance, un sentiment de dépersonnalisation, ou encore, venir miner la reconnaissance de leur travail.

- La TN pose de nouveaux enjeux pour le développement de carrière. En effet, la possibilité de réaliser des mutations entre les postes en demeurant dans la même organisation est plus restreinte qu'auparavant. Davantage de critères sont exigés pour muter d'un poste à l'autre à l'interne, ce qui limite les possibilités de mouvements lorsque les employées ne satisfont pas l'ensemble des critères. De plus, les changements de secteurs ou de département à l'interne sont aussi contraints par la nécessité de recommencer au bas de l'échelle. Malgré tout, plusieurs employées ont exprimé leur désir de se développer dans leur travail, de poursuivre leur ascension dans la hiérarchie, de donner leur meilleur dans leur emploi, etc. Face à ces contraintes, et considérant les incertitudes, des employées acceptent de prendre des tâches en surplus pour se rendre indispensables et tenter de se maintenir en emploi, et ce, sans compensation sur le plan salarial.

#### La conciliation du travail avec les différents projets de vie

- Les participantes ont témoigné des défis rencontrés dans leur conciliation du travail avec leurs différents projets de vie. La conciliation des exigences du travail avec les différents projets de vie prend différentes formes, selon les modalités de leur travail ainsi que les modalités spécifiques de leurs différents projets de vie. Ceux-ci touchent notamment :
  - Les exigences du travail, la rigidité ou la flexibilité de l'horaire de travail.
  - La relation avec le gestionnaire qui peut faire une différence dans la conciliation travail-famille. Par exemple, avoir un gestionnaire compréhensif qui entend et comprend les besoins de conciliation travail-famille. À l'inverse, un gestionnaire distant qui se cantonne dans l'application des règles et des procédures peut complexifier la conciliation travail-famille.
  - Les enjeux de conciliation du travail avec la famille varient en fonction des situations familiales et conjugales. Ils tendent à être « facilités » par une charge familiale plus légère, notamment pour les employées qui n'ont pas ou qui n'ont plus d'enfants ou de proches à charge. À l'inverse, ils tendent à se complexifier pour les employées avec la charge de jeunes enfants ou de proches avec des besoins importants.
  - La survenue de la pandémie de la COVID-19 a entraîné des bouleversements au travail et dans la conciliation du travail avec les différents projets de vie. Le passage du travail en présence au télétravail a demandé une adaptation importante de la part des employées qui ont dû réorganiser leur vie de travail à la maison, sans préavis. Les adaptations en fonction de la fermeture et de l'ouverture des écoles et des garderies, des périodes d'isolement en raison du virus, des périodes de confinement, etc.



ont eu des répercussions marquées pour les employées avec des enfants à charge.

### Les perspectives d'avenir

- Les participantes ont soulevé différentes perspectives d'avenir regroupées au sein de deux catégories :
  - La possibilité de se maintenir en poste au courant des prochaines années, à condition que leur travail ne devienne pas plus stressant ou difficile que ce qu'il ne l'est actuellement.
  - La recherche d'un avancement hiérarchique latéral ou ascendant, notamment pour poursuivre leurs apprentissages dans le travail, continuer leur développement professionnel et relever de nouveaux défis.

### Les besoins en termes d'accompagnement et de formation

- La TN suscite de nouveaux besoins. Parmi les besoins identifiés, on retrouve notamment:
  - le désir d'être davantage consultées, écoutées et accompagnées concernant leurs besoins au travail;
  - un meilleur accès à l'information et aux procédures pour faciliter le traitement de dossiers;
  - des besoins relatifs à l'apprentissage des outils numériques dans des formats plus vulgarisés, adaptés aux réalités du travail;
  - un accès et une ouverture plus grande aux formations offertes à l'interne. La possibilité de contribuer au choix des formations suivies dans leur plan de développement.

## INTRODUCTION

À l'origine, le Centre de développement en assurances et services financiers (CDASF) a contacté l'Université Laval pour soutenir les organisations membres, afin de mieux comprendre les facettes de la transformation numérique (TN) et leur incidence sur certains groupes d'emploi. Rapidement, le CDASF a identifié le personnel de soutien voué aux services à la clientèle et aux services administratifs, en mi-carrière, comme sujet de recherche. Au fil des discussions, il s'est avéré que ces emplois étaient occupés très majoritairement par des femmes.

L'équipe de recherche du CRIEVAT (Centre de recherche et d'intervention sur l'éducation et la vie au travail) a tenté de jeter un éclairage sur la situation de travail de ces employées. Elle a proposé la réalisation d'entretiens individuels semi-directifs afin de comprendre les expériences vécues et les besoins rencontrés par les employées<sup>1</sup> en contexte de TN. Quatre objectifs spécifiques ont été visés : 1) Documenter, analyser et comprendre le vécu du parcours de carrière des participantes ; 2) Documenter, analyser et comprendre les expériences de travail (et de vie) des participantes ; 3) Cerner, analyser et comprendre la place accordée aux différents projets de vie et aux enjeux de conciliation du travail avec les différentes sphères de vie ; et 4) Cerner, analyser et comprendre les perspectives d'avenir des participantes ainsi que leurs besoins en termes d'accompagnement et de formation.

Le recrutement des personnes pour les entretiens semi-directifs a été réalisé à la suite de la première vague du sondage mené par l'équipe du CeRTIA. Avec l'accord du CeRTIA, l'équipe du CRIEVAT a invité les personnes volontaires et disponibles à participer à d'autres activités du projet de recherche à l'entretien individuel en ligne. Les critères de recrutement ont été d'être une employée au sein d'une compagnie partenaire du projet et d'être en poste depuis au moins deux ans. Au total, 40 personnes ont été recrutées (31 femmes et 9 hommes) et ont accepté de participer à l'entretien individuel d'une durée moyenne de 90 minutes. Le profil des participantes recrutées a été diversifié selon différents critères sociodémographiques comme la compagnie partenaire du projet, le type de poste, le genre, l'appartenance à un groupe minoritaire et l'origine ethnique, l'âge, l'ancienneté dans le poste actuel, la situation familiale et la situation conjugale. Lors des entretiens semi-dirigés, les participantes ont fait part des événements de leur parcours scolaire et professionnel les conduisant à travailler dans leur poste, de leurs expériences de travail en contexte de TN, des défis de la conciliation du travail avec les différents projets de vie, de même que de leurs perspectives d'avenir et de leurs besoins.

Ainsi, le projet de recherche a débuté au tout premier mois de la pandémie, en mars 2020. Les mesures sanitaires prescrites ont érigé le travail à distance dans le secteur des assurances, sans plan préalable relativement à la survenue d'un tel événement, comme dans bien d'autres secteurs d'activité économique. Dans un tel contexte, certains points de

---

<sup>1</sup> Les techniciennes en assurance, les préposées au service clientèle, les préposées à l'administration des contrats d'assurance, les techniciennes en recrutement de personnel et les techniciennes en comptabilité.

repère devenaient flous, notamment pour les employés de soutien travaillant dorénavant depuis leur résidence et devant concilier travail et famille. Certains projets de TN avaient été réalisés ou étaient en cours dans certaines organisations et d'autres se planifiaient. L'ensemble des observations rapportées dans les pages qui suivent se déroule dans les contextes des quatrième, cinquième et sixième vague de pandémie (été et automne 2021, hiver et printemps 2022) et de transition incertaine vers un retour à la vie professionnelle normale (été 2022).

Le présent rapport dirige le phare sur le vécu, les expériences et les besoins des employées, voguant sur une mer agitée vers l'implantation en cours ou parfois précipitée d'outils numériques d'aide à la navigation. Il est structuré à l'aide de grandes thématiques construites à partir des matériaux recueillis lors des entretiens individuels avec chacune des participantes, venant des compagnies partenaires du projet. Pour y parvenir, une méthode d'analyse à l'aide de l'examen phénoménologique des matériaux<sup>2</sup> et la production de résumés de chaque entretien ont été réalisés. Les propos qui y sont rapportés concernent exclusivement le point de vue des employées qui traitent, tour à tour, des expériences scolaires et professionnelles qui ont amené les employées à occuper leur poste, de leur travail en contexte de TN, des enjeux et des dilemmes rencontrés, des défis de la conciliation du travail avec les différents projets de vie, de leurs perspectives d'avenir ainsi que leurs besoins en termes d'accompagnement et de formation. Les propos sont aussi appuyés par des verbatims qui servent à donner des exemples plus concrets des éléments présentés à partir d'extraits des entretiens individuels.

L'équipe de recherche du CRIEVAT est composée de chercheuses et d'étudiantes à la maîtrise et au doctorat qui ont mis en commun leur expertise et leurs intérêts de recherche, agissant tels des gardiens de phare se relayant au fil du temps pour tenter de repérer les obstacles et les écueils qui se profilent à l'horizon, avec l'aide des gestionnaires et du personnel professionnel. Émilie Giguère, professeure responsable de l'équipe CRIEVAT, s'intéresse plus particulièrement aux expériences de travail vécues par les femmes gestionnaires dans les organisations, en ce qui touche leur intégration et leur maintien durable au travail. Les travaux de Marcelline Bangali, professeure-chercheuse, portent sur les problématiques de transitions complexes. Mireille Sirois Gagné, étudiante au doctorat en sciences de l'orientation se penche sur les parcours de vie des créateurs de contenu web. Jade Avoine, étudiante à la maîtrise en sciences de l'orientation, s'intéresse quant à elle aux théories et modèles d'intervention en développement de carrière au féminin. De son côté, Isabelle Simard, étudiante à la maîtrise en sciences de l'orientation, examine l'aliénation dans le mouvement perpétuel organisationnel.

---

<sup>2</sup> L'examen phénoménologique des matériaux consiste à lire et relire attentivement les transcriptions des entretiens individuels afin de comprendre les éléments qui se dégagent des entretiens (Paillé et Mucchielli, 2016). Progressivement, une annotation et une identification des matériaux permettent de noter ce qui se présente dans le corpus analysé en vue de produire des résumés descriptifs de chaque entretien (Paillé et Mucchielli, 2016).

Au cours de la prochaine année, les membres de l'équipe de recherche s'assureront de maintenir la corne de brume en fonction. Ils poursuivront ainsi leur travail de recherche par des analyses plus fines des expériences scolaires et professionnelles qui façonnent les parcours, des éléments qui contribuent à maintenir ou à entraver la construction du sens au travail des employées ainsi que des enjeux de genre. Les membres de l'équipe de recherche souhaitent que ces apports, conjugués au travail en cours dans les organisations et des analyses des autres groupes de recherche qui collaborent au programme de recherche, parviennent à dissiper un tant soit peu le brouillard.

## 1. Les parcours scolaires et professionnels

Différentes expériences scolaires, professionnelles et personnelles ont amené les employées<sup>3</sup> à entrer dans un premier poste d'une compagnie d'assurance. La section qui suit présente deux catégories de parcours : l'entrée à la suite d'un parcours de formation et l'entrée à la suite d'un parcours d'expériences diversifiées (scolaires, professionnelles, familiales, personnelles). Afin de préserver la confidentialité des diverses appellations de postes occupés, nous avons regroupé l'ensemble des appellations au sein de trois catégories : les postes qui réfèrent au groupe « bureau » (par exemple, commis, adjointe, secrétaire), les postes qui réfèrent au groupe « professionnel » (par exemple, experte, agente, analyste, formatrice, souscriptrice, conseillère) et les postes de gestion (superviseure, directrice adjointe, gestionnaire).

### 1.1. L'entrée à la suite d'un parcours de formation

Des employées sont entrées dans un poste temporaire ou permanent du groupe « bureau » ou du groupe « professionnel » à la suite de leur parcours de formation initiale. Le parcours de formation initial peut avoir été réalisé dans un domaine lié à celui des finances, des assurances ou de l'administration, ou encore, dans un domaine non lié à celui des finances des assurances ou de l'administration (par exemple, santé, éducation, services sociaux et droit, commerce, vente et service, arts, culture, sports et loisirs). Parmi les motifs pour s'engager dans un poste du secteur de l'assurance, les participantes ont nommé l'intérêt pour le domaine des assurances, des finances et de l'administration, le désir d'accéder rapidement à un emploi payant qui ne nécessite pas beaucoup de formation, la possibilité de s'engager dans un domaine permettant un bon taux de placement, la recherche d'une stabilité d'horaire de travail (principalement sur semaine) et d'une sécurité d'emploi permettant de concilier le projet professionnel avec les différents projets de vie. Par ailleurs, quelques participantes ont évoqué que le fait d'avoir vécu une expérience significative dans leur vie personnelle en lien avec le domaine de l'assurance comme élément déclencheur pour travailler dans le domaine.

*C'est vraiment le travail de bureau, ça m'intéressait beaucoup à cause de la stabilité. Tu sais, la stabilité de l'emploi m'a beaucoup attirée au départ quand j'ai fait ce cours-là. Donc, c'est vraiment pour ça que j'ai choisi ce domaine-là, à cause des... des conditions de travail. – Coralie<sup>4</sup>*

Des employées sont entrées dans le domaine de l'assurance à la suite de leur parcours de formation. En effet, certaines sont entrées directement à la suite d'un stage de formation. D'autres se sont fait recruter directement dans les institutions de formation, pendant la formation. Elles ont continué leur parcours de formation tout en occupant un poste à temps partiel. Plusieurs participantes ont aussi expliqué avoir concilié leur projet de formation avec leur emploi étudiant (à temps partiel, à temps plein ou temporaire).

---

<sup>3</sup> Dans le cadre du rapport, les termes « employées » et « participantes » sont mobilisés en raison de la présence majoritaire des femmes parmi le personnel de soutien et les participantes de l'échantillon.

<sup>4</sup> Dans le rapport, tous les prénoms associés aux verbatims des participantes et des participants sont fictifs.

*J'ai fini mon bac en [nom du poste, domaine des finances, assurances et administration] [...] je suis déménagé justement pour les études, bon j'étais [nom du poste, domaine commerce, vente et services] et tout, après ça j'ai décidé de trouver une job justement conciliation travail-études vu que je pouvais le faire avec [nom de la compagnie] fait que dans le fond, je suis rentré comme temps partiel chez [nom d'une division de la compagnie].*  
– Mathieu

À ces éléments peuvent s'ajouter la conciliation des études, du travail étudiant et de la famille notamment lorsque cette période a été marquée par la présence d'enfants ou de proches à charge. Comme nous le verrons plus loin, les employées concilient leur projet professionnel avec leurs différents projets de vie.

### 1.2. L'entrée à la suite d'un parcours d'expériences diversifiées (scolaires, professionnelles, familiales, personnelles)

Des employées sont entrées dans un poste temporaire ou permanent du groupe « bureau » ou du groupe « professionnel » à la suite d'un enchaînement ou à un cumul d'expériences professionnelles, scolaires, familiales et personnelles. Par exemple, des participantes ont exprimé qu'à la suite de leur parcours de formation dans un domaine non-lié aux finances, à l'assurance et à l'administration et à diverses expériences professionnelles, elles ont postulé et obtenu un poste. Quelques-unes ont raconté que leur parcours de formation initiale hors Canada suivi de leur parcours d'immigration au Canada les avait amenées à occuper un poste du groupe « bureau » dans le secteur de l'assurance. Certaines ont évoqué la démission ou la perte d'un emploi dans un domaine non-lié au secteur des assurances comme événement ayant favorisé leur retour aux études et leur entrée dans un poste du groupe « bureau » du secteur de l'assurance. D'autres ont mené de front à la fois un projet de formation et la réalisation d'un travail à temps plein. Au fil des années, elles ont renoncé à leur projet de formation dans des domaines non-liés aux assurances, aux finances et à l'administration pour poursuivre leur parcours d'expériences professionnelles à partir du travail, en cumulant parfois plus d'un emploi. Enfin, des employées plus avancées dans leur parcours professionnel ont expliqué que c'est le cumul d'un ensemble d'expériences professionnelles et d'événements de vie personnelle qui les ont amenées à entrer dans un poste du domaine des finances, de l'assurance et de l'administration.

Par ailleurs, il a été constaté que les participantes qui s'inscrivent dans l'entrée à la suite d'un parcours d'expériences diversifiées ont cumulé des expériences de travail notamment dans des postes de techniciennes, professionnelles, superviseure, gestionnaires ou chefs d'entreprise. Toutefois, plusieurs d'entre elles sont entrées au sein du groupe « bureau ». Ces réalités soulèvent des questionnements quant à la valorisation et à la reconnaissance des compétences (par exemple, les savoir-faire expérientiels) lors du processus d'embauche.

Les principaux motifs évoqués pour entrer dans le secteur de l'assurance et occuper un premier poste concernent le bouche-à-oreille d'un proche (parent, ami, connaissance) également employé de l'organisation. Ce proche a fait connaître les besoins de recrutement aux participantes. Elles ont ensuite transmis leur candidature et ont été recrutées.

*[...] j'ai trouvé un emploi parce que j'avais des... des amis autour de moi qui travaillent pour X [nomme l'organisation où elle travaille actuellement] et qui me parlaient comment l'employeur était humain, « comment tu tripperais Inès [nom fictif] de voir comment qu'ils sont, ils permettent une flexibilité, comment l'équipe est in- tu sais, est incroyable ! » – Inès*

Au-delà de ce processus par bouche-à-oreille, les participantes ont expliqué que divers événements de leur vie personnelle, conjugale et familiale peuvent aussi avoir marqué leur entrée dans le premier poste : des insatisfactions au travail, un déménagement, une séparation ou un divorce, le décès d'un proche, etc.

*Je connaissais zéro le domaine X [nomme le domaine du secteur des assurances, des finances et de l'administration] fait que je me suis dit il fallait que je me réoriente de toute manière pour des raisons personnelles, fait que... pour l'horaire de travail là, entre autres, fait que c'est ça. Fait que dans le fond, j'ai vu ça, j'ai dit : « ah ! Bon bien tu sais, j'ai les capacités pour, ça ne me demande pas de formation autre » fait que j'ai dit : « ça va être ma porte d'entrée ». – Joëlle*

En parallèle, des employées ont aussi mentionné concilier leur travail avec leurs responsabilités familiales, notamment pour celles qui ont eu des enfants ou des proches à charge pendant ce moment de leur parcours. Nous y reviendrons un peu plus loin.

Enfin, même si leur parcours de formation initiale et leurs expériences professionnelles n'étaient pas liés aux domaines des finances, de l'assurance et de l'administration, des participantes ont expliqué comment leur parcours antérieur avait pu leur être utile sur le plan du service à la clientèle. Le développement de certaines habiletés relationnelles, notamment en communication, pour cerner les besoins implicites et explicites de la clientèle, pour entendre les besoins de l'autre, leur capacité à s'adapter aux clientèles avec des exigences spécifiques ou élevées, etc., font partie des habiletés construites antérieurement dans leur parcours professionnel et transférées dans leur poste actuel. Les savoir-faire développés concernant les capacités d'organisation et de structuration sont aussi utiles pour réaliser leurs activités de travail actuelles.

