

Quand la transformation numérique croise la pandémie : quelles expériences pour les cadres?

Émilie Giguère, Imane Zineb Lahrizi, Simon Viviers,
Marcelo Balboa, et Mégane Drouin
Université Laval

Résumé

Le chamboulement qu'a connu le monde du travail avec l'avènement de la crise sanitaire a entraîné des répercussions substantielles notamment sur les entreprises et par ricochet sur les travailleurs·euses, dont les cadres. Cet article vise à rendre compte des expériences de travail de cadres en contexte de pandémie de Covid-19. Il s'appuie sur la théorie du « travail vivant » (Dejours, 2013) afin d'appréhender les enjeux des mutations du monde du travail et leurs répercussions sur les expériences de travail. La recherche repose sur une méthode qualitative menée à l'aide de groupes de discussion auprès de 20 cadres. Les résultats révèlent entre autres les dimensions économique, instrumentale, humaine et sociale soutenant leur travail afin de faire face à la transformation numérique. Les analyses ouvrent sur des réflexions sur les modes d'organisation du travail à construire afin de favoriser le maintien durable en emploi et la conciliation des projets de vie.

Mots-clés : cadres ; travail ; covid-19 ; transformation numérique.

Reconnaissance : Ce projet de recherche a été financé par le Centre des compétences futures.

Le chamboulement qu'a connu le monde du travail en 2020 avec l'avènement de la crise sanitaire a eu son lot de répercussions notamment sur les entreprises, les institutions et par ricochet sur les travailleurs·euses dont les cadres. Depuis, bon nombre de chercheur·e-s se sont penchés sur les différents enjeux qui ont émergé autour de la relation pandémie-organisation-travail-projet de vie (ex., Alberio et Tremblay, 2021; Como et al., 2021; Frimousse et Peretti, 2021). Parmi ces enjeux, on dénote notamment l'augmentation du temps passé au travail, les défis de la conciliation du travail avec les différents projets de vie, ainsi que les pertes d'emploi temporaires et les périodes de chômage venues s'inscrire de manière inattendue dans les parcours de vie (Alberio et Tremblay, 2021). De même, le manque de formation et de ressources pour les employés contraints à télétravailler ainsi que le manque de soutien organisationnel dans cette transition peuvent soulever de nouveaux risques pour la santé du personnel et leur conciliation du travail avec leurs différentes

sphères de vie (Como et al., 2021). À ce sujet, des chercheur·e-s ont soulevé la nécessité de réaliser davantage de travaux de recherche afin de mieux comprendre et soutenir la transition vers le télétravail et les enjeux de conciliation du travail avec les différents projets de vie ainsi que les risques pour la santé (Como et al., 2021).

Plus spécifiquement, en ce qui concerne le travail des cadres en contexte de pandémie, quelques travaux ont souligné la nécessité d'engager des pratiques de gestion de proximité marquées par des relations de confiance permettant de soutenir les équipes encadrées dans la réalisation du travail (Andersone et al., 2022; Frimousse et Peretti, 2021). Selon ces travaux, les pratiques de gestion de proximité des cadres seraient d'autant plus importantes pour faire face aux bouleversements des environnements de travail en contexte pandémique et postpandémique. Comment de telles pratiques ont-elles pu être déployées ou non par les cadres dans le contexte de la pandémie? Comment les transformations de l'organisation du travail nécessaires en raison des mesures sociosanitaires durant la pandémie ont-elles modifié le travail et les pratiques des cadres? Les

connaissances scientifiques sur les expériences de travail des cadres avant la pandémie montraient déjà la complexité de leur travail et les défis pratiques et subjectifs auxquels ils font face dans l'exercice de leur fonction (Biaz et Brasseur, 2021; Dejours, 2015; Foster et al., 2019; Giguère et al., 2023; Giguère et St-Arnaud, 2020; Hassard et Morris, 2022; Mintzberg, 2019; Pelletier, 2014). Comment les effets de la pandémie sur le travail et les organisations ont-ils affecté le travail des cadres?

Sur le plan de la conciliation du travail des cadres avec les différents projets de vie, des travaux précédents le contexte pandémique mettent en lumière la diversité des stratégies de conciliation (Giguère et al., 2022; Guillaume et Pochic, 2009; Mills et Grotto, 2017; Shaw et Leberman, 2015; Stock et al., 2014). On retrouve entre autres des stratégies de séparation des sphères de vie (Mills et Grotto, 2017; Stock et al., 2014) de flexibilité des temps et des lieux de travail (Guillaume et Pochic, 2009; Shaw et Leberman, 2015), de même qu'une stratégie d'hyperefficacité pour arrimer l'ensemble des exigences du travail, d'encadrement et domestique (Giguère et al., 2022). Comment les transformations des lieux et des temps de travail exigées par la pandémie ont-elles affecté la conciliation des projets de vie des cadres et les stratégies déployées pour y arriver?

En fin de compte, qu'en est-il des expériences de travail vécues par les cadres en contexte

de pandémie de Covid-19 caractérisé (en référence au contexte) par un passage « forcé » au télétravail et le renouvellement des formes d'empiètement du travail sur les différents projets de vie? C'est précisément l'objet de cet article qui propose une analyse plus fine des expériences des cadres dans un tel contexte. Une première partie de cet article présente le cadre théorique mobilisé dans cette étude. Nous retenons notamment la théorie du travail vivant pour mieux situer les expériences subjectives de travail dans un contexte de transformations. Une deuxième partie expose le protocole méthodologique privilégié qui repose sur des analyses des discussions tenues au sein de trois groupes de cadres ($n=20$). La partie subséquente se consacre à la présentation et à la discussion des résultats les plus saillants. Enfin, il sera question pour conclure d'esquisser des prolongements possibles pour de futures recherches.

Cadre théorique

La considération des mutations du monde du travail et leurs répercussions sur les expériences de travail des cadres s'inscrivent en cohérence avec la théorie du travail vivant (Dejours, 2013; Dejours et Deranty, 2010; Molinier, 2008), et ce, pour plusieurs raisons. D'abord, la théorie du travail vivant cherche à rendre compte de la manière dont le travail affecte les individus dans leur relation avec eux-mêmes,

avec les autres et avec le monde dans lequel ils·elles vivent et œuvrent (Dejours, 2017). Elle permet ainsi à différents égards de saisir finement les impacts des mutations du monde du travail et leurs répercussions sur les expériences de travail des individus et leur maintien durable au travail (Dejours, 2013; Dejours et Deranty, 2010; Giguère et St-Arnaud, 2020; Molinier, 2008). Par exemple, des travaux antérieurs révèlent que les mutations du monde du travail peuvent avoir des implications sur les capacités des cadres à préserver leurs convictions et leur intégrité au travail, dans des contextes où les pressions financières ouvrent sur des formes dérivées (Dejours, 2013; Giguère et St-Arnaud, 2020). Plus récemment, bien qu'ils ne portent pas spécifiquement sur le travail des cadres, certains travaux ont soulevé des risques inhérents au travail à distance dans le secteur des services, notamment à l'égard des risques de dégradation et d'appauvrissement des relations et des liens sociaux de même que des risques de diminution des registres de sensibilité (Dejours, 2022).

