



Points de vue des gestionnaires et des professionnelles et professionnels sur la transformation numérique: entre automatisation et innovation du travail du personnel de soutien

RAPPORT INTÉRIMAIRE

1^{er} octobre 2021



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 et les auteurs 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 des participantes et des participants et la mise en œuvre des groupes de discussion. Enfin, nous remercions les participantes et les participants qui ont accepté de s’investir dans cette démarche. Sans eux, la production de ce rapport n’aurait pas été possible.

Table des matières

Remerciements.....	ii
Faits saillants.....	iv
INTRODUCTION	vii
1. Qu'est-ce que la TN du point de vue du personnel en gestion et du personnel professionnel?	9
1.1. Le contexte de la pandémie de la COVID-19, ses possibilités et ses contraintes....	9
1.2. Impacts de la numérisation : le passage de l'outil « papier » à l'outil numérique de travail	10
1.3. Les processus d'automatisation et l'utilisation des systèmes prédictifs	11
1.4. Les préoccupations actuelles et à venir : « l'après » COVID-19.....	12
2. Du point de vue du personnel en gestion et du personnel professionnel, quels sont les impacts de la TN et du contexte de pandémie sur l'organisation du travail, les conditions de travail et le rapport au travail des employées?	14
2.1. Organisation du travail.....	14
2.2. Conditions de travail	15
2.3. Rapport au travail des employées	16
3. Du point de vue du personnel de gestion et du personnel professionnel, quels sont les effets de la TN pour les activités de recrutement, de formation, le développement de la carrière et des compétences des employées dans le secteur des services à la clientèle? ..	18
4. Quels sont les rôles et les activités de travail du personnel en gestion et du personnel professionnel dans le contexte de la TN et de la pandémie?	22
5. Quels sont les enjeux et les dilemmes rencontrés par le personnel en gestion et le personnel professionnel au regard de la TN dans le contexte de la pandémie?.....	25
6. Du point de vue du personnel de gestion et du personnel professionnel, la TN est-elle marquée par des enjeux de genre?	29
7. Quelles pistes de réflexion poursuivre au terme de ce tour d'horizon?	30

Faits saillants

Cette section présente un résumé des principales représentations (perception, compréhension, anticipation) qu'ont les gestionnaires et les professionnelles et professionnels en ressources humaines ou en formation de la transformation numérique (TN) dans leur service, plus particulièrement en ce qui concerne leurs employées affectées aux services à la clientèle. Typiquement, ces employées sont en majorité des femmes qui détiennent une scolarité de niveau secondaire ou collégial (DEP ou DEC). Chacun des aspects présentés ci-bas sera détaillé et explicité dans le cœur du présent rapport. Six questions ont été abordées et développées.

- Les témoignages recueillis lors des groupes focalisés soulignent l'accélération de la TN qui s'est produite dans le contexte de pandémie de la COVID-19, occasionnée par le travail à distance devenu nécessaire dans les compagnies d'assurance, en lien avec les mesures sanitaires appliquées au Québec. Il est probable que certaines de ces modifications temporaires de l'organisation du travail s'instaureront à long terme (travail hybride ou *WFA – work from anywhere*). L'ensemble des observations relevées dans le présent rapport a eu lieu en contexte de pandémie, un contexte qui teinte les faits rapportés et les analyses.
- Dans un tel contexte, les participantes et les participants ont témoigné du passage de l'outil papier aux outils numériques de travail qui s'accompagnent de certains défis. Ceux-ci touchent notamment l'organisation et la cohabitation des systèmes anciens et nouveaux de traitement des dossiers et des systèmes administratifs, l'alourdissement du travail et la complexité de la tâche qui en découle, le peu de temps dont les gestionnaires disposent pour se former aux nouveaux outils numériques et proposer des choix éclairés, etc. Cette accélération contingente de la TN en contexte de pandémie s'oppose aux efforts déjà entrepris dans certaines compagnies. En effet, la TN a été décrit tel un processus complexe qui exige des délais d'implantation pour permettre de tester, vérifier et s'assurer que l'outil s'arrime bien avec la mission de l'organisation.
- La TN modifie la nature même des activités de travail du personnel de soutien, les rapports entre eux ainsi qu'avec leur superviseur ou superviseuse. En voici un aperçu :
 - Ces employées sont mobilisées par la résolution de cas singuliers complexes (enrichissement des activités de travail) ou engagées dans des activités de travail plus répétitives, par exemple, la vérification manuelle des opérations traitées de manière numérique (appauvrissement des activités de travail).
 - Certaines d'entre elles sont saturées, voire dépassées par les exigences que l'implantation de nouveaux outils numériques amène dans leurs activités de travail. Il peut s'ensuivre des sentiments d'impuissance ou d'incompétence (ex. : une employée sénior reconnue pour aider les plus jeunes devient complètement dépassée dans un court laps de temps).
 - Toujours dans ce contexte, on déplore le manque de soutien de l'équipe TI dans l'implantation de nouveaux outils numériques.

- L'accompagnement ou la supervision des employées (le rapport de gestion entre les gestionnaires et les employées) évolue dans un espace où certaines interactions entre employées sont invisibles du point de vue du gestionnaire, où il peut être parfois plus difficile d'apprécier la qualité et la quantité de travail exécuté, ce qui complexifie l'accompagnement des employées dans l'avancement de leur carrière; l'activité de gestion se transforme et souligne un besoin de formation également pour les gestionnaires.
- La TN induit une révision des profils d'emploi recherchés (compétences requises). D'un travail passé nécessitant la répétition d'une routine minutieuse des tâches à exécuter sur un grand nombre de dossiers, le travail actuel nécessite l'analyse de cas singuliers complexes (ex. : offrir le meilleur produit disponible en fonction de la situation du client; savoir analyser certaines clauses d'un testament lors du paiement de l'assurance-vie; témoigner des habiletés d'écoute et d'empathie lors de la perte d'un être cher par le client, etc.), la résolution de problèmes techniques inhérents à l'utilisation d'un outil numérique qui renvoie à la compréhension du langage machine, le soutien à la clientèle dans l'utilisation des applications, etc. Cette révision des profils d'emploi tend ainsi à orienter les offres d'emploi vers des habiletés telles que la communication orale et écrite, le multitâches, l'autonomie, le sens analytique, la débrouillardise, la capacité d'apprentissage rapide, la curiosité, la créativité, la polyvalence et la flexibilité.
- Les employées expérimentées qui occupent des postes aux services à la clientèle semblent très touchées par l'obsolescence des compétences. La révision des profils d'emploi soulève de nouvelles préoccupations sur le perfectionnement et la requalification des employées déjà en poste qui éprouvent de la difficulté à s'adapter aux changements et modifie les parcours de carrière au sein de l'organisation (*upskilling, reskilling*)
 - Le changement rapide des outils et des processus de travail peut conduire autant à l'avancement de carrière des employées juniors manifestant une bonne maîtrise ou un apprentissage rapide des outils numériques, que précipiter le départ à la retraite d'employées seniors qui n'arrivent plus à suivre le rythme.
- La TN soulève également de nouveaux dilemmes et enjeux relatifs au travail des gestionnaires et du personnel professionnel. Ces enjeux et dilemmes concernent notamment:
 - Le rythme d'implantation des outils numériques, le sentiment d'être parfois dépassé face à la vitesse du développement des outils technologiques et le manque de temps pour se former, demeurer à l'avant-garde des transformations, etc. ;
 - La circulation de l'information en période de changement, qui se retrouve parfois perturbée;
 - La tension entre le désir d'innovation et les choix contraints d'outils numériques;

- La surcharge de travail et les difficultés rencontrées dans la recherche d'un équilibre entre le droit à la déconnexion par rapport aux exigences du travail et des livrables.
- La discussion a très peu porté sur les enjeux de genre au regard de la TN, malgré l'invitation à le faire. Quelques exemples et contre exemples ont été évoqués de manière à rendre visibles les initiatives organisationnelles. Ceci soulève des questionnements en matière d'équité en emploi par le fait que ce soient des femmes qui occupent très majoritairement les postes de services à la clientèle qui sont touchés voire bousculés par la TN.

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 rassemblé leurs supérieurs (des gestionnaires), ainsi que des membres de l'équipe professionnelle en ressources humaines et en formation, dans une discussion menée en groupe au sein de leur organisation, sur plateforme numérique. Ces personnes bien avisées nous ont fait part des écueils et des obstacles qui se profilent dans un horizon obscurci par le brouillard de la pandémie, du virage rapide vers le travail à distance et de certaines promesses formulées par la TN parfois difficiles à implanter dans le quotidien du travail. Elles ont aussi témoigné des avancées de la TN dans un tel contexte, des efforts et des capacités d'adaptation du personnel et aussi des tensions éprouvées dans la poursuite de leur idéal professionnel.

