

CE FICHER EST LA PREMIÈRE VERSION SOUMISE DE L'ARTICLE  
PUBLIÉ EN 2006 SOUS UNE FORME DIFFÉRENTE DANS LA REVUE  
REGARDS SUR LE TRAVAIL, VOL 2, NO 3

# LA GESTION DE PROJET DANS LES SERVICES TECHNOLOGIQUES AUX ENTREPRISES ET SES EFFETS DIFFÉRENCIÉS SELON LE GENRE

*Marie-Josée Legault, professeure titulaire, Télé-université*

*Stéphanie Chasserio, doctorante en administration, École des sciences de la gestion,  
Université du Québec à Montréal, professeure au Conservatoire national des arts et métiers  
(CNAM) de Lille*

## INTRODUCTION

Les résultats qui sont présentés dans ce texte sont tirés d'une enquête portant sur la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle (CVP) menée auprès du personnel hautement qualifié des services technologiques aux entreprises de la dite « nouvelle économie », entre janvier 2001 et avril 2002 (professionnels et hauts gestionnaires)<sup>1</sup>.

Ce projet de recherche visait des objectifs théoriques et pratiques : relever les conditions et les pratiques formelles et officieuses en vigueur, comparer les résultats obtenus dans les secteurs de la nouvelle économie avec les résultats obtenus dans des bureaucraties plus traditionnelles, analyser les principaux facteurs de succès et d'échec des mesures et des pratiques et les situer par rapport au corpus de travaux existants, proposer des stratégies d'action locales et politiques en matière de CVP.

Les résultats nous ont cependant amenées à dépasser l'horizon de la CVP pour situer cette réalité dans un cadre bien plus vaste qui comprend les relations de travail dans la nouvelle économie, le type de gestion des ressources humaines qu'on y pratique et la problématique de l'équité en emploi chez les travailleuses hautement qualifiées. Ce n'est qu'à la condition de tenir compte de ces éléments qu'on peut expliquer les pratiques de CVP qu'on remarque dans ce secteur et tenter d'en prévoir les effets; elles s'inscrivent en effet dans une mutation profonde des relations de travail et des rapports sociaux en général, qui compromet l'équité en emploi. Dans ce secteur (les services technologiques aux entreprises), en effet, fortement inspiré des principes de la dite nouvelle économie, on constate une persistante non-mixité de la main-d'œuvre.

Le texte qui suit résume ce qui, dans nos travaux antérieurs, vise à répondre à la question suivante : peut-on trouver un fondement à cette ségrégation professionnelle dans la forme de l'organisation du travail, soit la gestion par projet? Diverses particularités de cette forme d'organisation du travail permettent d'envisager des pistes que nous jugeons fécondes.

## QUELQUES PRÉCISIONS QUANT À LA MÉTHODE

Notre échantillon d'entreprises est situé dans la région montréalaise du Québec (Canada). On y retrouve cinq organisations de la nouvelle économie et deux grandes bureaucraties plus traditionnelles servant de secteur de comparaison :

---

<sup>1</sup> L'enquête a été financée par le *Fonds québécois de la recherche sur la société et la culture* (FQRSC) dans le cadre d'un programme d'Action concertée sur le travail en mutation.

- trois petites organisations qui proposent des services informatiques aux entreprises :
  - une entreprise de développement de produits de tests en matière de télécommunication (*TI-1*);
  - une entreprise produisant des solutions complètes et intégrées en télécommunications, en commerce électronique et en logiciels de gestion (*TI-2*);
  - une entreprise de conseil stratégique en communications multimédia (*TI-3*);
- deux entreprises de développement de produits d'optique et de télécommunications (haute technologie) (*Optique 1* et *Optique 2*);
- deux bureaucraties plus traditionnelles, servant de secteur de comparaison :
  - la division informatique d'une compagnie d'assurances (*Assurances-1*),
  - la division informatique d'une entreprise de gestion immobilière de centres commerciaux, d'immeubles de bureaux et de parcs d'affaires (*Gestion immobilière*).

Nous avons interrogé, dans chaque organisation, un ou deux gestionnaires des ressources humaines, deux à quatre supérieurs immédiats (chefs de projet), idéalement un homme et une femme, quand cela était possible, et 10 à 12 employés (répartis également entre hommes et femmes) occupant des postes liés au génie informatique ou logiciel : analystes en informatique, analystes-programmeurs, analystes de systèmes, architectes de systèmes, ingénieurs de tests, concepteurs de logiciels, ingénieurs en optique, ingénieurs de procédés, ingénieurs aux opérations, chercheurs en optique-photonique, ingénieurs en informatique, gestionnaires.

Pour la répartition des genres, du statut familial et du nombre d'enfants chez les répondants, nous renvoyons le lecteur au rapport final de l'enquête (Legault, 2004) pour de plus amples informations.

Le but n'étant pas ici de discuter en profondeur de la notion de nouvelle économie et la concision exigeant des compromis, disons que plutôt que de définir la nouvelle économie par des secteurs d'activité économique aux contours précis, ce qui ne nous semble pas approprié, nous l'avons plutôt définie comme un mode ou une forme d'organisation, auquel les cinq organisations recrutées s'apparentent. Nous y revenons plus loin.

Si les cinq organisations dites de la nouvelle économie sont de petites et moyennes organisations (PME), les deux bureaucraties sont en revanche de grande taille. Cela n'est pas fortuit; pour mettre en évidence les caractéristiques propres des organisations de la nouvelle économie, il faut les opposer à des organisations proposant les mêmes services dans une forme d'organisation plus traditionnelle. Or, l'alternative se retrouve dans les grandes bureaucraties.

Loin d'être négligée, la différence de taille entre les organisations peut rendre compte de certaines différences dans les résultats, lorsque tel est le cas. Toutefois, sans sous estimer

l'importance de cette différence entre nos deux groupes d'organisations, nous avons été à même de confirmer que les divisions informatiques des grandes bureaucraties fonctionnent dans une relative autonomie pour ce qui est de certaines règles formelles en matière de gestion des ressources humaines, calquant à ce point de vue leurs pratiques sur les petites organisations de services informatiques aux entreprises plutôt que sur les grandes organisations bureaucratiques dont elles relèvent.

De façon assez remarquable, notre équipe a été autorisée à pénétrer dans cinq entreprises de la nouvelle économie, fait assez rare, et à réaliser dans les sept organisations 88 entretiens en profondeur, enregistrés, d'une durée d'une heure et demie à deux heures, avec des professionnels hautement qualifiés de l'informatique.

## LA MIXITÉ DU SECTEUR D'EMPLOI SCIENTIFIQUE ET TECHNOLOGIQUE

Au Québec, le *Centre d'étude sur l'emploi et la technologie*<sup>2</sup> (CETECH, 2004, p. 15-16) définit les travailleurs hautement qualifiés *de la science et de la technologie* comme les personnes qui travaillent ou *peuvent travailler* dans ces professions, c'est-à-dire les personnes qui ont terminé des études de niveau technique ou universitaire dans les sciences pures ou de la nature (physique, chimie, biologie,...), des sciences appliquées (génie, architectures, informatique) et des sciences de la santé (médecine, soins infirmiers, pharmacie...) et/ou qui exercent des professions *requérant habituellement* un tel diplôme. On les retrouve au Québec dans les principaux secteurs dits de haute technologie qui y fleurissent, soit : la fabrication de produits pharmaceutiques et de médicaments, la fabrication de produits informatiques et électroniques, la fabrication de produits aérospatiaux et de leurs pièces, l'architecture, le génie et les services connexes, la conception des systèmes informatiques, les services de recherche et de développement scientifiques. L'ensemble représente 5,1 % de l'emploi total au Québec en 2002 (CETECH, 2004, p. 19 et 148). C'est dans ce sous-groupe que se situent les professionnels que nous avons interrogés.