Plus spécifiquement, la notion d'expériences de travail permet de considérer l'écart entre les règles ou les procédures prescrites par l'organisation du travail (le travail prescrit) et les efforts et activités déployés par les travailleurs·euses pour les réaliser (le travail réel) (Dejours 2013). À ce sujet, la notion d'expériences de travail permet de saisir la manière dont les

travailleurs·euses s'engagent face aux décalages et aux résistances rencontrées au travail, afin d'arbitrer les prescriptions du travail avec les enjeux rencontrés sur le terrain (Dejours 2013). La rencontre du travail réel, qu'il s'agisse de résistances, de pannes, de dysfonctionnements ou d'imprévus impliquant divers éléments tels que des équipements, des collègues ou des clients, peut être source de déséquilibre et d'insatisfaction et ouvrir sur des formes de souffrance au travail (Dejours 2013). La souffrance vécue au travail peut aussi être le point de départ de l'action, ouvrir sur l'engagement du processus créatif et de l'intelligence pratique des travailleurs·euses, dans le but de surmonter les résistances du réel, de manière à réduire, dépasser, transformer ou renverser la souffrance en plaisir (Dejours, 2013). Devant l'impossibilité d'y parvenir et face à une organisation du travail délétère, la souffrance pathogène vécue au travail pourrait amener des travailleurs·euses à construire des stratégies défensives. Les stratégies défensives permettent de « [...] modifier, transformer ou euphémiser la perception que les travailleurs·euses ont de la réalité qui les fait souffrir » (Dejours et Abdoucheli, 1990, p. 9). En ce qui concerne le groupe des cadres, des travaux révèlent diverses stratégies défensives construites et mobilisées dont une stratégie de psychologie spontanée de l'encadrement qui consiste à mettre à distance les failles de l'organisation prescrite du travail

et à poser un regard dépréciatif sur le personnel encadré (Dejours, 1992; Dejours, 1998; Vézina et St-Arnaud, 1996). L'hyperactivité professionnelle, portée par une forme de moi héroïque, a également été repérée chez les cadres en milieu scolaire comme stratégie permettant de soutenir psychiquement la pénibilité du travail (Maranda et al., 2011). De plus, des stratégies de virilité marquées par un déni du travail réel du personnel encadré permet aux cadres de poser des gestes qui vont à l'encontre de leurs valeurs, en se rapprochant ou en adhérant aux prescriptions du management (Dejours, 1998, 2015; Giguère, 2020; Pelletier, 2014). Par ailleurs, quelques travaux ont mis en évidence que, chez les femmes cadres, d'autres stratégies peuvent être construites notamment une stratégie « d'humilité stratégique » leur permet de naviguer à travers les prescriptions du travail tout en faisant face aux situations dévalorisées et risquées, afin de se déplacer et de progresser sans être repérées, de manière à s'activer du côté de la résistance et de mobiliser leur capacité d'agir du côté de la discrétion (Giguère, 2020).

Plus largement, comprendre les expériences de travail selon la théorie du travail vivant implique l'ouverture d'un espace de parole pour les travailleurs·euses, afin qu'ils·elles puissent penser leur travail, réfléchir ensemble au sens de ce qu'ils·elles vivent au travail, de ce que leur fait vivre leur travail, en considérant les dimensions des

rapports sociaux, les situations et les environnements de travail dans lesquels ces expériences s'inscrivent (Dejours, 2013; Molinier, 2008). En somme, la théorie du travail vivant (Dejours, 2013; Dejours et Deranty, 2010; Molinier, 2008) notamment mobilisée dans des travaux antérieurs avec les cadres (Dejours, 1998; Giguère, 2020; Giguère et St-Arnaud, 2020; Pelletier, 2014) s'avère porteuse pour cerner les expériences de travail vécues par les cadres afin de saisir s'ils·elles arrivent à préserver ou non le sens de leur travail, à savoir, ce qu'ils·elles considèrent comme important et ce à quoi ils·elles attribuent une valeur face aux mutations qui peuvent occasionner des dérives.

Méthode

Cette étude découle d'une analyse de données de recherche produites dans le contexte d'un programme de recherche-action (Bourassa, 2015) menée auprès de trois compagnies d'assurances au Canada visant notamment à comprendre la transformation numérique dans ce secteur d'activités. La pandémie de Covid-19 est survenue alors que commençaient à se planifier les premières étapes de la recherche et a donc infléchi à la fois l'objet (p.ex., inclusion de la réalité du télétravail forcé) et la méthode de recherche (p.ex., conduite « en ligne » des groupes de discussion).

Objectifs de la recherche, participant·e·s et stratégie de recueil du matériau

La stratégie de recherche retenue pour la présente étude est une recherche qualitative réalisée à l'aide de trois groupes de discussion (Leclerc et al., 2011) menés auprès de cadres et de personnels professionnels en ressources humaines (dans des fonctions équivalentes à celles des cadres), dans des trois organisations canadiennes du domaine de l'assurance. Le recours à cette méthode permet d'atteindre l'objectif de cet article qui consiste à comprendre les expériences de travail des cadres en contexte de pandémie de Covid-19 caractérisé par un passage « forcé » au télétravail et le renouvellement des formes d'empiètement du travail sur les différents projets de vie. Ce type de recherche interprétative implique une certaine structuration des entretiens (Leclerc et al., 2011) et un guide d'entretien a donc été élaboré. Ce guide incluait des éléments permettant de contextualiser le projet de recherche, des consignes pour faciliter les discussions en groupe, ainsi que les principaux thèmes à aborder. Parmi les questions intégrées dans le guide figuraient : qu'est-ce que la transformation numérique pour vous? Quel rôle jouez-vous dans la transformation numérique au sein de votre organisation? Quels dilemmes ou tensions rencontrez-vous dans l'exercice de votre rôle?

Après avoir obtenu l'approbation du comité éthique de notre institution universitaire, le recrutement a été soutenu par des personnes-ressources des compagnies d'assurance partenaires du projet qui ont diffusé un feuillet d'information auprès des cadres de leur organisation au printemps 2021, dans un contexte où le télétravail était imposé dans les compagnies. Le feuillet comportait deux critères de recrutement : 1) occuper un poste de cadre ou de professionnel en ressources humaines avec accompagnement direct de personnel et 2) être en poste depuis au moins deux ans, afin de disposer d'une expérience significative en matière d'accompagnement du personnel et de pouvoir en discuter en groupe. La diffusion de l'invitation à participer au groupe de discussion a permis aux personnes volontaires d'entrer en contact avec une personne de notre équipe de recherche. En tout, cette démarche a permis de recruter vingt participant·e·s soit seize cadres et quatre professionnels en ressources humaines, lesquels ont été répartis en trois groupes, soit un groupe par organisation partenaire du projet. Chaque groupe, constitué de cinq à huit participant·e·s, s'est réuni en ligne à deux reprises au printemps 2021, pour une durée de deux heures, afin de discuter des enjeux relatifs à la transformation numérique. Les entretiens de groupe ont dû être menés à distance avec la plateforme Teams, en raison des mesures de prévention de la

contagion. L'équipe de recherche a donc dû s'adapter rapidement, car elle n'était pas tout à fait familiarisée avec ces contraintes technologiques. Bien que cela n'ait pas totalement affecté le processus de production des données, il s'agit sans aucun doute d'une situation récurrente, qui reproduit en partie le même problème que celui étudié, et qui a sans aucun doute conditionné la relation avec les participant·e·s, d'une manière difficile à mesurer et qui constitue probablement une limite de la recherche.

Procédures de traitement et analyse

Les matériaux recueillis à l'aide des groupes de discussion ont été retranscrits. Les données sensibles, dont les prénoms des personnes participantes ou ceux de leurs collègues, le nom des lieux ou des événements pouvant les identifier, ont été rendues confidentielles notamment par l'utilisation de pseudonymes. L'examen phénoménologique des matériaux (Paillé et Muchielli, 2016; Tengelyi, 2006) et l'analyse à l'aide des catégories conceptualisantes (Tengelyi, 2006) ont été les deux stratégies utilisées pour le traitement et les analyses des matériaux. L'examen phénoménologique des matériaux selon Paillé et Muchielli (2016) consiste à lire et relire méticuleusement les retranscriptions d'entretiens afin de faire une « écoute sensible » des matériaux. Simultanément, l'analyse à l'aide des catégories

conceptualisantes (Paillé et Muchielli, 2016) s’est entreprise de manière à comprendre et théoriser les aspects évoqués par les cadres à l’égard de leur travail en contexte de mutation liée à la fois à la transformation numérique et à la pandémie. Des processus dynamiques ont permis de faire les liens et de construire des catégories en se basant sur les éléments ciblés dans les matériaux des entretiens de groupe, à partir du cadre théorique (Dejours, 2013), ainsi que dans nos travaux antérieurs sur les expériences de travail des cadres préalablement au contexte pandémique (Giguère, 2020; Giguère et al., 2023; Giguère et St-Arnaud, 2020). De même, des catégories ont été construites à l’aide de processus d’analyse descriptive qui consiste à identifier un phénomène rapidement dans les matériaux (Paillé et Muchielli, 2016). En utilisant l’induction théorisante, des catégories ont été construites en considérant la combinaison des expériences rapportées par les participant·e·s (Paillé et Muchielli, 2016). Enfin, des catégories ont été bâties par déduction interprétative, en liant le cadre théorique et nos travaux antérieurs au corpus des matériaux (Paillé et Muchielli, 2016). Le tableau 1 présente des exemples de construction de catégories à l’aide des processus de construction dynamique selon Paillé et Muchielli (2016).