*[...] Dans l'ensemble de mon emploi, je suis complètement en dehors de mes petits souliers. La seule chose que je connais à fond, c'est le service à la clientèle puis mon feeling de toujours servir le client. Tu sais, ayant vendu des X [nomme un type de produit], tu sais, des fois ça frôle le X, le X [nomme un estimé d'un montant d'argent] la facture là, fait que le service doit être A1 là ! Le client, il ne vient pas juste acheter un X [nomme le produit], il vient acheter une expérience. – Inès*

Par ailleurs, des participantes ont expliqué concilier leur travail dans un emploi du groupe « bureau » ou du groupe « professionnel » avec un projet de formation continue ou de retour aux études. Ce projet de formation continue ou de retour aux études dans des institutions externes est réalisé à leurs initiatives. Les participantes visent à acquérir un diplôme additionnel afin de leur ouvrir de nouvelles portes ou de nouvelles opportunités pour leur carrière, développer une meilleure compréhension de leur milieu ou avoir accès à de nouvelles tâches de travail. Plus largement, l'acquisition d'un diplôme additionnel contribue aussi à augmenter leur sentiment de « sécurité d'emploi » dans un contexte d'incertitude qui marque le marché du travail.

*[...] Parce que je suis rendue là, à... à vouloir retourner le finir, les études que j'ai commencées puis je regardais aussi là peut-être la formation X [nomme le titre de la formation] qui se donne dans le milieu de X [domaine des finances, assurances et administration] [...] c'est sûr que là, toute seule à faire vivre mes enfants, bien c'est différent là ! J'aimerais ça avoir un petit peu plus de revenus c'est sûr là ! – Nadine*

À la suite de l'entrée dans un premier poste, plusieurs participantes bougent d'un poste à l'autre. La section qui suit décrit les principaux mouvements réalisés dans les parcours professionnels.

### 1.3. Les mouvements entre les postes

À la suite de leur entrée dans un premier poste temporaire ou permanent du groupe « bureau » ou professionnel, plusieurs participantes ont effectué des changements de poste en demeurant dans la même organisation. On dénombre entre 1 et 6 changements de postes. Par ailleurs, quelques employées seulement sont demeurées sur le même poste. La section qui suit décrit les enjeux entourant les mouvements hiérarchiques latéraux, ascendants et descendants.

Certains changements de poste sont réalisés de manière **latérale**, en demeurant dans la même organisation dans le but d'occuper un poste de niveau hiérarchique équivalent, mais qui permet un changement au niveau des tâches de travail réalisées et du département de rattachement. Les éléments relatifs à l'envie de se développer, d'apprendre, de connaître de nouveaux secteurs, la recherche d'une plus grande autonomie au travail ou la possibilité de saisir une opportunité qui se présente ont été nommés comme éléments motivant un mouvement latéral.

*J'ai été engagée, à l'origine, pour travailler dans l'équipe X [nomme un département] donc fait qu'on traitait les X [nomme le type de dossiers], j'ai été là peut-être pendant X ans [nomme le nombre, quelques années] environ. Après ça, on m'a demandé si je voulais être en X [nomme un autre département (service clientèle)] pour apprendre un petit peu plus. – Élodie*

À l'inverse, des situations de travail difficiles comme des rapports de compétition vécus avec des collègues, des tensions entre les valeurs au travail des participantes et celles de l'organisation, l'absence d'intérêt pour certaines tâches de travail, des situations stressantes relatives à la productivité au travail, la fermeture d'un service ou d'un secteur à l'interne, le manque de valorisation et de reconnaissance au travail ainsi que des conflits avec le supérieur ont été soulevés pour justifier un mouvement latéral.

*[...] j'avais cette responsabilité-là, j'ai beaucoup aimé travailler avec les gens, mais à la fin, j'étais un peu fatigué parce qu'il y a certains départements qui sont des départements un peu mal aimés dans le sens qu'on... on a le département, il répond à un besoin, mais ce n'est pas nécessairement un département qui est important pour lequel l'entreprise va mettre beaucoup d'énergie [...] mais moi c'est une clientèle que j'aimais beaucoup parce que les gens avaient besoin. [...] c'était pour moi quelque chose que j'ai beaucoup aimé, mais c'est ça, j'ai dû cesser parce qu'ils ont fermé le département. – François*

Ces situations à risques pour la santé des employées les ont parfois amenés à vouloir muter pour préserver ou retrouver le sens de leur travail. Par ailleurs, les processus de changements organisationnels tels que des restructurations, des abolitions de poste de même que la précarité des



conditions de travail (par exemple, poste temporaire) peuvent aussi avoir motivé des mouvements latéraux. Enfin, le retour au travail après un congé maladie a aussi été nommé comme événement entraînant un changement de poste latéral.

Un des enjeux des **mouvements latéraux** des employées concerne leurs conditions de travail. Ces mouvements latéraux se traduisent parfois par une promotion, leur permettant un gain au niveau de leurs conditions de travail, ou à l'inverse, une rétrogradation de leurs conditions de travail, notamment sur le plan du salaire. Ainsi, des participantes ont expliqué qu'elles ont parfois moins envie de muter de manière latérale lorsque le mouvement implique une rétrogradation ou un maintien des conditions de travail. Elles soulèvent à ce sujet certaines contraintes dans l'organisation des postes à l'interne selon des niveaux et des critères qui limitent leurs possibilités de mouvements latéraux entre les postes. De plus, des critères de sélection en termes de parcours de formation ou d'années d'expérience établis par l'organisation pour l'accès à certains postes peuvent s'avérer contraignants. Des employées perçoivent un « contrôle » de « qui » peut muter ou non dans l'organisation, selon le bagage de formation et le bagage d'expérience.

*[...] ils devraient arrêter d'exclure les X [nomme le poste/groupe « bureau »] parce que moi, en tout cas, moi la façon que je l'ai perçu, c'est comme s'ils disaient- c'est tu parce qu'ils ne nous trouvaient pas assez bonnes pour qu'on soit X [nomme le poste/groupe « bureau »] ? Tu sais, sans vouloir là- moi je l'avais pris un peu... dur ! C'est comme si dire : « eille on a plein d'anciennes X [nomme le poste/groupe « bureau »] qui font ça, on est-tu mal pris ! ». [...] ils devraient peut-être réévaluer au niveau des critères d'admissibilité là. Tu sais, s'ils veulent garder leur monde aussi là, donner la possibilité de pouvoir bouger dans la compagnie parce que sinon, la seule façon de bouger puis d'avoir des promotions, c'est de partir de la compagnie. Je ne trouve pas ça le fun. Ils auraient pu sinon, ils n'auront plus ça du monde que ça fait des années parce que l'esprit d'appartenance, c'est aussi le fait d'être là depuis longtemps puis je me dis s'ils leur empêchent de monter, de- tu sais, en tant qu'individu, c'est qui qui veut baisser de salaire pour monter ailleurs, tu sais ? – Sophie*

*[...] bien moi personnellement, ça fait longtemps que j'ai compris que je ne pourrai jamais changer de poste. [...] Parce que je travaille X [nomme le nombre] jours/semaine. Donc si je change de poste, je perds mon X jours [nomme le nombre]. Tu sais, c'est ça là, c'est sûr là ça c'est 100% moi là : les horaires. Tu sais, le nerf de la guerre ! Tous les postes qu'ils affichent de coach, de chef, peu importe. – Martine*

D'autres changements de poste sont réalisés de manière **verticale ascendante**, dans le but d'occuper un poste de niveau hiérarchique plus élevé. Ce type de changement permet, par exemple, le passage d'un poste du groupe « bureau », vers un poste du groupe « bureau » de niveau supérieur, le passage d'un poste de groupe « bureau » vers un poste de groupe « professionnel », ou encore, le passage d'un poste de groupe « professionnel » vers un poste de gestion. Il signifie que les employées se voient confier davantage de responsabilités et des tâches de travail différentes de celles réalisées dans leur poste antérieur. Par exemple, une employée a raconté être passée d'un poste de groupe « bureau », où elle était occupée à répondre au besoin de la clientèle à l'externe vers un poste de groupe « professionnel », où elle était amenée à réaliser un travail plus analytique et à répondre aux questions de collègues et supérieurs à l'interne. Ce type de changement de poste

est qualifié par une promotion qui permet de relever de nouveaux défis. Pour y parvenir, certaines participantes ont expliqué avoir postulé sur un poste qui était ouvert à l'interne, où elles rencontraient tous les critères, le processus leur ayant permis d'être retenues. D'autres ont souligné le soutien de leur supérieur pour organiser leur mouvement ascendant. Par exemple, le supérieur peut proposer un remplacement sur un poste ou l'accès à un projet permettant le développement de savoir-faire nécessaire à l'obtention éventuelle d'une promotion.

*[...] ma gestionnaire m'avait demandé de la remplacer dans des rencontres pour la X [nomme la cause] en tout cas, je... ça avait commencé que finalement il y a une semaine qu'elle avait comme un conflit d'horaire, elle m'a demandé de la remplacer, puis là finalement la semaine d'après aussi, puis elle dit : « ah bien tu sais, je te laisserais... je te laisserais les faire là les rencontres », mais ça demandait quand même de recueillir de l'information auprès de mes collègues, d'assister à la rencontre puis après ça de faire un résumé, tu sais ? Fait que ça me demandait quand même beaucoup de temps et non pas juste la rencontre en tant que telle, mais du temps avant et après. – Joëlle*

*[...] par la suite les projets informatiques sont arrivés un petit peu puis on m'a demandé de m'impliquer au niveau des projets X [nomme le type de projet] : faire des tests euh... puis à partir de là, je me suis découvert comme une passion pour ça, sans aller jusqu'à faire X [nomme le type de tâches] puis ces choses-là, j'aimais ça comprendre comment ça fonctionnait par en arrière pour qu'est-ce qui se présentait aux utilisateurs. – Simon*

En ajout, des employés ont mentionné se voir donner des tâches et responsabilités supplémentaires par leur supérieur, toujours dans cette vision d'obtenir les savoirs nécessaires pour optimiser les chances d'un mouvement ascendant. Certaines ont décrit que leur gestionnaire a travaillé pour la création d'un poste spécifiquement pour elles.

Quelques changements de poste sont réalisés de manière **descendante** pouvant entraîner un changement de la nature des activités de travail réalisées, une perte de certaines conditions de travail par rapport au poste antérieurement occupé. Un mouvement descendant dans la hiérarchie peut être survenu dans un contexte de restructuration au sein de l'organisation. Ainsi, la révision des postes peut avoir amené l'employée à réaliser un mouvement descendant par rapport à son poste précédemment occupé. Un mouvement descendant peut également avoir été fait lors du processus de retour au travail à la suite d'un congé maladie. Un mouvement descendant peut aussi se produire à la fin d'un contrat de travail ou à la fin d'un remplacement temporaire sur un poste.

*J'ai occupé un autre poste, donc de X [nomme le mois] à X [nomme le mois] j'ai fait un remplacement de congé de maladie, donc j'étais X [nomme le poste/groupe « professionnel »] donc je ne parlais plus aux clients, je ne répondais seulement qu'aux directeurs et aux agents qui avaient des questions X [nomme le type de dossiers] et puis là, je suis revenue par la suite en X [nomme le mois] comme X [nomme le poste/groupe « professionnel »]. – Estelle*

Dans d'autres cas, certaines employées vont **passer d'une organisation à une autre** dans le domaine des finances, des assurances et de l'administration de manière à avoir accès à de « meilleures » conditions de travail. Ces « meilleures » conditions de travail se caractérisent par exemple par un horaire de travail avec davantage de plages de travail le jour, un salaire plus élevé

ou l'obtention d'un emploi syndiqué. La possibilité de travailler dans un environnement de travail permettant de mieux préserver leur santé, de s'éloigner des conflits avec le supérieur ou de réduire les conflits de valeur a aussi été nommée comme situations motivant le passage d'une organisation à une autre. À ce sujet, des employées ont témoigné avoir changé d'organisation tout en maintenant le même poste du groupe « bureau » ou « professionnel » afin d'éviter la surcharge de travail, le stress et la pression au travail pouvant se répercuter sur leur santé. Le changement d'organisation leur permet de travailler dans un milieu où le travail est réparti plus clairement entre les diverses équipes de travail et évite les débordements du travail sur les autres sphères de vie.

*[...] j'ai transféré de place, parce qu'ils nous offraient des meilleures conditions. – Martine*

## 2. Les expériences de travail et le vécu des processus de TN

En contexte de TN, le travail des employées soulève de multiples réalités. La section qui suit débute par une description des facettes qui caractérisent la TN. Elle se poursuit avec la description des activités de formation. Par la suite, ce sont les aspects relatifs aux horaires de travail et aux changements des conditions de travail qui sont présentés. Pour terminer, une section sur les expériences de travail des employées regroupe des descriptions de leurs activités de travail, de ce qu'elles aiment dans leur travail, de leurs rapports aux collègues et aux supérieurs.

### 2.1. Le travail en contexte de TN

La TN consiste à des changements dans l'utilisation d'outils numériques qui modifient le travail des employées. Par exemple, les changements technologiques peuvent concerner les systèmes de téléphonie, les systèmes de gestion des ressources humaines, la gestion des calendriers (par exemple, prise de rendez-vous), les plateformes de communication, la gestion des dossiers de la clientèle, les services fournis à la clientèle à partir du web (par exemple, remplir un formulaire de soumission en ligne, services SMS par téléphone mobile), etc. Certains changements d'outils numériques peuvent avoir été réalisés par le passé, être en cours, ou à venir. Ainsi, la TN consiste en un processus qui s'opérationnalise à travers le temps dans l'environnement de travail. Elle touche également l'ensemble des changements relatifs au contexte de pandémie qui sont venus bouleverser le travail. Les paragraphes qui suivent présentent les quatre facettes de la TN: la pandémie de la COVID-19, le passage des outils papiers aux outils numériques, la transformation du travail relationnel avec la clientèle et les perspectives sur le travail en contexte postpandémique.

#### *2.1.1. La pandémie de la COVID-19*

Au printemps 2020, la pandémie de la COVID-19 a entraîné un basculement voire un passage forcé en télétravail en raison des nouvelles mesures sanitaires à respecter dans les secteurs de l'économie où il était possible de le faire. Plusieurs participantes ont expliqué être passées rapidement en télétravail alors qu'auparavant, elles travaillaient 100% du temps en présentiel, au bureau. À ce sujet, elles ont témoigné que des projets-pilotes de télétravail avaient eu lieu par le passé ou étaient en cours d'évaluation. Toutefois, dans le contexte prépandémique, il y avait peu ou pas d'ouverture pour le télétravail. Selon les employées, différentes contraintes étaient perçues par l'employeur afin de maintenir le travail en présentiel. Les contraintes identifiées concernent les questionnements quant à la gestion des dossiers papier, les enjeux de réglementation à respecter, les difficultés de connexion à distance, les risques de réduction de la performance, les enjeux relatifs à la supervision et à la gestion du travail, les risques d'isolement, etc. De même, certaines de leurs collègues étaient peu ou pas ouvertes au télétravail en contexte prépandémique.

*Avant la pandémie, il n'était aucunement possible de faire du télétravail. Ça avait été un projet pilote qui avait été testé, puis l'employeur avait mis ça de côté totalement. Le syndicat avait fait une demande pour que le... l'employeur se penche sur le projet. Il y avait une promesse de se pencher là-dessus, mais c'était quelque chose que personne ne voyait à court, moyen, long terme. – Emma*

Le passage « forcé » au télétravail s'est présenté de manière imprévue et s'est réalisé de manière rapide. Ce passage a aussi amené son lot d'inconnu, de questionnements et de préoccupations.

Notamment, des interrogations concernant leur capacité à se connecter à l'outil numérique, la rapidité de l'outil numérique à distance, les enjeux de sécurité, etc. Ainsi, du jour au lendemain, des employées ont été amenées temporairement à utiliser leur équipement personnel pour télétravailler. Par la suite, un système de ramassage et de prêts de matériel s'est organisé pour que les employées puissent travailler à partir de la maison. Un budget pour l'achat de matériel de travail a aussi été fourni aux employées. Ce budget a permis l'achat de certains équipements à des prix avantageux, ou encore, de couvrir une partie des frais rattachés à l'achat d'équipements. Des procédures de connexion pour le travail à distance ont aussi été élaborées et de l'aide a été fournie par les équipes TI (connexion aux outils numériques, gestion du son, etc.). L'installation du matériel informatique à domicile a parfois été soutenue par des membres de la famille. De cette manière, le passage « forcé » et « accéléré » au télétravail a nécessité des capacités d'adaptation, de la patience et de la débrouillardise. Malgré tout, les employées sont devenues rapidement fonctionnelles pour télétravailler, un scénario en quelque sorte « impensable » en contexte prépandémie.

*[...] de travailler sur le petit portable que tu sais, j'ai juste mon petit écran que [rires] tu sais, ce n'était pas fonctionnel à 100% pour tout. Je veux dire, j'avais mon iPad personnel sur lequel je prenais les X [nomme une plateforme virtuelle] parce que là, je n'avais pas de caméra sur mon portable. C'était... c'était compliqué là. Mais j'ai tout de même réussi à être fonctionnelle là. [...] J'ai travaillé avec mon portable personnel [rires] sur mon petit portable pendant un méchant bout ! C'est pendant X [nomme la saison] qu'ils nous ont équipés mieux là ! – Nadine*

Le passage au télétravail a amené de nouveaux enjeux dans la gestion des dossiers papier, plus spécifiquement pour les dossiers ne pouvant pas être numérisés en raison de leur nécessité en version papier, de leur contenu sensible ou d'enjeux légaux. De plus, certains documents doivent être envoyés par la poste, ce qui nécessite une préparation et un envoi à partir du bureau.

*[...] le papier là, on en avait, on en avait ça n'avait comme pas de bon sens ! Des copies de ci puis des copies de ça, puis bon on va mettre une copie dans tel dossier... Bien on en avait tellement qu'un moment donné on... on avait l'impression de se perdre dans tous... tous les papiers. Quand on s'en est allé, tout le monde en télétravail en pandémie, bien là, c'est zéro papier là, on n'a pas le choix là ! – Brigitte*

*[...] on est au bureau, c'est plus facile de faire certaines choses manuelles, tu sais ? Que là, de glisser une copie là, de glisser une autre copie ci, de la faire suivre ailleurs quand c'est toi-même qui fait cette tâche-là qui est beaucoup plus facile et moins longue, tu sais, ça peut être idiot là, mais on a des- nos propositions sont encore beaucoup papiers au bureau et puis quand on veut les faire classer, bien il faut les envoyer à un endroit X et puis les envoyer pour le client à un endroit Y puis là c'est tellement plus facile de faire ça manuellement nous-mêmes que je pense que c'est le 5% qui fait que je me dis le jour que je vais me pointer au bureau, ça va être vraiment pour brocher des lettres après à partir des propositions [rires] ! – Agathe*

Dans certains contextes, les supérieurs ont été peu favorables à l'idée de sortir des dossiers papier du bureau. De nouvelles procédures de gestion des dossiers papiers ont été élaborées, par exemple,

ne pas laisser les dossiers dans l'auto, conserver les dossiers dans un classeur barré à la maison, etc.

