



RAPPORT DE PERSPECTIVES DE PROJET

# Femmes face aux défis de la transformation numérique : une étude de cas dans le secteur des assurances



**PARTENAIRES**

Université Laval



**EMPLACEMENTS**

Québec



**FONDS VERSÉS**

1 018 676 \$



**PUBLIÉ**

Octobre 2025



**COLLABORATEUR**

Chloe-Marie Brown,  
*Analyste des politiques*

## Sommaire

La pandémie de COVID-19 a accéléré la transformation numérique, entraînant de nombreux changements dans les interactions sociales au travail. Dans son traitement du sujet, le projet met l'accent sur la manière dont les femmes occupant des postes dans le domaine du service à la clientèle, qui ont habituellement fait des études secondaires ou collégiales, et travaillant à distance pour des compagnies d'assurance de la région de Chaudière-Appalaches au Québec, s'adaptent à ces changements.

L'étude met en relief la nécessité pour les entreprises d'adapter leurs pratiques en matière de télétravail et leurs mécanismes de soutien, car les employées et employés font face à une surcharge et à un sentiment d'incompétence du fait de l'évolution technologique rapide et de l'insuffisance du soutien dans le domaine de la technologie de l'information.

La modification des activités du personnel de soutien et des relations professionnelles met en évidence l'importance que revêt le réexamen des politiques organisationnelles afin de créer un milieu de travail flexible et connecté. Pour comprendre la transformation numérique au sein des organisations et prendre des mesures connexes, il est essentiel d'adopter une approche holistique tenant compte des politiques organisationnelles comme des expériences des travailleuses et des travailleurs.

### PERSPECTIVES CLÉS

1

Le manque de formation au travail a rendu difficile la transition des travailleuses et des travailleurs âgés et moins férus de technologie vers une pleine adoption du numérique.

**2**

Au Canada, même si un plus grand nombre de femmes détiennent à présent un diplôme universitaire, elles restent sous-représentées au sein des programmes de formation en technologie numérique.

**3**

La transformation numérique pose des défis aux gestionnaires et aux membres du personnel, notamment le déploiement rapide des nouveaux outils, les perturbations dans le flux de l'information, les tensions entre l'innovation et les technologies imposées, et les difficultés à maintenir l'équilibre travail-vie personnelle.

## L'enjeu

La technologie numérique donne aux assureurs la possibilité de recourir à la surveillance et à la visualisation en temps réel, ce qui modifiera fondamentalement leur relation avec les clients. À titre d'exemple, si les clients les laissent suivre leurs habitudes par l'intermédiaire de dispositifs de surveillance portables, les assureurs peuvent utiliser les données pour influencer leur comportement et réduire les risques. Le revers de la médaille de la collecte par les assureurs d'une plus grande quantité de données sur leurs clients est le risque accru d'anti-sélection en matière d'assurance vie et maladie. Des entreprises en démarrage dans le domaine des nouvelles technologies, ou de la technologie en assurance, font leur apparition dans le secteur, et les sociétés industrielles ainsi que les géants de la technologie établis lorgnent les occasions dans le secteur des assurances.

Au Canada, ce secteur représente 23 000 emplois, dont 11 000 dans la seule région de Chaudière-Appalaches, au Québec. Dans cette région, les femmes comptent pour 65 p. 100 de la main-d'œuvre et 58 p. 100 des postes de gestionnaire dans le secteur des assurances.

Les postes occupés par des femmes ayant un faible niveau d'études sont fortement touchés par l'automatisation des tâches et la restructuration des emplois. Parmi les emplois les plus susceptibles d'être concernés par cette transformation numérique se trouvent les suivants : technicienne ou technicien en assurance, représentante ou représentant du service à la clientèle, adjointe administrative ou adjoint administratif, représentante ou représentant du personnel et technicienne-comptable ou technicien-comptable. Cette évolution met l'accent sur des compétences comme la communication, le multitâche, la réflexion analytique, l'adaptabilité et la créativité, tout en suscitant des inquiétudes relatives à l'obsolescence des compétences, en particulier pour les employées et employés expérimentés, susceptibles d'avoir du mal à s'adapter, ce qui pourrait les conduire à opérer une réorientation professionnelle ou à prendre une retraite anticipée.