Par ailleurs, les résultats exposés dans les prochaines sections se situent dans des perspectives de recherche constructiviste subjectiviste qui

Tabelau 1

Exemples du processus de construction dynamique des catégories à l’aide de la stratégie des catégories conceptualisantes de Paillé et Muchielli (2016)

Processus de construction des catégories	Exemples de catégories dans l’article
La description analytique facilite la construction de catégories en se basant sur les expériences évoquées par les participant·e·s, favorisant la nomination et l’identification du phénomène directement dans les matériaux d’entretien.	Par exemple, nommer et identifier les expériences relatives à l’empiètement du travail sur les différents projets de vie, les risques d’intensification et de surcharge de travail et les regrouper au sein de la catégorie « les expériences des cadres concernant les enjeux de conciliation travail-famille et l’empiètement du travail sur les différents projets de vie »
La déduction interprétative permet de faire des liens entre le cadre théorique et les matériaux d’entretien afin de créer des catégories.	Par exemple, documenter et dégager les expériences de travail des participant·e·s selon la présence de processus de mise à distance ou d’arbitrage entre les dimensions économiques, instrumentales, humaines et sociales de leur travail pour créer deux sous catégories : « Des expériences marquées par l’arbitrage complexe des dimensions économiques et instrumentales du travail avec ses dimensions humaines et sociales » « Des expériences ancrées dans les dimensions économiques et instrumentales du travail, à distance des dimensions humaines et sociales »
L’induction théorisante contribue à la création de catégories à partir de l’enchaînement des expériences vécues par les participant·e·s.	Par exemple, mettre en commun l’enchaînement des expériences mentionnés par les participant·e·s notamment concernant la rapidité et l’accélération de la transformation numérique en contexte de pandémie au sein de la catégorie « les expériences de travail des cadres concernant la rapidité et l’accélération de la transformation numérique en raison du passage « forcé » au télétravail en contexte de pandémie de Covid-19 ».

allouent un espace à la véracité des expériences vécues des 20 cadres. Ainsi, selon Lejeune (2019) les processus de quantification des catégories seraient à éviter, car elles peuvent contribuer à déformer ou altérer les résultats. Cependant, les termes « quelques-un·e·s », « certain·e·s », « d'autres », « des » ont été utilisés de manière à façonner les catégories.

Résultats et discussion

Le traitement et les analyses des matériaux qui en ont suivi ont permis de dégager trois grandes catégories de résultats qui seront présentées dans la section subséquente : 1) les expériences de travail des cadres concernant la rapidité et l'accélération de la transformation numérique en raison du passage « forcé » au télétravail en contexte de pandémie de Covid-19 ; 2) les expériences de travail des cadres en contexte de transformation numérique et 3) les expériences des cadres concernant les enjeux de conciliation travail-famille et l'empiètement du travail sur les différents projets de vie. Les trois catégories, ainsi que les sous-catégories, le cas échéant, sont présentées dans le tableau 2.

Les expériences de travail des cadres concernant la rapidité et l'accélération de la transformation numérique en raison du passage « forcé » au télétravail en contexte de pandémie de Covid-19

Tableau 2

Synthèse des catégories

Catégories	Sous-catégories
Les expériences de travail des cadres concernant la rapidité et l'accélération de la transformation numérique en raison du passage « forcé » au télétravail en contexte de pandémie de Covid-19	---
Les expériences de travail des cadres en contexte de transformation numérique	<ul style="list-style-type: none"> • Des expériences marquées par l'arbitrage complexe des dimensions économiques et instrumentales du travail avec ses dimensions humaines et sociales • Des expériences de travail ancrées dans les dimensions économiques et instrumentales du travail, à distance des dimensions humaines et sociales
Les expériences des cadres concernant les enjeux de conciliation travail-famille et l'empiètement du travail sur les différents projets de vie	---

La rapidité et l'ampleur de la transformation numérique due à la transition soudaine vers le télétravail, imposées par les mesures sanitaires liées à la pandémie de Covid-19, ont marqué profondément les expériences du travail des cadres. En effet, la Covid-19 a imposé des contraintes majeures, du jour au lendemain où en l'espace de quelques semaines, les cadres ont été contraints à basculer à distance leur travail et celui de leurs équipes en télétravail, ce qui était auparavant peu probable, voire

impensable. Ces modifications substantielles n'ont pas été sans conséquence pour le travail des cadres.

La pandémie aura mis une vitesse grand V vers la transformation, toutefois, dans le passage précédent, on était en meilleur contrôle du plan de gestion de changement, on voyait les choses arriver [...] puis on était capable d'attacher les communications qui s'y rattachaient. La pandémie a amené une accélération qu'il a fallu faire la switch off-on. – Denise

Malgré le caractère contraignant de ces transformations, certains cadres ont exprimé les bons côtés rattachés à ce changement rapide qui aurait été difficilement réalisable dans d'autres contextes : le projet de transformation numérique a pu se déployer plus rapidement en raison de la pandémie.

Le bon côté de la pandémie qu'on a vécue [...] en 2 semaines, je me suis reviré de bord [...], 100% du personnel est parti travailler à domicile [...]. Avant, nous, on avait pratiquement 100% du personnel qui était au bureau qui travaillait avec des documents papiers. – Phil

D'autres par ailleurs font état des limites de ce basculement, le manque de temps relatif à la mise en place de chacune des étapes du changement, les dommages collatéraux qui en ont découlé ainsi que leurs conséquences pour l'accompagnement du personnel.

Dans la transformation numérique volet Covid, notre département, ça faisait près d'une dizaine d'années qu'on attendait d'être numérisé. Puis, on l'a été en quelques mois, la réflexion, l'analyse de l'impact, la gestion du changement, on s'entend, entre un projet d'envergure sur plusieurs années versus quelques mois, on n'est pas du tout à la même place. On vit avec les impacts

de cela, mais c'était un mal nécessaire de par la situation.
– Gail

Du jour au lendemain, en quelques jours, il y a plusieurs dizaines d'employés qui doivent partir à la maison, donc c'est de les accompagner [...] la pandémie nous a obligés à cela, ce qui fait en sorte que ça a pris beaucoup de jus. Je devais accompagner les employés par la main à la maison, il y en avait qui étaient vraiment insécures.
– Roxane

Pour plusieurs cadres la transformation numérique en contexte de pandémie de Covid-19 a entraîné, par les exigences de sa mise en œuvre et par les nouveaux instruments qu'elle introduit dans le travail (p.ex., nouvelles plateformes ou fonctionnalités logicielles), des formes de surinvestissement au travail, d'accélération, d'intensification ou de surcharge de travail, une disponibilité démesurée au travail ainsi que des risques d'éparpillement qui affectent de différentes manières leur travail. Dans les extraits qui suivent, Justine et Gérard expriment les effets de cette intensification et de cette surcharge au travail :