Le secteur des services technologiques aux entreprises est un secteur économique où les femmes restent faiblement représentées chez les travailleurs hautement qualifiés, une tendance encore dominante de façon générale. Au Québec, on observait récemment chez les femmes une augmentation plus rapide de l'effectif que chez les hommes :

---

<sup>2</sup> Unité d'Emploi-Québec (ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale du Québec) dédiée à l'amélioration de la connaissance du marché du travail de l'emploi hautement qualifié et des secteurs de haute technologie.

Les industries de haute technologie comptent une bonne part de main-d'œuvre hautement qualifiée et les deux tiers des emplois y étaient occupés par des hommes en 2002. Les nouveaux emplois créés dans le secteur au cours des années 1990 ont donc été occupés en majorité par des hommes; toutefois, proportionnellement, ce sont les femmes qui ont surtout bénéficié de ces emplois, le taux annuel moyen de croissance de l'emploi dans le secteur entre 1987 et 2002 ayant été de 7,5 % chez les femmes et de 5,1 % chez les hommes. Ainsi, malgré une présence dans le secteur qui demeure faible, les femmes y ont raffermi leur position au cours des quinze dernières années : alors que le quart des emplois du secteur leur revenait en 1987, elles en occupent le tiers en 2002 (CETECH, 2004, p. 149).

Cependant, malgré cette belle percée, dans les sciences naturelles et appliquées, les femmes ne représentent que 22 % de l'effectif hautement qualifié en 2002 (CETECH, p. 146). Selon Habtu (2003), les femmes représentaient 46,9 % de l'ensemble de la population active au Canada en 2001, mais seulement 27 % des travailleurs des technologies de l'information (TI). Là encore, des différences existaient entre les différentes professions; à titre d'exemple, les femmes ne représentaient que 17,7 % des ingénieurs logiciels (Habtu, 2003, cité dans OCDE, 2004, p. 257). Pour fins de comparaison, les femmes hautement qualifiées se trouvent surtout dans les soins de santé, les services sociaux (où 76,5 % de l'effectif hautement qualifié en 2002 est féminin) ainsi que dans les sciences sociales, l'enseignement et l'administration publique (où 66,6 % de l'effectif hautement qualifié est féminin) et les arts et la culture (où 52,5 % de l'effectif hautement qualifié est féminin). S'il y a des progrès dans la mixité des emplois qualifiés, il y persiste un phénomène de ségrégation professionnelle.

En Europe, selon Panteli, Stack, Atkinson et Ramsay (1999), les femmes restent sous-représentées dans ce secteur et dans certains pays (Allemagne, Italie, Belgique et Royaume-Uni) on assiste même à une diminution de la présence des femmes parmi les *software developers*. C'est au Royaume-Uni que la baisse est la plus importante :

During the 1980s, women accounted for a quarter of the workforce in the IT industry in the UK. Since the early 1990 during a period when women accounted for some 45 % of the UK labour force, the average proportion of females in IT has ranged between 20 % to 22 %, falling to 19 % in 1993. Similarly, Wright (1996) has identified similar rising and then declining trends in the IT industry in the US, and talks of a remasculinisation of the field after two decades of feminisation (p. 170).

Cette faible représentation des femmes dans ce secteur d'activité ainsi que cette tendance à

la baisse dans les professions liées aux nouvelles technologies est confirmée par de nombreuses études menées dans les pays de l'OCDE et en Europe (Valenduc, Vendramin, Guffens, Ponzellini, Lebano, d'Ouille, Collet, Wagner, Birbaumer, Tolar et Webster, 2004, p. 14-20). On y lit entre autres que :

One statement is however clear: while women are under-represented in ICT<sup>3</sup> sector employment, they are even more severely under-represented in ICT occupations, making up only 15 % of ICT workers across the EU as a whole in 1999, 17 % of IT professionals in 2001 (Valenduc, Vendramin, Guffens, Ponzellini, Lebano, d'Ouille, Collet, Wagner, Birbaumer, Tolar et Webster, 2004, p. 18-19).

Il n'y a enfin qu'une faible proportion de femmes (moins de 20 %) dans les métiers des TIC en Belgique (Vendramin et Guffens, 2005, p. 77).

Dans les deux cas du Québec et de l'Europe, on constate donc une faible représentation féminine dans le secteur des services informatiques. Une telle tendance, à la lumière des données que nous avons recueillies, n'étonne guère et nos observations serviront à en étayer le pourquoi.

## LA MIXITÉ DANS LES ORGANISATIONS DE NOTRE ÉCHANTILLON

Nous avons calculé le taux de mixité des postes liés aux services technologiques dans les organisations de notre population, soit la part des femmes occupant ce type de postes sur le total de l'effectif occupant ces postes.

Si des différences bien nettes apparaissent entre les deux grandes bureaucraties et les cinq organisations dites de la nouvelle économie, de grands écarts séparent en outre ces cinq organisations entre elles, comme l'illustre le tableau suivant.

**Tableau 1**  
**Taux de mixité dans les emplois hautement qualifiés liés aux services technologiques aux entreprises, dans les sept organisations visitées**

Entreprise	Taux mixité
Assurances-I	31,8 %
Gestion immobilière	38,5 %

<sup>3</sup> *Information and Communication Technology* (note des auteures).

---

TI-1	1,7 %
Optique 1	8,3 %
Optique 2	8,8 %
TI-2	28,8 %
TI-3	28,7 %

---

Notre échantillon d'entreprises n'ayant aucune prétention à la représentation statistique du secteur (laquelle requerrait d'ailleurs une précision pas encore atteinte des contours des services technologiques aux entreprises), toute interprétation de cette distribution doit se formuler prudemment. Elle vous est d'abord fournie pour sa vertu d'indiquer que la part des femmes dans l'effectif des postes liés aux services technologiques dans les sept organisations de notre population ne dépasse jamais le tiers – ou si peu. Cette conclusion s'apparente aux statistiques plus générales vues plus haut. Cependant, on ne peut passer sous silence la différence entre les bureaucraties et les PME des services technologiques aux entreprises dans cette distribution.