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 repères devenaient flous, à la fois pour les employés de soutien travaillant dorénavant depuis leur résidence et devant concilier travail et famille, que pour les gestionnaires qui les encadraient et les accompagnaient dans un changement rapide. Certains projets de TN étaient en cours dans certaines organisations et d'autres se planifiaient. L'ensemble des observations rapportées dans les pages qui suivent se déroule dans le contexte de la troisième vague de pandémie (printemps 2021) et de transition incertaine vers un retour à la vie professionnelle normale (été 2021).

Le présent rapport dirige le phare sur la relation entre gestionnaires et employées de soutien, voguant sur une mer agitée vers l'implantation en cours ou parfois précipitée d'outils numériques d'aide à la navigation. Il est structuré par questions qui ont été débattues et développées tout au long des deux séances de discussion menées dans chacun des trois groupes, venant des trois compagnies d'assurance partenaires du projet. Les propos qui y sont rapportés concernent exclusivement le point de vue des gestionnaires et du personnel professionnel qui traitent, tour à tour, de la réalité de travail des employées de soutien, mais également de la leur, en tant que gestionnaire ou membre du personnel professionnel. S'agissant des employées de soutien, on y aborde la nature de la TN (comment elle se définit et comment elle est diffusée), l'impact de la TN sur l'organisation du travail, les conditions de travail et le rapport au travail employées de

soutien/gestionnaires, le recrutement, la formation et le développement de carrière. Outre la réalité du travail des employées de soutien, on découvre celle des gestionnaires qui les encadrent ainsi que du personnel professionnel en ressources humaines et en formation, dont les tensions dans l'exercice de leur rôle, les dilemmes et enjeux auxquels ils sont confrontés, leur représentation de l'importance du genre dans la problématique qui nous occupe ici.

L'équipe de recherche du CRIEVAT est composée de chercheuses, de chercheurs et d'étudiants 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 Simon Viviers, professeur-chercheur, portent sur la santé psychologique au travail et l'identité professionnelle, c'est-à-dire qu'ils tentent de mettre en lumière ce que les travailleurs et les travailleuses reconnaissent comme étant le cœur de leur métier et ce qu'ils valorisent réellement dans leur travail, et sa contrepartie, la souffrance au travail lorsque le métier perd son sens. Marcelo Balboa, doctorant en counseling et orientation, tente de mettre au jour les aspects cachés du travail, les sujets difficiles à aborder au sein d'une organisation et la souffrance qui peut en découler. Frédérick Plamondon, doctorant en relations industrielles, s'intéresse aux dilemmes éthiques découlant de la TN dans leurs dimensions à la fois philosophique, organisationnelle, psychosociologique, etc. France Picard, professeure-chercheure et responsable du programme de recherche, s'intéresse à la méthode de la discussion de groupe (groupe focalisé ou *focus group*) à la fois comme moyen d'intervention au sein de l'organisation, mais aussi comme méthode de recherche.

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 approfondies sur la TN en temps de pandémie, les éléments invisibles du rapport au travail, des enjeux de genre de même que de la méthodologie des groupes focalisés animés en ligne. 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. Qu'est-ce que la TN du point de vue du personnel en gestion et du personnel professionnel¹?

La TN s'observe dans divers secteurs du monde du travail, dont le secteur des assurances. Selon les participantes et les participants au groupe de discussion, elle renvoie à un ensemble de changements continus (passés, présents et à venir) des outils de travail implantés au sein de l'organisation, qui visent notamment à moderniser et automatiser certaines tâches de travail à l'aide d'outils numériques, augmenter la productivité, réduire les coûts et optimiser les services à la clientèle (accessibilité, diversification des modes de communication). Ces changements touchent les opérations quotidiennes réalisées par les employées² de soutien œuvrant aux services à la clientèle. Ils concernent aussi les activités de formation lors de l'intégration et la formation de nouvelles employées ou la mise à niveau des connaissances et compétences des employées tout au long de la carrière. Ainsi, la TN porterait la promesse d'automatiser les tâches répétitives et de réaffecter les employées de soutien à la résolution de cas clients singuliers, des tâches qui font sens pour les employées.

Des propos recueillis, il ressort quatre facettes qui caractérisent les changements relatifs à la TN, à savoir: le contexte de la pandémie de la COVID-19, ses possibilités et ses contraintes; le passage de l'outil « papier » aux outils numériques de travail; les processus d'automatisation et l'utilisation des systèmes prédictifs; et les préoccupations actuelles et à venir: "l'après COVID-19".

1.1. Le contexte de la pandémie de la COVID-19, ses possibilités et ses contraintes

Au printemps 2020, la pandémie de la COVID-19 a entraîné un basculement, voire un passage forcé vers le télétravail en raison des nouvelles mesures sanitaires à respecter dans tous les secteurs de l'économie où il était possible de le faire. Parallèlement, plusieurs fermetures d'entreprises, temporaires ou définitives, se sont produites dans d'autres secteurs. La possibilité d'opérer ce basculement vers le numérique dans les compagnies d'assurance a permis la poursuite des affaires, voire la croissance dans certaines d'entre elles. Dans ce contexte, tous les gestionnaires, les employées de soutien sous leur supervision et le personnel professionnel qui travaillaient au bureau³ se sont retrouvés, du jour au lendemain, en télétravail.

Ce passage au télétravail s'est effectué sans préparation, en raison de ce contexte imprévisible et inédit. Ce basculement dans l'organisation du travail a contribué à une certaine accélération de l'implantation des outils numériques dans les emplois de soutien aux services à la clientèle et aux services administratifs, afin d'assurer la continuité des

¹ Dans le cadre de ce rapport, le personnel professionnel regroupe les professionnelles et les professionnels en ressources humaines et en formation.

² Dans le cadre de ce rapport, le terme « employée » est mobilisé en raison de la présence majoritaire des femmes parmi le personnel de soutien

³ Avant la pandémie, il y avait de rares exceptions où certaines tâches de travail étaient réalisées à distance. Autrement l'ensemble du personnel travaillait dans les bureaux des organisations.

opérations, dans l'urgence. À noter, ce contexte a offert une "opportunité" de changement inégalée qui, en un autre temps, aurait possiblement engendré plus de « résistance au changement ». Sur le plan de l'organisation du travail, on distingue clairement un « avant », un « pendant » et possiblement un « après » le contexte pandémique; ce dernier s'échafaude dans l'incertitude au moment de l'écriture du présent rapport.

Dans un tel contexte, le personnel de gestion a dû prendre des décisions rapides, sans avoir le temps de réfléchir ni d'analyser la situation sous toutes ses coutures et d'explorer l'ensemble des avenues possibles. Les adaptations ont été réalisées au fur et à mesure des situations de travail rencontrées, tout en assurant la continuité des services à distance. À court terme, soit pendant environ un mois, ce changement vers le travail à distance a engendré une diminution de la productivité, induisant des délais dans le traitement des dossiers et, du coup, une augmentation des dossiers en attente, accompagné d'une baisse de la motivation au travail des employées de soutien, et d'un sentiment accru de stress (pression supplémentaire). Toutefois, à moyen terme, ce sont plutôt des gains de productivité, une réduction de perte de temps, de même qu'une adaptation à l'utilisation des outils numériques qui ont été observés.

Comme on le verra plus loin, l'organisation du travail pendant la pandémie ainsi que l'implantation d'outils numériques dans le travail à distance a eu des incidences sur les modes de gestion, les relations de travail au sein des équipes, la carrière, l'articulation travail-famille, etc. Fait à noter, durant la pandémie, les organisations ont continué à se transformer (ex. : fusion) et à croître, enregistrant une augmentation du volume d'affaires et de l'embauche du personnel de soutien. Ces réalités organisationnelles ont parfois complexifié l'implantation de la TN.

1.2. Impacts de la numérisation : le passage de l'outil « papier » à l'outil numérique de travail

Bien qu'avant la pandémie, certaines organisations faisaient déjà usage d'outils numériques, cet usage s'est répandu et accentué durant la pandémie. Ainsi, une partie des employées des services administratifs et des services à la clientèle, qui travaillaient manuellement à partir de documents papier, se sont retrouvés du jour au lendemain à travailler à partir de logiciels et systèmes informatiques. Les outils numériques se sont donc imposés, avec le remplacement du dossier papier par le dossier numérique (les documents numérisés en pdf), dans les organisations. L'accélération de la numérisation s'est traduite par l'accélération de l'informatisation des tâches de travail. Qu'est-ce à dire? Un logiciel choisi au sein de l'organisation prend en charge le processus de travail, parfois via une utilisation partagée entre les membres d'une équipe, qui auparavant travaillaient davantage en silo avec des documents papiers, ou entre diverses équipes. Ce processus peut différer du mode manuel ou papier de traitement d'un dossier, mais tel n'est pas toujours le cas, comme nous le verrons plus loin.