En tant que gestionnaire, on se dit « ouf, il faut que je livre cela, ça, faut que je le livre, il faut que je fasse cela ». Mes journées, je pense que je n'ai pas un quinze minutes pour moi [...] on essaie d'être partout. [...] mon agenda est overbooké

en permanence. – Justine

[...] qu'est-ce qui est important, qu'est-ce qui est urgent, qu'est-ce qui est non urgent, qu'est-ce qui est non important? Puis tu fais ta grille, tu fais ta liste, mais c'est parce qu'un moment donné [rires] tes trucs qui sont non-importants deviennent importants puis oups après ça ils deviennent urgents. Ça reste jamais non-important. Puis quand c'est non-important tu le tasses, mais un moment donné tu peux plus le tasser parce qu'il revient. En-dessous d'la pile puis pendant c'temps-là ben y'a d'autre qui est rentré, c'est pas la quantité d'ouvrage, c'est peut-être un problème d'organisation, mais je considère que je suis quand même assez productif. – Gérard

De son côté, Christine relate les risques d'éparpillement :

L'ère numérique est extraordinaire, mais va lire dans X [nomme le système informatique], va lire dans l'espace Y [nomme l'espace virtuel], va lire dans l'espace client [...] à un moment donné, ta tête est à peu près à 25 places différentes en même temps.
– Christine

Rémi évoque quant à lui une disponibilité excessive engendrée par la transformation numérique :

Il y a une hyper disponibilité qui s'est développée. C'est que

peu importe le statut que vous avez sur les outils numériques, que ce soit le statut « occupé », « ne pas déranger » ou « en entrevue »...ça sonne, ça « popo » [...] il y en a 10 qui cognent à la porte en même temps. C'est une pression qui s'ajoute. – Rémi

En somme, les résultats de cette première catégorie d'analyse mettent en évidence la rapidité et l'accélération de la transformation numérique en raison du passage forcé au télétravail à la suite des contraintes sanitaires imposées par la pandémie de Covid-19. Ces résultats permettent de mieux cerner le caractère imprévu et soudain de la pandémie et des transformations qui en ont découlé de même que les processus d'accélération et d'intensification déjà présents dans le travail d'encadrement. Précisons ici que la documentation scientifique révélait, avant la pandémie, que le travail de cadres était déjà exigeant notamment en termes d'heures passées au travail en raison de leurs fonctions (Badawy et Schieman, 2021; Dejourn, 1998, 2015; Hassard et Morris, 2022), mais aussi des transformations technologiques affectaient leur travail (Hassard et Morris, 2022). En ce sens, nos résultats permettent de constater que la pandémie a contribué à métamorphoser les milieux de travail et à accélérer et intensifier des tendances déjà existantes dans le travail des cadres, dans un contexte où ils·elles ont eu à gérer non seulement l'effet du

télétravail forcé sur le travail des employé·e·s supervisés, mais leur propre travail. Plus largement, il est possible de penser que ces expériences de travail dans un contexte de bouleversements les placent plus à risque de vivre une problématique de santé en lien avec le travail. Ces résultats s'inscrivent aussi en continuité plus globalement avec les constats de Como et al., (2021) qui évoquent que le manque de formation et de ressources pour les employé·e·s contraints à télétravailler ainsi que le manque de soutien organisationnel dans cette transition peuvent soulever de nouveaux risques pour la santé du personnel, de manière générale (Como et al., 2021). Ils·elles viennent aussi renforcer la nécessité de réaliser davantage de travaux de recherche afin de mieux comprendre et soutenir la transition vers le télétravail en considérant entre autres les risques reliés à la santé (Como et al., 2021). Par ailleurs, cette première catégorie de résultats contribue à situer des transformations récentes du monde du travail en contexte de pandémie et de transformation numérique, de même que leurs implications globales pour le travail des cadres, en s'appuyant sur la théorie du travail vivant. À notre connaissance, les plus récents écrits à l'égard des transformations du monde du travail et qui mobilisent la théorie du travail vivant ont porté principalement sur le télétravail ou le travail à distance, notamment dans le domaine des services (ex. commerce, relation d'aide)

(Dejourn, 2022; Facury et Le Lay, 2022), de l'enseignement (Ganem et al., 2022; Hernández Gómez, 2022; Potiron et Ganem, 2022), du juridique (Leclair et Baffet-Lozano, 2022), ou encore, sur le travail platformisé (Le Lay et Lemozy, 2022; Lemozy et Le Lay, 2022).

Les expériences de travail des cadres en contexte de transformation numérique

Bon nombre des cadres rencontrés ont souligné que la transformation numérique engendre une série de changements au sein de l'organisation ancrés notamment dans l'introduction et l'utilisation plus marquées des outils numériques. Bien que cette transformation numérique ait des impacts directs sur le travail quotidien des cadres et des employé·e·s, l'implication des cadres dans les décisions et la conceptualisation de la transformation numérique demeure limitée. En effet, parmi les participant·e·s, certain·e·s cadres ont expliqué avoir participé à des projets de transformation numérique, mais que leurs recommandations ou leurs questionnements n'ont pas nécessairement été pris en considération lors de la mise en œuvre des projets. Pour illustrer cette situation, certain·e·s cadres, comme Gail, ont évoqué leur impression de ne pas avoir « les mains sur le volant », de ne pas pouvoir participer à la

régulation des conséquences de la transformation alors que celle-ci affectera directement leurs employées.

Ce que je trouve difficile personnellement, c'est qu'on n'a pas les mains sur le volant. C'est des gros, gros mandats c'est des gros projets, beaucoup de gens impliqués, souvent des directions éloignées de la nôtre [...] avant qu'ils soient rendus à nos impacts à nous, il y a un grand bout de chemin de fait, des fois c'est de devoir être obligé d'avoir l'air du turn off qui dit « oui, mais, oui, mais, oui, mais as-tu pensé, oui, mais ce petit bout-là », puis d'être capable de se sentir toujours à l'aise et de légitimer de le dire le « oui, mais ». Parce qu'on veut pas être réfractaire au changement, on l'est pas, mais on se doit nous on sait que nos gens vont avoir des impacts si on le dit pas, si on le dit des fois c'est mal perçu des fois c'est bien perçu dépendant du récepteur. – Gail

De même, le peu ou l'absence de préparation préalable à l'implantation de la transformation numérique complique le travail des cadres. En effet, ils·elles peuvent se retrouver directement confrontés à apprendre les changements au fil de l'eau, tout comme leur personnel. Dans de tels contextes, on remarque les risques de réduction de leur autorité et de leur autonomie au travail, qui peuvent découler de la transformation

numérique ainsi que la possibilité d'une intensification et d'une surcharge de travail.

C'est difficile pour nous aussi les cadres de [rire] on change de système X [nomme le système], comment est-ce que moi je vais aider mon employé à faire de la gestion de changement alors que même pour moi c'est nébuleux ? Nous aussi on a une transfo-, on passe à travers cette transformation numérique. On doit comprendre ça va nous amener où, puis sans aller dans le micro, parce que c'est pas nous nécessairement qui va utiliser le logiciel, mais on doit avoir des équipes supports autour de nous [...] on a un défi nous autres aussi, on en pédale un bout [rire] [...] ça demande du temps vraiment, parce qu'en tant que cadres, on est déjà très occupés, puis vu que cette transformation arrive, ça nous demande du temps, mais aussi pour les employés. On doit les former pour leur expertise, pour leur travail, mais en plus on doit les former constamment par rapport à leurs outils informatiques [...] Ça devient lourd. – Anna

Au regard des analyses effectuées, deux sous-catégories émergent et permettent de saisir plus finement les expériences de travail des cadres. C'est ce qui est présenté dans les paragraphes subséquents.