À ce sujet, Robinson et McIlwee (1989, 1991) ont mis en évidence d'importantes différences selon le genre d'entreprise dans l'ouverture aux femmes ingénieures, entre autres en comparant une entreprise de haute technologie avec une grande bureaucratie péri-gouvernementale. Selon cette étude, les grandes bureaucraties, sans être exemptes de discrimination, favorisent davantage les carrières des femmes ingénieures que les petites entreprises de haute technologie. Cela s'expliquerait entre autres par le contre pouvoir que les règles bureaucratiques formelles permettent aux femmes d'opposer aux règles informelles de la profession très empreintes de la culture masculine qui y domine. Fondeur et Sauviat (2002, p. 45-47) notent que les professionnels des services informatiques aux entreprises ont tendance après quelques années « à passer en fixe », c'est-à-dire à se faire engager par une entreprise-client, car la consultation « est un métier de jeunes » (entre autres à cause des exigences du métier en termes d'heures de présence et de disponibilité); cela sous-entend que les conditions sont moins dures dans les entreprises-clients. Malheureusement, l'étude ne distingue pas les hommes des femmes à ce même point de vue, alors que l'argument des heures de présence et de la flexibilité exigée est pertinent pour les femmes, comme on le verra.

Cependant, ces résultats sont contredits par Eaton (1999) selon laquelle des changements favorables aux femmes sont survenus dans les petites entreprises de la nouvelle économie embauchant des ingénieurs (*spin-offs*, *start-ups*), tandis que d'autres : les universités, les organismes de RD, l'administration publique et les grandes bureaucraties industrielles tardent à changer leurs politiques et leurs pratiques. Eaton a interrogé 30 chercheurs (13

hommes, 17 femmes) dans deux PME de la biotechnologie; dans chaque firme, le groupe de personnes interrogées constituait la moitié du personnel scientifique de la firme. 23 de ces personnes sur 30 ont des enfants. Ces résultats accréditent une thèse féministe selon laquelle les bureaucraties ont un fonctionnement intrinsèque propre à discriminer les femmes (Ferguson, 1984, Savage et Witz, 1992).

Ne pouvant trancher ce débat avec un échantillon d'organisations si peu représentatif, nous emploierons avant tout à détacher de l'ensemble de nos conclusions celles qui permettent d'expliquer la faible mixité de ce secteur d'emploi. Esquissons donc, dans un premier temps, les grandes particularités de l'organisation du travail dans le secteur, pour ensuite mettre en évidence les « effets de genre » des conditions de travail mises en place dans ce secteur d'emploi. Situons auparavant la population d'organisations à l'étude dans la soi-disant nouvelle économie.

## LA NOTION DE NOUVELLE ÉCONOMIE

La notion de nouvelle économie est encore controversée et sa définition, loin d'être consensuelle... Voici en bref les conditions retenues à titre de cadre de référence pour choisir les entreprises qui ont fait l'objet de l'enquête.

La nouvelle économie se met en place à la faveur d'une double révolution, électronique et libérale, issue des États-Unis principalement après 1995; en effet, la nouvelle économie a émergé à ce moment du XXe siècle parce que la révolution de la technologie de l'information offre la base matérielle indispensable à une économie fondée sur l'information (Castells, 1998, p. 53-4 et 93) et sur sa diffusion dans les activités de production. On dit volontiers par exemple que c'est une *économie du savoir* parce que la productivité et la compétitivité des agents de cette économie (qu'il s'agisse d'entreprises, de régions ou de nations sur l'échiquier mondial) dépendent essentiellement de leur capacité à générer, à traiter et à appliquer informations et connaissances (Lesemann et Goyette, 2003, p. 2-7, Stehr, 2002). En outre, ses gestionnaires professent souvent l'importance de revenir aux grands principes de la doctrine économique libérale ou expliquent par ce recours la remarquable expansion économique pendant les années 90, aux États-Unis, accompagnée d'une baisse continue de l'inflation.

La nouvelle économie est mondiale et globale parce que non seulement les activités clés de la production, mais aussi de la consommation et de la distribution sont organisées à l'échelle planétaire. Les organisations vouées aux services professionnels aux entreprises (parmi lesquels on trouve les services technologiques), secteur hautement concurrentiel, fournissent au moins la moitié de l'emploi dans ce secteur (Drolet et Morissette, 2002,

p. 51).

Mais pour qui s'intéresse aux relations de travail qui se mettent en place dans les organisations de ce secteur qu'on appelle la nouvelle économie, retenons comme foyer d'intérêt principal que les années 90 ont d'abord donné lieu, non seulement en Amérique mais en Europe occidentale, à l'émergence d'une nouvelle forme d'organisation qu'on a appelée en France l'organisation libérale (Chatzis, Mounier, Veltz et Zarifian, 1999, Courpasson, 2000) ou l'organisation flexible (Périlleux, 2001), en Grande-Bretagne et aux États-Unis l'organisation post-bureaucratique ou post-taylorienne (Ashkenas, Ulrich, Jick et Kerr, 1995, Castells, 1996, Drucker, 1988, Galbraith, 1993, Palmer et Dunford, 1997, Powell, 1990, Quinn, Anderson et Finkelstein, 1996, Snow, Miles et Coleman, 1992, Volberda, 1998). Cette nouvelle forme se caractérise par un ensemble de principes formant un modèle alternatif de gestion des entreprises et de la main-d'œuvre dont on prétend qu'il renouvelle et transforme le modèle de l'entreprise bureaucratique d'une ère industrielle en déclin : disparition ou aplatissement des hiérarchies de commandement et de contrôle, responsabilisation de travailleurs qu'on dit autonomes, en particulier lorsqu'ils sont très qualifiés et qu'on recherche, au moins en partie, l'innovation; remise en cause du compromis fordiste, exigence d'un haut niveau de flexibilité du travail, disparition des garanties d'emploi, des dites rigidités salariales, des horaires stables ou prévisibles, etc. Cette nouvelle forme d'organisation serait requise par les nouvelles conditions de la concurrence internationale engendrées par l'ouverture des marchés mondiaux.

Dans ces organisations, les activités sont souvent gérées selon le mode des projets<sup>4</sup>, car il s'agit là de l'une des innovations en matière d'organisation du travail qui permet d'en implanter les caractéristiques saillantes (Courpasson, 2000, p. 187). À la différence de nos premières prétentions, le mode de gestion par projet n'est pas l'apanage des PME des services aux entreprises et il est implanté dans six des sept organisations que nous avons visitées. Les organisations de comparaison avaient été choisies pour comparer des professionnels de l'informatique affectés à des postes de même nature et de même niveau que ceux des cinq autres, mais soumis à une forme différente d'organisation du travail. Ce critère de comparaison entre les cinq entreprises de la nouvelle économie et les deux grandes bureaucraties devient caduc d'entrée de jeu. Pour ce qui est de l'entreprise *Gestion*

---

<sup>4</sup> Nous avons adopté les définitions suivantes : la gestion *de projet* se dit dans les industries où la production prend « naturellement » la forme de projet, soit la production successive d'objets livrables à un prix et une échéance donnés (notamment la construction) et la gestion *par projet* se dit des secteurs économiques récemment « convertis » à cette forme de gestion, dont les entreprises en adoptent les procédés (équipes à durée déterminée et de composition changeante, certaine autonomie dans l'organisation des tâches assortie de responsabilité à l'endroit d'objectifs précis à atteindre) sans que leur production en détienne les caractéristiques en soi. Logiquement, le terme « gestion par projet » peut englober les deux types et le terme « gestion de projet » a une portée limitée aux secteurs où la forme de projet est inhérente à la production ou à la demande. Le secteur des services technologiques aux entreprises se conforme aux deux définitions.