*Comme là, surtout quand est arrivée la période X [nomme la saison], ils ont dit : « bien là, si vous travaillez dehors, bien faites attention, tu sais ? Ne sortez pas les papiers pour que les papiers partent au vent là », tu sais ? Fait qu'ils sont pointilleux, oui je comprends là ! Tu sais, il ne faut pas que tout le monde, que tous les voisins entendent non plus les conversations là, tu sais ? – Brigitte*

Le maintien du travail à l'aide de dossiers papier a amené des employées à venir travailler quelques jours par semaine au bureau malgré le télétravail obligatoire. Afin de limiter les contacts possibles entre les employées dans l'environnement de travail, la répartition des activités de travail nécessitant la présence au bureau a été revue. Les employées se sont parfois organisées au sein de leur équipe de travail, de manière à ce que celles qui habitent plus près du bureau s'y rendent et réalisent des tâches supplémentaires des employées qui habitent plus loin du bureau ou pour qui il est plus difficile de s'y rendre en raison de responsabilités familiales. Cette réorganisation des activités de travail peut avoir entraîné de nouvelles formes de répartition des tâches qui concernent la gestion du courrier, la réception et l'envoi des fax, l'impression de certains documents à traiter en version papier, la gestion de certains documents papier ne pouvant pas être numérisés, etc. Cette réorganisation a entraîné une modification, une augmentation et une complexification des tâches de travail en plus de l'augmentation des délais de traitement des documents papier.

*Ouais ! Bien dans notre équipe ce qui a été le plus dur admettons à coordonner, c'est que dans mon équipe on doit manipuler du papier à mettre à la poste à envoyer aux clients, soit des X [nomme deux types de documents] des choses comme ça. Il y a aussi des documents qu'on doit signer en stylo là, tu sais puis des choses de mêmes donc on n'avait pas le choix de se réorganiser pour trouver des méthodes pour compenser pour... pour tout ça puis il fallait vraiment voir c'était quoi le minimum qu'on était obligé de faire au bureau puis tout, le reste qu'on était capable de faire à distance, bien c'est de le réorganiser. Fait que ça, on a beau- j'ai eu beaucoup à collaborer avec ma gestionnaire pour trouver des solutions pour ça, puis au final, on envoie deux personnes au bureau tous les jours en rotation pour réussir à manipuler le peu de papier qu'on n'a pas pu éliminer, mais il y a beaucoup de tâches qu'admettons il faut coordonner que bien la personne peut faire X [nomme le type de document] à distance pour le client puis va l'imprimer au bureau, mais après il faut que la personne au bureau, elle prenne X [nomme le type de document] puis sache quoi faire avec, où la mettre, dans quel, disons style d'envoi là [...] – Jeanne*

En contexte pré-pandémique, lorsqu'une moins grande utilisation des outils numériques était effective, la gestion des dossiers papier était réalisée simplement soit à travers la préparation des dossiers et le dépôt des enveloppes dans une case de courrier ou une case postale. Depuis le contexte pandémique et en raison d'une plus grande utilisation des outils numériques, plusieurs étapes sont à effectuer, de nouveaux outils de suivi communs des tâches réalisées ont été mis en place pour suivre l'état d'avancement et les risques d'erreur sont plus importants. De plus, en contexte pré-pandémique, une certaine fluidité dans l'envoi et la réception des documents papier était effective en raison de la présence d'employées au bureau pour effectuer la gestion des

documents. En contexte pandémique, ces tâches de travail se sont retrouvées ralenties selon la présence ou l'absence des employées au bureau.

*[...] ce moment dans mon équipe parce que je ne les manipule pas les papiers vu que je coordonne ce travail-là, mais c'est sûr qu'à distance admettons je trouve ça plus difficile parce que... par exemple qu'il y a des documents des fois il y a des gens qui ne comprennent pas ce qu'ils ont à faire avec le document, fait qu'ils m'écrivent un courriel pour me demander : « eille je dois faire quoi avec ? » bien là moi je ne le vois pas fait qu'il faut que je me fie beaucoup à leurs yeux puis à leurs oreilles. – Jeanne*

De manière globale, le télétravail vient modifier la manière dont les employées réalisent leur travail. La familiarisation et l'adaptation nécessaire à l'utilisation des outils numériques transforment les modes de communications à l'interne. Les communications et la transmission de documents par courriel sont plus fréquentes par rapport aux contacts en face à face et à l'utilisation de la messagerie interne. Les participantes ont expliqué devoir s'habituer à travailler à l'aide de la caméra plutôt que de réaliser des rencontres en présence. La présence de plus en plus marquée des outils numériques avec le télétravail a amené de nouvelles méthodes de suivi du travail à distance plus spécifiquement pour les employées du groupe « bureau ». Par exemple, en mode virtuel, les employées poinçonnent leur arrivée et leur départ à l'aide d'outils numériques et elles utilisent des outils numériques pour confirmer leurs heures de travail journalières réalisées. Elles portent attention à signifier le statut rattaché à leur activité de travail du moment, à l'aide de l'outil numérique. Des participantes se questionnent à propos de ce que font leur supérieur ou l'employeur à l'égard des données numériques, en l'absence de communication claire de la part du supérieur ou de l'employeur à ce sujet. En contrepartie, le travail réalisé à des postes de groupe « professionnel » et de gestion est devenu plus difficile à suivre à partir des modalités de travail à distance, en raison de leur plus grande autonomie et flexibilité.

*Il [réfère au supérieur] n'est pas capable ! [Rires] c'est « plate » à dire, mais je n'ai pas... tu sais, moi je ne fais pas de production journalière là pour dire il faut que je traite vingt-cinq cas aujourd'hui. [...] Je ne peux pas faire ça là, tu sais ? Dans le fond, j'imagine que ma... mon évaluation de ma performance, ce sont les commentaires qu'il reçoit, s'il pose des questions aux autres là [...] – Line*

La « nouvelle » réalité du télétravail amène de nouveaux avantages et inconvénients. Parmi les avantages, on retrouve la plus grande efficacité au travail du fait d'être moins dérangées. La possibilité de gérer les demandes prioritaires par rapport aux demandes secondaires est facilitée par le télétravail. De plus, la possibilité de laisser les collègues trouver des solutions au lieu de répondre dans l'urgence serait plus grande en contexte de télétravail. Une meilleure capacité de concentration à la maison, dans le silence, par rapport au travail au bureau marqué par de nombreux bruits, surtout lorsque les espaces sont partagés avec des collègues. Le resserrement des liens avec les collègues et l'impression de moins les déranger en contexte de télétravail ont été nommés, notamment à l'aide des modes de communication asynchrones (par exemple, le courriel). Les employées s'autorisent davantage à terminer une tâche avant de répondre aux courriels. Elles vont aussi vérifier les disponibilités des collègues afin d'obtenir de l'aide ce qui permet des échanges marqués par un plus grand respect.

*C'est pratique quand même là parce que des fois le téléphone, ce n'est pas toujours évident de... bon finalement l'autre personne n'est pas disponible puis... fait que là, on laisse un message, on nous rappelle, on n'est pas disponible, tu sais ? Ça trainait comme ça, tandis que là avec le courriel, la personne elle va le lire quand elle veut, elle va répondre quand elle veut, je vais le lire quand je veux, tu sais ? – Line*

En ce qui concerne les liens interpersonnels aux collègues, certaines employées qui avaient établi des liens en contexte pré-pandémie sont parvenues à maintenir ces liens dans un contexte de travail à distance, à l'aide des outils numériques. Par exemple, elles s'organisent des rencontres entre collègues sans être dérangées.

*[...] quand on a des réunions, on est toujours sur X [nomme la plateforme virtuelle], fait qu'on se voit pareil. [...] avant la réunion, tu sais, les filles ça se parlent ! [...] on a quand même un lien quand même. Tu sais, puis ceux qui étaient plus proches bien souvent tu sais, nous autres, tu sais, à X [nomme l'heure], même si je commence toujours à X [nomme l'heure], à X [nomme l'heure] je suis pas mal toujours là à mon ordinateur puis là on va se parler [...] – Charlotte*

Certaines se sentent plus proches de leurs collègues parce qu'elles se sentent invitées dans leur espace de vie privée. Quelques participantes s'organisent pour se voir informellement, à l'extérieur des heures de travail.

*[...] au niveau des filles du bureau, bien là c'est sûr qu'il y a eu la pandémie, on ne pouvait pas se voir, mais là on s'est fait- à date on s'est planifié comme des repas dans les restos. – Sophie*

Par ailleurs, le télétravail permettrait aussi de prendre ses distances et de réduire les contacts avec les collègues et les supérieurs lorsqu'il y a des tensions ou des relations conflictuelles. Ainsi, il permet d'augmenter la « qualité de vie » au travail, la sécurité et la productivité.

*Je ne vous mentirai pas que les collègues que j'ai envie de voir, bien je les vois puis ceux que je n'ai pas envie de voir, bien tu sais, ça fait deux ans que je ne les ai pas vus non plus [rires] – Mélanie*

*[...] d'avoir été à la maison, ça m'a permis de prendre mes distances avec ma responsable d'équipe de ne pas la voir au quotidien, de voir plus arriver les coups. Elle avait une demande à me faire, bien il fallait souvent qu'elle l'écrive ou bien qu'on se prenne une rencontre. Tu sais, j'avais le temps de- j'avais comme une zone tampon. Ça, ça m'a fait du bien puis je l'ai déjà dit là, ça me permet d'avoir une distance avec elle. – Nathalie*

Le télétravail apporte aussi des gains de temps pour la vie « hors » travail. Par exemple, le temps de déplacement et le temps passé dans la congestion routière peuvent être réinvestis dans d'autres sphères de vie. De plus des gains financiers rattachés à l'absence de déplacements au bureau (économie sur l'essence, économies sur les frais de déplacement, etc.) seraient considérables.

*[...] c'est sûr que c'est le fun de ne pas avoir à me déplacer, sauver dans le transport, être vraiment... c'est être moins fatiguée d'avoir voyagé une demi-heure pour en revenant du bureau pour m'en retourner à la maison dans le trafic puis... non euh... c'est pas mal pratique ! – Line*



Par ailleurs, dans des contextes tendus ou conflictuels, les employées ont la perception que les collègues et les supérieurs vont faire davantage attention à ce qu'ils expriment dans les modes de communications asynchrones étant donné les traces laissées (courriel ou outil numérique).

Parmi les inconvénients du télétravail, on retrouve le sentiment de solitude, l'isolement, la démotivation de même que les difficultés à créer des liens en mode virtuel. La création et le maintien des liens avec les collègues demandent plus d'efforts en télétravail, notamment en raison de l'absence de proximité physique sur les temps de travail et les temps de repos (pause, période de repas).

*[...] tout se fait par X [nomme une plateforme virtuelle] maintenant, X [nomme une plateforme virtuelle] fonctionne très bien, c'est peut-être plus le contact avec les collègues qui- je dirais qui me manque puis qui la dynamique qui vient avec le fait qu'on est un plus gros groupe puis qu'on travaille en même temps puis qu'on se croise pour la cafétéria où on peut aller manger ensemble [...] – François*

Alors qu'en présence, il était possible de se retourner et de poser une question à une collègue, en télétravail, il est nécessaire d'écrire un courriel ou de passer un appel. La capacité d'entendre un collègue qui rencontre une situation de travail complexe et de le soutenir afin de régler cette situation est plus difficile en contexte de télétravail. Les espaces pour échanger, s'entraider et ventiler entre collègues du fait de travailler en proximité sont disparus en contexte de télétravail.

*[...] quand on avait des dossiers comme ça, bien quand tu raccrochais, tu avais toujours un collègue qui venait te voir puis qui te disait : « OK, là tu as besoin de ventiler, viens ventiler » parce qu'effectivement, il fallait- tu sais, tu ne peux pas garder ça puis partir à la maison avec ça parce qu'effectivement, tu sais, ça va t'envahir là. Donc tu sais, ça, c'est quelque chose du fait de ne plus travailler non plus avec mes collègues qui me manque de : OK, tu sais, ou tu sais « je viens de me faire tomber dessus, le monsieur est agressif, il m'a crié des noms », tu sais juste de pouvoir ventiler suite à un dossier difficile, tu sais, ça, ça me manque puis c'est vraiment aidant aussi. – Mélanie*

Les discussions plus informelles en lien avec le travail, ou encore, la possibilité de prendre des nouvelles de ses collègues sont restreintes en télétravail. L'intégration de nouvelles employées est aussi plus complexe en télétravail. Il est plus difficile d'apporter un soutien aux nouvelles employées avec qui il y a peu ou pas de liens créés préalablement. De même, les difficultés à voir le travail de l'autre en contexte de télétravail complexifient aussi la capacité à former ou à répondre aux questions de nouvelles employées.

*[...] mais ce que je trouve dommage, c'est surtout pour les gens qui commencent parce que dans le bureau, les gens qui commencent, tu sais, on les entend hein ? Fait que là : « eille non ! Ce n'est pas ça là, ce n'est pas ça la réponse ! ». Puis là, là, tu sais, tu les aides là, tu sais ? Tu sais, tu es... tu les back là-dessus ! Sauf que là, ils sont tout seuls à leur bureau là [rires] ! Il n'y a personne pour entendre ce qu'ils disent que ça ne marche pas là. – Martine*

### 2.1.2. Le passage des outils papiers aux outils numériques

La TN entraîne un passage des outils papiers vers l'utilisation plus marquée des outils numériques. Certaines participantes ont évoqué que le gros de la numérisation des dossiers était réalisé depuis un bon moment dans leur environnement de travail. D'autres participantes ont expliqué que ce passage a été « accéléré » voire « forcé » par le contexte de la pandémie de la COVID-19. Ainsi elles ont expliqué qu'en contexte prépandémie, elles entendaient parler de la numérisation massive des dossiers qui nécessiterait plusieurs mois d'adaptation. Le contexte de la pandémie a changé la donne et entraîné un changement précipité et rapide vers la numérisation des dossiers sur une courte période. Un processus d'apprentissage long était prévu en contexte prépandémie afin de réaliser la numérisation des dossiers, gérer les erreurs de numérisation, recommencer ou reprendre le processus de numérisation de certains dossiers, etc. Ce processus a été avorté et bousculé par le contexte de la pandémie qui a entraîné une numérisation rapide et incomplète des dossiers. Les informations des dossiers se retrouvent parfois dédoublées, pêle-mêles, partiellement numérisées et partiellement papier, dans l'intervalle, ce qui complexifie et alourdit le travail. À ces éléments s'ajoute également la surabondance d'informations et de communiqués à lire pour suivre les processus d'introduction des nouveaux outils ou pour chercher l'information nécessaire afin de réaliser une opération à l'aide de l'outil numérique. La multiplication des outils numériques à travers la cohabitation de plusieurs outils qui fonctionnent de manière différente et ne se parlent pas nécessairement entre eux complexifie aussi la recherche d'information.

*Quin c'est ça. Bien surabondance d'information, surabondance de communiqués. Là, ils ont essayé quand même de regrouper des communiqués [...] il reste que l'intranet est encore lourd parce qu'il y a une multitude de sections puis il faut trouver la bonne section pour chercher- pour trouver ce qu'on cherche finalement donc parfois ça va vite, mais il y a des fois que pour faire exprès, on cherche puis on ne trouve pas là donc, mais c'est ça, c'est le chemin pour se rendre à l'information dont on a de besoin parfois qui est long parce qu'il faut trouver la bonne- le bon menu, la bonne catégorie puis par la suite, fouiller dans le répertoire pour trouver le document en question-là. – Estelle*

La TN consiste aussi aux processus d'intégration d'outils numériques au travail. Par exemple, de nouvelles manières de faire sont introduites au sein des milieux de travail (signature électronique de documents, calendrier électronique, dossier client électronique, formulaire électronique, etc.). Plusieurs variations d'un même outil numérique coexistent dans les environnements de travail, selon les besoins spécifiques d'un secteur ou d'un département. Les employées ont évoqué les difficultés à réaliser une transaction dans un dossier client lorsqu'elles n'ont pas accès au dossier complet. Les nouveaux outils numériques sont parfois partiellement adaptés aux réalités du travail des participantes, ce qui soulève de nouveaux besoins d'adaptation pour qu'elles puissent bien faire leur travail.

*Je vous dirais qu'on avait, avant là, avant je ne sais pas trop quand là, mais c'est sûr qu'on avait un... un autre système là pour nos normes puis toute la communication et tout ça. Puis le- bien l'ancien système, dans le fond, il était comme plus convivial que le nouveau. Tu sais, habituellement les nouveautés sont supposées être mieux là, mais pour le moment, ce n'est pas le cas là. Tu sais, ce n'est pas nécessairement évident de faire des recherches dans ce système-là parce que là, il y a des choses qui nous concernent, il y a des choses qui concernent les autres départements, fait qu'on voit plein d'affaires fait que là... écoute, on n'a pas le temps, on est toujours pognés au téléphone, fait que là, on ne commence pas à...*

*à... c'est ça, tu sais ? Finalement, tout ça pour dire qu'on... on n'a pas le temps, c'est tout... c'est tout ensemble, tout dans un pain puis bien tant pis ! – Martine*

Les décalages entre les promesses et les écueils de la TN appellent les employées à déployer de nouveaux efforts pour réaliser le travail à l'aide de l'outil numérique : trouver de nouveaux trucs pour réaliser les activités de travail ; changer leurs manières de faire pour naviguer au sein de l'outil numérique ; développer de nouvelles procédures et élaborer les nouvelles étapes de travail ; réaliser un plus grand nombre d'étapes pour une même tâche de travail à l'aide de l'outil numérique ; développer de nouveaux réflexes informatiques ; contourner certaines fonctions inactives de l'outil numérique, etc. Les participantes ont souligné la nécessité de désapprendre la manière de réaliser leur travail pour pouvoir réapprendre leur travail à l'aide des outils numériques, un processus long et fastidieux demandant du temps.

*Parce que le système informatique en lui-même... au niveau X [nomme le département], il ne fait pas de calculs pour nous, fait que c'est tout du manuel. C'est un petit peu comme la façon d'avant, mais avec un petit peu plus de complexité puis ce qu'on a plus de fichiers X [nomme le logiciel] à utiliser là. – Julia*

Plus largement, l'introduction des outils numériques peut aussi avoir entraîné une restructuration organisationnelle qui consiste à réviser les postes et les tâches de travail. Ces situations de travail peuvent soulever des désaccords, des tensions et des conflits pour les employées moins favorables au changement. Des employées trouvent que ces remaniements organisationnels transforment leur travail. Elles ont plus de travail de gestion des dossiers. Elles réalisent un plus grand nombre d'interventions dans chaque dossier (plus d'étapes, plus de manipulations). Elles effectuent plusieurs procédures ou opérations, parfois en double, pour réaliser une tâche qui était autrefois « simple ». Les critères d'évaluation de leur travail prennent peu ou pas en compte le temps exigé pour réaliser certaines tâches longues qui devraient être en mesure d'être réalisées rapidement à l'aide de l'outil numérique. Nous y reviendrons un peu plus loin.