Le passage vers les outils numériques s'accompagne de certains défis. Le premier a trait à l'augmentation des informations générées par les outils numériques, ce qui nécessite un

travail d'analyse afin de repérer les informations utiles. Un second défi concerne la possibilité d'améliorer et de simplifier certains processus de travail répétitifs et d'éviter de chercher à reproduire avec l'outil numérique des processus du travail qui impliquaient auparavant le recours au « papier ». En somme, la plus-value en termes de gain de productivité des processus à court terme de la TN ne semble donc pas toujours au rendez-vous. Un troisième défi renvoie aux services à la clientèle. Une partie de la clientèle a formulé certaines plaintes en raison du passage au numérique, désirant conserver les transactions papier. Toutefois, la clientèle plus jeune, plus scolarisée, plus habile en matière de littéracie numérique est demandeuse de services automatisés. À l'inverse, pour la clientèle plus âgée, les outils numériques sont parfois rebutants. Ainsi, certains systèmes numériques ont été ajustés afin de permettre la création de documents papiers, malgré l'implantation des outils numériques. Enfin, la validation de documents numériques par le personnel de soutien impliquait l'utilisation de plusieurs outils numériques; finalement, cette opération demandait parfois jusqu'à deux à trois fois plus de temps, en comparaison avec la validation à partir de documents papier.

Il est prévisible que l'utilisation des outils numériques perdurera dans le temps et ceux-ci risquent d'occuper une plus grande place dans le travail des employées de soutien et dans l'organisation du travail. Les organisations projettent d'autres développements en ce sens.

1.3. Les processus d'automatisation et l'utilisation des systèmes prédictifs

Une autre facette de la transformation numérique concerne l'implantation actuelle (ou à venir) des processus d'automatisation du travail, en vue de l'utilisation de systèmes prédictifs. L'implantation de tels systèmes vise la réduction du travail répétitif à haut volume et l'atténuation du risque d'erreur humaine par une prise de décision automatique, sans que des employées n'aient à intervenir dans l'analyse des dossiers. Elle a pour but d'accélérer la réponse au client en simplifiant les processus organisationnels de traitement d'un dossier tout en considérant les besoins multiples d'une clientèle de plus en plus diversifiée. En outre, ces systèmes pourraient jouer un rôle de promotion des services et de produits susceptibles de mieux répondre aux besoins de la clientèle tant en ce qui concerne la nature des services ou produits offerts qu'en ce qui a trait à la manière de les obtenir. Ainsi, ils devraient contribuer à soutenir la compétitivité des organisations dans le grand marché des assurances par un meilleur service à la clientèle. Précisons d'entrée de jeu que tous les services et produits d'assurance ne peuvent être traités via de tels systèmes prédictifs automatisés, comme nous le verrons plus loin.

Ces changements entraînent un important travail de développement et d'implantation de projet dans les organisations. Plusieurs équipes œuvrent à conceptualiser les outils numériques, à les ajuster, en préparer l'implantation, soutenir les équipes lors de l'implantation, évaluer l'implantation, etc.

Par ailleurs, l'implantation de ces outils numériques au sein de l'organisation transforme le travail des employées de soutien. Son impact se décline entre l'appauvrissement et l'enrichissement du travail. Ainsi, paradoxalement, certaines employées se retrouvent à

effectuer des activités de travail plus répétitives qu'auparavant, astreintes à vérifier manuellement des opérations traitées de manière numérique (par exemple, vérifier l'exactitude des informations traitées de manière automatique). De tels doublons dans le travail peuvent être effectués par des employés qui doutent de la fiabilité du système prédictif. Ils sont aussi parfois rendus nécessaires pour réparer certaines erreurs ou omissions produites par le système lui-même. Ces situations peuvent engendrer un appauvrissement des activités de travail. À l'inverse, d'autres employés effectuent des activités de travail plus complexes qu'auparavant (par exemple, l'analyse de dossiers aux fins de la prise de décision, dans les cas où celle-ci ne peut se faire automatiquement). Ce cas de figure est associé à un enrichissement des activités de travail.

L'enrichissement des activités de travail liée à l'utilisation d'outils numériques nécessite la mise en œuvre de compétences telles l'analyse, la collecte d'information, la communication écrite et orale avec le client, la maîtrise des outils de traitement d'un dossier, etc.. L'usage d'outil numérique lors d'une transaction nécessite de bonnes habiletés à la communication écrite (répondre rapidement et sans fautes aux questions soulevées dans la boîte de dialogue (*chat box*)).

C'est ce qui amène plusieurs membres qui ont participé aux discussions de groupe à conclure que la TN n'est pas en train de remplacer le travail humain par un robot. Ce qui se produit, ce sont plutôt des modifications dans la nature des activités de travail, la manière dont celui-ci est organisé ou est pensé, ainsi que dans les activités quotidiennes du travail au sein des organisations. Différents « scénarios » d'implantation de systèmes prédictifs ont été esquissés, mais un flou demeure quant à savoir plus concrètement « quand » et « comment » ces changements entreront en vigueur. Dans l'intervalle, ils notent que certaines employées des services à la clientèle et des services administratifs craignent de perdre leur emploi. Nous y reviendrons.

1.4. Les préoccupations actuelles et à venir : « l'après » COVID-19

Avec l'évolution des mesures sanitaires en vigueur, les gestionnaires ont l'impression de vivre une gestion perpétuelle de changement, du passage au télétravail au début de la pandémie au retour progressif vers le travail au bureau, ce qui ajoute au travail courant. Cette réalité implique de communiquer, d'expliquer et de faire adhérer les employés aux changements, tout en préservant une certaine flexibilité par rapport aux lignes directrices établies. Différents scénarios de retour au travail se dessinent (retour à temps plein au bureau, flexitravail/travail hybride, télétravail à temps plein) en fonction de la nature des activités de travail des employés, de la productivité des équipes en télétravail, etc. Ces scénarios soulèvent certaines préoccupations en termes de gestion des équipes, dont la réalisation de réunions en comodalité (une partie des employés en présence, une autre partie à distance); on s'interroge sur la disponibilité des équipements pour pouvoir soutenir la tenue de réunions efficacement. Les gestionnaires ont soulevé certains risques d'étiollement du sentiment d'appartenance qui pourrait porter atteinte à l'esprit d'équipe. Sur ce dernier point, ils ont mentionné que l'absence de discussions informelles entre les employés ou avec les gestionnaires entourant la réunion est peu propice au maintien de

l'esprit d'équipe. En outre, ils anticipent une perte de contact avec les employées qui décideront d'opter pour le télétravail, notamment les femmes mères de famille et les mères monoparentales, ce qui pourrait freiner leur développement de carrière. Nous y reviendrons.

Peu importe le scénario ou les scénarios retenus, les gestionnaires devront justifier leur choix autour du télétravail et de ses multiples "télépratiques" (qui peut télétravailler, pour quelles activités de travail, combien de temps, etc.), par rapport aux activités de travail à réaliser au bureau (quand travailler au bureau, sur quel dossier, avec qui et en escomptant retirer quels types de bénéfices). De plus, ils anticipent qu'ils devront faire face aux questionnements et aux réactions de certaines employées qui ont peu ou pas envie de retourner travailler au bureau. Des réflexions devront être faites à l'égard du sens et de la valeur ajoutée du travail au bureau en équipe, dont le développement ou le renouvellement de la proximité entre les membres de l'équipe, la collaboration et la créativité en groupe. Toutefois, ce renforcement des liens entre les employées par leur présence au bureau se réalisera possiblement au prix d'une certaine perte de flexibilité dans la vie personnelle, en comparaison avec le travail tout à distance. De plus, considérant l'augmentation de la taille des équipes dans certaines organisations et de l'espace restreint sur les lieux de travail, ces changements anticipés nécessiteront une réorganisation logistique.

Ce retour progressif au travail est en tension avec les nombreux avantages perçus par les employées en télétravail : une conciliation facilitée entre le travail et la vie personnelle, la réduction de la perte de temps au travail, l'absence de temps de déplacement vers le lieu de travail qui se traduit par un gain des heures consacrées à la vie personnelle, etc. Notons ainsi que ce retour au travail au bureau peut créer son lot d'anxiété chez les employées. Pour leur part, certains gestionnaires affirment que le télétravail constitue un privilège. De même, la souplesse dont ils ont fait preuve pendant la pandémie à l'égard des attentes de productivité et des réalités des femmes, mères de jeunes enfants (heures de travail flexibles pour tenir compte de la fermeture sporadique des écoles et des garderies) devrait s'estomper avec la réouverture des secteurs de l'économie, de l'école et du maintien des services de garde. Ils évoquent la nécessité de rapatrier au bureau les employées moins productives en télétravail. Bref, il pourrait y avoir un certain décalage entre les attentes des employées et les modalités de retour au travail mises en place par les gestionnaires.

Dans un autre ordre d'idées, les gestionnaires anticipent l'attrition des employées de soutien. En effet, certaines employées ont été embauchées pendant la fermeture de secteurs de l'économie tels hôtellerie, le tourisme, la restauration, etc., en mettant à l'avant-plan une réorientation de carrière. Toutefois, avec la réouverture de ces secteurs, certains départs d'employées retournant dans leur ancien emploi sont possibles. Enfin, le retour au travail au bureau pourrait occasionner la démission de certaines employées pour qui le travail au bureau ne correspond plus à leurs attentes.