*immobilière* qui ne pratique pas la gestion par projet, rappelons que tous les professionnels des sept organisations, dans l'essentiel de leurs activités, transigent avec des clients; la principale différence réside dans le fait que les clients des professionnels de la nouvelle économie sont externes et changeants, alors que ceux des bureaucraties sont internes ou stables. Cela n'en expose à nos yeux pas moins les professionnels des sept organisations aux mêmes contraintes, qui sont exposées plus bas.

Faut-il s'étonner de cette tendance commune? Pas vraiment, car si les cinq organisations de la nouvelle économie ont des activités dans les secteurs traditionnels de la gestion *de projet* (services informatiques aux entreprises et génie optique de pointe), en revanche, l'une des bureaucraties de comparaison s'est récemment « convertie » à la gestion *par projet*, qui en adopte les procédés (équipes à durée déterminée et de composition changeante, autonomie dans l'organisation des tâches assortie de la responsabilité à l'endroit d'objectifs précis à atteindre à l'endroit des clients) sans que sa production en détienne les caractéristiques en soi (Cartwright et Gale, 1995, p. 14). En outre, les directions de ces deux bureaucraties ont constitué leurs services informatiques, suivant une tendance contemporaine répandue, en centres autonomes de services à l'ensemble de l'organisation, chargés de proposer leurs services avec un rendement optimal. Cela étant, ils sont virtuellement en compétition avec des firmes externes, car si ces dernières peuvent proposer les services à un meilleur coût, la direction peut décider d'y recourir et d'abolir son service interne d'informatique. C'est d'ailleurs ce qu'avait commencé à faire l'organisation *Gestion immobilière*, juste avant notre arrivée. Ses professionnels doivent donc se comporter comme s'ils avaient un client à fidéliser, ce qui est le propre de la gestion par projet.

Le mode d'organisation du travail se résume ainsi. Chaque projet correspond à un contrat liant l'organisation-fournisseur à une entreprise-client pour lui fournir un service donné. Pour le réaliser, on constitue une équipe autour d'un gestionnaire de projet. Ces équipes sont multifonctionnelles, relativement autonomes, temporaires et composées selon les besoins du client (Alvesson, 1995; Anderson-Gough, Grey et Robson, 2000; Berrebi-Hoffmann, 2002; DeFillippi, 2003, Legault, 2004). Les équipes sont éphémères et doivent produire des biens ou de services livrables à une date et à un prix préétablis par contrat avec de multiples clients successivement. Les professionnels sont affectés à la production des services mais sont rarement associés à la négociation des contrats dans lesquels on définit budgets et délais... sauf pour estimer, à la demande de la direction, la durée nécessaire pour une opération donnée, à titre consultatif et non décisionnel. Ils doivent par la suite exécuter les travaux qui en découlent en respectant le plus possible les conditions du contrat, impératifs incontournables de la gestion de projet. À la fin de chaque projet, l'équipe est dissoute et les professionnels libérés sont affectés à une autre équipe au terme d'un processus de *repêchage* qui vise à composer les équipes pour de nouveaux projets en attente.

Ce mode d'organisation du travail a de multiples conséquences en termes de culture et de structure, qui à leur tour ont d'importants effets de genre.

## LES LONGUES HEURES

Dans l'organisation du travail par projet, nombreux sont les risques inhérents à toute production de services spécialisés, en particulier concernant les dépassements de délai et de budget, car chaque projet est unique, comporte une part d'innovation et donc d'incertitude. Le chef de projet porte la responsabilité de son échec ou de sa réussite, qu'il partage avec les professionnels – producteurs. Or, la réussite correspond à la satisfaction du client, auquel nous reviendrons plus loin, et cela implique de réduire au minimum les dépassements de coûts et de délais.

Le propre de cette forme d'organisation est entre autres de rassembler, au sein de chaque équipe de projet, toutes les contraintes qu'une organisation plus traditionnelle disperse au sein de divers services : délais de production, recrutement de nouveaux clients et prospection de nouveaux contrats, qualité de production, réduction des coûts, etc. En conséquence, les membres d'une équipe responsable de l'implantation en trois mois d'un progiciel, par exemple, doivent trancher au quotidien les conflits entre ces impératifs et prendre des décisions logistiques qui, chaque fois, ont une importance déterminante pour le succès ou l'échec du projet et, par conséquent, sur leur carrière. Par exemple, vaut-il mieux sacrifier une phase de test pour respecter les délais, au risque de remettre un produit présentant des *bugs*, ou privilégier la qualité en prenant son temps, au risque de le voir s'impatienter avant la remise du produit? (lire à ce sujet Berrebi-Hoffmann, 2002). Face à l'ampleur du risque, la solution optimale est souvent de tenter de tout faire et, de ce fait, d'augmenter les heures de travail. C'est là ce qu'on observe et qu'on peut décrire comme un état de formidable mobilisation des employés (Chasserio et Legault, 2005).

Sur ce dernier point, les données ne peuvent pas être plus éloquentes. Les expressions utilisées par nos sujets sont : « avoir une approche client », « être disponible 24 heures sur 24 », « travailleur 24 heures par jour », « ne pas compter ses heures, donner beaucoup sans rien exiger en retour », « se sacrifier tous ensemble pour faire des heures supplémentaires », « disponible jour et nuit », « dit tout le temps oui, prend tout sur lui », « tenir ses engagements », « disponible à des heures ridicules », etc. Au besoin, travailler à l'étranger pendant plusieurs mois, assurer le soutien permanent au client (demeurer disponible au bout du fil 24 heures par jour) une semaine par mois, implanter de nouveaux systèmes pendant la fin de semaine en sus de sa tâche normale, sont des exigences courantes chez nos répondants, dont plusieurs sont de jeunes mères ou pères ou sont sur le point de le devenir. Le professionnel doit être disponible aux heures de travail du client qui

varieront selon le décalage horaire, car on recrute les clients partout dans le monde.

En contrecoup de l'engagement des professionnels à collectivement réussir des projets dont ils se rendent responsables, les heures de travail sont illimitées. Pour toutes les raisons soulevées jusqu'ici, tant les professionnels interrogés que les cadres considèrent que la durée normale de la semaine de travail n'existe pas (et pratiquent la dérision d'une telle notion), car il faut mettre au travail le temps nécessaire pour rendre à terme les projets – quel qu'il soit. Qui plus est, pour éviter les dépassements de coûts, ces heures supplémentaires sont souvent gratuites car les arrangements concernant leur indemnisation se négocient *ad hoc* avec le gestionnaire de projet (Chasserio et Legault, 2005; Legault, 2005; Legault et Chasserio, 2003).

Dans les entreprises observées, la durée officielle de la semaine de travail varie entre 35 heures (2), 37,5 heures (3) et 40 heures (2). Pour ce qui est des heures réelles de travail, voici comment se distribuent ceux qui parmi nos répondants travaillent en sus de ces heures formelles, de façon constante au cours de l'année et non exceptionnellement.