## Ce que nous examinons

Le Centre de développement en assurances et services financiers (CDASF) s'est initialement rapproché de l'Université Laval pour aider ses organisations membres à mieux cerner les facettes de la transformation numérique et ses répercussions pour des groupes d'emplois spécifiques. Le CDASF a rapidement identifié le personnel de soutien en milieu de carrière à des postes dans les services à la clientèle et les services administratifs comme cœur de recherche, notant que ces postes étaient principalement occupés par des femmes.

L'équipe de recherche du CRIEVAT (Centre de recherche et d'intervention sur l'éducation et la vie au travail) avait pour objectif d'acquérir une meilleure connaissance des conditions de travail de ces employées et employés. Les chercheuses et chercheurs ont étudié comment les gestionnaires et les professionnelles et professionnels des RH percevaient la transformation numérique de leurs équipes, en se concentrant plus particulièrement sur les femmes à des postes dans les services à la clientèle.

Le projet a recouru à des entrevues et à des groupes de discussion pour recueillir des données sur les expériences, les difficultés et les besoins des participantes et des participants liés à la transformation numérique des services à la clientèle et des services administratifs dans le secteur des assurances.

Une série d'autres articles de recherche ont été inclus dans le projet afin de placer les conclusions tirées des entrevues et des groupes de discussion dans un contexte plus large. Ces travaux comprenaient :

- un sommaire des mesures publiques mobilisées dans les stratégies gouvernementales liées à l'intelligence artificielle dans les états membres de l'OCDE ou dans les organismes supranationaux regroupant plusieurs états membres de l'OCDE;

- une analyse du rôle, dans le contexte du télétravail, de la culture organisationnelle sur la santé psychologique dans le secteur des assurances;
- une étude du recours aux modèles d'apprentissage automatique pour recenser les compétences exigées dans les offres d'emploi, une tâche de plus en plus utile pour comprendre l'évolution du marché du travail.

## ✓ **Ce que nous apprenons**

Les entrevues et les groupes de discussion avec des employées et des employés du secteur des assurances ont concerné 35 femmes et 9 hommes. D'après les participantes et participants aux groupes de discussion, transformation numérique s'entend de changements constants des outils de travail dans le but de moderniser et d'automatiser les tâches grâce à des solutions numériques. Ces changements visent à accroître la productivité, réduire les coûts et améliorer les services à la clientèle en augmentant l'accessibilité et en diversifiant les modes de communication.

### **La transformation numérique impacte les opérations quotidiennes**

C'est particulièrement vrai pour le personnel de soutien assumant des fonctions de service à la clientèle, ainsi que pour les activités de formation des recrues et le développement continu des compétences des employés existants. La transformation numérique promet d'automatiser les tâches répétitives pour permettre au personnel de soutien de se concentrer sur des tâches plus importantes, comme la résolution des dossiers singuliers. Cela dit, plusieurs difficultés ont été relevées dans la mise en œuvre de la transformation numérique, comme l'augmentation de la quantité d'information produite par ces outils, rendant nécessaire une analyse approfondie afin d'identifier les données utiles.

### **Les clients plus jeunes, plus instruits et à l'aise avec le numérique exigent des services automatisés**

Inversement, les clients plus âgés trouvent souvent les outils numériques intimidants. Par conséquent, certains systèmes numériques ont été adaptés pour permettre la création de documents papier en dépit de la transition numérique. En outre, la validation des documents numériques par le personnel de soutien, qui nécessite l'utilisation de plusieurs outils numériques, prend parfois deux à trois fois plus de temps que la validation de documents papier.

### **Les réseaux sociaux facilitent la transformation numérique**

La culture organisationnelle a un effet sur la santé mentale des télétravailleuses et des télétravailleurs sous la forme du soutien perçu de la part des collègues et des supérieurs, ce qui accentue l'importance des réseaux sociaux pendant la transformation numérique. De plus en plus, les gestionnaires et les professionnelles et professionnels font face à des défis, comme le rythme d'adoption rapide des outils numériques, les perturbations du flux de l'information, l'équilibre à trouver entre l'innovation et les outils imposés et la gestion de l'équilibre travail-vie personnelle dans un environnement numérique exigeant. Ce constat soulève des préoccupations concernant l'équité en matière d'emploi, puisque ce sont principalement des femmes qui assument les fonctions de service à la clientèle touchées de façon significative, voire perturbées, par la transformation numérique.