*[...] Puis c'est ça, mais... la restructuration a fait ses torts aussi, parce qu'avec la restructuration, j'ai senti que j'avais beaucoup plus de pression [...] Ça alourdit beaucoup le processus X [nomme une tâche] un dossier, on sait tous comment X [nomme la tâche] un dossier ! Mais on dirait qu'on désapprend au début quand on est changé de plateforme là tu sais, en partant là donc, ça devient beaucoup plus long, plus fastidieux... puis... trouver ton information, ce n'est pas évident non plus là quand tu n'as rien de physique ! – Marika*

### *2.1.3. La transformation du travail relationnel avec la clientèle*

La TN induit des changements dans le travail relationnel avec la clientèle en raison de modification des procédures de travail. Par exemple, certaines employées ont expliqué que la suppression du retour d'appel a entraîné une perte des relations personnalisée avec la clientèle. Ceci vient affecter le sens de leur travail en raison du sentiment d'utilité construit autour de la possibilité de créer des liens, de développer une relation personnalisée et d'effectuer un rôle-conseil auprès de la clientèle en fonction des besoins et des demandes. À la suite de la suppression du retour d'appel, les rapports à la clientèle sont davantage aléatoires selon les disponibilités des employées au moment de l'appel du client. L'adhésion à ce changement est nécessaire selon les employées, pour répondre rapidement à la clientèle, limiter le temps d'attente et désengorger les lignes, mais en même temps,

il réduit la construction de relations de confiance avec la clientèle et l'accès possible à la reconnaissance au travail. De plus, il peut entraîner une dépersonnalisation du rapport au travail.

*[...] il y a des changements qui sont un peu plus difficiles à accepter, donc côté un peu plus... je dirais... impersonnel, donc on opte plus vers les réseaux sociaux, plus sur la rapidité alors que mon travail à moi durant les dernières années, c'était beaucoup plus de parler avec le client, de me mettre disponible, de vraiment accompagner le client du début à la fin alors que présentement, c'est plus difficile, on doit compléter tout au premier appel. Alors si on ne complète pas au premier appel, c'est un autre X [nomme le poste/groupe « professionnel »] qui va compléter. Je n'aime pas ça [rires] ! – François*

Les rapports à la clientèle se transforment également à la suite de l'utilisation d'outils numériques qui augmentent les questionnements de la clientèle. Même si une partie importante de la clientèle est de plus en plus familière avec l'utilisation des outils numériques, des questions, des insatisfactions et des incompréhensions sont à la source d'appels récurrents et de demandes de soutien à l'utilisation. On pense par exemple à l'accès direct difficile au département correspondant aux besoins de la clientèle selon les choix préétablis par le système téléphonique (faire le 0 pour être redirigé), au soutien et aux questions concernant l'accès à son dossier en ligne, etc. Ainsi, la nature des rapports avec la clientèle se transforme et des besoins demeurent. La TN induit aussi la nécessité de fournir une réponse plus rapide à la clientèle ce qui limite les possibilités d'accompagnement plus personnalisée.

#### *2.1.4. Perspectives sur le travail en contexte postpandémique*

Les modalités du travail en contexte postpandémique soulèvent de nombreuses préoccupations et questionnements, par exemple : comment organiser le télétravail en contexte postpandémie? Quelles formules privilégier (télétravail, hybride, présence)? Comment organiser les rencontres d'équipes? Quelle sera la définition du télétravail, ses modalités et ses conditions? Qui devra retourner travailler au bureau? Comment la répartition des bureaux sera-t-elle faite? Le travail en présentiel est-il vraiment nécessaire? Etc. Il a été mentionné que le plan de retour au travail a été revu à plusieurs reprises en raison des vagues successives de la pandémie, des resserrements et des assouplissements des mesures sanitaires. Le fait que le plan de retour au travail ne soit pas connu, confirmé et clairement communiqué crée de l'insécurité ou de la frustration, notamment en ce qui concerne les déplacements, la charge familiale, le stress à l'idée de retourner travailler au bureau, etc.

*Personnellement, je le vis au jour le jour là, je veux dire je continue à faire mon travail comme si de rien n'était mais... c'est sûr que juste de penser qu'éventuellement je pourrais peut-être retourner, ça me cause de l'anxiété de retourner en présentiel au bureau. – Rosie*

À ce sujet, les employées craignent de devoir accepter les décisions de l'employeur avec peu ou pas de marge de manœuvre. Les communications sur les modalités du travail en contexte postpandémiques demeurent nébuleuses avec une absence de réponses claires sur plusieurs questions. Les employées espèrent que la possibilité de télétravailler fera partie des plans d'avenir. Elles aimeraient être écoutées dans leurs préférences au regard du travail en contexte postpandémique. Ces préférences varient selon les employées. Certaines souhaitent demeurer en télétravail à temps plein et n'ont pas le goût de retourner au bureau. D'autres aimeraient un

aménagement de travail hybride, soit la possibilité de rester quelques jours en télétravail et de travailler quelques jours au bureau en fonction des activités de travail à réaliser. Au-delà des réponses communiquées de manière écrite et officielles, elles aimeraient comprendre le « comment » et le « pourquoi » qui soutiendront les décisions qui seront prises.

*Je ne sais pas si on va pouvoir choisir si on veut être en télétravail temps complet, si on veut être en télétravail trois jours, quatre jours, je ne sais pas si on va pouvoir faire ça, tout dépendant de la demande aussi des gestionnaires à nous avoir au bureau ou pas. – Mélanie*

Par ailleurs, malgré les éléments méconnus des modalités de travail en contexte postpandémique, quelques employées ont eu la confirmation de ce qui s'en venait pour elles au courant des prochains mois. Ces employées se sont vu offrir le choix soit de demeurer en télétravail ou de choisir le travail hybride. Certaines ont choisi de demeurer en télétravail. D'autres ont choisi le travail hybride.

## 2.2. Les activités de formation et la TN

Les activités de formation mises en place sont diversifiées. La section qui suit présente les activités de formation formelles, autodidactes et ponctuelles en ligne.

Les activités de **formation formelle** réfèrent à des activités de formation offertes par l'employeur, payée en tout ou en partie. Elles visent le développement de nouvelles compétences en lien avec le travail (par exemple, développer ses compétences en anglais, mieux connaître les spécificités du domaine de l'assurance, etc.). Dans la plupart des cas, ce sont des activités de formation réalisées à l'extérieur des heures de travail, notamment, sur l'heure de midi, les soirs ou les fins de semaine. Les modalités de ces activités peuvent être diversifiées : individuelles ou en groupe, en ligne ou par téléphone. Les activités de formation formelle comprennent habituellement un processus d'évaluation avant et après la formation. La réussite de la formation peut aussi permettre l'obtention d'une prime monétaire. Pour les employées qui s'inscrivent dans les activités de formation formelles, il s'agit d'une occasion de se développer au travail, de se donner un défi supplémentaire ou de poursuivre son développement.

*C'est sûr que j'ai eu une formation puis c'était un face à face donc on avait un tableau puis on se posait des questions puis comme je vous ai donné aussi tantôt l'exemple admettons quand on devait faire les X [nomme un type de dossiers], bien la X [nomme la personne] venait en arrière de nous, elle voyait la façon de procéder, elle voyait que ce qu'on faisait dans le système puis elle nous disait [...] – Yasmine*

Les activités de **formation autodidacte** consistent à des activités menées pendant le temps de travail. Ces activités peuvent concerner la participation à des réunions ou des comités qui travaillent aux changements liés à la TN (par exemple, utilisation d'un nouvel outil numérique). La participation à des réunions ou à des comités qui travaillent aux changements est accessible à une petite proportion d'employées, notamment celles qui bénéficient d'une bonne évaluation de rendement au travail. Les activités de formation autodidactes peuvent aussi concerner la création de documents de référence ou de procéder pour pouvoir travailler avec un nouvel outil numérique en l'absence de documents existants à ce sujet. Ce sont aussi des activités qui permettent un apprentissage au fur et à mesure du travail, par processus d'essai et erreur. Lorsque

surviennent des imprévus dans le travail, par exemple, un « bogue » dans l'utilisation d'un outil numérique, un processus qui ne fonctionne pas, etc., les activités de formation autodidactes permettent aux employées de résoudre ces imprévus.

*Puis... la formation, c'était une formation autodidacte là dans le fond, initialement là. Tu sais, je revenais de congé X [nomme le type de congé] puis... tu sais, on... on était un peu « pitché » là-dedans [rires] ! – Marika*

Les activités de **formation ponctuelle** sont principalement réalisées en ligne au courant des dernières années, en raison du contexte de pandémie. Elles consistent principalement à la lecture de document et au visionnement de vidéos magistraux sur l'utilisation des outils numériques. Elles donnent accès à des bases pour l'utilisation des outils numériques. Les activités de formation ponctuelle sont exigeantes et complexes, parce qu'elles se déroulent pendant les journées de travail lors de « temps morts ». Toutefois, la TN amène une augmentation des activités de travail, voire une surcharge dans certains cas, ce qui tend à diminuer les « temps morts » pour réaliser les activités de formation ponctuelles pendant les temps de travail. Des employées ont soulevé le caractère partiel, incomplet et de trop courte durée de ces activités de formation qui permettent peu ou pas de maintenir ou de développer une autonomie dans la réalisation du travail à l'aide de l'outil numérique. Les employées mentionnent que les activités de formation ponctuelle doivent être bonifiées par des activités de formation autodidactes. Certaines ont expliqué qu'elles ont peu ou pas de temps pour "jouer" avec les outils numériques, ce qui limite leurs apprentissages. Le fait de devoir chercher pour trouver des réponses à leurs questions dans les documents de formation demande beaucoup de temps. Un autre élément soulevé concerne leur besoin d'expérimenter l'outil numérique avant son implantation, dans un environnement fictif, afin d'être préparées adéquatement aux changements à venir. Enfin, les employées aimeraient avoir davantage de personnes ressources disponibles pendant la réalisation de leurs activités de travail pour obtenir une réponse immédiate, afin de les soutenir dans les imprévus et les décalages lors de l'utilisation d'outils numériques. Les outils numériques ne sont pas en mesure de répondre à leurs questions et leur supérieur demeure peu ou pas outillé en ce sens.

*Ça dépend lesquelles parce que c'est sûr que... bien tu sais, on en a là, tu sais admettons, envers X [nomme les domaines légaux et administratifs de la formation] puis ces affaires-là. Eille ça ! C'est, excusez, mais, c'est ennuyant longtemps là ! Fait que... [rires] puis j'ai une autre de mes collègues qui m'a dit la même affaire ! Écoute, on lit ça puis tu sais, on... on vient que les yeux nous collent sur la vitre là, tu sais ? On ne lit plus finalement ! – Martine*

### 2.3. Horaire de travail

Les horaires de travail varient selon les postes occupés, en contexte syndiqué ou non, dans différents départements. Le nombre d'heures de travail réalisé varie en moyenne entre 35 et 40 heures réparties sur 4 à 5 jours par semaine. Des employées ont des **horaires de travail fixes**, surtout lorsque leur travail implique des interactions directes avec la clientèle. Toutefois, elles peuvent être amenées à terminer leur journée de travail plus tard pour répondre aux besoins de la clientèle (par exemple, l'employée ne va pas raccrocher la ligne, car il est 17h).

*[...] on a vraiment un horaire préétabli, fait que tu sais, comme ce matin-là, moi je fais- là aujourd'hui, je faisais du X à X [nomme les heures] fait que tu sais, j'avais une pause à X [nomme l'heure], fait que tu sais, dans l'horaire, j'avais la rencontre jusqu'à X [nomme l'heure], [...] je vais dîner, j'ai ma pause à X [nomme l'heure] de quinze minutes, j'ai une autre rencontre cet après-midi d'une demi-heure fait que tu sais, vraiment, c'est tout... c'est tout mentionné. – Élodie*

D'autres employées ont accès à des **horaires de travail plus variables** lorsqu'elles sont en interaction indirectes avec la clientèle. Elles ont une plus grande marge de manœuvre pour décider du moment de début, de pause et de fin de leur journée de travail.

*[...] c'est sûr que moi je ne suis pas au service à la clientèle là au téléphone là, fait que je n'avais pas d'horaire obligé. Nous c'est flexible notre horaire, on peut rentrer jusqu'à X heure [nomme l'heure] le matin puis on quitter à partir de X h [nomme l'heure] – Line*

De même, certaines bénéficient d'une banque d'horaire variable avec la possibilité d'accumuler et de reprendre du temps. Il a été évoqué qu'il était difficile d'avoir accès à des congés ou à des vacances en raison des règles de priorité selon l'ancienneté. En général, le temps de travail prédéterminé chaque semaine est apprécié. Il permet de faciliter la conciliation du travail avec les différents projets de vie par le fait de savoir que le travail a un début et une fin. Les dossiers non terminés pendant la journée de travail sont reportés à plus tard dans la charge de travail.

*Je donne mon 100% dans le jour, je ferme à X [nomme l'heure]. Le lendemain matin je vais fraîche et disposée puis je vais donner mon 100% aussi. – Sylvie*

#### 2.4. Changements des conditions de travail à la suite de la TN

Des employées remarquent la perte de certains avantages liés à leurs conditions de travail à la suite de la TN. En contexte non syndiqué, les employées soulèvent avoir peu ou pas le choix d'accepter les changements comparativement à leurs collègues en contexte syndiqué, ce qui peut soulever des formes d'inégalités ou d'injustices au travail. À titre d'exemple, des employées ont expliqué le manque de flexibilité dans leurs conditions de travail. Elles ont peu ou plus accès à des congés variables qui permettent de s'absenter quelques heures dans la journée de travail, notamment pour se rendre à un rendez-vous. Elles doivent demander une journée de congé entière, alors que les possibilités de congé variables permettent de répartir les heures sur plusieurs journées. Un autre exemple concerne la réduction ou la perte de l'horaire flexible pour mieux répondre aux besoins de la clientèle. La réduction des temps de pause est aussi mentionnée comme une perte importante. Elles remarquent également la diminution ou la suppression des temps de battements permettant de lire des courriels importants, finaliser un dossier en lien avec le travail, etc. Les employées peuvent bénéficier de temps supplémentaire pour effectuer ces tâches. Toutefois, plusieurs d'entre elles ne veulent pas que leur travail déborde sur le temps consacré à d'autres sphères de vie. Elles remarquent qu'auparavant, elles avaient le temps de faire ces activités de travail sur leur temps régulier de travail, ce qui est peu ou plus le cas.

*[...] elle [fait référence à la personne supérieure] me dit : « ouin bien tu le feras après ». Elle dit : « tu es payée de toute manière ». [...] c'est parce que je m'en fous d'être payée*

*pareil ! Moi j'ai quelque chose dans ma vie à faire à Xh [nomme l'heure] et qui n'est pas le travail, tu sais ? – Martine*

## 2.5. Les expériences de travail des employées

### *2.5.1. Activités de travail*

Les activités de travail des employées sont diversifiées. Certaines sont en relation directe avec la clientèle externe tout au long de leur journée de travail tandis que d'autres sont en relation indirecte avec la clientèle interne. Pour les employées en relation directe avec la clientèle à l'externe (poste de groupe « bureau »), leurs activités de travail consistent à soutenir et répondre aux besoins de la clientèle à l'aide de différents outils de communication (courriel, téléphone, fax, vidéoconférence, en personne, etc.). Elles peuvent réaliser une principale étape du processus ou plusieurs étapes du processus de service à la clientèle (par exemple, soutien à la compréhension du dossier ou des documents d'assurance, changements aux dossiers des clients, renouvellement ou soumission, questions sur les paiements/versements, ajouts de notes au dossier, réalisation d'entrevues téléphoniques, gestion de transaction, retracer des informations dans un dossier, etc.). Pour les employées en relation indirecte avec la clientèle interne (postes de groupe « professionnel »), leurs activités de travail consistent à la réalisation de certaines activités plus administratives (par exemple conciliation bancaire, suivi de dossiers, suivi et vérification de transactions, production de statistiques, saisir des contrats, des factures, etc.) ainsi que de soutenir les besoins de la clientèle interne (par exemple, répondre aux questions, trouver de l'information dans un dossier, etc.). Quelques employées occupent des postes de gestion reliés à l'encadrement direct de personnel. Leurs activités de travail concernent l'encadrement du personnel dans la réalisation du travail ainsi que le soutien afin de régler les problématiques quotidiennes. Plus largement, un travail d'organisation des activités de travail et de priorisation des dossiers est parfois à réaliser, en fonction des moments de réceptions et des échéances de suivi. Ces activités sont soutenues par le supérieur de manière à atteindre les objectifs communs visés par l'équipe. Des employées ont expliqué faire plus de tâches de travail que ce que le poste occupé leur demande, sans avoir reçu une augmentation salariale en contrepartie de la réalisation de ces activités de travail. L'augmentation des tâches de travail peut se faire en fonction de changements dans l'environnement de travail (par exemple, démission, suppression de poste, manque de personnel, utilisation d'un nouveau logiciel, etc.) ou de l'avancement hiérarchique désiré.

Des savoir-faire et savoir-être pour effectuer le travail ont été mentionnés. Ces savoir-faire et savoir-être concernent les éléments suivants :

- capacité à apprendre rapidement dans un contexte changeant;
- polyvalence dans la réalisation des tâches de travail;
- capacité à s'adapter aux changements;
- être patiente et calme pour faire plusieurs essais-erreurs;
- autonomie, proactivité et débrouillardise pour rechercher des solutions;
- capacité à gérer son stress;
- capacité à travailler en équipe;
- capacité à prendre des décisions au regard des réponses à fournir aux besoins de la clientèle.



### *2.5.2. Les facettes du travail que les employées aiment le plus*

Le sentiment de valorisation dans le travail peut se construire à travers les relations qui sont développées avec la clientèle, à l'aide de savoir-faire relationnels (par exemple, écouter les demandes de la clientèle, motiver ou rassurer la clientèle, communiquer clairement, prendre du recul ou expliquer le dossier sous un autre angle, conseiller, soutenir, accompagner, etc.). Les employées ont exprimé leur plaisir à développer une relation avec la clientèle leur permettant de bien répondre à leur besoin, de régler un problème vécu par un client, etc., des situations de travail source de plaisir. En effet, le sentiment d'aider et de faire une différence pour la clientèle, par exemple, d'avoir réussi à régler un dossier difficile peut contribuer à la construction du sens au travail. À ce sujet, la clientèle exprime parfois son appréciation ou sa gratitude à l'employée qui a répondu à leur besoin.