Des expériences marquées par l'arbitrage complexe des dimensions économiques et instrumentales du travail avec ses dimensions humaines et sociales

Parmi les participant·e·s, certaines ont fait état des difficultés rencontrées en lien avec l'arbitrage des dimensions économiques, instrumentales, humaines et sociales de la transformation numérique qui influencent leurs expériences de travail. Pour eux·elles, la transformation numérique semble associée principalement à des finalités économiques et instrumentales du travail (réduire des coûts, optimiser des processus, gagner en rapidité, être plus compétitif, faire croître l'organisation, etc.) prenant peu ou pas en compte les dimensions humaines et sociales du travail. Ils·elles ont parfois le sentiment de devoir suivre le train sans nécessairement en partager ou en comprendre les finalités. Certain·e·s cadres, comme Alain, se sont interrogés sur le sens et l'utilité des transformations numériques :

Très vite quand ça accélère puis on parle de transformations numériques puis des fois j'ai l'impression qu'on oublie un peu c'est quoi notre mission d'équipe ou de compagnie. J'aimerais ça des fois que ça soit un petit peu plus peut-être scopé les changements de systèmes, de technologies qui s'en viennent, mais ça devrait être guidé par quoi? Guidé

normalement par la volonté de mieux servir nos clients, plus rapide, plus de qualité, etc. Puis des fois, l'impression que ça me laisse en voyant ça s'accélérer puis on déploie toutes sortes de nouveaux outils qu'on a des fois pas le temps de bien intégrer qu'il y en a déjà un nouveau qu'il faut se former, mais quand on regarde tout ça en bout de ligne ça sert à quoi? [...] Pourquoi on se transforme? Vers quels outils? Qu'est-ce qui devrait être vraiment nos tops priorités dans la transformation plutôt que de ratisser un peu partout? [...] dans mon travail, est-ce que c'est utile ou pas? Des fois c'est dur de garder le fil. – Alain

D'autres ont mis en évidence les conséquences potentielles sur les employé·e·s en termes d'aspects humains et sociaux découlant de la transformation numérique, notamment, la perte d'expertise et la nécessité de se maintenir à jour, pouvant affecter la motivation et la mobilisation au travail.

On a dans nos équipes, des bibles sur deux pattes, des personnes séniors qui sont là depuis plusieurs années puis ils connaissent tout ça, puis ils sont fiers, ils sont contents de tout savoir, puis ils aiment ça être une ressource. C'est juste qu'avec tous les changements, puis tous les trucs qui se passent tellement vite, et bien beaucoup des réponses qu'ils avaient avant, bien ils les ont pu

maintenant. C'est une perte de fierté puis de motivation aussi. « J'étais la personne-ressource, tout le monde venait vers moi, puis là bien ça fait deux-trois fois que je réponds oups finalement il y a de quoi qui a changé, puis je suis plus tant expert que ça puis, il faut que je remette à jour ». – Victor

D'autres par ailleurs ont abordé le manque de temps pour offrir un accompagnement individuel ou en équipe au personnel lors des processus de transformation, ainsi que la cadence élevée des changements auxquels sont confrontés les employé·e·s. C'est le cas notamment de Christine, qui remet en question le sens de son travail, voire témoigne d'une certaine souffrance éthique :

Je vais t'avouer que notre tâche, notre charge de travail, présentement fait en sorte que je ne suis pas en mesure de donner tout le temps et tout l'amour que j'aimerais donner au personnel. [...] les changements technologiques que nous on a, si on regarde l'humain, bien l'humain va avoir une partie de temps pour apprendre, un besoin de stabilité puis après ça il va pouvoir poursuivre ses apprentissages. Cependant, présentement, les employés sont gavés. Pis on les gave comme des canards [...] faut que tu fasses attention là-dedans [...] le côté humain à l'intérieur de cette transformation numérique, il n'est pas évident. – Christine

Les cadres éprouvant ce type d'expériences de travail se questionnent en définitive sur ce que ces impératifs de transformation numérique les amènent à devenir dans leur rapport aux autres, sur la qualité du monde qu'ils·elles contribuent à construire.

Des expériences ancrées dans les dimensions économiques et instrumentales du travail, à distance des dimensions humaines et sociales

D'autres cadres vivent pour leur part des expériences de travail ancrées principalement dans des dimensions économiques et instrumentales du travail en gardant à distance les dimensions humaines et sociales. Ces expériences se définissent principalement en adéquation avec les rhétoriques associées à la transformation numérique, notamment la recherche d'efficacité, la réduction des coûts à moyen ou long terme, la nécessité de demeurer compétitif avec moins ou peu de considération pour les dimensions humaines et sociales.

La transformation numérique c'est l'optimisation des processus en continu, mais aussi suivre la tendance de ce que veulent les consommateurs parce que c'est sûr que comme organisation, ce qui fait notre raison d'être, c'est de servir notre clientèle, donc s'ils ne veulent plus se faire servir par téléphone, comme avant,

il faut qu'on soit accessible sur le Web, en présence sur le chat, par courriel, etc. C'est la course à la concurrence [...] à celui qui aura le plus de moyens de communication et d'accessibilité, de produits pour être compétitif. – Lucas

Dans mon équipe, c'est dans le changement de façons de faire, optimiser les outils actuels [...] permettre de faire plus avec moins. – Gérard

En ce qui concerne les dimensions humaines et sociales du travail, les cadres ont souligné que la transformation numérique entraîne des enjeux générationnels qui créent une distinction entre les employé·e·s qualifiés de « jeunes » et ceux·celles qualifiés de « vieux·vieilles ». Les employé·e·s « jeunes » sont perçus comme ayant grandi avec les technologies, en mesure d'apprendre rapidement, créatifs et capables de s'adapter aux changements. En revanche, les employé·e·s « vieux·vieilles » sont considérés comme subissant la technologie, plus susceptibles d'être dépassés par les évolutions technologiques et plus enclins à démissionner ou encore à prendre une retraite anticipée.

Les gens qui sont plus jeunes l'ont mieux vécu que les gens qui sont plus âgés, parce qu'ils sont plus à l'aise avec la technologie, travailler à distance, eh sont plus aussi autodidactes avec la technologie, donc s'il y a un problème informatique, ils sont

moins démunis. – Todd

Nos vieux sont comme « wow où est ma place? » On a même quelques départs, à la retraite parce que les gens disent « non, on n'est pas capable de suivre la parade ». [...] nos vieux de la vieille sont loin d'être là pour répondre à cette évolution.

– Carole

Ainsi, les difficultés rencontrées par le personnel sont attribuées par certain·e·s cadres à l'âge et à la génération, plutôt qu'à des contextes et des conditions de la transformation numérique de l'organisation du travail.

Le traitement et les analyses des matériaux ont permis de mettre en évidence les facettes de la transformation numérique et ses répercussions sur les cadres. Ils ont mis en lumière le peu ou l'absence d'implication des cadres dans les décisions qui sont prises concernant la transformation numérique, ce qui s'avère paradoxal étant donné que ces changements ont un impact direct sur leur travail et celui de leurs équipes. Ces résultats s'inscrivent en continuité avec les travaux d'Anderson et al. (2022), réalisés auprès de cadres danois, qui révèlent également un sentiment de faible pouvoir des cadres concernant les décisions affectant leurs employé·e·s, dans le contexte pandémique de transition vers la supervision à distance. De plus, ces travaux soulignent que le bien-être et les besoins des cadres n'ont pas été prioritaires dans les organisations danoises de

ce secteur dans le contexte de la transformation du travail découlant des contraintes sanitaires liées à la pandémie (Anderson et al., 2022), ce qui semble s'appliquer dans la présente étude dans le domaine de l'assurance. Plus largement, le peu ou l'absence d'implication des cadres dans les décisions qui sont prises concernant la transformation numérique risque de mettre à mal certaines facettes de leurs fonctions et de leur travail d'encadrement (Dejours, 2015). Par exemple, leur possibilité de contribuer à la composition et à l'élaboration des orientations de la transformation numérique et leur capacité à prendre en compte sa place dans l'organisation sociale, culturelle et politique semblent limitées (Dejours, 2015). De même, la remise en question de certaines prescriptions relatives à la transformation numérique afin de mieux les arbitrer avec les enjeux du travail réel de leurs employé·e·s semble être réduite (Dejours, 2015). De telles conditions sont susceptibles de mener à une intention de quitter des cadres (Giguère, 2020). Suivant ces perspectives, il est légitime de se demander comment les décisions relatives à la transformation numérique pourraient-elles être repensées de manière à inclure davantage les défis et enjeux rencontrés par les cadres dans le travail réel ? Comment considérer les éléments importants du travail des cadres et ce à quoi ils·elles accordent une valeur dans leur travail, dans les processus de transformation numérique? Les points de vue des

expériences vécues par les cadres gagneraient à être considérés pour conceptualiser les processus de transformation numérique et pourraient ouvrir sur des pistes pour favoriser le maintien durable en emploi des cadres.