**Tableau 2**  
**Heures de travail réelles, selon le sexe**

Heures travaillées par semaine	Femmes (n = 45)	Hommes (n = 43)
Respect des heures indiquées dans le contrat de travail	18 (40 %)	7 (16,3 %)
Heures supp. de 35 à 39 heures	6 (13 %)	
Heures supp. de 40 à 49 heures	18 (40 %)	26 (60 %)
Heures supp. de 50 à 59 heures	3 (6,6 %)	9 (21 %)
Heures supp. au-delà de 60 heures	0	1

On peut alors dire que 46,6 % des femmes déclarent travailler plus de 40 heures par semaine, alors que 81 % des hommes le font. Certains disent avoir travaillé 80 heures par semaine pendant trois mois, sans indemnisation des heures supplémentaires. Dans la plupart des organisations visitées, aucune disposition impérative n'encadre la récupération des heures supplémentaires des professionnels; certaines organisations ont rédigé des politiques, mais... les chefs de projet sont libres d'y souscrire, selon leur estimation de la situation. Les heures supplémentaires peuvent être rémunérées au taux simple, remises en temps libre (au taux simple), rarement avec primes (au taux et demi ou au taux double), ne pas être rémunérées ni remises et, enfin, il est rare de voir toutes les heures supplémentaires remises. Bien sûr, la chose est courante chez les professionnels, en général rémunérés sur une base annuelle et non à l'heure; mais les heures supplémentaires

des professionnels de ce secteur sont non seulement nombreuses mais aussi constantes (lire aussi à ce sujet Fondeur et Sauviat, 2002, p. 17, 20, 84, 93).

L'importance des longues heures et la résistance farouche à la réduction du temps de travail (Legault, 2005), les heures supplémentaires non payées, l'indemnisation d'une partie des heures supplémentaires sujettes à négociation avec le chef de projet, selon des critères arbitraires, créent d'importants problèmes de conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle que supportent avant tout les femmes.

Nous demandions à tous les sujets s'ils ont déjà songé à passer d'un poste à temps complet à un poste à temps partiel, ou encore à la semaine comprimée, devant les difficultés de la CVP. Les réponses sont bien différentes chez les hommes et les femmes. Voici les résultats plus détaillés.

**Tableau 3**  
**Distribution des intentions de réduire les heures de travail ou de les comprimer, selon le sexe**

	Femmes	Hommes
Ont déjà songé à réduire ou à comprimer les heures de travail	30/45	8/43
Travaillent à temps partiel	4	0
Invoquent que cela est impossible dans leur type de poste	3	2

La demande de réduction des heures de travail (temps partiel) ou de mesures comme la semaine comprimée provient nettement plus des femmes que des hommes. Les femmes sont aussi bien plus nombreuses que les hommes à refuser ou à réduire les heures supplémentaires; elles sont en effet 40 % à respecter les heures prévues au contrat contre 16,3 % des hommes (tableau 2). Elles sont aussi plus nombreuses, et cela n'est pas sans lien, à refuser de considérer une promotion pour des raisons ayant trait à la CVP, comme l'illustre le tableau suivant.

**Tableau 4**  
**Distribution des 25 répondants (sur 88) qui ont refusé/refuseraient une promotion, selon le sexe et selon la nature des motifs invoqués**

	Femmes	Hommes
Pour des motifs liés à la CVP, au temps mobilisé par des fonctions plus élevées	18	3
Parce qu'ils n'aiment pas les fonctions de gestion et préfèrent	1	3

le travail technique		
Total des répondants qui ont refusé/refuseraient une promotion	19 (21,6 %)	6 (6,8 %)

Dans une enquête réalisée auprès d'une population syndiquée, par comparaison (Tremblay et Amherdt, 2003), un pourcentage non négligeable de travailleurs ont déjà refusé une mutation (25 % des hommes et 15 % des femmes), une promotion (18 % des femmes et 20 % des hommes) ou des responsabilités professionnelles supplémentaires (34 % des femmes et 33 % des hommes) pour des raisons familiales. Dans notre échantillon, la différence agrégée entre les hommes et les femmes est bien plus marquée. Cependant, les refus sont assez concentrés selon les organisations de l'enquête pour qu'on le mette en évidence dans le tableau 5 suivant.

**Tableau 5**  
**Distribution des 25 répondants (sur 88) qui ont refusé/refuseraient une promotion, selon le sexe et selon l'employeur**

	Total	Femmes	Hommes
<i>Assurances-I</i>	8	6	2
<i>TI-1</i>	6	4	2
<i>TI-2</i>	4	3	1
<i>TI-3</i>	4	3	1
<i>Gestion immobilière</i>	1	1	
<i>Optique 1</i>	1	1	
<i>Optique 2</i>	1	1	

Pour comprendre cette distribution, il est utile de se rappeler qu'*Assurances-I* est l'une des bureaucraties de notre population et que les conditions de travail, bien que typiques de l'univers de l'informatique, y sont légèrement plus avantageuses : on y propose une mesure d'aménagement des heures de travail, soit la possibilité d'étaler les 70 heures de travail d'une quinzaine sur 9 jours au lieu de 10, pour libérer la dixième journée (le programme 70-9). La direction de cette organisation a d'ailleurs implanté ce programme à la suite d'une vague de départs coûteuse qui l'a forcée à des remises en question. Cependant, le message envoyé par la direction est clair : les chefs de projet peuvent refuser la pratique du 70-9 dans les équipes qu'ils constituent autour de chaque projet, tout comme ils peuvent refuser la pratique des horaires flexibles dans certaines conditions. Les employés interrogés,

tant hommes que femmes, en sont bien conscients. Ce sont cependant les femmes qui le déplorent, les hommes le comprennent et s'en accommodent.

Le fait d'avoir des enfants influe assurément sur le recours aux mesures qui permettent de limiter les heures de travail, mais ni l'âge ni le nombre des enfants ne semble influencer de façon importante sur ce recours (Chasserio et Legault, 2005).

Même si les chefs de projet peuvent refuser que le programme s'applique dans leurs projets, un employé peut se limiter aux projets dont les chefs de projet l'acceptent. Cela ne sera pas sans conséquence sur sa carrière, par exemple en termes de choix de projet, d'évaluation et de promotion, mais choisir un tel profil de carrière y est possible, pour peu qu'on en accepte les conséquences. Les employés de cette organisation ont parfois choisi cet employeur pour cette raison. Autrement dit, les personnes désireuses de contenir le temps consacré au travail ont plus de probabilité de s'y retrouver. Quant à *T1-1*, nous ne pouvons pour l'instant avancer d'hypothèse d'explication.

Mais dans toutes les organisations étudiées, peu importe qu'elles soient de la nouvelle économie ou de grandes bureaucraties, on observe une résistance à la réduction du temps de travail, aux horaires flexibles, aux congés mobiles pour raisons personnelles et au travail à domicile pour ce qui est des services informatiques (Legault, 2005). En effet, qu'il existe ou non des politiques officielles concernant l'indemnisation des heures supplémentaires, le gestionnaire de projet jouit d'une grande discrétion et n'est pas forcé de s'y conformer (Chasserio et Legault, 2005). Tous les professionnels savent qu'en matière d'aménagement des heures de travail et de travail à domicile, tout se négocie *ad hoc* et repose sur l'arbitraire du chef de projet. Les caractéristiques propres à la gestion par projet éclairent les raisons de cette résistance.