Parmi les autres sources de plaisir au travail, on retrouve :

- la diversité des activités de travail (la possibilité de réaliser certaines activités de travail de manière individuelle à l'ordinateur ainsi que d'être en interaction avec la clientèle);
- la possibilité de développer un sentiment de compétence dans la réalisation des activités de travail;
- la possibilité de développer son autonomie au travail, de prendre des décisions, de réaliser des activités de travail seule;
- la possibilité d'avoir de l'autonomie dans la gestion de son horaire de travail;
- la possibilité d'apprendre, de partager ses connaissances et d'aider ses collègues dans la réalisation du travail (montrer comment elle fait le travail);
- l'accès à de bonnes conditions de travail et à des avantages sociaux.

### *2.5.3. Les rapports aux collègues*

Les dynamiques relationnelles entre les employées et leurs collègues sont diversifiées. Pour certaines employées, ces dynamiques sont marquées du soutien et de l'entraide facilitant la réalisation des activités de travail. Quelques employées ont peu ou pas d'interaction avec leurs collègues. Pour d'autres employées, ces dynamiques sont marquées par des tensions et des rapports de compétition. Les dynamiques relationnelles avec le supérieur seront décrites dans les paragraphes qui suivent.

Pour certaines employées, les rapports à leurs collègues sont marqués par du soutien et de l'entraide notamment pour réaliser leurs activités de travail. Chacune a ses forces ses atouts, ce qui permet un travail complémentaire au sein de l'équipe de même que de l'entraide lorsque survient des difficultés. Les rapports aux collègues marqués par le soutien et l'entraide permettent de mieux faire face à une charge de travail individuelle élevée, parce que les employées savent qu'elles ne sont pas seules face à cette charge. La possibilité de s'entraider et de s'encourager entre collègues contribue à leur capacité à passer à travers des situations de travail complexes ou une charge de travail importante. En contexte de pandémie, des employées ont soulevé avoir pu maintenir des rapports de soutien entre collègues, ce qui a facilité la réalisation des dossiers difficiles ou lourds. La possibilité de rendre visible et de parler des difficultés d'adaptations et des peurs ressenties vis-

à-vis le changement a permis le développement d'espace de parole favorisant l'intercompréhension des difficultés vécues au travail.

*[...] puis on a vraiment un lien très tissé serré, donc beaucoup, beaucoup de collaboration entre... entre nous là ! Donc je n'ai pas un mot à dire, vraiment là, c'est parfait ! – Lise*

*J'ai vraiment une belle équipe de travail, puis tu sais, on collabore puis... c'est ça, on ne sent vraiment pas de compétition [...] je ne pense pas que personne ne va voler du travail ou des projets ou tu sais, ne va pas prendre crédit là sur le dos de ses collègues là, on a vraiment une belle relation là. – Emma*

Par ailleurs, des employées ont soulevé être des personnes-ressources pour leurs collègues plus jeunes. Elles forment et soutiennent leurs collègues dans la réalisation de leurs activités de travail à l'aide des outils numériques. Toutefois, elles ont déploré le manque de reconnaissance des activités de travail de soutien aux collègues qui s'ajoutent à leurs activités régulières de travail. Selon elles, il y aurait peu ou pas de reconnaissance au sein de leur poste, dans leurs conditions de travail, de même que dans les possibilités d'ascension en contrepartie du soutien fourni aux collègues.

*[...] j'ai toujours au travers les années, aidé mes collègues qui avaient de la difficulté au niveau de justement du système informatique là, j'ai été... ils nous ont donné le titre de X [nomme le nom] pour certaines intégrations d'application, des nouveaux [employés] fait que j'avais souvent donné mon nom et pour donner un coup de main. J'avais une facilité pour comprendre puis expliquer donc j'étais bon, un bon vulgarisateur donc c'était facile pour moi de le faire puis mes collègues appréciaient aussi. – François*

D'autres employées ont peu ou pas d'interaction avec leurs collègues et un sentiment d'isolement plus grand, notamment en raison de la flexibilité des horaires de travail. Le fait de ne pas commencer et terminer sa journée en même temps de même que de ne pas prendre ses pauses pendant les mêmes périodes limite les interactions, notamment, en contexte pré-pandémie. L'arrivée de nouvelles collègues embauchées pendant le contexte de la pandémie peut aussi avoir limité les interactions entre collègues. Le fait que les activités de travail rattachées au poste occupé se réalisent seules peut aussi avoir comme conséquence de limiter les interactions avec les collègues. Pour les employées qui ont peu ou pas d'interactions avec leurs collègues, elles se limitent à la présence virtuelle à quelques réunions, à quelques appels ou à quelques communications par courriel.

*[...] on ne travaille pas tous à la même heure non plus là parce qu'on a quand même des shifts différents de travail. Fait qu'admettons, moi je rentre à Xh [nomme l'heure], bien la majorité du monde sont au téléphone avec des clients, fait que je dis bonjour, mais je dis bonjour à peu près au mur là, tu sais ? – Martine*

Des employées ont expliqué se tenir à distance de leurs collègues en raison de tensions au sein de leur équipe ou de rapports de compétition. Ces tensions peuvent concerner des manières différentes de travailler, des enjeux d'horaire et de besoins en matière de conciliation travail-famille. Le contexte de la pandémie a permis de réduire les contacts avec des collègues lorsqu'il y a des tensions, ou encore, de choisir avec qui avoir des contacts et quand avoir ces contacts, de manière à choisir des collègues avec qui il y a de plus grandes affinités.

*Il y a une collègue avec qui c'est difficile depuis des années puis ça restera toujours difficile puis peu importe, j'ai beau mettre des gants blancs, ce n'est jamais assez... c'est ça je me sens toujours épiée dans mon travail, j'ai toujours- on dirait que j'ai toujours quelqu'un qui check qu'est-ce que je fais pour être capable d'aller chercher qu'est-ce que je fais de pas correct là ! [...] Là, je vous dirais que le fait d'être en télétravail, ça l'aide [rires] ! Je ne l'ai pas- je ne l'ai pas proche au quotidien là ! – Nadine*

Les tensions entre les employées sont parfois provoquées en raison des visions différenciées de la manière d'entrer ou d'entretenir des relations avec les collègues. Par exemple, certaines participantes ont l'impression que certaines collègues sont « dérangeantes » ou veulent trop créer des liens en parlant de leur fin de semaine alors qu'elles tentent de travailler. Pour les employées qui se tiennent plus à distance de leurs collègues, leurs rapports se limitent à quelques rencontres virtuelles hebdomadaires avec leur équipe, parfois imposées par la hiérarchie. Ces rencontres ont été qualifiées de « difficiles » surtout lors du passage au télétravail, étant donné que plusieurs informations sont partagées et que les manières de faire sont lourdes.

*C'est sûr que quand tu as une rencontre puis que tu vois tout le monde, bien je trouve ça correct là, 5-10 minutes, mais après une heure et demie, je suis un peu... parce que tout le monde parle en même temps, là c'est comme- puis moi bien... j'ai beaucoup de misère à me concentrer quand c'est trop long. Fait que comme une rencontre où tout le monde va se mettre à parler bien moi je décroche fait que je suis partie là. [...] Moi ça me prend quelque chose de clair, net et précis, mais parce que dans mon équipe là, ils ont comme trop tendance à aller chercher des informations puis à rajouter du stock fait qu'un moment donné moi je me perds puis je ne suis plus là là. Fait que ça, c'est mon point négatif des rencontres X [nomme la plateforme virtuelle]. – Julia*

Toutefois, ces rencontres sont qualifiées de rapides et d'utiles, surtout lorsque le niveau d'information a diminué en raison de l'habitude prise du télétravail. Par ailleurs, certaines participantes ont soulevé leur sentiment de perdre leur temps lors des rencontres, un temps qui pourrait être investi dans le travail productif a été nommé comme enjeu. D'autres évoquent leur sentiment « d'être de trop », « de déranger » ou « de se sentir comme le mouton noir » au sein de l'équipe. Le manque d'écoute dans certaines rencontres d'équipes leur laisse l'impression de ne pas être entendues sur les besoins rattachés à leur travail. Par ailleurs, rappelons ici que ces éléments ont aussi été nommés comme motifs pour changer de poste ou de secteur dans l'organisation.

#### *2.5.4. Les rapports au supérieur*

Les dynamiques relationnelles avec le supérieur sont diversifiées. Pour certaines employées, ces dynamiques sont marquées par la construction d'une relation de confiance et des formes de soutien dans la réalisation des activités de travail. Pour d'autres employées, ces dynamiques sont marquées par des tensions, des incompréhensions et une mise à distance. Les dynamiques relationnelles avec le supérieur seront décrites dans les paragraphes qui suivent.

Les dynamiques relationnelles avec le supérieur peuvent être marquées par la construction d'une relation de confiance, des formes de soutien et la compréhension pour certaines employées. La capacité de partager les réalités de leur travail avec leur supérieur permet de discuter des enjeux

rencontrés dans le travail, de bénéficier du soutien pour gérer les priorités dans les dossiers, de communiquer clairement et efficacement dans le cadre du travail, de s'absenter lorsqu'elles sont malades ou qu'elles ont un enfant malade, etc.

*Ma gestionnaire, elle est là pour m'aider et non pour me juger ou pour... tu sais, c'est comme ça que je le sens, ouais. – Gabrielle*

Les employées apprécient que leur supérieur mette en place des rencontres de groupes ou individuelles pour faire le suivi et soutenir la réalisation de leurs activités de travail. De plus, la construction de relations de confiance ouvre sur la possibilité de revoir les pressions et les objectifs de performance visés avec leur supérieur qui connaît les tenants et les aboutissants de leur travail. Au-delà des critères formels déterminés, les employées bénéficient de compréhension de la part du supérieur qui connaît ce que les activités de travail impliquent (imprévus, changement dans l'utilisation d'un outil, etc.) et peut revoir leurs objectifs à atteindre.

*J'en ai parlé à mon boss puis mon boss est allé me chercher de l'aide puis j'ai eu de l'aide pour... pour m'apprendre une nouvelle... une nouvelle approche de travail puis après le temps que je m'acclimate à ça puis maintenant, ça va super bien là ! Je suis retournée à ma productivité d'antan [rires]. – Michèle*

Le supérieur peut aussi être une source de soutien importante pour le développement de carrière. En effet, le supérieur peut leur permettre de collaborer sur des projets ou dossiers de manière à cumuler l'expérience pertinente ou des connaissances leur permettant d'augmenter leurs chances d'ascension.

*C'est un peu le contexte qui faisait que... je me suis proposée puis ça a été accepté. Ma directrice adjointe est très collaboratrice puis elle aime beaucoup me faire collaborer dans les projets là ! On s'entend super bien, puis il y a un bon lien de confiance puis moi j'aime ça, puis elle le sait ! Fait que c'est plus facile de ce côté-là. – Lise*

*Tu sais, elle, elle le sait que si je deviens X [nomme le poste/groupe « professionnel »], je ne suis plus dans son équipe là, tu sais ? Fait qu'elle va perdre une X [nomme le poste/groupe « professionnel »] comme quand même d'expérience, mais elle a dit : « tu sais, me semble Joëlle, je la verrais là-bas fait que oui, je vais la référer puis je vais l'aider, tu sais, à atteindre son but » tu comprends ? [...] c'est une des raisons pourquoi je la trouve tellement bonne là ! C'est parce que j'ai l'impression qu'elle a un bon « pif », tu sais ? On dirait qu'elle cerne bien la personnalité de ses employés puis elle est vraiment capable de les projeter puis de dire : « elle, elle a des compétences dans tel domaine » tu sais ? « Elle, je la verrais là-dedans, tu sais, elle, ah ! Elle aspire à devenir gestionnaire, bien je vais lui donner des tâches de gestion pour développer ses aptitudes » tu sais ? Je trouve qu'elle a un bon « pif » ! – Joëlle*

Plus largement, la construction de relation de confiance avec le supérieur peut ouvrir sur du soutien pour traverser certains événements vécus par l'employée, par exemple, un problème de santé ou des défis de conciliation travail-famille, permettant à l'employée de se maintenir en poste. Par ailleurs, le passage d'une relation de confiance à une relation de méfiance avec le supérieur peut aussi être vécu, en lien avec l'atteinte ou non des rendements de performance. Ce passage d'une

relation de confiance vers une relation de méfiance peut réduire les possibilités d'ascension hiérarchique.

*[...] son attitude a changé. Là je n'étais plus aussi bonne... Même qu'avant qu'elle parte, elle voulait me faire monter dans la- tu sais, moi j'avais un désir d'accéder à un poste de gestion [...] Tu sais là, je n'avais plus sa collaboration là, je n'avais plus son désir de me partager des choses pour me faire avancer puis... donc c'est ça, ça... ç'a changé beaucoup la dynamique. – Nathalie*

Les dynamiques relationnelles avec le supérieur peuvent être marquées par des tensions, des incompréhensions et une mise à distance. Les difficultés vécues dans le travail et l'utilisation des outils numériques, la pression, de même que le stress peuvent demeurer non partagés avec le supérieur. Il a été nommé qu'un risque était encouru d'être « mal vues » si les employées s'exprimaient sur les difficultés vécues au travail. De plus, l'impression que le supérieur ne pourrait pas apporter de changement contribue à ce qu'elles ne partagent pas ces éléments de leur travail. Les difficultés à être entendues et écoutées par le supérieur ont aussi été nommées comme élément contribuant à leur silence. Elles peuvent avoir évoqué que la communication est complexe et marquée par des rapports irrespectueux. Elles peuvent aussi se sentir surveillées de la part de leur supérieur plutôt que soutenues. Le changement fréquent de supérieur peut également réduire les possibilités de construction de relations de confiance avec le supérieur.

*[...] avec la dernière gestionnaire qui m'avait... qui m'avait pris sous son aile, parce que bon... bien grosso modo, j'avais un peu de martèlement, un peu de pression négative, du... de la surveillance beaucoup puis [...] avec certaines conditions, dont changer de gestionnaire ! Et je suis retombée avec un nouveau gestionnaire, elle, elle était super gentille puis-, mais sauf qu'elle n'est pas restée là longtemps, elle a eu une promotion donc, encore une fois, un nouveau gestionnaire en même pas... en même pas X mois [nomme le nombre], j'ai passé quelques gestionnaires. – Marika*

Le contexte de la pandémie de la COVID-19 a entraîné des changements concernant la surveillance par le supérieur. Lorsque les employées travaillaient au bureau, certaines avaient l'impression que le supérieur surveillait leur travail de même que leurs déplacements, ce qui créait une certaine pression. Le passage au télétravail a modifié la surveillance qui se fait davantage à l'aide des outils numériques. D'ailleurs, certaines ont la certitude que les gestionnaires se servent de la TN pour les surveiller. Enfin, certaines employées ont exprimé que le manque ou l'absence de soutien de la part du supérieur peut s'avérer un incitatif pour quitter leur poste.

*À toutes les fois, c'est un nouveau directeur, nouveau boss, il faut réapprendre comment il est puis lui apprend comment je suis puis on... puis là c'est une nouvelle méthode, une nouvelle pensée de faire puis des affaires de même [...] – Guy*

Par ailleurs, au niveau des enjeux de genre, certaines expériences vécues par les participants hommes sont ressorties des entretiens individuels à propos de leur rapport au supérieur. Il a été remarqué que quelques participants imposent à leur supérieur homme leur désir de monter dans l'organisation, sans quoi ils envisagent de quitter leur poste. Ils développent des pratiques de travail qui valorisent la TN afin d'être vus par leur supérieur, ce qui leur permet ensuite d'être intégrés à plusieurs endroits (par exemple, des réunions, des comités, des projets, etc.). Ils

développent plus souvent des relations « chummy-chummy » avec leur supérieur homme et investissent des lieux hors travail avec ces derniers (par exemple, aller prendre une bière après le travail).

*Fait que j'ai décidé de- en fait, de me lancer à la recherche d'un poste dans l'entreprise avant d'aller chercher ailleurs puis je l'avais mentionné à mon gestionnaire là, je lui avais dit : « bien regarde, moi je veux voir, mais c'est sûr et certain que je ne vais pas rester indéfiniment là, tu sais, j'ai fait le tour puis ça se peut que je postule à l'externe » tu sais, je lui avais déjà mentionné ça faisait un bout que justement que j'allais postuler à l'interne s'il y avait quelque chose qui pouvait m'intéresser, mais sinon c'était- j'allais même postuler à l'externe pour un autre poste là carrément. Puis là bien il y a eu ce poste-là qui a été ouvert fait que... fait que c'est ça. – Mathieu*

### 3. Les enjeux et les dilemmes vécus en lien avec le processus de TN

Les employées ont expliqué être informées de la TN par l'entremise de leur supérieur et des communications internes (par exemple, courriel, intranet, etc.). En comparaison avec ce qui a été évoqué par les participants et participantes des groupes focalisés, il est possible de penser que les employées [participantes aux entretiens individuels] ont une vue plus restreinte de ce en quoi consiste la TN, selon leur niveau hiérarchique, avant l'implantation des transformations. Dans un contexte de préimplantation, plusieurs se disent « favorables » aux changements d'outils numériques sans toutefois avoir contribué aux réflexions entourant la conception et l'utilisation des outils numériques. Elles espèrent que les nouveaux outils seront plus intuitifs et permettront le remplacement d'outils défectueux ou désuets. Ainsi les employées apparaissent disposées au changement. Les enjeux de la TN se posent plus spécifiquement à partir du processus d'implantation, où les erreurs apparaissent sur le terrain, notamment dans les opérations, dans le traitement de dossier.

Dans certains cas, les changements sont amenés progressivement avec le soutien d'une équipe en TI. Le contexte permet aux employées de s'adapter au changement, de résoudre certaines difficultés, de compter sur l'équipe TI pour résoudre des pannes ou des bogues, d'apprendre et de développer de nouveaux savoir-faire, etc. L'intégration d'outils numériques peut entraîner l'ajout ou le retrait de tâches de travail. Dans ce contexte, le changement semble mieux accepté lorsqu'il permet d'augmenter leur autonomie au travail, notamment dans la gestion de leurs activités de travail et de leur horaire. Il se dégage du processus la possibilité de s'adapter et de développer une aisance ou une facilité dans l'utilisation des outils numériques par la considération d'un ensemble d'éléments mis en place dans le processus du changement. De cette manière, le changement est mieux vécu, ce qui peut contribuer à maintenir, ou encore, à rehausser leur sentiment de compétence au travail, inscrivant le changement dans un cercle vertueux.