2. Du point de vue du personnel en gestion et du personnel professionnel, quels sont les impacts de la TN et du contexte de pandémie sur l'organisation du travail, les conditions de travail et le rapport au travail des employées?

Si la crise sanitaire a contribué à accélérer l'implantation d'outils numériques et l'intégration des pratiques qui leur sont liées, cela ne s'est pas produit sans conséquence sur l'organisation du travail et sur les conditions de travail ainsi que sur la capacité d'intervention des gestionnaires auprès de leurs employées. En gros, le travail de supervision des employés de soutien par les gestionnaires est devenu plus complexe, en raison de la distance elle-même (absence de proximité physique ou de contact visuel qui ne permettent plus de recueillir de l'information sur les besoins et le bien-être des employées), d'une certaine méconnaissance du fonctionnement des outils numériques, du mauvais usage ou des ratés d'un nouvel outil numérique. Dans un tel contexte, il est devenu plus difficile d'offrir un soutien et un renforcement positif aux employées qui en ont besoin. L'idéal professionnel des gestionnaires qui se sont exprimés tend à conjuguer à la fois la qualité du service à la clientèle, le bien-être des employées sous leur supervision et les exigences de productivité. Les gestionnaires ont souligné les difficultés éthiques rencontrées lors d'intervention de différentes natures et pour divers enjeux, notamment ceux entourant l'automatisation, ses effets sur les tâches et la disponibilité des emplois, ceux concernant les limites de la gestion du changement et des communications. Par exemple, on demande aux gestionnaires d'implanter de nouveaux outils numériques afin d'augmenter la productivité et de bonifier le service à la clientèle. Cette implantation les amène à être aux prises tout à la fois avec la gestion du changement dans les activités de travail quotidiennes, notamment, à informer les employées, à répondre aux questions, à s'assurer que les outils numériques sont fonctionnels, à soutenir les employées face à certaines demandes imprévues de la part de la clientèle, à motiver les employées à utiliser les outils numériques même s'ils comportent des lacunes, etc. Malgré l'ensemble de ces efforts, il est possible que les résultats escomptés en termes de productivité, de bonification du service à la clientèle ou de bien-être au travail ne soient pas rencontrés ; quelles dimensions les gestionnaires devraient-ils prioriser ?

2.1. Organisation du travail

La TN a entraîné une restructuration de l'organisation du travail. Ainsi, on relève certains changements dans la composition, la division ou la coordination des équipes impliquées dans le traitement d'un dossier, ainsi que certains déséquilibres dans la taille des équipes. À titre d'exemple, le traitement d'un dossier client peut nécessiter l'intervention de plusieurs équipes avant qu'une décision puisse être rendue. Or, il est possible qu'une équipe mieux dotée en personnel parvienne plus rapidement à réaliser sa partie de traitement d'un dossier, alors que des équipes plus restreintes impliquées dans la chaîne de valeur prolongent parfois le délai de traitement. Un tel déséquilibre peut occasionner certaines tensions entre les équipes, en plus de causer de l'impatience et du mécontentement du côté d'une clientèle désireuse d'obtenir un service rapide et efficace.

Ainsi, on s'interroge sur les répercussions de l'intégration des outils numériques dans la réalisation de certaines tâches de travail au sein des équipes, tout au long de ces processus, notamment pour ce qui concerne la division et la coordination du travail : comment ces outils numériques risquent-ils de s'intégrer dans des processus déjà difficiles à stabiliser?

2.2. Conditions de travail

Nous avons interrogé les gestionnaires à la fois sur leurs propres conditions de travail ainsi que sur celles de leurs employées, dans un contexte de télétravail. Hyperconnexion, éloignement, mobilisation des membres de l'équipe sont les maîtres-mots des changements qui se sont produits en ce qui touche les conditions de travail en contexte de pandémie. Revenons sur ces éléments.

D'entrée de jeu, les gestionnaires ont identifié l'hyperconnexion au travail, c'est-à-dire le fait de demeurer connecté à son organisation ou joignable à différents moments de la journée ou de la semaine, ou en dehors des heures normales de travail. Plusieurs gestionnaires ont été sollicités régulièrement tout au long de leur journée de travail, peu importe le statut affiché sur la plateforme numérique, ce qui peut engendrer une pression de devoir répondre sur-le-champ à ces sollicitations et devoir « faire plaisir à tout le monde » en même temps, soulignant ici la surcharge de travail. Chez les employées de soutien, l'usage de certains logiciels de travail permet de les retracer à tout moment, de connaître ce qu'elles font, en temps réel; c'est une autre forme d'hyperconnexion qui peut être difficile à gérer.

En ce qui concerne les réunions, les gestionnaires et le personnel professionnel ont évoqué se retrouver coincés entre le marteau et l'enclume. D'un côté, leurs supérieur(e)s leur demandent d'organiser les réunions avec les employées pendant les heures de bureau. De l'autre côté, la réalité des horaires de travail est multiple. En effet, pour les employées œuvrant au service à la clientèle, durant les heures de bureau ou selon un horaire différent et mieux adapté à leur réalité personnelle ou familiale, il devient impossible ou difficile d'organiser des rencontres sur les heures habituelles de travail. De plus, certaines employées ont adopté un horaire de travail flexible, ce qui leur permet d'adapter leur temps de travail selon leurs situations conjugale et familiale. Dans ces contextes, il devient difficile de trouver un moment commun de réunion pendant les heures normales de bureau.

L'aménagement des lieux physiques de travail s'est diversifié (bureaux dans l'organisation et à son domicile, etc.). Le travail hybride ou « *WFA - work from anywhere* » va de pair avec les activités de travail réalisées derrière l'écran. Toutefois, les employées se retrouvent plus isolées qu'auparavant. Par exemple, en centre d'appels, lors du traitement d'un dossier avec un client insatisfait, on observait que les employées pouvaient s'épauler lorsqu'elles étaient présentes au bureau. Elles prenaient le temps de ventiler, de se reconforter puis retournaient au travail. Actuellement, les employées qui travaillent dans des lieux diversifiés (bureau, travail à domicile) se retrouvent isolées, ce qui peut occasionner une certaine souffrance au travail et diminuer la performance et la motivation. De même, le travail derrière l'écran peut aussi réduire les contacts et les échanges entre

collègues. Même si les employées discutent sur une plateforme numérique, plus rares sont les situations d'échanges et de partage. Ces nouvelles réalités peuvent ainsi poser de nouveaux défis à moyen terme pour les gestionnaires et le personnel professionnel, dans la consolidation d'équipe et l'engagement des employées au travail.

2.3. Rapport au travail des employées

Le rapport au travail des employées a connu d'importants bouleversements dans les organisations et d'autant plus dans le contexte de la pandémie. Ces bouleversements ont trait à la diversité des interactions avec une clientèle aux besoins multiples, à la modification du processus de travail qui rend obsolètes certaines expertises, à la manière d'apprécier le rendement au travail, ainsi qu'aux modes de formation ou d'accompagnement au travail. En outre, on revient sur les modalités d'un maintien ou du développement de l'esprit d'équipe avec de nouveaux employés en télétravail.

Différentes adaptations du travail sont nécessaires pour que les employées répondent aux besoins diversifiés de la clientèle. Trois situations contrastées ont été relevées. D'abord, les employées interagissent avec une clientèle généralement plus jeune qui souhaite un service instantané sur internet pour acheter un produit d'assurance ou financier. Occasionnellement, ce groupe réclame un dépannage en ligne pour conclure sa transaction. Ensuite, les employées doivent transiger avec un segment de la clientèle qui a connu des pertes importantes et qui recherche un contact humain pour conclure la transaction (ex. : réclamation d'une assurance-vie, à la suite d'un incendie de sa résidence, d'un accident grave de la route, etc.), ce qui nécessite de déployer des savoir-faire relationnels et affecter plus de personnel à ce type de dossier. Enfin, la clientèle plus âgée est désireuse de réaliser ses transactions selon les modes traditionnels (ex. : téléphone, chèque, lettre), ce qui nécessite le maintien des outils papier traditionnels, comme nous l'avons noté précédemment. À ces situations s'ajoute la variété des canaux de communication (internet, poste, fax, téléphone) qui peuvent être utilisés lors des transactions. Pour répondre aux besoins de la clientèle, les employées doivent s'enquérir du canal par lequel la demande de produit ou de service a été logée et repérer le dossier dans le bon système.

Par ailleurs, le passage de l'outil papier à l'outil numérique a pu entraîner une forme de déstabilisation et de dépossession des processus de travail pour les employées à qui on demande de faire le même travail, mais d'une autre manière. Le travail réalisé à l'aide d'un outil numérique devient moins tangible, même si le résultat est le même (ex. : « je voyais ma pile de dossiers descendre et maintenant, plus rien »). On associe cette situation aux employées sénières reconnues comme des personnes-ressources pour leurs collègues avant l'implantation des outils numériques, jadis expertes d'un processus de travail qu'elles ne maîtrisent plus dorénavant. Ce passage peut porter atteinte à la fierté et à la motivation au travail et conduire à un certain désengagement au travail de même qu'à une baisse de productivité, notamment au moment d'apprendre de nouvelles manières de travailler.