## ★ **Pourquoi c'est important**

Les résultats de cette étude dégagent d'importantes perspectives à l'égard des politiques et des pratiques de gestion des ressources humaines (RH) concernant la transformation numérique. Ils devraient intéresser les sociétés, les décideurs et les intervenantes et intervenants en RH qui cherchent à comprendre les difficultés posées par la transformation numérique accélérée et à y remédier.

### **Nous ne pouvons pas laisser les travailleuses et les travailleurs qui sont moins à l'aise avec la technologie numérique sur le carreau**

Bien que de nombreux consommateurs, consommatrices, travailleuses et travailleurs possèdent des appareils numériques, le manque de formation continue au travail a rendu difficile la transition des travailleuses et des travailleurs âgés et moins férus de technologie vers une pleine adoption du numérique. Dans l'ensemble, les employées et les employés qui ont de l'ancienneté ont été plus affectés par la transformation numérique que leurs homologues qui débutent, notamment dans les domaines du recrutement, de la formation, du développement des compétences, de l'avancement professionnel et des tâches quotidiennes. Ces problèmes nuisent également à la dynamique d'équipe. Dans la mesure où l'âge de départ à la retraite des adultes en âge de travailler augmente, il sera important d'intégrer une variété d'outils d'apprentissage accessibles dans tous les secteurs, et ce, pour les travailleuses et les travailleurs de tous niveaux.

Le recours aux outils numériques au sein des organisations est complexe. Les participantes et les participants ont insisté sur l'importance de tester les outils numériques préalablement à leur mise en œuvre, d'offrir un soutien accru, de tenir compte des besoins divers des clients et d'adopter les changements à un rythme soutenable pour les gestionnaires comme pour les employées et employés.

Il conviendrait, lors de l'élaboration des politiques législatives et des programmes de financement marquant le début de l'ère des technologies de pointe, d'envisager d'exiger l'inclusion de programmes de formation visant à améliorer la littératie numérique des employées et employés de tous âges et de toutes capacités.

## **► Prochaines étapes**



### **État des compétences : De meilleures transitions sur le marché du travail pour la main- d'œuvre en milieu de carrière**

Pour améliorer la mobilité de la main-d'œuvre en milieu de carrière, les programmes de formation devraient s'efforcer de lever les obstacles, notamment en raccourcissant les délais de formation, en recourant à l'apprentissage en ligne et à l'apprentissage hybride et en ciblant la formation pour combler les lacunes en matière de compétences.

[Lire le rapport](#)

Le développement d'outils d'IA susceptibles d'avoir un impact sur les travailleuses et travailleurs issus de groupes socioprofessionnels vulnérables doit absolument être encadré par des dispositions réglementaires appropriées. Les contributions sociétales, telles que le déploiement de stratégies gouvernementales et de mesures publiques liées à l'intelligence artificielle, peuvent servir de références précieuses aux décideurs pour ce qui est de façonner les politiques et les investissements futurs en matière d'emploi et de transformation numérique.

Des questions sur notre travail ? Souhaitez-vous avoir accès à un rapport en anglais ou en français ? Veuillez contacter [communications@fsc-ccf.ca](mailto:communications@fsc-ccf.ca).

### **Comment Citer Ce Rapport**

Brown, C.-M. (2025). Rapport de perspectives de projet : Femmes face aux défis de la transformation numérique : une étude de cas dans le secteur des assurances, Université Laval Toronto : Centre des Compétences futures. <https://fsc-ccf.ca/fr/projets/women-insurance/>

Funded by the  
Government of Canada's  
Future Skills Program



Femmes face aux défis de la transformation numérique : une étude de cas dans le secteur des assurances est financé par le gouvernement du Canada dans le cadre du programme Compétences futures. Les opinions et les interprétations contenues dans cette publication sont celles de l'auteur et ne reflètent pas forcément celles du gouvernement du Canada.

© Copyright2025 – Future Skills Centre / Centre des Competences futures