*X [nomme l'organisation actuelle du secteur de l'assurance] nous ont pris par la main puis ils nous ont amenés à faire tous les changements, ils nous ont donné tous les outils, tous les programmes donc tu sais, oui on a appris des nouvelles choses, mais... on a été tu sais, super bien accompagnés que... la transition est assez facile. – Inès*

Dans d'autres cas, le processus d'adaptation au changement est plus long surtout lorsque les outils sont incomplets et défectueux. Les décalages qui persistent entre la division des opérations entre les secteurs qui utilisent un même outil numérique par rapport aux opérations à effectuer avec l'outil pour répondre à la clientèle ont aussi été soulevés. L'accès limité à des parties de l'outil peut entraîner des restrictions de leur autonomie dans la réalisation de certaines tâches et des délais supplémentaires pour la clientèle. La méconnaissance des logiciels et de son optimisation peut aussi amener les employées à effectuer des erreurs sans le savoir. De même, lorsque le changement des outils numériques entraîne des répercussions sur la productivité au travail (par exemple, augmentation du temps de réponse auprès de la clientèle, retard dans la réalisation du travail), il tend à être moins bien accepté.

*Tout s'est fait comme à une vitesse grand V puis je pense qu'on a comme été vraiment mis devant un fait accompli. Il n'y avait rien de- il n'y avait rien qu'on pouvait changer, c'était les façons de faire de eux, puis ça finissait là. Il n'y avait pas nécessairement de discussion*

*possible là avec les gens qui nous ont formés là. [...] « bien c'est comme ça puis, c'est comme ça. » « OK ? », bien nous ce n'était pas n'était pas nécessairement ce qu'on avait besoin pour avancer – Julia*

Les difficultés dans la résolution des pannes ou des bogues, les ajustements constants et le manque de soutien de l'équipe TI complexifient le processus d'adaptation. Ainsi, l'accumulation de bogues, la lenteur du système, le moins bon fonctionnement du nouvel outil par rapport à l'ancien tendent à s'accumuler. Face à ces situations de travail, différentes expériences de travail ont été exprimées :

- la peur d'avoir oublié quelque chose d'important dans un dossier;
- la peur d'avoir fait une erreur coûteuse pour l'organisation;
- la culpabilité ressentie concernant la réalisation d'une erreur coûteuse pour la clientèle;
- la remise en question et le doute par rapport à ce qui a été fait par rapport à ce qui n'a pas été fait;
- le sentiment d'être peu ou pas outillées pour faire leur travail;
- la remise en question ou le doute quant à l'utilisation optimale des outils numériques;
- le ressassement ou la rumination des gestes posés au travail, à l'extérieur du temps de travail (par exemple, la nuit);
- l'impression de tourner les coins ronds et de fournir un travail avec peu ou moins de qualité (au sens de ce que les employées considèrent comme du travail bien fait);
- l'impression de « rusher » continuellement pour réaliser son travail et de peu parvenir à se désengorger des tâches de travail à réaliser ;
- le sentiment de perdre le contrôle sur son travail et de devoir s'adapter continuellement;
- le sentiment d'être pressurisée sur son poste et de devoir faire ses preuves pour assurer son maintien en poste;
- les conflits de valeurs entre les gestes posés par les employées, leurs valeurs personnelles et les répercussions de leurs actions pour la clientèle.

Ces situations de travail ont été qualifiées « d'irritantes » ou « d'agaçantes », venant miner leur sentiment de compétence, surtout lorsqu'elles perdurent sur le moyen et long terme. Ces situations de travail créent aussi des répercussions dans la coordination du travail entre les équipes, par exemple, des délais supplémentaires, de la frustration, des tensions qui influencent l'ambiance de travail, etc. Plus largement, elles peuvent avoir eu des conséquences sur la santé au travail, notamment, des congés de maladie. En même temps, avec le recul, les participantes constatent que ces situations de travail auraient pu être évitées si le travail avait été organisé autrement.

Des employées déplorent avoir été peu ou pas impliquées en amont dans les réunions où les choix des outils numériques et les adaptations ont été déterminés. L'intégration des outils numériques se fait très rapidement, sans qu'elles soient consultées. Lorsqu'elles sont consultées, ce qu'elles disent est parfois peu ou pas considéré. Le sentiment d'être contraintes à utiliser un outil numérique sans avoir pu contribuer aux discussions est vécu difficilement parce que les employées assument les conséquences dans leur travail, au quotidien. Par exemple, les employées arrivent peu ou pas à avancer efficacement dans leur travail. Selon elles, ce sont un ensemble de petits détails qui



peuvent paraître anodins, mais qui ont des répercussions énormes dans la réalisation de leur travail quotidien. Elles trouvent que l'outil répond peu ou pas à leur besoin. Ceci peut même aller jusqu'à remettre en question la place qu'elles occupent dans l'organisation et la valeur qu'elles ont aux yeux de l'employeur.

*[...] « parce que là, écoute, ça ne marche pas partout là ton système, on n'est pas capable de trouver personne ! ». Bien calvince [rires] ! Excusez ! Ils nous l'ont enlevé ! Donc on avait plus le choix de faire des recherches dans leur nouveau système ! [...] Fait que- puis au lieu de tu sais, nous garder quelque chose qui fonctionnait bien, qu'on était adapté avec, bien... ils l'ont « flushé » ... – Martine*

Par ailleurs, la TN soulève de nouveaux enjeux dans les rapports sociaux au travail, que ce soit avec les collègues ou les supérieurs. Les changements entourant la TN soulèvent de nouvelles comparaisons entre collègues au niveau de l'aisance ou de la difficulté dans l'utilisation des outils numériques. Par exemple, des employées en mi-carrière expliquent que c'est relativement « facile » de s'adapter à la TN lorsqu'elles se comparent à des collègues plus avancées dans leur parcours. Des employées en début de parcours ont évoqué « parler ensemble » de la TN en utilisant le langage technologique qui serait peu ou pas compris par leurs collègues « plus vieilles ». Ces exemples ouvrent sur la transformation des dynamiques relationnelles entre collègues et la présence de rapports de compétition. À ces éléments s'ajoute la perception que l'aisance dans l'utilisation des outils numériques repose principalement sur les caractéristiques individuelles de proactivité, d'autonomie et de volonté personnelle. Ainsi, les employées qui rencontrent des défis dans l'utilisation des outils numériques se retrouvent face à elles-mêmes avec la responsabilité de se développer individuellement pour devenir « agiles » à l'utilisation des outils. La responsabilité individuelle pour devenir « agiles » serait aussi renforcé par la présence d'un discours organisationnel et de pratiques de gestion qui visent à valoriser les jeunes dans l'usage de la technologie « c'est normal que ce soit plus difficile pour toi, les jeunes sont nés avec des ordinateurs dans les mains » et à expliquer les difficultés vécues par les employées plus avancées dans leur parcours en raison de leur âge « c'est parce que tu es plus âgée que tu as besoin d'être plus accompagnée ».

*[...] il me disait comme quoi il était plus jeune, qu'ils ont réussi malgré qu'ils n'aient pas des procédures données puis ils réussissaient à avancer quand même bien se faire dire ça à plusieurs reprises, tu sais, je pensais comme si c'était... comme si elle dénigrerait la façon dont je travaillais puis je n'assimilais pas la chose autant qu'une jeune qui est née quasiment avec un ordinateur. – Yasmine*

Toutefois, quelques participantes ont fait part d'un discours plus nuancé à l'égard de l'aisance dans l'utilisation de la technologie selon les générations.

*[...] il y en a des vieilles personnes qui sont bons avec la technologie, donc c'est pour ça j'hésite à te dire humm qui, qui est à l'aise avec le changement, [...] – David*

Par ailleurs, les situations de travail qui visent à ce qu'une employée continue les dossiers entrepris par une collègue figurent parmi les facettes plus difficiles du travail. À ce sujet, les différences dans les manières de travailler, les surprises retrouvées dans certains dossiers, les coins ronds tournés complexifient la réalisation du travail.

Les employées ont soulevé différents enjeux liés aux activités de formation. Le caractère limité et restreint de l'offre de formation correspondant peu ou pas aux besoins réels de leurs activités de travail a été soulevé. Le manque de préparation à l'utilisation de l'outil numérique a été déploré. Certaines employées se sentent plutôt laissées à elles-mêmes avec le nouvel outil numérique ne sachant pas quoi faire, quand le faire et comment le faire afin de respecter les délais rattachés à la réalisation de leurs tâches de travail. Elles ont dû apprendre à se débrouiller par elles-mêmes, en posant leurs questions au fur et à mesure, en apprenant sur le tas et au risque de se créer du travail supplémentaire par les essais et erreurs.

*Je n'ai pas eu de formation comme telle, mais ça- c'est dans mon... c'est mon tempérament donc même si ce n'est pas mon domaine d'études je suis curieuse fait que je teste, je fais des tentatives. – Marissa*

En effet, certaines d'entre elles ont mentionné qu'elles testent les outils numériques au fur et à mesure de la réalisation du travail. Ce sont elles qui écotent ainsi que les employées lorsque les outils sont défectueux ou dans une version préliminaire. Au-delà des activités de formation, il serait pertinent que les outils soient testés et revus avant l'implantation pour s'assurer leur complétude et que des procédures soient conçus pour soutenir leur travail. Même si certaines formations virtuelles leur ont été offertes, elles s'avèrent complexes. Les formations virtuelles sont plus magistrales et moins stimulantes, surtout en mode asynchrone. Elles permettent peu ou pas aux employées de poser leurs questions et d'obtenir des réponses en temps réel, de même que de pouvoir tester l'utilisation de l'outil avec le soutien d'un formateur.

*[...] un moment donné, quand tu te fais former, c'est le fun poser des questions puis tu sais, avoir quelqu'un avec toi là, tu sais ? C'est bien beau la technologie là, mais un moment donné [...] c'est important là de former son monde ! [...] pourquoi comme qu'on n'a pas... une période de questions avec quelqu'un ou de l'appui par la suite là, tu sais ? – Coralie*

De même, l'impossibilité de montrer ce qui se passe à l'écran complexifie la résolution possible d'opération à l'aide des outils numériques. Par ailleurs, le manque de soutien pour se requalifier afin d'apprendre de nouvelles tâches de travail a été soulevé par quelques employées. Pour ces dernières, la TN a impliqué un appauvrissement de leurs activités de travail suite au remplacement de certaines tâches par des outils numériques.

Le manque de temps pour lire les informations rattachées aux outils numériques à partir de l'intranet a aussi été nommé comme enjeux. La complexité de l'utilisation de l'outil numérique, la difficulté à retrouver l'information recherchée, les défis rattachés à l'accessibilité de l'information peuvent créer de la déception et du découragement. Le sentiment d'être envahi par une multitude d'informations dans un contexte où elles disposent de peu ou de pas de temps pour prendre connaissance de ces informations est pesant. Les employées auraient besoin que du temps leur soit dégagé hebdomadairement pendant leur travail afin de prendre connaissance des informations pertinentes rattachées à leur travail.

*Fait que non, on n'a pas le temps vraiment d'aller lire ce qu'il se passe sur notre intranet, non, pas tant. [...] Envahie par l'information ! Puis on n'a pas le temps, fait qu'il faudrait qu'ils nous laissent- s'ils veulent qu'on lise les informations, faudrait qu'un moment donné,*

*qu'ils nous laissent du temps là. [...] Je me dis : « eille de la merde ! Je ne le lirai pas ton courriel si tu ne me donnes pas le temps pour le lire ! ». – Martine*

Les employées sont confrontées à des enjeux relatifs à l'évaluation de la performance au travail. L'évaluation de la performance au travail est basée sur des critères d'évaluation plutôt quantitatifs, qui visent une rapidité de réponse et la rencontre de certains délais dans la réalisation d'une tâche de travail (par exemple, quantification du nombre de dossiers réalisés sur une période X, quantification du temps passé sur un appel et moyenne de temps par appel, capacité de clore un dossier au premier appel, maintenir un taux élevé de disponibilité pour les appels, etc.). Les employées déplorent qu'au-delà des processus de quantification de leur travail, les critères d'évaluation de leur performance au travail prennent peu ou pas en compte les éléments relatifs à ce qu'elles jugent « le travail bien fait » qui s'inscrit au sein de la complexité du dossier du client, du nombre d'opérations nécessaires afin de répondre au besoin du client, des savoir-faire à mobiliser dans la réalisation d'un dossier, du sentiment de responsabilité qu'il engage, etc.

*[...] il y a un élément de productivité qui est pour moi, un peu... je ne dirais pas que ça va à l'encontre du travail que je fais, mais il y a un rôle-conseil qu'on a que c'est difficile pour nous de donner toute l'information sur le coup au client et de lui amener une certaine pression à prendre une décision alors qu'on sait visiblement qu'il n'est pas prêt. On ne magasine pas tous de la même façon et donc il y a cette tendance-là, certains le vivent très bien, moi j'ai un peu de difficulté à mettre de la pression [...] c'est ça un peu que je déplore, on veut une productivité, mais pour moi, ça se fait au détriment de la relation puis avec le client qui est bâti en réalité avec des humains qui travaillent derrière le téléphone donc cet élément-là pour moi est... c'est ça, pour moi, est négligé pour l'avenir [...] je me sens comme dans une camisole de force ! [...] auparavant, on rentrait dans le téléphone, on faisait nos appels et on était comptabilisé à la fin de la semaine selon les ventes qu'on avait à faire alors on pouvait prendre plus de temps pour un dossier, mais on savait qu'on avait plusieurs produits donc c'est un appel qui pouvait prendre peut-être une heure ou deux, mais qui était rentable, alors que maintenant, on est au téléphone, si ça raccroche à ce moment-là c'est le prochain appel, puis si je n'ai pas comptabilisé les six dossiers que j'avais en ma possession parce que le client n'était pas prêt, bien c'est un dossier pour lequel j'ai travaillé une demi-heure quarante-cinq minutes pour rien [...]* – François

Les situations de travail rattachées aux critères d'évaluation des performances qui prennent peu ou pas en compte les expériences réelles de travail peuvent entraîner du stress au travail, une pression indue de performance au travail, un sentiment de dépersonnalisation, ou encore, venir miner la reconnaissance de leur travail. Par exemple, des employées ont expliqué être face à des dilemmes : devraient-elles prioriser une réponse rapide à la clientèle pour atteindre les critères d'évaluation de performance, même si cela implique de ne peu ou de ne pas répondre au besoin de la clientèle? Devraient-elles répondre aux besoins réels de la clientèle en sachant que les critères d'évaluation de leur performance au travail ne seront pas satisfaits? Devraient-elles accepter de perdre le contact personnalisé avec la clientèle pour vendre un produit à tout prix et conclure une transaction rapidement? Les employées aimeraient que les processus d'évaluation de leur performance au travail prennent mieux en compte leur expérience réelle de travail et l'ensemble des efforts qu'elles ont mobilisés pour compléter leurs activités de travail, au-delà desdits critères d'évaluation du travail. Ces enjeux sont majeurs, lorsque le résultat de leur évaluation de performance est lié à

l'accès à des augmentations salariales ou à des bonus de même qu'à des promotions. Des formes d'injustices peuvent être vécues par les employées, lorsqu'elles constatent que les critères d'évaluation et les primes au rendement varient selon les postes, lorsque leurs collègues ont accès à de meilleures augmentations ou bonus de même qu'à des promotions.

En matière d'évaluation de la performance au travail, des employées ont aussi questionné les raisons qui amènent l'utilisation des sondages pour l'évaluation du travail. À quoi les sondages servent-ils? Elles ont soulevé que les modalités d'évaluation de leur prestation de service à partir de sondage auprès de la clientèle comportent certaines limites. Les limites mentionnées concernent les critères d'évaluation restreints qui prennent peu ou pas en compte l'ensemble des éléments contextuels et des actions posées pour répondre au besoin de la clientèle. Par exemple, un client difficile pourrait répondre au sondage en se disant insatisfait même quand l'employée a bien réalisé son travail. Une autre limite touche les insatisfactions, frustrations et mécontentements de la clientèle qui sont déversés à l'employée, mais qui concernent des éléments organisationnels plus larges et hors de contrôle pour l'employée. De même, les employées aimeraient pouvoir contribuer à l'évaluation de leur supérieur ou de leur coach, car elles estiment qu'eux aussi pourraient s'améliorer dans la réalisation de leur travail. Toutefois, ces processus sont peu ou pas existants dans leur environnement de travail.

*[...] souvent on reçoit les commentaires négatifs, toujours c'est du négatif de la part des clients parce que l'employeur a pris des décisions sans nécessairement demander aux employés ou quoi que ce soit [...] on est évalué sur l'expérience client, donc les clients peuvent nous évaluer par rapport à leur expérience clientèle, puis après ça c'est comme si nous on est pénalisés pour une décision corporative qui est hors de notre ressource à notre niveau à nous. [...] Tu sais des fois, il arrive des décisions que nous, à notre niveau, on est bloqués, on n'a pas de pouvoir décisionnel ou quoi que ce soit, mais là le client souvent, il va nous donner une moins bonne note pour leur expérience clientèle, mais à la base, ce n'est pas nous qui pouvons prendre cette décision-là ! Mais ça se reflète sur nos notes, ça se reflète sur nos statistiques, puis après ça, sur nos bonus. – Rosie*

La TN pose de nouveaux enjeux pour le développement de carrière des employées. En effet, la possibilité de réaliser des mutations entre les postes en demeurant dans la même organisation est plus restreinte qu'auparavant. Davantage de critères sont exigés pour muter d'un poste à l'autre à l'interne, ce qui limite les possibilités de mouvements lorsque les employées ne satisfont pas l'ensemble des critères. De plus, les changements de secteurs ou de département à l'interne sont aussi contraints par la nécessité de recommencer au bas de l'échelle. Malgré tout, plusieurs employées ont exprimé leur désir de se développer dans leur travail, de poursuivre leur ascension dans la hiérarchie, de donner leur meilleur dans leur emploi, etc. Face à ces contraintes, et considérant les incertitudes qui émergent, des employées acceptent de prendre des tâches en surplus pour se rendre indispensables, tenter de se maintenir en emploi, et ce, sans compensation sur le plan salarial. Ceci soulève des questionnements en raison du contexte de raréfaction de la main-d'œuvre et des initiatives qui pourraient être mises de l'avant pour favoriser la rétention et le développement de carrière du personnel d'expérience en poste.

*Avant, en tout cas, moi quand je changeais de poste, j'avais quand même tout le temps une promotion ! Là maintenant, si on veut changer [...] il faudrait quasiment que je baisse mon*

*salaires parce que je n'ai pas travaillé dans ce département-là [...] c'est sûr que s'il arrive un autre poste qui- de plus haut, bien là je pourrais- j'aurais l'ancienneté pour appliquer [...] c'est sûr que ça nous amène moins à avoir le goût de bouger de département. [...] Moi je suis contente, au moins je suis où que j'aime, mais je suis contente de ne pas avoir eu à subir de baisse pour monter, tu sais ? – Sophie*

Par ailleurs, au niveau des enjeux de genre, certaines spécificités sont ressorties des expériences vécues par quelques participants hommes aux entretiens individuels. Il a été remarqué que des participants ont plus rapidement accès aux projets ou rencontres rattachés à la TN, et ce, même s'ils ont peu d'expérience en poste. Ils sont rapidement vus comme des leaders positifs et intégrés sur les projets de TN. Ils ont raconté comment leurs recommandations avaient été entendues et intégrées dans les projets des changements relatifs à la TN. De même, ils ont évoqué leur capacité à visualiser des changements technologiques majeurs qu'ils aimeraient voir advenir dans leur environnement de travail.