Des changements sont notés en ce qui touche la reconnaissance au travail et l'évaluation du rendement des employées. L'avènement des outils numériques transforme les activités

de travail de certains postes. Il s'ensuit certaines modifications des attentes des gestionnaires envers les employées qui se traduisent par une nouvelle forme d'évaluation du rendement, allant d'une appréciation quantitative du travail (réaliser un haut volume d'activités de travail répétitif rapidement) avant la TN, vers une appréciation plus qualitative (activités de travail moins tangibles, l'employée est appelée à gérer les cas d'exceptions ou les situations particulières de la clientèle). Cette nouvelle forme d'appréciation qualitative du travail complexifie l'évaluation, particulièrement en contexte de télétravail. On relève certains préjugés à propos des « douceurs » du travail à domicile et des risques inhérents de diminution de la productivité. Les gestionnaires s'interrogent : comment faire valoir le rendement d'employées qui se sont retrouvées en télétravail, du jour au lendemain, sur la ligne de front avec la clientèle, qui ont dû s'approprier rapidement les outils numériques, et qui ont géré une situation stressante dans un contexte d'isolement et de surcharge de travail? Il devient donc à la fois plus important de témoigner de la satisfaction à l'égard du travail réalisé dans ces contextes où certaines activités de travail sont invisibles, du moins de la perspective du gestionnaire et de son organisation.

La synergie au travail (esprit d'équipe, consolidation d'équipe) est un thème au cœur du discours du personnel de gestion et du personnel professionnel. La création et le maintien de cette synergie seraient plus ardues en contexte de télétravail, comparativement au travail au bureau. Elle serait plus facile à maintenir dans le cas où les employées se connaissaient déjà avant le passage au télétravail, lorsqu'elles partageaient les espaces formels et informels de travail (aire de travail, cafétéria, etc.). L'intégration de nouvelles employées en contexte de télétravail, dans des équipes où plusieurs employées se connaissaient déjà, est plus complexe.

Enfin, le rapport au travail touche aussi de nouvelles modalités de formation continue. Pour aider certaines employées aux prises avec des difficultés sur le plan de l'apprentissage de l'utilisation des outils numériques dans leur travail, un accompagnement individualisé a été mis en place rapidement. Il importait de corriger ces lacunes pouvant entraîner des répercussions sur l'atteinte des objectifs individuels et d'équipe. Certaines formes d'entraide entre les employées sont d'ailleurs valorisées, tout en évitant de ralentir ou de perturber le travail à réaliser. Ces situations peuvent alourdir le travail d'équipe et renforcer un certain repli sur soi, pour éviter de prendre du retard dans le traitement de ses propres dossiers.

3. Du point de vue du personnel de gestion et du personnel professionnel, quels sont les effets de la TN pour les activités de recrutement, de formation, le développement de la carrière et des compétences des employées dans le secteur des services à la clientèle?

En ce qui concerne les activités de recrutement, depuis les dernières années, le personnel en gestion et le personnel professionnel ont noté des modifications dans les profils types recherchés lors du recrutement des employées de soutien dans les services administratifs et les services à la clientèle. Auparavant, on ciblait des personnes à partir de la formation initiale (ex. techniques administratives, techniques en assurances, etc.), dans des champs disciplinaires précis, ce qui était censé témoigner d'un certain savoir initial et de certaines habiletés. Les employées recrutées étaient ensuite formées au sein de l'organisation. Rappelons que, par le passé, les activités du travail se rapportaient à des tâches routinières, à l'application d'une méthode rigoureuse à répétition pour traiter de gros volumes de transactions dans un temps restreint.

Ces dernières années, il est davantage requis de l'employée qu'elle puisse avoir une vue d'ensemble des processus de travail, comprendre comment fonctionnent les outils numériques (langage machine) pour déceler les erreurs qui pourraient se produire dans le traitement d'un dossier et traiter des cas clients singuliers. Ainsi, les activités de travail des employées de soutien comportent maintenant une multitude de facettes (administration, finances, assurances, évaluation des risques, lecture des rapports médicaux, communication, etc.) qui nécessitent une variété de compétences telles l'utilisation des outils numériques appuyée par la connaissance du langage machine, la mise en œuvre d'une orientation « service à la clientèle » (ex. : intervenir de manière proactive avec la clientèle, approfondir la relation avec le client), l'analyse de dossier complexe (ex. : proposer différentes solutions sur mesure à la clientèle à partir des produits et services vendus), la communication écrite (ex. : rédiger un message de manière soignée, claire et sans faute dans les boîtes de discussion) et le multitâches. À ces compétences se greffent des habiletés telles la débrouillardise, l'autonomie, l'ouverture au changement, la polyvalence ou la flexibilité, le professionnalisme, la créativité, la curiosité, le désir de progresser, etc. Bref, les nouveaux profils types recherchés incluent à la fois des dimensions de savoir-faire et de savoir-être. Le personnel en gestion et en ressources humaines affirme que la formation initiale et les expériences de travail ne permettent pas de garantir tous les savoirs, savoir-être et savoir-faire recherchés. L'acquisition de ces savoirs se développe en cours d'emploi, lors de l'apprentissage du métier, au fur et à mesure de l'exercice des activités de travail quotidiennes (ex. : étude d'une demande de prestation).

En dépit de ces nouveaux profils types recherchés, on mentionne du même souffle qu'une certaine diversité est souhaitée dans la composition d'une équipe pour conserver la stabilité. Ainsi, il importe de maintenir en poste un noyau de personnes expérimentées (au moins une ou deux personnes d'expérience) qui sont familières avec les activités de travail à réaliser, de manière à préserver cette expertise et assurer sa transmission aux recrues, et

d'une diversité d'employées juniors qui sont intéressées à cheminer dans les services de l'organisation.

Toutefois, ces nouveaux profils types recherchés lors du recrutement contribueraient également à creuser le fossé entre les employées juniors et séniors. Comme nous le verrons lors de la discussion de l'enjeu générationnel (voir p. 28), on établit une nette distinction entre les employées juniors et séniors, fondée sur leur aisance, leur rapidité d'apprentissage, leur manière d'apprendre et leur capacité d'adaptation aux outils numériques, ce qui aurait des implications majeures pour le développement de leur carrière. Les jeunes employées, plus favorisées sur tous ces plans, seraient en meilleure position de vivre une progression de carrière (ex. : avancement dans un poste de soutien des équipes). En outre, certaines d'entre elles seront désignées comme « recrues prometteuses » par le personnel de gestion, et soutenues par un plan de carrière jalonné d'expériences pertinentes maximisant leurs chances de connaître un parcours ascensionnel au sein de l'organisation. À l'opposé, chez les employées séniors qui éprouvent certaines difficultés dans l'utilisation des outils numériques, notamment en raison du manque de temps de familiarisation et de formation face à ces nouvelles réalités de travail (courbe d'apprentissage plus lente), il peut en résulter un déclassement ou une difficulté à les maintenir en emploi. En outre, on craint que certaines d'entre elles envisagent une prise de retraite hâtive au courant des prochaines années; ce phénomène a été observé tout récemment au sein de l'organisation. Leurs possibilités d'avancement de carrière seraient faibles. Le personnel de gestion et le personnel professionnel s'interrogent quant à la place au travail de ces employées séniors, à la manière de valoriser leur expertise, à l'accompagnement adapté pour soutenir leur transition vers l'utilisation d'outils numériques, et quant aux conséquences d'une telle perte d'expertise pour l'organisation. Au final, un aspect important demeure en suspens : il a été peu ou pas du tout question de la carrière des employées à mi-parcours. Qu'en est-il de leur devenir professionnel?

Par ailleurs, le développement de carrière des employées de soutien s'appréhende dans le contexte du travail hybride, un mode de travail qui pourrait s'imposer dans les années à venir. Rappelons que pour les employées qui ont la charge de jeunes enfants, le travail à domicile en temps de pandémie comportait des avantages certains en matière de conciliation travail-famille; elles souhaiteraient poursuivre sur ce mode. Selon le personnel de gestion, ce mode de travail pourrait être fait au détriment des possibilités d'avancement en carrière. En effet, les employées présentes au bureau sont plus à même d'observer les opportunités d'emploi dont elles pourraient se saisir. De plus, au bureau, les gestionnaires observent directement les employées et détectent celles qui démontrent les habiletés recherchées, que ce soit lors des interactions sur les dossiers ou dans l'informel (discussion dans le corridor ou à la cafétéria). Dans un mode de travail à la maison, l'employée devient invisible.