## LA RÉGULATION PAR LE CLIENT

Le contrôle direct sur la façon de faire le travail est réduit au minimum sur ces employés qu'on dit très autonomes au sein de l'entreprise; comme Berrebi-Hoffmann (2002), nous observons que « les informaticiens responsables de leur portefeuille de clients travaillent le plus souvent seuls, dix heures par jour, face à un écran, sans horaire, chez le client ou au siège, avec une autonomie technique et commerciale presque totale » (p. 32).

Cependant, l'autonomie dont jouissent les professionnels leur est confiée en échange de l'engagement à atteindre des objectifs dont ils se rendent responsables, et d'abord celui de satisfaire le client. La recherche de cette satisfaction agit comme un puissant instrument de contrôle, car c'est là l'enjeu d'une évaluation cruciale (Anderson-Gough, Grey et Robson,

2000, Legault et Chasserio, 2003). Le contrôle n'a en effet pas disparu dans l'organisation libérale qui gère des projets (Courpasson, 2000, p. 193). On observe en effet un effet de régulation non négligeable - et peu coûteux - dans la mise en concurrence interne constante des professionnels, soit les chefs de projet entre eux et les membres des équipes aussi, désirant une bonne position au prochain repêchage, un poste dans une autre organisation plus prestigieuse et, éventuellement, une position de chef de projet (Berrebi-Hoffmann, 2002, Courpasson, 2000). Dans un tel contexte, le client devient la figure prédominante et l'enjeu des heures de travail illimitées est verrouillé.

En effet, le rôle des directions des ressources humaines (DRH) est très faible - lorsqu'elles existent - et le chef de projet détient la plupart des pouvoirs en matière de gestion des ressources humaines, y compris la gestion des heures de travail. L'autorité en cette matière lui est entièrement déléguée et s'exerce de façon arbitraire puisque les politiques concernant les heures de travail n'existent pas ou ne sont pas imposées mais proposées (Chasserio et Legault, 2005). Or, le chef de projet représente à toutes fins pratiques les intérêts du client au sein du projet. Ces organisations maintiennent peu de politiques de gestion des ressources humaines, ni de conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle, alors que les travaux sur les populations qualifiées soulignent que c'est là un levier essentiel de mobilisation (Paré, Tremblay et Lalonde, 2001; Scholarios et Marks, 2004).

## LA RÉGULATION PAR L'ÉQUIPE

L'équipe joue aussi un rôle régulateur important en ce que, dans un contexte de très grande charge de travail, de délais et de budgets serrés, les pairs sont les premiers à manifester une importante réprobation pour tout refus d'heures supplémentaires, toute journée passée hors du bureau, toute réduction de la disponibilité et de la flexibilité chez leurs collègues. Nombreux sont les impératifs du travail en équipe; chacun est embauché pour des qualifications ou des expériences particulières, souvent uniques, et on ne peut aisément prévoir le moment où le besoin s'en fera sentir. L'interaction est souvent évoquée comme constamment nécessaire entre les membres d'une équipe. Le volume de travail est élevé par rapport aux ressources humaines et financières disponibles, car le secteur est hautement concurrentiel (Legault, 2004).

En conséquence, toute liberté prise par rapport à la norme ambiante de flexibilité est perçue comme prise contre l'équipe qu'on abandonne ainsi à son fardeau. La contrainte de la solidarité est très grande; elle entraîne par exemple de devoir être présent au même moment que les autres tant que le chef de projet le juge nécessaire, peu importe les heures (soir) ou les jours (fin de semaine, congés). Se distinguer individuellement par le choix du

travail à temps partiel, ou même par le respect d'un horaire régulier dû à la CVP, est vu comme une rupture de cette solidarité et a pour conséquence l'exclusion de certains projets dits exigeants. Ainsi, l'instauration d'un grand contrôle social par les pairs remplace avantageusement un contrôle vertical ou hiérarchique onéreux; il s'ajoute à la concurrence élevée entre les professionnels pour obtenir la conformité des comportements sans le concours d'une lourde hiérarchie (Berrebi-Hoffmann, 2002). Il entraîne aussi, pour les raisons invoquées plus haut, la marginalisation des femmes qui demandent des aménagements d'heures de travail et le travail à domicile, femmes qui pour leur part sont de plus en plus nombreuses à mesure qu'elles deviennent mères et tant que ces enfants sont jeunes (Chasserio et Legault, 2005).

On le voit bien, la faiblesse des directions et des politiques de ressources humaines ne signifie pas l'absence de régulation, mais bien la régulation par d'autres instances d'une efficacité redoutable. Or, ces effets ne sont que renforcés par la très grande mobilité des experts sur un marché de travail aussi concurrentiel sur le plan des ressources humaines.

## LES CARRIÈRES NOMADES

Les experts interrogés ont davantage un comportement d'entrepreneur autonome que d'employé, bien qu'ils soient salariés. Par exemple, dans les organisations de notre échantillon, dont les structures sont peu hiérarchisées comme il est fréquent dans la nouvelle économie (Alvesson, 1995, Kunda, 1992), être promu signifiera en général devenir chef d'équipe ou chef de projet, responsable des projets les plus prestigieux ou encore gestionnaire et, le plus souvent, *repêché* par une organisation plus prestigieuse.

On y voit se développer un nouveau compromis, très différent du compromis fordiste qui l'a précédé; on ne valorise plus la relation d'emploi stable, mais la carrière nomade. L'atout dans ce contexte devient la constitution d'une solide réputation, dont le détenteur négociera le prix sur le marché du travail lors de son prochain changement d'emploi (Barley et Kunda, 2004).

À cette fin, la disposition à fournir des heures supplémentaires de travail est de première importance car le client est le facteur premier de la constitution de la réputation. Cette disposition ne doit pas connaître de déclin, car la réputation plafonnera ou baissera, en même temps que la pente de la carrière nomade. Cela renforce aussi l'effet de genre produit par l'organisation du travail par projet, affectant les femmes qui souhaitent limiter leurs heures de travail.

## LA TRANSFORMATION DE LA NOTION D'ENGAGEMENT

Les risques inhérents aux projets innovateurs sont délégués aux producteurs et la responsabilité qui en découle est censée être un facteur de motivation, mais c'est aussi un facteur d'évaluation dont la portée n'échappe à personne. Le projet est un mode d'organisation du travail très efficace socialement, car il « permet aussi l'identification des personnes les plus valeureuses » (Courpasson, 2000, p. 194).

La notion d'engagement au travail a beaucoup évolué dans les secteurs du génie conseil. L'une des principales définitions classiques de l'engagement (Mowday, Steers et Porter, 1979), qui a dominé la recherche sur cet objet pendant une trentaine d'années sans trop de remise en cause (Guest, 1992), tenait en deux grandes dimensions : le désir de demeurer à l'emploi d'une organisation donnée, l'attachement ou la fidélité (*continuance commitment*) et l'adhésion aux valeurs, aux objectifs de son employeur et la disposition à fournir des efforts en conséquence (*affective/attitudinal commitment*). Entre autres, l'importance de la probabilité de fidélité à long terme envers un employeur perd beaucoup d'importance dans la conjoncture actuelle, au bénéfice des dimensions ponctuelles, liées au rendement de l'employé et à sa contribution à l'entreprise au moment présent (Guest, 1997, 1998; Singh et Vinnicombe, 2000). De nos jours, l'engagement se mesure davantage par des critères liés à la satisfaction des exigences des clients : attribuer la priorité au service à la clientèle, entre autres réduire le temps et les coûts de réalisation de chaque projet, contribuer à se tailler une bonne place face à la compétition sur le marché (Singh et Vinnicombe, 2000, p. 247-248).