*[...] les projets informatiques sont arrivés un petit peu puis on m'a demandé de m'impliquer au niveau des projets informatiques [...] – Simon*

*[...] on a comme créé, moi puis un collègue, on a créé le- on a fait part du projet pour configurer le nouveau système [...] quand ils ont mis ça disponible aux X [nomme le poste/groupe « professionnel »] tout le monde pouvait appliquer puis il fallait bien entendu que tu écrives tes motivations pour le faire puis mon gestionnaire, c'est lui qui était le gestionnaire attribué à ce projet-là, il connaissait ma personne, il connaissait ma débrouillardise – Olivier*

#### 4. La conciliation du travail avec les différents projets de vie

La conciliation des exigences du travail avec les différents projets de vie prend différentes formes, selon les modalités de leur travail ainsi que les modalités spécifiques de leurs différents projets de vie. Notamment, on pense ici aux exigences du travail et aux possibilités d'aménagement du travail avec les besoins de la famille, aux situations familiales et conjugales diversifiées et à la nature des différents projets de vie (par exemple, le projet de formation en parallèle du travail, la pratique d'activités sportives ou de loisirs, la charge d'un animal de compagnie, etc.). Ces éléments seront présentés dans les paragraphes qui suivent.

En ce qui concerne les exigences du travail, un des éléments soulevés par plusieurs participantes concerne la nature du poste occupé. Certaines se trouvent sur un poste qui demande des interactions constantes et en temps réel avec la clientèle tandis que d'autres occupent un poste avec des fonctions plus administratives, où les demandes de la clientèle peuvent être traitées en différé. La nature du poste et le type de tâches de travail peuvent influencer les arrangements construits et possibles pour concilier le travail avec les besoins de la famille. Les marges de manœuvre pour concilier le travail avec les imprévus ou les rendez-vous de la vie familiale tendent à être réduites dans un poste demandant des interactions constantes et en temps réel avec la clientèle. Par exemple, certaines participantes ont expliqué terminer un peu plus tard leur journée de travail en raison de la prise d'appel nécessitant plus de temps que prévu pour répondre au besoin d'un client, les conduisant par la suite à être pressées de récupérer leurs enfants à la garderie. Un autre élément soulevé concerne les horaires de travail. La rigidité des horaires de travail (temps de travail, temps de pause, temps de dîner) complexifie les possibilités d'aménagement entre le travail et la famille. La flexibilité possible de l'horaire de travail, notamment en ce qui concerne le moment du début et le moment de fin de la journée permettent de mieux concilier travail et famille.

*[...] je dois poursuivre avec le client tant que l'appel n'est pas terminé. Fait que ça des fois, ce n'est pas toujours évident par exemple quand je dois aller chercher mes enfants à l'école ou quoi que ce soit. La conciliation travail-famille n'est pas tout le temps évidente pour ça... Je dirais les plages de dîner c'est très... on ne peut pas prendre nos dîners à d'autres moments que notre plage attribuée par la X [nomme le titre de la directive]. Même chose pour les pauses. – Rosie*

Au-delà de ces éléments, il a été nommé que le gestionnaire peut faire une différence en matière de conciliation du travail avec la famille. Par exemple, lorsque le gestionnaire est compréhensif, celui-ci le fait savoir aux employées et répond aux demandes avec empathie. Il peut faire des pieds et des mains pour tenter d'accommoder dans la mesure du possible l'employée pour répondre à son besoin de conciliation travail-famille, quitte à tenter de mettre en place de nouvelles initiatives. Certains gestionnaires créent des liens significatifs en prenant le temps de s'informer et soutenir les employées au besoin, ce qui fait une différence.

*Les gestionnaires pas mal de toutes les équipes là ont suggéré d'adapter notre horaire en fonction d'horaire des enfants puis de qu'est-ce qu'on pouvait faire là. Ils ont été vraiment ouverts à... c'est ça, à ce qu'on aille des horaires atypiques puis des fois, prendre des heures de congé si on en avait de besoin là. – Patricia*

À l'inverse, lorsque la relation avec le gestionnaire est plus distante, ce dernier démontre peu ou pas de soutien et se cantonne plutôt dans une position d'application des règles et procédures, ce qui favorise un sentiment de culpabilité et de frustration chez les employées. Toute se passe comme si les employées ne devraient pas rendre visibles les enjeux rencontrés en matière de conciliation travail-famille, dans des processus de séparation du travail des besoins de la famille. Or, plusieurs employées ont des enfants ou des proches à charge et ces éléments font partie intégrante de leur vécu.

*[...] bien tu sais, j'ai demandé du soutien à l'employeur là, tu sais, dans le sens là en voulant dire là : « je ne pourrai pas faire tout, ma prestation régulière », tu sais ? Mais... fait que là, tu sais, il a dit : « OK, je m'informe puis je te reviens » ! Fait que là, bon, le gestionnaire s'est informé puis il a dit : regarde, il faut vraiment que tu fasses ton Xh [nomme le nombre d'heures] par jour [...] Sont peut-être tannés d'entendre cette excuse-là là, mais tu sais, je veux dire un moment donné, c'est ça, des enfants... – Coralie*

Les participantes ont des situations familiales et conjugales diversifiées. Certaines ont des enfants et/ou des proches à charge, tandis que d'autres n'ont pas d'enfants et/ou de proche à charge. Certaines vivent en couples tandis que d'autres vivent seules. Parmi celles qui vivent en couple, leur conjoint-e travaille parfois à l'extérieur du lieu de résidence familiale. Parmi celles qui vivent seules, certaines ont des enfants à charge à temps plein (monoparentalité) ou à temps partiel (garde partagée). À ces éléments s'ajoutent les possibilités de soutien ou l'absence de soutien parmi les membres de l'entourage élargi (par exemple, membres de la famille, amis, etc.). Ainsi, les enjeux de conciliation du travail avec la famille varient en fonction des situations qui caractérisent le vécu.

*On a une garde partagée, puis j'ai mon conjoint aussi là depuis X ans [nomme le nombre, quelques années] fait que tu sais, il y a lui aussi qui m'apporte de l'aide là ! [...] par exemple je ne sais pas moi tu sais, j'ai un rendez-vous peu importe bien lui il est là à la maison pour s'occuper des enfants. – Joëlle*

*[...] je n'avais pas de tantes, je n'avais pas de maman, de belle-mère, j'avais... donc, c'était- j'étais mère monoparentale de X [nomme le nombre] enfants [...]. – Michèle*

La conciliation du travail avec la famille tend à être « facilité » par une charge familiale plus légère, notamment pour les employées qui n'ont pas ou qui n'ont plus d'enfants ou de proche à charge. À l'inverse, elle tend à être complexifiée pour les employées avec la charge de jeunes enfants ou de proches à charge avec des besoins importants. Cette complexité peut être amplifiée en contexte de monoparentalité, avec l'absence de soutien des membres de l'entourage.

Plus largement, la charge mentale élevée des employées avec enfants et proches à charge apparaît comme un élément important des enjeux de leur conciliation du travail avec les

différents projets de vie. Par exemple, les activités qui touchent à l'éducation et à la santé des enfants ou des proches, les suivis pédagogiques, les rendez-vous familiaux ou médicaux, les imprévus, etc. amènent les employées en recherche de solutions et de compromis en continu afin que l'ensemble des responsabilités se déroulent le mieux possible. Cette réalité amène une certaine lourdeur dans la gestion de l'ensemble de leurs responsabilités. En bout de piste, elles disposent de peu de temps pour elles. Par ailleurs, les éléments entourant la charge mentale du travail domestique demeurent aussi parmi les plus invisibles de leur vécu de travail.

*Dans mon couple... je veux dire, tout qu'est-ce qui est problématique par rapport à la santé des enfants, c'est moi qui s'en occupe, les suivis pédagogiques, je m'en occupe. Tu sais, c'est sûr que j'ai une certaine charge mentale [...] ce n'est pas toujours facile [...] je suis en mode solution tout le temps et... est là, je pense la charge, c'est... c'est toujours regarder, essayer de trouver une solution à tout pour que tout- continuer de rouler le mieux que ça... que c'est possible- le mieux possible là. – Marika*

Plusieurs participantes sont engagées dans différents projets de vie. Ces projets peuvent concerner la famille proche et élargie, les activités de formation continue, la pratique d'activités sportives ou de loisirs, la charge d'un animal de compagnie, etc. En fonction de l'espace occupé par ces différents projets de vie tout au long du parcours de vie des participantes, elles sont amenées à construire des aménagements pour se réaliser dans plus d'une facette de leur vie. Par exemple, certaines participantes ont témoigné avoir eu le désir de réaliser un projet de formation continue à un certain moment dans leur parcours professionnel. Elles ont réfléchi à leur projet de formation afin de sélectionner celle qui correspondait le mieux à leur besoin et définir les aménagements nécessaires à la réalisation de ce projet parmi leurs différents projets de vie. Plus largement, les employées trouvent que le fait d'avoir un temps de travail fixe chaque semaine, par exemple, travailler 35 ou 40 heures permet d'organiser leur temps pour la famille et pour leurs différents projets de vie (soir et fins de semaine). Le temps fixe de travail chaque semaine permet de mieux planifier et organiser leurs différents projets à l'extérieur de leur temps de travail. Il est vu comme un avantage ou un gain important par rapport à leurs différents projets de vie.

Par ailleurs, quelques participantes vivant avec une maladie ont été grandement accommodées afin de pouvoir se maintenir au travail. Les aménagements concernent la possibilité de travailler à distance, la flexibilité d'horaire de travail, notamment pour les rendez-vous médicaux, la possibilité d'avoir du soutien et de l'entraide de la part des collègues qui sont informés des besoins spécifiques de l'employée, etc. Plus largement, au niveau des enjeux de genre, il se dégage des entretiens que peu ou pas de celles qui concilient le travail avec la famille sont parvenues à grimper les échelons de la hiérarchie. Ce constat soulève des questionnements quant aux possibilités d'ascension des participantes qui concilient le travail et la famille.

*[...] avec les enfants et tout ça, je n'ai pas le temps de faire des études le soir pour pouvoir peut-être changer de poste éventuellement. J'attends que mes enfants soient*



*plus vieux [...] mais on n'a pas d'autres- on n'a pas d'autres opportunités là. – Rosie*

Parmi les aspects qui complexifient la conciliation travail-famille, les employées ont évoqué la rigidité des horaires de travail quotidien établi selon l'ancienneté qui contraint notamment l'accès aux congés et les possibilités d'aménagement entre le travail et la famille. De même, la détermination du nombre de congés maladie sur une base annuelle complexifie la gestion de la conciliation travail-famille une fois la banque de congé épuisée. Ces contraintes semblent liées au fait de se trouver dans un contexte de travail syndiqué. Par ailleurs, la prise d'une demi-journée ou d'une journée de congé par les employées nécessite un travail plus important de leur part pendant les autres journées de travail hebdomadaire. En effet, leur charge de travail semble peu ou pas adaptée selon la présence d'un congé, puisqu'elles sont responsables de leurs dossiers. De même, elles sont peu ou pas remplacées pour les activités de travail à faire pendant leur congé. Ces réalités peuvent venir faire pression sur leur travail, leurs collègues et leurs différents projets de vie.

Par ailleurs, au niveau des enjeux de genre, il a été remarqué que pour quelques participants hommes, la conciliation du travail avec les différents projets de vie se passe « très bien » ou « bien ». Dans certains cas, des participants ont expliqué comment ils sous-contractent les responsabilités domestiques et familiales à leur conjointe, en raison des exigences et des contraintes de leur travail. Dans d'autres cas, des participants ont souligné être impliqués dans la réalisation des responsabilités domestiques et familiales. Ils ont expliqué que la flexibilité de leur horaire de travail leur permettait notamment de reconduire les enfants à l'école le matin, ou encore, d'aller à des rendez-vous médicaux avec les enfants pendant leur journée de travail, lorsque ces derniers sont inscrits à leur agenda. Ceci soulève des questionnements relatifs à la prise en charge et à la répartition des activités de travail domestique. Il a aussi été remarqué que peu de participants ont évoqué les enjeux de la « charge mentale » ou les complexités de la conciliation du travail avec les différentes sphères de vie.

*Puis c'était plus facile avec la famille parce que je mettais tout le temps mes rendez-vous pour ne pas nuire à l'arrivée de l'école des enfants [...]. – Guy*

*Quand tu sais, je pars pour X [nomme une ville] [...] je suis obligé de... de laisser ma blonde ici avec mon chien puis mes affaires puis c'est ça là ! Fait que tu sais, ça c'est un petit peu plus complexe de ce côté-là. [...] Je n'ai pas d'enfant, mais j'ai mon chien [rires] ! [...] en plus le chien, c'est mon chien, ce n'est pas son chien, je l'ai eu avant de la connaître là fait que... puis il n'est pas trop facile non plus là, il est un peu hyperactif puis... fait que tu sais, pour elle qui n'a jamais eu d'animal nécessairement bien c'est peut-être plus complexe puis ça lui amène un peu de stress puis tout ça là d'avoir à le gérer puis bon, bien là revenir des fois le dîner pour le sortir parce que sinon bien il va pisser en dedans si jamais il passe toute la journée des fois... il n'est pas habitué de se retenir toute la journée. – Mathieu*

#### 4.1. La pandémie de la COVID-19 et la conciliation du travail avec les différents projets de vie

La survenue de la pandémie de la COVID-19 a entraîné des bouleversements au travail et dans la conciliation du travail avec les différents projets de vie. Le passage du travail en présence au télétravail a demandé une adaptation importante de la part des employées qui ont dû réorganiser leur vie de travail à la maison, sans préavis. Certaines se sont retrouvées à travailler dans des environnements exigus. D'autres ont pu réorganiser leurs espaces de vie pour permettre un espace dédié au télétravail.

En plus des éléments qui concernent le travail, des adaptations en fonction de la fermeture et de l'ouverture des écoles et des garderies, des périodes d'isolement en raison du virus, des périodes de confinement, etc. ont eu des répercussions marquées pour les employées avec des enfants à charge. Les participantes ont été appelées à jouer les rôles d'enseignante, de mère et d'employée en simultané. Ceci pouvait vouloir dire d'installer les enfants à proximité avec des jouets pendant qu'elles travaillent, d'aider les enfants avec l'école à la maison, de prendre des pauses pendant la journée de travail afin d'aller jouer dehors avec les enfants, de reprendre le temps de travail le soir, de travailler la fin de semaine pour prendre de l'avance, d'avoir un enfant sur ses genoux pendant une rencontre, de gérer les dizaines de courriels de l'école tout au long de sa journée de travail, etc.

*Moi je veux dire, je me ramassais avec mes X [nomme le nombre] enfants qui là, au début ils parlaient- les... les profs nous... nous empilaient des sites à aller voir puis telles vidéos puis tout là ! Tu sais, c'était l'enfer ! On recevait- j'avais compté une journée là, j'avais reçu X [nomme le nombre dans la vingtaine] courriels des profs de mes enfants ! Fait que de tout gérer ça à travers le fait de me mettre en télétravail à la maison [...] – Nadine*

*Parce que c'est d'avoir plusieurs rôles en même temps-là, tu sais, c'est d'être une employée en même temps d'être une maman en même temps d'être un prof ! [...] c'est comme l'impression de « botcher » un peu partout en fait ! – Joëlle*

Il en est de même pour les employées avec la charge de proches malades ou en perte d'autonomie qui ont eu de plus grands besoins pendant cette période. Des employées avec enfants ou proches à charge ont expliqué l'augmentation de leur charge physique et mentale de travail, la nécessité de structurer les activités de la journée de leurs enfants selon les exigences de leur travail, la gestion des interruptions tout au long de leur journée de travail et les difficultés rencontrées dans la réalisation de leur prestation de travail régulier en raison de l'augmentation des besoins du côté de la famille. Certaines ont bénéficié de la confiance, du soutien, de la compréhension et de la flexibilité nécessaire avec le soutien de leur supérieur et de leurs collègues, ce qui a contribué à leur maintien en emploi et la préservation de leur santé. D'autres auraient aimé pouvoir bénéficier d'une plus grande flexibilité dans la gestion de leur temps de travail ou une réduction temporaire de leur temps de travail, ce qui a été refusé par l'employeur. Ce refus peut avoir soulevé des incompréhensions, en raison du contexte inédit de la pandémie. À la suite de ces événements, certaines à bout de ressources et fatiguées se sont absentes du travail pour un

problème de santé occasionné notamment par l'impossibilité de fournir leur prestation régulière de travail. Un sentiment de fatigue et d'épuisement plus grand a fait surface.

*[...] le fait que je devais faire ma prestation au complet me dérangeait. Je me disais, tu sais, po- faut que je livre la marchandise comme un employé normal, mais ce n'est pas normal la situation que je vis ! [...] Fait là, regarde, je suis tombée en maladie, je n'avais pas assez de soutien... je me sentais mal de « caller » malade fait que je ne pouvais pas- tu sais, des fois je ne pouvais absolument pas travailler, je ne pouvais pas travailler, mes enfants étaient trop petits ! Fait que je suis tombée en maladie. Ça a donné que ça m'a épuisée. – Coralie*

Par ailleurs, des incompréhensions et des tensions conjugales ont été mentionnées comme élément complexifiant la conciliation du travail avec les différents projets de vie. Le fait de se retrouver en télétravail avec le conjoint ou la conjointe et de partager les mêmes espaces peut avoir été une expérience éprouvante. Les participantes ont parfois été amenées à redéfinir leur espace et à s'organiser du temps chacun pour soi.

La comparaison entre le travail au bureau et le télétravail permet de constater qu'il est plus difficile de prendre des congés maladie en télétravail, le travail étant plus facilement à portée de main. En contexte pré-pandémie, il était facile de prendre un congé, de se reposer et de retourner au travail le lendemain. Un sentiment de culpabilité peut s'immiscer lors de la prise de congé en contexte de télétravail. De même, la gestion des absences pour un rendez-vous familial se retrouve aussi modifiée. Auparavant, les employées prenaient une demie à une journée de travail en congé. Maintenant, elles prennent quelques heures pendant leur journée de travail.