En ce qui concerne la formation, deux grands volets ont été discutés, l'un rattaché à l'intégration des nouvelles employées, et l'autre, à l'apprentissage des outils numériques de l'ensemble des employées de soutien déjà en poste. On s'interroge sur les modalités de mises en œuvre de ces formations. En ce qui touche l'intégration en emploi, de nouveaux

modes de formation ont été expérimentés durant la pandémie. Étant donné que la formation en salle n'était alors plus possible, elle a été remplacée par la formation à distance offerte par un formateur ou une formatrice, ou par du mentorat entre les employées (ex. : une employée qui détient de bonnes compétences numériques et analytiques forme le nouvel employé ou la nouvelle employée) ou entre les employées et le personnel gestionnaire ou professionnel. Le mentorat est jugé plus efficace que la formation à distance. Toutefois, il est possible d'y recourir si et seulement si des employées expérimentées détiennent les compétences requises. En outre, durant la période de formation, l'organisation doit tolérer une certaine baisse de productivité, car le mentorat se réalise durant le temps de travail et il mobilise à la fois les employées formées et les employées « mentors », ce qui constitue un défi du point de vue du maintien des opérations courantes. Notons que le mentorat s'inscrirait en continuité avec les nouvelles approches de perfectionnement mises en œuvre dans les organisations, car la formation en présentiel, offerte par un formateur ou une formatrice, devient de moins en moins facile à organiser lorsque les employées sont délocalisées sur tout le territoire canadien.

En ce qui a trait aux activités de formation continue et de requalification (*upskilling*) du personnel de soutien aux outils numériques, l'implantation d'outils numériques nécessite le développement de compétences pour rendre leur implantation possible. On rapporte que le mentorat est aussi un mode envisagé dans ce type de formation. Toutefois, on s'interroge à savoir comment l'orchestrer : en recrutant de nouveaux agents ou de nouvelles agentes rompus à la TN, en libérant des employées en poste dans les services administratifs et des services à la clientèle déjà en place, ou encore, par des équipes supports. Parce que la TN se déroule rapidement, surtout en contexte de pandémie, le temps de formation fait souvent défaut pour permettre aux employées de se familiariser avec les nouveaux outils, à la fois sur leur utilisation (le « comment ») et les raisons qui fondent le changement d'outil (le « pourquoi »). Cette lacune entraînerait certaines tensions qui peuvent naître entre employées juniors et seniors. En effet, certaines employées juniors peuvent éprouver de la frustration à devoir soutenir des employées seniors pour qui apprendre et retenir des procédures numériques est plus long ou plus difficile. De leur côté, certaines employées seniors ont l'impression de ne pas avoir accès à suffisamment de ressources pour opérer les changements demandés, se voyant ainsi forcées de solliciter l'aide de collègues juniors. En effet, on note que la rédaction de procédures et d'aides à la tâche ne suffit pas, car elles requièrent trop de temps de consultation durant le traitement de dossier et trop d'espace mental pour les consulter⁴. Ici, les objectifs individuels et collectifs s'affrontent dans la réalité de travail complexe. Bref, cette situation renvoie à l'enjeu intergénérationnel décrit à la section suivante (voir p. 28) sur lequel il importe de réfléchir dans l'élaboration d'une formation continue et la prévention nécessaire pour pallier les risques d'obsolescence des compétences des employées des services à la clientèle et des services administratifs.

⁴ Du point de vue du personnel en gestion et du personnel professionnel, les nouveaux outils numériques devraient être très intuitifs (ex. : un Iphone), ce qui n'est pas nécessairement le cas des changements numériques implantés depuis les dernières années.

Finalement, des points de vigilance ont été identifiés en ce qui touche la formation :

- planifier du temps de formation à la TN, à la fois pour les employées de soutien, mais aussi pour le personnel de gestion et professionnel, incluant un allègement des tâches;
- définir la cible de changement à long terme, étaler l'implantation de la TN étape par étape;
- prévoir du temps de consolidation des apprentissages entre les étapes d'implantation de la TN, avant de passer à l'étape suivante;
- aménager des périodes de stabilisation, à la suite de l'implantation des outils numériques, afin de laisser aux employées le temps de « reprendre leur souffle »;
- mettre en place plus de ressources ou d'activités de soutien pour personnel de gestion ou du personnel professionnel (ex. : accompagnement), afin que ces derniers puissent à leur tour mieux aider leurs employées.

4. Quels sont les rôles et les activités de travail du personnel en gestion et du personnel professionnel dans le contexte de la TN et de la pandémie?

Cette question permet d'approfondir l'organisation du travail, les conditions de travail et le rapport au travail, en mettant l'accent résolument sur la réalité de travail du personnel de gestion et du personnel professionnel.

Les gestionnaires et le personnel professionnel soulignent que, en raison de leur statut et du rôle exercé dans l'organisation, ils ont développé une vision stratégique et une compréhension élargie des changements en cours et à venir en matière de TN. En outre, ils affirment avoir une longueur d'avance sur les changements en cours et à venir dans leur organisation. Certains d'entre eux contribuent directement à l'élaboration et aux réflexions entourant les processus d'automatisation et les systèmes prédictifs. Ils participent entre autres à des réunions d'équipe, émettent leurs opinions et leurs recommandations pour faire évoluer le projet de TN au sein de leur organisation. Pour les gestionnaires, cette position unique induit le devoir de traduire et de transmettre ces informations à leurs employées, au moment jugé opportun. Toutefois, d'autres membres des groupes de discussion avouent ne pas avoir tout le temps une vision claire de la TN dans leur organisation, ni détenir des informations à jour pour pouvoir communiquer les changements auprès des employées afin de les convaincre de leur valeur ajoutée. Ils admettent leur difficulté à se maintenir à la fine pointe des technologies numériques en raison de la vitesse phénoménale de développement des outils numériques. Comment demeurer à l'avant-garde? Une stratégie consiste alors à se forger leur propre vision ou interprétation de la TN, selon leur compréhension, pour ensuite la traduire de manière la plus concrète possible aux employées. Nous y reviendrons.

Peu importe le cas de figure, on évoque exercer des rôles d'influenceur(e) ou de motivateur(rice) pour faciliter l'adhésion, la transition et l'utilisation de nouveaux outils numériques par les employées. Ces rôles nécessitent de donner l'exemple, de promouvoir le nouvel outil numérique, d'explicitier ce qui change vraiment dans le processus de travail entre l'utilisation des outils traditionnel et numérique, d'être sensible à l'identification des obstacles auxquels se butent les employées et, le cas échéant, de signaler une défaillance de l'outil numérique ou, au contraire, de tenter de les convaincre qu'elles peuvent les surmonter. L'influenceur(e) répète régulièrement et motive, fait preuve de créativité et affronte l'ambiguïté ainsi que l'incertitude.

En contexte de TN, le rôle d'accompagnement et de formation, à court terme, auprès des employées est omniprésent. Il renvoie à diverses situations quotidiennes telles que pallier les difficultés des employées dans l'utilisation des outils numériques, contrer leurs réticences technologiques, calmer les tensions qui surgissent au sein de l'équipe et, situation délicate s'il en est, accompagner des employées plus avancées en carrière, donc plus âgées, dont les habiletés numériques sont déficientes. Entre les exigences de leurs supérieurs en ce qui concerne la productivité relative à l'implantation de la TN et les réalités difficiles auxquels font face les employées dans sa mise en œuvre, les gestionnaires et le personnel professionnel doivent agir comme tampon pour favoriser « l'absorption des changements ».

La gestion des équipes à distance a été soulevée comme un nouveau rôle exercé par les gestionnaires en contexte de pandémie. L'encadrement à distance et au bureau sont définis comme deux activités de travail distinctes. L'enjeu de la communication s'avère particulièrement laborieux. Dans les interactions de travail au bureau, il apparaît plus facile de percevoir si les employées se portent bien ou si elles éprouvent des difficultés. Dans les interactions à distance, l'écran fait obstacle à la lecture du non verbal, alors que les employées y occupent une toute petite place dans l'affichage en mode galerie. Le travail à distance semble conduire à une réduction des interactions avec l'ensemble des employées, à maintenir le gestionnaire à l'écart de conversations qui se déroulent entre les employées via des messageries électroniques individuelles et instantanées, et ainsi à fausser son jugement sur le climat général de l'équipe (il a l'impression que « tout va bien », alors qu'il apprend par un autre canal que tel n'est pas le cas). Autre situation, les employées se retrouvent parfois à travailler à la maison dans des espaces exigus et peu propices à la concentration. Elles peuvent ressentir un malaise à en informer leur gestionnaire qui continue d'ignorer cette situation de travail difficile. Certains gestionnaires ont témoigné de leurs propres besoins d'accompagnement et de formation à l'égard des nouveaux rôles et des nouvelles compétences qu'ils sont appelés à exercer dans leur travail, notamment pour assumer la gestion des équipes à distance.

Clin d'œil des chercheuses et chercheurs

À ce point, on peut considérer la complexité des processus d'adaptation des équipes de travail aux transformations du travail et les implications de la TN. Une hypothèse est que l'ambiguïté et l'incertitude sont liées au développement de stratégies défensives collectives qui empêchent le personnel de gestion et professionnel d'interroger explicitement les conséquences de l'automatisation sur l'organisation du travail.