Le discours des ingénieurs salariés ressemble finalement à s'y méprendre à un discours d'entrepreneur : la performance de chacun assure la position compétitive de l'entreprise sur le marché et, par conséquent, la satisfaction du client assure son propre emploi. Sans client, dans un contexte de concurrence exacerbé, l'entreprise n'existe plus. Cette contrainte est très bien intégrée par les professionnels et leur perception est celle d'intérêts communs avec la direction de leur entreprise, car conserver le client revient à maintenir en santé l'organisation et à conserver son emploi (lire aussi à ce sujet Singh et Vinnicombe, 2000). On accorde beaucoup d'importance au fait de se donner comme on se donne à sa propre entreprise, et non comme un salarié « payé à l'heure », comme un « fonctionnaire »; on s'identifie en bref à l'entreprenariat. Les professionnels de l'informatique subissent à la fois la contrainte marchande, propre aux cadres dans les entreprises de production plus traditionnelles, et la contrainte de la production car ils produisent en équipes un objet et transigent régulièrement avec le client au même moment. Dans ces milieux, la direction transfère en effet aux producteurs le rôle de transiger avec le client pendant la production même et une partie importante de leur travail est d'ordre diplomatique. De fait, Anderson-Gough, Grey et Robson (2000) ont bien décrit l'importance première du client dans le

secteur du génie informatique; si certaines de ses exigences sont négociables, la plupart sont impérieuses.

Or, on l'a vu, d'importantes différences sexuelles s'observent concernant les dispositions quant aux heures de travail, par ailleurs facteur important au moment d'évaluer l'engagement. Les femmes sont celles que défavorise un tel système. Entre autres, elles ne peuvent facilement satisfaire les chefs de projet en termes d'heures supplémentaires, car on observe un lien entre la « flexibilité » à cet égard et le nombre et l'âge des enfants (Chasserio et Legault, 2005).

La décentralisation, au cœur de la gestion par projet, fait bien sûr disparaître les multiples paliers hiérarchiques mais, en contrepartie, responsabilise grandement les gestionnaires de projet et leur équipe, car tous seront évalués sur la base des résultats du projet. Dans un tel contexte, ne pas s'engager revient à perdre du terrain et, éventuellement, perdre son emploi.

## CONCLUSION

La gestion par projet a dans les organisations visitées des effets notables sur l'intensité du travail, sur l'engagement demandé aux professionnels, sur la vie hors-travail et, en vertu de l'état actuel du partage du travail domestique, sur les carrières des femmes. À partir de nos résultats, on peut établir les effets dévastateurs de la séquence suivante :

- on trouve davantage chez les femmes que chez les hommes un désir de limiter ses heures de travail;
- or, les heures de travail et le présentéisme sont plus que jamais un important indicateur de l'engagement des employés dans les milieux étudiés, à la fois selon les travaux et dans notre échantillon;
- l'engagement est par ailleurs un important facteur de promotion qui, en vertu des indicateurs choisis, défavorise les demandeur(e)s de réduction des heures de travail.

Les femmes sont plus nombreuses à déplorer les avatars de l'organisation du travail de type « gestion de projet » (Legault, 2004), bien sûr parce qu'elles les subissent davantage. Les études qui se penchent sur les effets dévastateurs de la gestion de/par projet pour les femmes en génie ont surtout déploré la réduction des possibilités de promotion et le taux de départ des femmes (Evetts, 1998, 2000; Cartwright et Gale, 1995, Gale et Cartwright, 1995, Perrons, 2002, 2003; Robinson et McIlwee, 1991; Stanworth, 2000). Outre ces effets, la présente enquête indique d'autres effets dévastateurs de la gestion par projet pour l'intégration des femmes : des heures de travail plus longues que ne le souhaitent les femmes et surtout les mères, la marginalisation (en termes de choix de projet) des

personnes qui demandent une réduction des heures de travail ou le respect des heures prévues au contrat (surtout des femmes, mais aussi des hommes).

Dans un secteur d'emploi où on déplore la sous-représentation des femmes, il faut remarquer que les nouvelles formes d'organisation du travail ne favorisent pas un renversement de tendance et que si on vise l'équité en emploi, il faudrait multiplier les études sectorielles quant à cet objet. Plus particulièrement, dans l'intérêt des hommes et des femmes, la question des heures de travail dans cette forme d'organisation du travail doit aussi retenir notre attention. Sinon, on ne peut que prévoir la persistance de la ségrégation professionnelle en matière de choix de carrière, d'embauche et de promotion, donc de maintien du plafond de verre dans le secteur des services technologiques aux entreprises.

## BIBLIOGRAPHIE

- Alvesson, Mats (1995) *Management of Knowledge-Intensive Companies*, Berlin, Walter de Gruyter
- Anderson-Gough, Fiona, Christopher Grey et Keith Robson (2000) « In the name of the client: The service ethic in two professional services firms », *Human Relations*, vol. 53, no 9, p. 1151-1174
- Askenas, R., D. Ulrich, T. Jick et S. Kerr (1995) *The Boundaryless Organization: Breaking the Chains of Organizational Structure*, Jossey-Bass, San Francisco
- Barley, Stephen R. et Gideon Kunda (2004) *Gurus, Hired Guns, and Warm Bodies. Itinerant Experts in a Knowledge Economy*, Princeton and Oxford, Princeton University Press
- Berrebi-Hoffmann, Isabelle (2002) « Nouvelle économie, nouveaux pouvoirs? », *Sciences Humaines*, n°125, p. 32-36
- Cartwright, Susan et Andrew Gale (1995) « Project management: Different gender, different culture? », *Leadership and Organization Development Journal*, vol. 16, no 4, p. 12-16
- Castells, Manuel (1998) *La société en réseaux. L'ère de l'information*, vol. 1, Paris, Fayard
- Castells, Manuel (1996) *The Rise of the Network Society, vol. 1, The Information Age: Economy, Society and Culture*, Blackwell, Oxford
- CETECH (2004) *Les travailleurs hautement qualifiés au Québec. Portrait dynamique du marché du travail*, Montréal, Gouvernement du Québec
- Chasserio, Stéphanie et Marie-Josée Legault (2005) « Dans la nouvelle économie, la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle passe par... l'augmentation des heures de travail! », *Recherches sociographiques*, vol. 46, no 1, p. 119-142
- Chatzis, Konstantinos, Céline Mounier, Pierre Veltz et Philippe Zarifian (1999) *L'autonomie dans les organisations. Quoi de neuf?*, Paris, L'Harmattan
- Courpasson, David (2000) *L'action contrainte. Organisations libérales et domination*, Paris,

