

Naviguer dans le changement : les voiles informelles

Mireille SIROIS GAGNÉ, Jade AVOINE, Émilie GIGUÈRE

22 août 2022

En contexte de transformation numérique, les personnes employées doivent faire preuve d'adaptation et de flexibilité vis-à-vis le changement. Parmi eux, certains se démarquent par leur aisance à s'adapter aux changements et à vulgariser l'information. Ces personnes sont susceptibles de devenir des ressources informelles en aidant leurs collègues à naviguer adéquatement dans le changement, mais par le fait même, en augmentant leur charge de travail.

Les technologies numériques apportent avec elles une foule de nouvelles méthodes de travail, notamment des outils visant à faciliter la réalisation de certaines tâches ou à des outils permettant de s'adapter au télétravail. Du mois d'octobre 2021 au mois de juin 2022, l'équipe de chercheurs du CRIEVAT a mené des entretiens individuels auprès de 44 personnes employées du secteur des services. Cela a permis d'observer que certains participants semblent avoir plus de facilité à apprendre et naviguer rapidement avec les nouveaux outils, ce qui se fait remarquer par leurs collègues. Or, ils et elles peuvent se voir intégrer dans leur rôle professionnel, du travail de soutien invisible, soit la responsabilité de former et soutenir leurs collègues dans la réalisation de leurs activités de travail à l'aide des outils numériques sans être nécessairement reconnue formellement. À titre d'exemple, un(e) employé(e) pourrait devoir répondre au même nombre d'appels clientèle que ses collègues pour satisfaire aux indices de performance de son poste, mais devra en plus prendre le temps de répondre aux courriels de ses collègues ou prendre un moment pour leur montrer comment réaliser une tâche.

Comment est-ce que ces ressources informelles ce créent ?

Cette facilité à apprendre et à naviguer résulterait notamment des contextes et des conditions permettant le développement d'une aisance par la considération d'un ensemble d'éléments mis en place. La présence d'un gestionnaire compréhensif, l'accompagnement d'une équipe TI, la mise en place d'un environnement

d'apprentissage et la vision positive du changement à venir seraient des éléments à considérer. De cette manière, le changement est mieux vécu par les membres du personnel, ce qui peut contribuer à maintenir, voire à rehausser leur sentiment de compétence au travail, inscrivant le changement dans un cercle vertueux.

“

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

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

Les employé(e)s ressources se voient donc avoir une charge de travail importante avec des activités de soutien à leurs collègues qui viennent s'ajouter, tout au long de la journée, à leur liste de tâches formelles. De plus, cette charge de travail supplémentaire demeure invisible et peu ou pas reconnue lorsque vient le moment de parler de possibilités d'ascension ou d'évaluation de performance. Ces employé(e)s ressources consacrent du temps dans ces activités de soutien aux collègues au détriment d'autres tâches qui pourraient affecter positivement leur cheminement professionnel. Bien qu'il semble en découler une forme de sentiment de reconnaissance par les pairs, cette augmentation des tâches de travail n'est pas toujours connue, reconnue et considérée par l'organisation. Ces

employé(e)s travaillent donc dans l'ombre, de façon informelle, mais jouent un rôle essentiel pour guider leurs collègues dans les vagues du changement.