L'objectif de tout processus d'automatisation est d'optimiser la productivité et d'atteindre la rentabilité maximale offerte par la nouvelle technologie. Cette optimisation implique souvent une réorganisation du travail, enjeu qui entraîne la possibilité de pertes de postes, du fait de leur fusion, ou du fait de l'obsolescence de certaines fonctions pouvant être réaffectées dans des postes polyvalents. Cela peut impliquer une redéfinition des fonctions, qui les rend plus larges et plus floues, une plus grande polyvalence qui implique une réduction du nombre d'employés, et augmente la surcharge de travail pour les nouveaux postes, conçus à partir de la numérisation et de l'automatisation des processus.

Cependant, l'accélération des processus de transition vers la TN, enjeu exacerbé par la COVID-19, l'obligation de résultats et d'efficacité, malgré les conditions de travail modifiées par la TN, font que les employées et le personnel de gestion se concentrent sur l'immédiat et l'urgent, empêchant la réflexion et la délibération sur les conséquences futures du processus de TN.

Cela expliquerait le fait qu'il y a certains aspects des effets de la TN qui ne sont pas abordés ou dont la pertinence est diminuée ou évacuée. Par exemple, il a été explicitement formulé que le profil des employées se modifie, alors que l'organisation privilégie les personnes ayant des compétences numériques, par rapport à d'autres ayant plus d'expérience et de connaissance de leur métier. Cette perte est vécue comme un effet conjoncturel, dont les conséquences à moyen et long terme sont à peine esquissées. Un autre élément peu abordé, voire nié, est l'effet que la TN a sur les employées ayant moins ou peu accès à la formation. Cette question des conditions d'accès à la formation mériterait d'être étudiée à la lumière des enjeux de la division sociale et sexuelle du travail des femmes en contexte d'implantation des outils numériques. L'obsolescence des compétences est une question difficile à aborder. Enfin, la question de la surcharge de travail découlant

de la TN est abordée, mais elle est définie comme étant temporaire et transitoire, sans qu'aucune analyse approfondie ne soit envisagée.

5. Quels sont les enjeux et les dilemmes rencontrés par le personnel en gestion et le personnel professionnel au regard de la TN dans le contexte de la pandémie?

La TN soulève certains enjeux et dilemmes dans son implantation qui renvoient au rythme d'implantation des outils numériques, à la circulation de l'information durant la période de changement, à l'innovation qui s'oppose aux limites des responsabilités des gestionnaires sur les décisions technologiques, à la surcharge de travail, au degré d'aisance variable des générations dans l'utilisation d'outils numériques, ainsi qu'à la transformation des pratiques de gestion, de l'intervention à l'évaluation du rendement, par exemple.

Du temps est nécessaire afin de procéder à une TN réussie. Dans les organisations déjà engagées en TN avant la pandémie, on se remémore que ces changements ont été implantés sur quelques années. À l'opposé, dans le contexte de la pandémie, la TN se déroule parfois sur quelques semaines seulement, par « petits bouts » et sans rodage. Un tel empressement laisse parfois un arrière-goût de travail réalisé « à moitié » et fait pression sur tout le personnel qui vit en état de transition perpétuelle. Certains semblent même éprouver un malaise éthique à bousculer constamment leurs employées, ainsi qu'à forcer les changements au-delà de leurs capacités à les intégrer. En contexte de surcharge, ils trouvent parfois difficile ne pas pouvoir donner aux employées tout le soutien moral et technique dont elles auraient besoin. Dans un tel rythme accéléré, notons aussi les efforts supplémentaires à consentir pour mener les opérations courantes et, tout à la fois, gérer les imprévus dans l'implantation du nouvel outil numérique, y apporter les modifications requises, refaire certaines activités de travail, contourner les processus prévus dans l'utilisation des outils numériques, attendre les améliorations technologiques promises, etc.

Une implantation trop rapide de la TN s'accompagne d'effets non souhaités. Ainsi, elle peut engendrer de la méfiance de la part des employées envers les nouveaux outils numériques et freiner la TN. Des impacts peuvent aussi se faire sentir du côté de la clientèle aux prises avec l'usage d'un outil numérique défectueux. Situation embarrassante s'il en est, il est arrivé que des employées apprennent des clients comment se servir de certaines fonctionnalités d'un outil numérique. Par ailleurs, les priorités peuvent aussi devenir floues. En effet, on rapporte cette situation dans laquelle plusieurs outils numériques ont été implantés en même temps, ce qui a entraîné des difficultés dans le travail des employées. Celles-ci se sont alors interrogées sur les raisons de tels changements en lien avec la mission de leur organisation (mieux servir la clientèle, permettre un service plus rapide et de qualité à la clientèle, etc.).

En bout de course, on souligne que ces deux rythmes d'implantation de la TN, avant et pendant la pandémie, offrent la possibilité d'en tirer de précieuses leçons pour mieux penser et implanter les changements dans les années à venir, dans la mesure où il est possible de prendre un pas de recul pour bien analyser ce qui s'est passé, évaluer l'utilité des outils numériques en lien avec la mission de l'organisation et s'interroger sur la manière de les implanter (quand, auprès de qui, à quel rythme, suivant quel mode d'essai, et pourquoi).

Un autre enjeu concerne la circulation de l'information durant la TN, c'est-à-dire la communication du changement, au sein de l'organisation, en ce qui a trait à la nature des informations à diffuser, au moment de leur diffusion et auprès de qui les diffuser. On rapporte divers exemples où la circulation de l'information est perturbée. Le personnel venant de divers services est invité à collaborer aux rencontres d'implantation. À ces occasions, le personnel de gestion et le personnel professionnel éprouvent parfois certaines difficultés à faire entendre leurs points de vue; leurs recommandations restent lettre morte. Ces interventions peuvent être perçues comme une résistance au changement, alors qu'ils tentent plutôt d'aplanir les difficultés d'implantation pour les employés et mieux soutenir le déroulement des opérations courantes au sein de l'organisation. De plus, ils s'interrogent sur le moment propice pour participer aux travaux d'implantation de la TN. Bien que le personnel de gestion affecté aux services à la clientèle et aux services administratifs ainsi que le personnel professionnel soient invités à participer à certaines réunions d'implantation, et pas à d'autres, ils estiment que leurs contributions seraient davantage porteuses s'ils étaient invités à collaborer dès le début (ex. : étape de conceptualisation des projets de TN). Sur ce plan, ils notent qu'il devient parfois difficile d'implanter des changements en aval, qui comportent certaines lacunes du point de vue opérationnel et qui auraient pu être anticipés en amont. Si on examine cette situation sous un autre angle, on soulève alors les défis liés aux communications à l'interne, entre les paliers hiérarchiques, des communications jugées plus fluides du haut vers le bas, mais plus complexes du bas vers le haut.

En outre, ces perturbations dans la circulation de l'information comportent des incidences de taille en matière de formation continue et de développement de carrière des employés œuvrant dans les services à la clientèle et les services administratifs. Toute modification technologique d'un processus de travail nécessite des apprentissages pour développer des compétences nouvelles, renforcer des compétences existantes ou préparer à la réaffectation à un nouveau poste, voire à une nouvelle carrière. Certains gestionnaires, soucieux du développement de carrière de leurs employés, s'interrogent quant au moment propice pour communiquer des informations stratégiques relatives à l'implantation de la TN à leurs employés. En effet, ils souhaitent que ces dernières puissent disposer du temps nécessaire pour se former à la réalisation d'une nouvelle tâche ou d'un nouveau processus de travail. Du même souffle, ils veulent éviter à tout prix que ces informations soient diffusées au mauvais moment et suscitent l'inquiétude ou éveillent certaines craintes. Ce dilemme est au cœur de l'enjeu de développement des compétences pour permettre l'adaptation des employés aux changements à venir, favoriser le maintien durable dans un emploi qui fait sens pour l'employée et éviter les départs (ex. : changement d'emploi dans une autre organisation; prise de retraite hâtive).

Dans la foulée, un autre dilemme concerne l'écart entre les appels à l'innovation, central dans la compréhension des gestionnaires de ce qu'est la TN dans les organisations, et l'imposition d'outils numériques dont le choix et l'implantation échappent à leur contrôle, que ce soit pour des questions d'accès à des informations stratégiques, de communications ou de compétences numériques. Ces éléments sont fréquemment identifiés comme étant

nécessaires afin de pouvoir clarifier les ambiguïtés qui sont inhérentes à toute situation de crise ou de changements technologiques brusques. Sur ce point, les gestionnaires se sont montrés sensibles à bien communiquer avec les employées, bien qu'ils jugent cette tâche parfois difficile étant donné le manque d'information ou la présence de certaines contradictions entre le discours officiel et la réalité pratique. On a aussi apprécié que les directions valorisent et fassent la promotion de l'hygiène numérique, soit l'utilisation saine des technologies numériques (ex. : éviter l'hyperconnectivité, inviter les employées à prendre des pauses, etc.), mais on a souligné qu'il s'avérait difficile de l'appliquer concrètement dans le quotidien. En outre, les promesses de la TN concernant l'amélioration de l'organisation du travail et des conditions de travail ne semblent pas se réaliser également à travers les différents services. Au contraire, plusieurs gestionnaires ont affirmé ressentir une intensification du travail ou une perte de sens au travail, des réactions qui sont corrélées avec l'automatisation et l'apprentissage de nouveaux outils numériques, ce qui peut parfois freiner les efforts pour soutenir l'engagement et la mobilisation des employées. Il peut s'ensuivre un véritable dilemme éthique que doivent relever les gestionnaires au quotidien, ce qui représente une charge cognitive supplémentaire.