L'identification des deux catégories d'expérience de travail des cadres (« des expériences marquées par l'arbitrage complexe des dimensions économiques et instrumentales du travail avec ses dimensions humaines et sociales » et « des expériences ancrées dans les dimensions économiques et instrumentales du travail, à distance des dimensions humaines et sociales ») a permis de révéler les processus d'arbitrage construits socialement et subjectivement entre les dimensions économiques et instrumentales et les dimensions humaines et sociales du travail. Pour les cadres qui vivent des expériences de travail marquées par un arbitrage complexe entre les dimensions économiques et instrumentales et les dimensions humaines et sociales, les résultats mettent en lumière les défis inhérents à ces processus d'arbitrage et les questionnements qu'ils suscitent. À ce sujet, des questions ont été soulevées concernant le sens et l'utilité des changements liés à la transformation numérique, en plus des préoccupations qui ont été exprimées quant aux impacts de ces transformations sur la gestion des équipes. Ces résultats font écho à ceux soulevés dans d'autres travaux (Anderson et al., 2022; Giguère et al., 2023) qui soulignent l'importance et la

valeur que des cadres accordent aux dynamiques relationnelles avec le personnel encadré, comme élément contribuant à la construction du sens de leur travail. Ces résultats convergent avec ceux de Dejours (2015) qui révèlent l'importance de construire et de préserver les espaces de délibération permettant des retours d'expériences et des échanges pratiques pour mener à bien les activités de service, de manière à réduire les risques de solitudes vécus par les cadres. Il serait donc intéressant de poursuivre de tels travaux afin de mieux comprendre comment les décisions relatives à la transformation numérique pourraient mieux considérer ces enjeux importants dans le rapport au travail des cadres.

Du côté des cadres qui vivent des expériences de travail ancrées dans des dimensions économiques et instrumentales, à distance des dimensions humaines et sociales, il est possible de constater qu'elles se rapprochent davantage des discours liés à la transformation numérique axés sur une plus grande productivité et une plus grande efficacité des processus. Ces résultats rejoignent les constats soulevés dans d'autres travaux, où certaines expériences de travail des cadres sont fortement influencées par un sens du devoir et une loyauté envers l'organisation afin d'atteindre les objectifs (Dejours, 2015; Giguère et al., 2023; Pelletier, 2014). À ce sujet, des stratégies permettent aux cadres d'agir à l'encontre de ce que leur indique leur jugement ou leur sens moral, à travers

le « cynisme de la résignation ou « l'akrasie » afin de rester à distance du conflit, ou encore, à l'aide de « l'akrasie sthénique » de manière à collaborer aux rhétoriques organisationnelles en adoptant des prêts-à-penser (Dejours, 2015).

Au niveau de l'encadrement du personnel, des cadres ont évoqué des enjeux liés à l'âge et à la génération, classant ainsi les employé·e·s selon les catégories « jeunes » et « vieux·vieilles ». Ces résultats s'inscrivent en continuité avec les travaux en psychodynamique du travail qui révèlent une stratégie de psychologie spontanée de l'encadrement qui consiste à mettre à distance les failles de l'organisation prescrite du travail et à poser un regard dépréciatif sur le personnel encadré (Dejours, 1992; Dejours, 1998; Giguère et al., 2023; Vézina et St-Arnaud, 1996). En lien avec les résultats, les dynamiques relationnelles des cadres avec le personnel encadré seraient marquées par des processus de psychologisation et de personnalisation des employé·e·s qui consistent à lier des difficultés vécues dans le travail à des caractéristiques des employé·e·s (les « jeunes », les « vieux·vieilles »). Ainsi, comme le souligne Dejours (2015), plus on s'éloigne des obstacles rencontrés dans le travail réel des employé·e·s, plus il est risqué de céder à la tentation de recourir à des interprétations dépréciatives axées sur les problèmes personnels ou la personnalité des employé·e·s.

De cette manière, il est légitime de se demander quelles pourraient être les répercussions des processus de psychologisation et de personnalisation sur la santé mentale et sur le maintien durable en emploi des employé·e·s?

Les expériences des cadres concernant les enjeux de conciliation travail-famille et l'empiètement du travail sur les différents projets de vie

Le traitement et les analyses des matériaux révèlent que les enjeux de conciliation du travail avec les différents projets de vie ont peu été abordés par les cadres, à l'exception des situations où le travail empiète sur les projets de vie. À ce sujet, les résultats montrent que l'utilisation des outils numériques contribue à maintenir un certain flou quant aux lieux et au temps de travail, puisque ces outils permettent de travailler n'importe où (bureau, domicile) et en tout temps (jour, soir, nuit, fin de semaine). Selon eux·elles, le contexte pandémique et le télétravail ont engendré une augmentation du temps de travail passé à domicile.

Depuis qu'on est en télétravail avec la pandémie, je trouve que l'on travaille encore plus [rires] depuis qu'on est tous à la maison, puis pour se trouver du temps pour travailler individuellement sur nos dossiers, ça décale les soirées et les fins de semaine, parce que dans la semaine, il y a un appel d'un employé, des rencontres,

l'agenda est multicolore.
– Lorie

Dans un contexte de risques d'intensification et de surcharge de travail, certain·e·s cadres ont mentionné consacrer davantage de temps à leur travail afin de respecter les contraintes d'échéances, à travers les mandats à livrer ou les résultats à produire. Dans ces contextes, l'équilibre entre le travail et les différents projets de vie devient plus fragile.

Je pense que ce n'est pas nécessairement facile d'avoir cet équilibre-là entre : d'un côté, on me dit que je peux me déconnecter, mais de l'autre côté, dans une semaine, tous mes projets doivent être closés [...] c'est pas facile de trouver cet équilibre. – Mylène

C'est sûr que l'équilibre est fragile, entre le travail, la famille et la pandémie. – Lucas

Quelques-un·e·s ont expliqué avoir même mis sur pause temporairement leur famille pour pallier la surcharge de travail.

Ma famille a été mise sur pause pendant deux semaines complètement parce que c'était vraiment du huit heures à vingt-deux heures, on a des gens à X [nomme la ville à l'extérieur de son lieu de travail]. [...] les enfants malheureusement ça a été deux semaines sur pause.
– Roxane

Plusieurs participant·e·s ont abordé les enjeux relatifs au droit à la déconnexion, soit le droit de ne pas être constamment connectés et disponibles pour le travail. Ils·elles ont évoqué des paradoxes auxquels ils·elles font face entre leur droit de se déconnecter du travail et les attentes liées aux livrables, aux mandats aux échéanciers qui composent leur charge de travail. Ils·elles relèvent de fait la surcharge nécessaire à assumer pour pouvoir se décharger ou se déconnecter.

Quand tu as trois projets à livrer, pour pouvoir te déconnecter, ça amène énormément de travail [rires] beaucoup plus en amont pour pouvoir finalement te déconnecter pendant quelques jours. [...] pour dire « je me prends un vendredi [en congé], je déconnecte, ou je prends une semaine de vacances, je me déconnecte complètement » il faut rattraper ou prévoir à l'avance. – Lorie

La notion de prendre de l'avance dans mes dossiers, c'est une réalité. Même que si je prends plus de deux semaines de vacances collées [...] je ne peux pas compter sur quelqu'un d'autre. [...] je m'empêche de prendre plus que deux semaines de vacances parce que rendu à la troisième, ça me fait plus mal que de bénéfices, j'appréhende mon retour à la quatrième. [...] le travail s'accumule,

s'accumule, s'accumule.