*Parce que tu sais, on est à la maison déjà, tout est à portée de main ! [...] Tu sais, je... j'ai mal à tête, OK, on va attendre que ça passe ! Puis je vais travailler après [rires] ! [...] c'est peut-être moi aussi qui est mal faite, mais je me- je me sens mal de « caller » off si tout est à maison puis je suis- je peux travailler là, tu sais ? – Marika*

Malgré les bouleversements du contexte de la pandémie de la COVID-19 sur la conciliation du travail avec les différents projets de vie, certains avantages du télétravail ont été évoqués. Le télétravail permet de dégager du temps pour d'autres projets de vie, tels que des activités sportives, des activités de loisirs, un projet de formation, etc. Le télétravail permet aussi de réduire le niveau de stress d'arriver à l'heure, de dormir plus longtemps le matin, la perte de temps dans les transports, et la charge mentale de la planification des lunchs et des repas la fin de semaine. Ces avantages contribuent à augmenter la qualité de vie. Les gains de temps permettent aussi de réaliser un nombre de tâches ménagères et familiales tout au long des journées. Par exemple, faire des tâches ménagères le matin ou sur l'heure du dîner.

*Sur l'heure du dîner, je peux partir mon rôti de porc, tu sais ? Qui va cuire durant l'après-midi, chose que je n'aurais pas pu faire si j'étais au bureau, tu sais ? Fait que oui, beaucoup plus facile. Il y a aussi le fait que si par exemple, on manque quelques heures dans la journée pour un rendez-vous médical ou pour autre- bien,*

*c'est facile de reprendre nos heures, hein ? On peut se connecter le soir une fois que les enfants sont couchés, j'ai un deux heures à reprendre, tu sais, très facile de se connecter puis de venir travailler là, fait que c'est facile de reprendre nos heures. – Joëlle*

Un autre avantage concerne la possibilité de passer de nouveaux moments en couple lorsque les deux sont en télétravail. Ils peuvent dîner ensemble les midis, sans la présence des enfants, un avantage pour la vie de couple selon certaines. Par ailleurs, un autre avantage mentionné à propos du télétravail concerne la possibilité de se maintenir à distance des personnes avec qui il y a des tensions au travail de même que d'éviter les rumeurs de cafétéria.

*C'est clair ! Non ! En tout cas, personnellement je n'ai jamais entendu dire- jamais entendu dire un collègue dire : « eille lui ou elle ou bla-bla-bla » c'est sûr qu'on ne travaille pas au bureau hein ! C'est une dynamique complètement différente ! On est à la maison, faire du mémérage, c'est pas mal plus tough là ! – Olivier*

## 5. Les perspectives d'avenir

Les participantes ont partagé plusieurs éléments relatifs à leurs perspectives d'avenir. La section qui suit regroupe ces éléments au sein de deux grandes catégories : des perspectives de maintien en poste sous certaines conditions, la recherche d'un avancement latéral ou ascendant (promotion).

### 5.1. Perspective de maintien en poste sous certaines conditions

Certaines participantes envisagent de se maintenir en poste au courant des prochaines années, à condition que leur travail ne devienne pas plus stressant, « rushant » ou difficile que ce qu'il est déjà actuellement.

*[...] je ne lâcherai pas ma job parce que je retournerais à mon ancien travail là, tu sais ? Mais c'est sûr que je vais tout faire pour rester où est-ce que je suis parce que je sens vraiment que là, en ce moment, je suis vraiment sur mon X là ! Tu sais, c'est vraiment ça que je veux faire là ! – Élodie*

D'autres ont expliqué se considérer en processus d'apprentissage, ce qui les amenait à vouloir se maintenir sur leur poste à court terme. À plus long terme, lorsqu'une maîtrise des éléments du travail sera acquise, elles envisagent changer de poste pour que leur travail demeure stimulant et leur permette de se développer professionnellement.

*À long terme, bien mon besoin va être un petit peu plus- là c'est encore très... pas mécanique, bien tu sais, j'ai encore- j'ai encore à absorber tous les éléments qui me sont familiers du domaine- une fois que je sens que je vais les avoir maîtrisés - bien comprises, je vais avoir besoin d'un petit peu plus de jus au niveau de la tête que juste un côté mécanique. – Inès*

Des participantes ont soulevé leur désir de se maintenir en poste afin de préserver leurs conditions de travail. Elles auraient aimé poursuivre leur ascension dans l'organisation, mais l'ascension entraînerait une modification des conditions de travail non souhaitée (changement de l'horaire de travail, augmentation du temps de travail, etc.).

Quelques participantes ont évoqué avoir postulé sur des postes offerts au sein d'autres organisations de même qu'avoir réalisé des entrevues d'embauche. Toutefois, elles n'ont pas donné suite aux offres de poste en raison de la perte de certaines conditions de travail. Pour ces raisons, elles désirent se maintenir en poste, mais demeurent ouvertes aux opportunités pouvant être offertes à l'interne et à l'externe.

*J'ai eu X [nomme le nombre] entrevues cette année, c'est que les conditions... n'étaient pas ce que je m'attendais. [...] Mais c'est ça, les conditions n'étaient pas... je ne peux pas me permettre de baisser de salaire là. Pas avec ce que... ce que j'ai en ce moment personnellement, fait que j'ai refusé le poste. – Julia*

De même, elles ont soulevé être peu ou pas entendues et écoutées quant à leurs besoins au travail, notamment à l'égard du contexte postpandémique. Elles se sentent contraintes à accepter les décisions de la hiérarchie. La possibilité de changer de poste à l'interne ou de

quitter l'organisation dans le but de trouver un poste qui s'arrime mieux à leurs besoins est considérée (par exemple, poste à temps complet en télétravail).

### 5.2. La recherche d'un avancement latéral ou ascendant (promotion)

Des participantes ont témoigné de leur désir d'avancées et de mouvement hiérarchiques latéraux et ascendants. Par exemple, des employées aimeraient poursuivre leurs apprentissages dans le travail, continuer leur développement professionnel et relever de nouveaux défis.

*J'ai le goût de faire d'autres choses de moins routinier avec des meilleurs défis et tout. – Sylvie*

Elles ont parfois informé leur supérieur de leur désir d'avancement latéral ou ascendant. Toutefois, elles ont aussi expliqué leurs incertitudes quant à la possibilité de matérialiser ces désirs en raison du contexte de la pandémie, du télétravail et des changements organisationnels actuels ou à venir. Dans certains cas, la nécessité d'obtenir des qualifications supplémentaires sur le temps hors travail ainsi que de réussir certaines évaluations a été soulignée comme des sources de contraintes à l'avancement hiérarchique, notamment en raison de leurs enjeux de conciliation travail-famille. Les critères rattachés à certains postes sont parfois non satisfaits, soulevant ainsi des questionnements quant à la possibilité de poursuivre l'ascension. Des participantes ont souligné les paradoxes d'un discours organisationnel visant à promouvoir les parcours dits autodidactes et la responsabilité individuelle dans la gestion de leur carrière. À cet égard, il a été soulevé que des critères de sélection ou des exigences relatives à la promotion (par exemple, détenir un baccalauréat, avoir X années d'ancienneté en poste, avoir une expertise de X années dans X domaine, etc.) limitent leur avancement latéral ou ascendant. La reconnaissance des compétences et de l'expérience accumulée dans l'exercice du travail demeure parfois limitée pour satisfaire certains critères de sélection exigés sur les postes.

*Puis le niveau X [nomme le niveau, niveau ascendant], bien là il n'y a personne à l'interne qui a appliqué dessus. Donc il est rendu à l'externe, puis s'il n'y a personne qui applique dessus à l'externe, ils vont le modifier pour le mettre X [nomme le poste et le niveau, même niveau que la participante] parce que je n'ai pas les prérequis pour être X [nomme le poste et le niveau, niveau ascendant] donc... dès qu'il se transforme en niveau X [nomme le niveau, même niveau que la participante], qui devrait être au cours des prochaines semaines, on se croise les doigts parce que je suis en attente ! Puis à ce niveau- après ça, je devrais être bonne pour l'avoir ! – Lise*

Des participantes ont aussi remarqué que certaines formations sont exigées pour l'obtention d'un poste, mais que ces mêmes formations sont offertes uniquement lorsque le poste a été obtenu. Ces paradoxes conduisent des participantes à se maintenir en poste temporairement, tout en demeurant ouvertes aux opportunités qui pourraient se présenter, à défaut de pouvoir poursuivre leur avancement latéral ou ascendant. Plus largement, ces éléments soulèvent des questionnements dans la prise en compte des enjeux d'équité, de diversité et d'inclusion au regard de la gestion de la carrière. Par ailleurs, des participantes

ont partagé que certaines situations de travail complexes, tels que les rapports de compétition ou les tensions vécues avec le supérieur pourraient nuire à leur ascension. De même, des participantes sont en questionnement concernant leur désir d'ascension. Elles témoignent de la nécessité d'entrer dans des rapports de compétition avec des collègues pour connaître l'ascension, ou encore, d'adopter des comportements qui vont à l'encontre de leurs valeurs de travail.

*Je pense que pour avoir ce que tu veux, il faut que tu joues du coude un peu puis il faut- faut... faut que tu sois... pas tout le temps droit. Puis moi bien ça ne fait pas partie de mes valeurs puis... c'est peut-être pour ça aussi que je suis encore assise où je suis là, là. Mais si c'est ça que ça prend, bien je vais rester à mon poste. – Nathalie*

Par ailleurs, certaines participantes ont évoqué des situations de travail complexes les amenant à considérer la possibilité de changer de poste ou de département. Par exemple, des situations de travail marquées par le manque de soutien de la part des collègues dans la gestion de dossiers complexes ou les nombreux ajustements de dernière minute dans les procédures de travail soulèvent des préoccupations au regard de la santé des participantes.

## 6. Les besoins en termes d'accompagnement et de formation

De manière globale, les employées aimeraient être davantage consultées, écoutées et accompagnées concernant leurs besoins au travail. Elles aimeraient que leur expérience soit davantage connue, reconnue et considérée afin d'être parties prenantes des changements. Elles souhaiteraient le développement de canaux de communication du bas vers le haut. Elles constatent que les communications se déroulent plutôt du haut vers le bas, leur laissant l'impression d'être « des employées du bas de l'échelle ».

*Par contre, c'est sûr que quand on parle d'une tête dirigeante qui a toujours été tête dirigeante puis qui ne connaît pas ce qui se fait sur le plancher bien c'est sûr que là, à ce moment-là, c'est un peu plus complexe parce qu'on a tout le temps l'impression que les décisions qu'ils prennent sont totalement déconnectées [...] – Estelle*

Elles aimeraient avoir accès à plus d'explications concernant les « comment » (par exemple, comment le changement s'organise et s'étale dans le temps, les étapes, les échéanciers) et les « pourquoi » (par exemple, connaître les éléments qui soutiennent le changement ou la décision) de la TN, qui sont liés aux changements de leurs tâches de travail.

*Et au niveau de la technologie par exemple, souvent tu sais, il va y avoir des changements dans une méthode de travail, j'ai besoin de comprendre pourquoi le changement a lieu pour pouvoir mieux le rentrer dans ma routine – Gabrielle*

De même, les employées ont souligné les limites de certaines voies de communication, tels les sondages ou l'utilisation d'une boîte courriel de recommandation. Elles trouvent que ces modalités sont limitées dans la possibilité de faire entendre leurs points de vue et doutent de la confidentialité de tels outils plus individualisés.

*On a une boîte de recommandations, mais honnêtement, en X ans [nombre], je n'ai pas eu connaissance que ça n'avait jamais rien donné de concret... Tu sais, oui des fois les employés on donne des commentaires/recommandations, mais on n'a pas de suivi. – Rosie*

Les employées soulignent l'apport des modalités d'accompagnement offertes dans leur environnement de travail, notamment les services offerts par le programme d'aide aux employés. En contrepartie, elles soulèvent que les modalités du service de programme d'aide aux employés se situent à l'externe de leur environnement de travail et couvrent partiellement leurs besoins qui concernent leur travail. Elles trouveraient pertinent que l'employeur montre un plus grand engagement en lien avec la santé et le bien-être, au sein de l'environnement de travail.

Les employées ont aussi soulevé les enjeux relatifs à l'accompagnement par le supérieur hiérarchique. Elles apprécient lorsqu'elles ont des relations plus égalitaires avec leur supérieur, permettant des échanges constructifs, le développement d'une relation de confiance, l'écoute de la part du supérieur à propos des besoins et des défis vécus, etc. Les employées se disent « chanceuses » lorsqu'elles travaillent avec des supérieurs



compréhensifs et inclusifs notamment à propos de leurs expériences vécues au travail qui soutiennent leur développement de leur carrière.

*Avant même d'appliquer sur un poste, bien elle [fait référence à la personne supérieure] venait développer déjà nos connaissances, nous apporter des formations... tu sais, c'est comme moi j'ai l'impression, tu sais, depuis X ans [nomme le nombre, quelques années] je suis en formation continue là, tu sais ? Je ne fais qu'évoluer ! Puis ma gestionnaire est vraiment bonne pour nous pousser là-dedans, tu sais ? – Joëlle*

Certaines d'entre elles changent régulièrement de supérieur et elles remarquent que certains sont moins ou peu inclusifs et compréhensifs, plus axés sur leur propre carrière. Les supérieurs qui sont moins ou peu inclusifs et compréhensifs ont tendance à offrir un accompagnement de façade, à distance des expériences de travail vécues par les employées. Ces éléments soulèvent des questionnements quant aux pratiques de gestion déployées par les supérieurs.

Les employées ont mentionné des besoins concernant les communications, l'accès à l'information et l'accès aux procédures pour faciliter le traitement de dossiers. Par exemple, elles aimeraient que les outils numériques qui leur permettent de s'informer et de s'autoformer soient plus intuitifs afin de trouver rapidement l'information recherchée. Étant donné l'ampleur et l'importance des informations communiquées par écrit, la possibilité de consulter la documentation pendant le temps de travail faciliterait leur vécu au travail. La possibilité d'avoir un meilleur soutien de la part de l'équipe TI ou du supérieur a aussi été nommée. Les employées auraient besoin d'obtenir des réponses plus rapidement pour pouvoir régler des situations. Elles soulèvent que les suivis de la part de l'équipe TI ou du supérieur sont parfois longs, ce qui limite leur capacité de fournir une réponse rapide à la clientèle interne ou externe.

*[...], c'est qu'il y a un gros problème de communication actuellement [...] ça a toujours été compliqué d'avoir de l'information donc on espère que c'est quelque chose qui va s'améliorer là, la communication tu sais, on avait beaucoup l'impression que ça travaillait en silo donc très peu de partage d'informations avec les autres départements [...] s'il peut y avoir une piste d'amélioration, ce serait ça. – Estelle*

En ce qui touche la formation, des participantes ont soulevé des besoins relatifs à l'apprentissage des outils numériques dans des formats plus vulgarisés. Les participantes souhaiteraient que la longueur de la formation ainsi que le contenu de la formation soient des éléments considérés pour déterminer la modalité de la formation (en présence versus à distance). Par exemple, il serait intéressant qu'une formation de plusieurs heures soit réalisée en présence afin de bénéficier de l'animation du formateur et de pouvoir poser des questions et obtenir des réponses en temps réel. La possibilité de tester les outils numériques dans des environnements fictifs avant de passer au travail au sein de nouveaux systèmes a été évoquée comme piste de familiarisation avec les outils numériques. Les processus d'apprentissage par essais et erreurs peuvent impliquer des erreurs coûteuses à

l'interne et des conséquences pour la clientèle. La possibilité de tester les outils numériques dans des environnements fictifs permettrait, selon les employées, de mieux ajuster et réajuster les outils numériques avant leur implantation de même que de développer leurs compétences. Par ailleurs, la nécessité de prévoir du temps de formation sur le temps de travail a aussi été soulevée, alors que des participantes essaient parfois de se former et d'apprendre les outils numériques de travail à l'extérieur de leur temps de travail.

*[...] Pour d'autres systèmes plus pointus, euh...[soupire] je dirais que par moment, il faut demander. Il faut demander à quelqu'un qui l'utilise déjà à savoir si elle peut répondre à notre question, sinon il faut fouiller. Je vous dirais qu'il faut fouiller sur le site intranet de la compagnie, il y a des endroits pour la formation, on clique puis des fois tu as des petites vidéos, tu écoutes ta petite vidéo. C'est juste que personnellement, moi, c'est... c'est un processus qui me convient un peu moins [...]*  
– Agathe

Des employées souhaiteraient que les formations soient plus ouvertes à l'interne. Elles aimeraient contribuer au choix des formations suivies dans leur plan de développement. Elles souhaiteraient que les formations offertes à l'interne leur permettent d'accéder aux postes plus élevés dans la hiérarchie (par exemple, un cours d'anglais offert à l'interne pour satisfaire le critère du bilinguisme). Elles souhaiteraient aussi éviter que l'attribution des activités de formation se réalise de manière hiérarchique.

Certains besoins relatifs aux conditions de travail ont été soulevés. Notamment, certaines souhaiteraient avoir une plus grande flexibilité de leurs horaires de travail afin de faciliter leur conciliation du travail avec les besoins de leur famille.

Au niveau du contexte de travail postpandémique, des employées ont soulevé espérer que les espaces de bureau dépersonnalisés soient munis des équipements nécessaires pour réaliser leur travail. Le fait de ne pas avoir à transporter chaque jour le matériel informatique faciliterait le retour au bureau ou le travail hybride. De même, la possibilité de moduler son lieu de travail (bureau versus à la maison) en fonction de la nature des tâches de travail à réaliser serait facilitante. Par exemple, la préservation du travail hybride permettrait la réalisation de certaines tâches de travail demandant plus de concentration ou devant être réalisé dans un délai serré en télétravail.

## **7. Les pistes de réflexion à poursuivre au terme de ce tour d’horizon**

Le présent rapport fait état des résultats préliminaires des entretiens individuels. À partir des constats dégagés, nous aimerions soulever certaines pistes de réflexion.

- Le présent rapport permet de cerner les complexités concernant le vécu, les expériences et les besoins des employées. Les participantes aux entretiens individuels ont souligné notamment l’importance de préparer les employées à l’utilisation des outils numériques, leur désir d’être davantage consultées, écoutées et accompagnées concernant leurs besoins au travail ainsi qu’un meilleur accès à l’information et aux procédures pour faciliter le traitement de dossiers. Ces constats sont-ils convergents ou divergents avec les observations déjà mises en évidence au sein des organisations?
- De manière globale, le présent rapport permet de dégager que les employées sont engagées et mobilisées dans leur travail, souhaitent se développer et apprendre ainsi que pour certaines, poursuivre leur ascension dans la hiérarchie. De même, les participantes ont évoqué des limites dans les processus, les procédures et les critères d’accès à certains postes dans l’organisation. Considérant ces enjeux, et tenant compte de la raréfaction de la main-d’œuvre qui sévit actuellement, quelles seraient les stratégies à mettre en œuvre au sein des organisations?

Au courant des prochains mois, notre équipe poursuivra des analyses complémentaires pour apporter plus amples précisions aux résultats préliminaires et proposer des pistes explicatives, à partir de cadres théoriques qui permettent de prendre de la hauteur au regard de nos observations.