En outre, l'implantation de la TN requiert un engagement important en temps de travail, pouvant occasionner une surcharge de travail. Le travail des gestionnaires et du personnel professionnel s'intensifie au rythme des activités qui s'ajoutent à l'agenda, des sollicitations fréquentes de rencontres liées à divers projets, du temps accordé au travail durant les soirées et les fins de semaine, du fait de rester connecté au travail durant les heures de repos à la maison, etc. Les gestionnaires, tout en souscrivant à certaines finalités de l'organisation, dont l'augmentation de la productivité et de la rentabilité, la réduction des coûts ou le maintien d'une position concurrentielle au sein du marché des assurances, cherchent aussi comment préserver un certain souci de soi et des employées au travail, ainsi qu'à poser certaines limites à l'hyperconnectivité et l'hyperdisponibilité au travail, particulièrement en télétravail. Ils éprouvent de la difficulté à trouver un équilibre entre les exigences du travail et des livrables à rencontrer, d'une part, et le droit à la déconnexion, d'autre part. Il devient alors difficile pour eux de préserver des plages de travail dans un agenda « *overbooké* » ainsi que de porter l'attention souhaitée à la dimension « humaine » de leur travail et de celui de leurs employées. Ce temps à accorder à leurs employées leur apparaît d'autant plus nécessaire, en raison de la perte des échanges informels et de la distance physique entre eux et leurs employées, en contexte de télétravail, comme nous le décrivions précédemment. Paradoxalement, il peut s'ensuivre un sentiment de culpabilité lorsqu'ils tentent de préserver du temps de travail pour soi et pour leurs employées, bien que l'organisation valorise de telles pratiques de gestion.

Ainsi, dans un tel contexte de surcharge de travail, les gestionnaires vivent des tensions entre l'exercice de fonctions de travail valorisées qui entrent en compétition les unes avec les autres dans un horaire quotidien bien rempli. Pour pallier cette surcharge, certaines stratégies sont développées telles qu'établir des priorités pour éviter la dispersion entre les dossiers, enregistrer des réunions et les visionner plus tard, apprendre à dire non, etc. Toutefois, ces stratégies s'avèrent plus ou moins efficaces. Les gestionnaires constatent

que les dossiers « non prioritaires » finissent par se hisser dans l'ordre des priorités, qu'il y a de nouvelles urgences à traiter, que l'équilibre entre le travail et les autres sphères de leur vie (familiale, conjugale, personnelle, etc.) est fragile. La surcharge de travail semble associée au temps de connexion au travail et dans la vie privée. Les gestionnaires s'interrogent sur les limites à poser dans l'utilisation des outils numériques (Comment mettre ses limites? Comment ne pas dépasser ses limites?).

Dans un autre ordre d'idées, précédemment, nous avons relevé le degré d'aisance différencié entre les gestionnaires et le personnel professionnel qui affirment détenir une vision stratégique et une compréhension élargie des changements découlant de la TN dans l'organisation, d'une part et, d'autre part, leurs collègues qui ne s'y retrouvent pas toujours (voir p. 22). En outre, il a été mentionné que les générations plus jeunes étaient plus habiles avec les outils numériques, contrairement aux générations précédentes qui éprouvaient plus de difficultés. Les propos rapportés dépeignent certaines nuances sur le poids des générations au regard de la TN. Ainsi, chez les employées de soutien, l'avancée en âge comporterait un risque de déqualification. En effet, on constate que des employées expertes et considérées comme des personnes de référence au sein de l'équipe se retrouvent au bas de l'échelle lorsqu'elles doivent apprendre à utiliser un outil numérique de travail. Une telle situation mine leur sentiment de compétence et la reconnaissance au travail de leurs pairs, ce qui peut fragiliser leur maintien en emploi. Dans ces contextes, on se questionne : « Comment accompagner ces employées et parvenir à les refaire rayonner au travail? Comment éviter que le processus de TN mette les employées en situation de « ça passe ou ça casse »? ». Chez la clientèle, nous avons déjà mentionné les réactions typiques diverses des générations au regard des outils numériques (voir p. 11) et l'obligation du maintien des outils traditionnels et numériques dans les services à la clientèle. Enfin, s'agissant du métier de gestionnaire ou de professionnel, des nuances sont apportées. Quelques gestionnaires et membres du personnel professionnel plus avancés dans leur carrière évoquent que la TN constitue aussi un défi pour leurs collègues plus jeunes. Réciproquement, ces collègues plus jeunes confirment être parfois dépassés par la vitesse à laquelle les outils numériques se déploient. Pour ces métiers, l'enjeu générationnel ne semble pas aussi tranché qu'il n'y paraît a priori dans l'apprentissage des outils numériques.⁵

⁵ Du point de vue du personnel en gestion et du personnel professionnel, les nouveaux outils numériques devraient être très intuitifs (ex. : un Iphone), ce qui n'est pas nécessairement le cas des changements numériques implantés depuis les dernières années.

6. Du point de vue du personnel de gestion et du personnel professionnel, la TN est-elle marquée par des enjeux de genre?

Dès la conceptualisation du programme de recherche, la problématique de la TN et ses répercussions sur plusieurs types d'emplois (notamment, précaires, bien rémunérés, peu qualifiés, etc.) s'inscrivait dans la prise en compte du renforcement possible des inégalités de populations exclues du numérique. C'est notamment le cas des femmes qui ont été ciblées comme étant majoritaires à occuper des postes d'employées de soutien au sein des services à la clientèle et des services administratifs du secteur des assurances. Ainsi, du point de vue de notre équipe de recherche, il était fort probable que des enjeux de genre soient au cœur de notre objet d'étude. C'est pourquoi nous avons abordé ce sujet lors des discussions en groupe. Toutefois, nous avons constaté que ce thème a très peu été discuté lorsque que nous l'avons abordé explicitement. Les propos entendus mettent de l'avant peu ou pas de différences de genre dans les services et plus largement, au sein de l'organisation. Quelques exemples et contre-exemples génériques portant sur les enjeux de genre ont été relevés, notamment au regard de la dotation des postes dans certains secteurs de l'organisation (ex. : développement des affaires, TI) qui demeurent genrés depuis plusieurs années. Toutefois, on mentionne que ce n'est qu'une question de temps avant l'atteinte d'une parité hommes-femmes dans ces secteurs. Fait à noter, d'un point de vue du développement des ressources humaines, les enjeux de genre sont bel et bien documentés et s'inscrivent dans des stratégies d'égalité, de diversité et d'inclusion mises en œuvre dans chacune des organisations. Ce qui ressort des discussions, c'est que l'enjeu générationnel supplante celui du genre lors du recrutement à des postes où l'utilisation d'outils numériques est requise. Par ailleurs, on a soulevé que la diversification des profils recherchés lors du recrutement permettrait maintenant d'intégrer une plus grande proportion d'hommes dans les services administratifs et les services à la clientèle de l'organisation. Rappelons les possibilités d'avancement jugées plus importantes pour les recrues qui maîtrisent bien les outils numériques. Des analyses plus approfondies se poursuivront pour mieux documenter les dimensions du genre en lien avec la TN du secteur des assurances.

7. Quelles pistes de réflexion poursuivre au terme de ce tour d’horizon?

Le présent rapport fait état des résultats préliminaires des groupes de discussion réalisés avec des gestionnaires et des membres du personnel professionnel en ressources humaines et en formation dans les organisations partenaires. À partir des constats dégagés, nous aimerions soulever certaines pistes de réflexion.

- Le présent rapport permet de cerner les complexités entourant l’implantation des outils numériques dans les organisations. Les participantes et les participants aux groupes de discussion ont souligné notamment l’importance de prétester les outils numériques avant leur implantation, d’offrir un plus grand soutien, de considérer les besoins diversifiés de la clientèle et de doser le rythme des changements afin d’assurer leur soutenabilité tant pour les gestionnaires et professionnels que pour les employées. 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 séniores seraient davantage affectées par la TN que leurs homologues juniors. Des répercussions ont été relevées sur le plan du recrutement, de la formation, du développement des compétences, du développement de carrière ainsi que dans la réalisation des activités quotidiennes de travail. Ces enjeux se répercutent également sur les relations entre les membres d’une d’équipe. Considérant ces enjeux, et tenant compte de la pénurie de main-d’œuvre qui sévit actuellement, quelles seraient les stratégies à mettre en œuvre au sein des organisations?
- En ce qui touche les enjeux de genre, considérant l’impasse faite autour de cette question et des contradictions soulevées, comment interpréter de tels résultats? La question demeure : comment les enjeux de genre influencent-ils la TN des postes de soutien administratif et de services à la clientèle?

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.