– Gérard

À ce sujet, certain·e·s participant·e·s ont évoqué la mise en place de pratiques informelles au sein de leurs équipes de travail telles qu'éviter d'envoyer des courriels en soirée et de planifier leur envoi plutôt en différé. Toutefois, l'absence de positions claires de la part de l'employeur complexifie la cohabitation de diverses pratiques. Enfin, quelques participantes ont mentionné l'utilisation d'outils numériques, dont le cellulaire, comme outil permettant de gérer l'ensemble de leurs responsabilités de travail, rejoignant la stratégie d'hyperefficacité des femmes cadres (Giguere et al., 2022) ou la stratégie de « fragmentation+imbrication » des enseignantes (Bilodeau et al., 2023) :

Ma vie va très vite. J'ai deux jeunes enfants, donc oui, c'est mon calendrier, mon téléphone qui gère mes rendez-vous, toutes mes choses sont entrées dedans, si vous voulez savoir ce que j'ai dans ma journée tout est là. J'ai besoin de ça sinon je ne réussirais pas à accomplir tout ce que je peux faire professionnellement et avec la famille. Donc oui je suis un peu aux dépens des outils numériques, j'en conviens, mais ça me convient aussi et ça me permet d'accomplir tout ce que je fais, donc c'est correct et je suis bien comme cela. – Roxanne

En somme, l'ensemble des analyses réalisées révèle que dans le contexte de transformation numérique et de la pandémie, des cadres sont confrontés à une augmentation accrue du temps de travail, réalisé dans des lieux et des temps diversifiés, augmentation qui n'est pas sans lien avec l'intensification et la surcharge de travail sont de mises pour parvenir à livrer leurs mandats et produire les résultats attendus de leur travail, ce qui vient faire pression sur leur capacité à concilier le travail avec les différents projets de vie. Ces résultats convergent aussi avec d'autres travaux dont ceux d'Alberio et Tremblay (2021) et de Como et al., (2021) qui évoquent notamment que l'augmentation du temps passé au travail et les défis de la conciliation du travail avec les différents projets de vie peuvent être vécus en contexte pandémique. De même, les travaux d'Ipsen et al. (2022) montrent l'augmentation significative, pendant la pandémie, du nombre d'heures travaillées. L'investissement important des personnes rencontrées dans le travail d'encadrement peut précariser et fragiliser l'équilibre entre leur travail et leur famille et soulever des questionnements concernant le droit à la déconnexion. Ces constats rejoignent les travaux d'Anderson et al. (2022) à propos des déséquilibres entre travail et vie familiale chez les cadres réduisant ainsi leurs possibilités de déconnexion du travail et augmentant du même

souffle les risques d'épuisement. Paradoxalement, les cadres contribuent à cette dynamique d'hypertravail (Gauthier, 2016; Rhéaume, 2006) par l'utilisation de stratégies d'hyperefficacité (Giguere et al., 2022) qui, certes, leur permettent d'arriver à en faire plus et à répondre aux exigences, sans toutefois juguler à la source l'augmentation de ces exigences en contexte de transformation numérique; ces stratégies leur permettent de « tenir » dans le travail en évitant d'être exposés à la souffrance de se sentir insuffisant. Enfin, ces résultats permettent d'appuyer les recommandations de Como et al., (2021) à propos de la nécessité de réaliser davantage de travaux de recherche afin de mieux comprendre et soutenir les enjeux de conciliation du travail avec les différents projets de vie ainsi que les risques reliés à la santé en contexte de télétravail, plus spécifiquement pour les cadres.

Conclusion

Pour conclure, les résultats des groupes de discussion menés auprès de vingt participant·e·s ont permis de cerner et d'analyser leurs expériences de travail en contexte de pandémie de Covid-19 marqué par une transition forcée vers le télétravail et une intrusion accrue du travail dans leurs différents projets de vie. Ces résultats confirment les travaux précédents et contribuent à l'avancement des connaissances scientifiques relatives à la rapidité et l'accélération de

la transformation numérique en raison du passage forcé au télétravail à la suite des contraintes sanitaires mises en place en raison de la pandémie de Covid-19 en s'appuyant sur une théorie du travail vivant (Dejours, 2013; Dejours et Deranty, 2010; Molinier, 2008). De plus, les résultats permettent de dégager deux catégories d'expériences de travail des cadres : 1) des expériences de travail marquées par un complexe arbitrage entre les dimensions économiques et instrumentales et les dimensions humaines et sociales du travail et 2) des expériences de travail ancrées principalement dans les dimensions économiques et instrumentales, à distance des dimensions humaines et sociales. De même, les résultats mettent en évidence l'émergence de nouvelles formes d'empiètement du travail sur les différents projets de vie, en raison des transformations du contenu, des temps et des lieux de travail découlant de l'utilisation de nouveaux outils numériques. Plus largement, ces travaux mettent en lumière la pertinence de mobiliser la théorie du travail vivant afin de comprendre les diverses expériences de travail vécues par les cadres. Par ailleurs, cette étude comporte des limites, notamment concernant le contexte canadien du secteur de l'assurance impliqué dans le projet de recherche. Il pourrait être pertinent de poursuivre des travaux dans d'autres contextes et secteurs touchés par la transformation numérique de même que de documenter

les expériences vécues par les travailleurs·euses dans d'autres catégories socioprofessionnelles, par exemple, la haute direction.

Des réflexions se posent à propos des modalités d'organisation et d'engagement au travail à développer afin de préserver le sens au travail des cadres, favoriser leur maintien durable en emploi et concilier leurs projets de vie dans un contexte post-covid caractérisé par plusieurs incertitudes, notamment en tenant compte des différentes possibilités en termes de temps et de lieux de travail (présentiel, distanciel, hybride). Par ailleurs, les résultats de cette étude sont pertinents pour réfléchir aux démarches d'accompagnement des personnes et des groupes dans le champ du counseling et de l'orientation. Ils permettent aux intervenant·e·s de mieux comprendre les facettes de la transformation numérique et les conduites au travail développées par les cadres. Ils ouvrent aussi sur la possibilité d'engager des processus réflexifs des personnes et des groupes de cadres concernant les expériences de travail vécues en contexte de transformation numérique, afin de construire des pistes pour se dégager de dynamiques potentiellement pathogènes dans lesquelles ils peuvent se retrouver malgré eux·elles et auxquelles ils peuvent inconsciemment contribuer malgré eux·elles. Enfin, d'autres analyses sont en cours pour saisir plus finement les enjeux et les répercussions de la transformation numérique sur

le développement de carrière du personnel employé.

Bibliographie

- Alberio, M. et Tremblay, D.-G. (2021). Covid 19 : Quels effets sur le travail et l'emploi? *Revue Interventions économiques*, 66. <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.14725>
- Andersone, N., Nardelli, G., Ipsen, C. et Edwards, K. (2022). Exploring Managerial Job Demands and Resources in Transition to Distance Management: A Qualitative Danish Case Study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(1), 69. <https://doi.org/10.3390/ijerph20010069>
- Badawy, P. J. et Schieman, S. (2021). With greater power comes greater stress? Authority, supervisor support, and work-family strains. *Journal of Marriage and Family*, 83(1), 40-56.
- Biaz, F. et Brasseur, M. (2021). A l'encontre d'une digitalisation inclusive dans les organisations: l'émergence d'un e-taylorisme chez les cadres. *Gestion 2000*, 38(4), 39-58. <https://doi.org/10.3917/g2000.384.0039>
- Bilodeau, K., Giguère, É. et St-Arnaud, L. (2023). Le processus de «fragmentation+ imbrication» du travail salarié et domestique: des attentes sociales sexuées en enseignement préscolaire et primaire. *L'orientation scolaire et professionnelle*, 52(2), 225-249. <https://doi.org/10.4000/osp.17346>
- Dejours, C. (1992). Pathologie de la communication, situations de travail et espace public: le cas du nucléaire. *Raisons pratiques*, 3,

- 177-201. <https://doi.org/10.3917/puf.dejou.2016.03.0109>
- Dejours, C. (1998). *Souffrance en France: la banalisation de l'injustice sociale*. Éditions du Seuil.
- Dejours, C. (2013). *Travail vivant 2 : Travail et émancipation*. Payot & Rivage.
- Dejours, C. (2015). *Le choix : souffrir au travail n'est pas une fatalité*. Bayard.
- Dejours, C. (2017). *Chapitre III. Théorie du travail, théorie des pulsions et théorie critique : quelle articulation ?* Dans A. Cukier (Ed.), *Travail vivant et théorie critique: Affects, pouvoir et critique du travail* (p. 129-149). Presses universitaires de France.
- Dejours, C. (2022). Le télétravail à l'aune du corps. *Travailler*, 47(1), 13-29. <https://doi.org/10.3917/trav.047.0013>
- Dejours, C. et Abdoucheli, E. (1990). Itinéraire théorique en psychopathologie du travail. *Revue prevenir*, 20(1), 21-38.
- Dejours, C. et Deranty, J.-P. (2010). The centrality of work. *Critical Horizons*, 11(2), 167-180. <https://doi.org/10.1558/crit.v11i2.167>
- Facury, L. et Le Lay, S. (2022). Corps: la chair des mots, et un peu plus. La pratique analytique face au capitalisme de plateforme en période de syndémie. *Travailler*, 47(1), 31-55. <https://doi.org/10.3917/trav.047.0031>
- Foster, M. W., Hassard, S. J., Morris, J. et Wolfram Cox, J. (2019). The changing nature of managerial work: The effects of corporate restructuring on management jobs and careers. *Human Relations*, 72(3), 473-504. c
- Frimousse, S. et Peretti, J. (2021). Repenser la culture d'entreprise après la crise Covid-19. *Question(s) de management*, 31, 151-206. <https://doi.org/10.3917/qdm.211.0151>
- Ganem, V., Perez, G. et Rebeyrat, J.-F. (2022). L'enseignement à distance: l'oubli des corps au travail. *Travailler*, 47(1), 57-77. <https://doi.org/10.3917/trav.047.0057>
- Gauthier, C. (2016). *Déterminants et significations des conduites d'hypertravail : une approche psychosociale et systémique. Le cas des travailleurs et des travailleuses des secteurs du multimédia et des services informatiques*. [Thèse de doctorat, Université Laval]. <https://lps-dt.univ-tlse2.fr/accueil/psychologie-sociale-du-travail-et-des-organisations/theses/determinants-et-significations-des-conduites-dhypertravail-une-approche-psychosociale-et-systemique-le-cas-des-travailleurs-et-des-travailleuses-des-secteurs-du-multimedia-et-des-services-informatiques-br-gauthier-c-2016>
- Giguère, É. (2020). *Les expériences de travail des femmes cadres : s'intégrer, tenir et trouver sa place dans l'encadrement*. [Thèse de doctorat, Université Laval]. <https://library-archives.canada.ca/eng/services/services-libraries/theses/Pages/item.aspx?idNumber=1200738414>
- Giguère, E., Bilodeau, K. et St-Arnaud, L. (2022). Challenges of female executives' work activities: the hyper-efficiency operating mode. *Gender in Management: An International Journal*, 37(7), 801-815. <https://doi.org/10.1108/GM-10-2021-0303>
- Giguère, É., Pelletier, M., Bilodeau, K., Avoine, J., Sirois-Gagné, M. et St-Arnaud, L. (2023). De la proximité à la tyrannie : Dynamiques relationnelles et pratiques de gestion des femmes cadres. *Ad Machina*, 7(1), 61-79. <https://doi.org/10.1522/radm.no7.1658>
- Giguère, É. et St-Arnaud, L. (2020). Les transformations du marché du travail et des organisations: enjeux de maintien au travail et de mobilité professionnelle. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 26(4), 275-283. <https://doi.org/10.1016/j.pto.2020.09.002>
- Guillaume, C. et Pochic, S. (2009). What would you sacrifice? Access to top management and the work-life balance. *Gender, Work & Organization*, 16(1), 14-36. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2007.00354.x>
- Hassard, J. et Morris, J. (2022). The extensification of managerial work in the digital age: middle managers, spatio-temporal boundaries and control. *Human Relations*, 75(9), 1647-1678. <https://doi.org/10.1177/00187267211003123>
- Hernández Gómez, A. (2022). La dégradation du travail de l'enseignant? Le cas d'un modèle d'enseignement à distance au Mexique. *Travailler*, 47(1), 99-117. <https://doi.org/10.3917/trav.047.0099>
- Ipsen, C., Kirchner, K., Andersone, N. et Karanika-Murray, M. (2022). Becoming a distance manager: managerial experiences, perceived organizational support, and job satisfaction during the COVID-19 pandemic. *Frontiers in Psychology*, 13(916234), 1-11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.916234>
- Le Lay, S. et Lemozy, F. (2022). Capitalisme de plateformes et transformations de l'équilibre

- des rapports de genre. Une enquête en psychodynamique du travail dans la livraison à vélo. *Revue française des affaires sociales*, 4, 239-256. <https://doi.org/10.3917/rfas.224.0239>
- Leclair, M. et Baffet-Lozano, V. (2022). L'audience criminelle, le masque et le corps du juge. *Travailler*, 47(1), 145-157. <https://doi.org/10.3917/trav.047.0145>
- Leclerc, C., Bourassa, B., Picard, F. et Courcy, F. (2011). Du groupe focalisé à la recherche collaborative : avantages, défis et stratégies. *Recherches qualitatives*, 29(3), 145-167.
- Lemozy, F. et Le Lay, S. (2022). Le plaisir en péril: la plateformes de la société. *Travailler*, 48(2), 91-107. <https://doi.org/10.3917/trav.048.0091>
- Maranda, M.-F., Héon, L. et Viviers, S. (2011). *Le travail de direction des écoles*. Dans M.-F. Maranda et S. Viviers (Éds.), *L'école en souffrance : psychodynamique du travail en milieu scolaire* (p. 143-172). Presses de l'Université Laval.
- Mills, J. M. et Grotto, R. A. (2017). Who can have it all and how? *Gender in Management: An International Journal*, 32(2), 82-97.
- Mintzberg, H. (2019). *Bedtime Stories for Managers: Farewell to Lofty Leadership... Welcome Engaging Management*. Berrett-Koehler Publishers.
- Molinier, P. (2008). *Les enjeux psychiques du travail : Introduction à la psychodynamique du travail*. Payot & Rivages.
- Paillé, P. et Muchielli, A. (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales (4e éd.)*. Armand Colin.
- Pelletier, M. (2014). *Responsabilités et conduites des cadres dans le travail de gestion du personnel*. [Thèse de doctorat, Université Laval].
- Potiron, M. et Ganem, V. (2022). Étudier à distance? Réflexions cliniques sur les effets du passage à distance dans le travail étudiant. *Travailler*, 47(1), 119-143. <https://doi.org/10.3917/trav.047.0119>
- Rhéaume, J. (2006). *L'hyperactivité au travail: l'héroïsme perverti?* Dans Institut de psychodynamique du travail du Québec (Ed.), *Espace de réflexion, espace d'action en santé mentale au travail : enquêtes en psychodynamique du travail au Québec* (p. 19-35). Presses de l'Université Laval.
- Shaw, S. et Leberman, S. (2015, 2015). Using the kaleidoscope career model to analyze female CEOs' experiences in sport organizations. *Gender in Management: An International Journal*, 30(6), 500-515. <https://doi.org/10.1108/GM-12-2014-0108>
- Stock, R. M., Bauer, E.-M. et Bieling, G. I. (2014). How do top executives handle their work and family life? A taxonomy of top executives' work-family balance. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(13), 1815-1840.
- Tengelyi, L. (2006). Introduction à la phénoménologie: le sens de l'expérience et son expression langagière. *Phénice*, 1-3(1), 1-40. http://cephren.free.fr/CEPHEN/revue1_files/L.%20Tengelyi.%20Introduction%20la%20phenomenologie.pdf
- Vézina, M. et St-Arnaud, L. (1996). La caverne de platon ou les stratégies défensives des cadres dans le secteur bancaire. *Revue internationale de psychosociologie*, 3(5), 25-32.