PUF

- DeFillippi, Robert J. (2003) « Organizational models for collaboration in the new economy », *Human Resource Planning*, vol. 25, no 4, p. 7-18
- Drolet, Marie et René Morissette (2002) « De meilleurs emplois dans la nouvelle économie? », *Perspective*, Automne, Statistique Canada, cat. 75-001-XPF
- Drucker, Peter F. (1988) « The coming of the new organization », *Harvard Business Review*, premier janvier, p. 45-53
- Eaton, Susan C. (1999) "Surprising Opportunities: Gender and the Structure of Work in Biotechnology Firms", dans Selby, Cecily Cannan (dir.), *Women in science and engineering choices for success*, *Annals of the New York Academy of Sciences*, vol. 869, [en-ligne] :  
[http://www.annalsnyas.org/content/vol869/issue1/index.shtml#WOMEN\\_IN\\_SCIENCE\\_AND\\_ENGINEERING\\_CHOICES\\_FOR\\_SUCCESS\\_ARTICLE](http://www.annalsnyas.org/content/vol869/issue1/index.shtml#WOMEN_IN_SCIENCE_AND_ENGINEERING_CHOICES_FOR_SUCCESS_ARTICLE)
- Evetts, Julia (1998) « Managing the technology but not the organization: Women and career in engineering », *Women in Management Review*, vol. 13, no 8, p. 283-290
- Evetts, Julia (2000) « Analysing change in women's careers: Culture, structure and action dimensions », *Gender, Work and Organisations*, vol. 7, no 1, p. 57-67
- Fondeur, Yannick et Catherine Sauviat (2002) *Normes d'emploi et marché du travail dans les métiers liés aux technologies de l'information*, Document d'études n°63, DARES  
[http://www.travail.gouv.fr/etudes/etudes\\_h.html](http://www.travail.gouv.fr/etudes/etudes_h.html)
- Galbraith, Jay (1993) *Organizing for the Future*, Jossey-Bass, San Francisco
- Gale, Andrew et Susan Cartwright (1995) « Women in project management: Entry into a male domain? », *Leadership and Organization Development Journal*, vol. 16, no 2, p. 3-8
- Guest, D. E. (1998) « Beyond HRM: Commitment and the contract culture », in Sparrow, P. et Marchington, M. (eds), *Human Resource Management: The new agenda*, London, FT Pitman Publishing, p. 37-51
- Guest, D. E. (1997) « Human resource management and performance: A review and research agenda », *International Journal of Human Resource Management*, vol. 8, no 3, p. 263-276
- Guest, D. E. (1992) « Employee commitment and control », dans Hartley, J. F. et G. M. Stephenson (dir.), *Employment Relations*, Oxford, Blackwells, p. 111-135
- Habtu, Roman (2003) « Travailleurs des technologies de l'information », *L'emploi et le revenu en perspective (Édition en ligne)*, vol. 4, n°7  
[http://www.statcan.ca/français/studies/75-001/00703/hi-fs\\_200307\\_01\\_a\\_f.html](http://www.statcan.ca/français/studies/75-001/00703/hi-fs_200307_01_a_f.html)
- Kunda, Gideon (1992) *Engineering Culture. Control and Commitment in a High-Tech Corporation*, Philadelphia, Temple University Press
- Legault, Marie-Josée (2005) « Differential Gender effects of project management and management by project on skilled professionals », accepté pour publication, Actes du 41<sup>e</sup> colloque de l'Association canadienne des relations industrielles (ACRI) - *Canadian*

*Industrial Relations Association (CIRA) Reformulating Industrial Relations in Liberal Market Economies - Reformuler les relations industrielles dans une économie de marché libérale*

Legault, Marie-Josée, avec la collaboration de Stéphanie Chasserio (2004) *Les politiques et les pratiques de conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée dans sept organisations de la nouvelle économie de Montréal*, remis au Fonds québécois de recherche sur la société et la culture (FQRSC), 120 pages

<http://www.fqrsc.gouv.qc.ca/recherche/index1.html>

Legault, Marie-Josée et Stéphanie Chasserio (2003) « Family obligations or cultural constraints? Obstacles in the path of professional women », *Journal of International Women's Studies (JIWS)* [en ligne], vol. 4, no 3

<http://www.bridgew.edu/SoAS/jiws/May03/index.htm>

Lesemann, Frédéric et Christian Goyette (2003) *Les travailleurs de l'économie du savoir*, rapport soumis au Conseil de la science et de la technologie, INRS-Urbanisation, Culture et Société

Mowday, R. T., R. M. Steers, L. W. Porter (1979) « Measurement of organizational commitment », *Academy of Management Review*, vol. 8, no 3, p. 486-500

OCDE (2004) « Compétences et emploi dans le domaine des TIC », dans Rapport Perspectives des technologies de l'information de l'OCDE 2004, chap. 6  
<http://www.oecd.org/dataoecd/13/60/34325407.pdf>

Palmer, I. et R. Dunford (1997) « Organising for hyper-competition: New organisational forms for a new age? », *New Zealand Strategic Management*, vol. 2, no 4, p. 38-45

Panteli A., Stack J., Atkinson M. et Ramsay H. (1999) « The status of women in the UK IT industry: an empirical study », *European Journal of Information Systems*, vol. 8, n° 3, p 170-182

Paré, Guy, Michel Tremblay et Patrick Lalonde (2001) « Workforce retention: What do IT employees really want? », dans Mark Serva (dir.), *Proceedings of the Special Interest Group on Computer Personnel Research (SIGCPR) of the Association for Computing Machinery (ACM) Conference*, April 19-21<sup>st</sup>, San Diego, California, p. 1-10

Périlleux, Thomas (2001) *Les tensions de la flexibilité*, Paris, Desclée de Brouwer

Perrons, Diane (2002) « Gendered divisions in the new economy: Risks and opportunities », *GeoJournal*, vol. 56, n° 4, p. 271-280

Perrons, Diane (2003) « The new economy and the work-life balance: conceptual explorations and a case study of new media », *Gender, Work and Organization*, vol. 10, n° 1, p. 65-93

Powell, R. W. (1990) « Neither market nor hierarchy: network forms of organization », dans B. M. Staw et L. L. Cummings (dir.), *Research in Organizational Behaviour*, vol. 13, Greenwich, JAI Press, p. 295-336

Quinn, J. B., S. Anderson et S. Finkelstein (1996) « New forms of organizing », dans Henry

- Mintzberg et J. B. Quinn (dir.) *The strategy Process*, Upper Saddle River, Prentice Hall, p. 350-362
- Robinson, J. Gregg et Judith S. Mcllwee (1991) « Men, women and the culture of engineering », *Sociological Quarterly*, vol. 32, no 3, p. 403-421
- Robinson, J. Gregg et Judith S. Mcllwee (1989) 'Women in engineering: A promise unfulfilled?', *Social Problems*, vol. 36, no 5, p. 455-472
- Scholarios, Dora et Abigail Marks (2004) « Work-life balance and the software worker », *Human Resource Management Journal*, vol. 14, no 2, p. 54-75
- Singh, Val et Susan Vinnicombe (2000) « What does commitment really means? Views of UK and Swedish engineering managers », *Personnel Review*, vol. 29, n°2, p. 228-258
- Snow, C. C., R. E. Miles et H. J. Coleman (1992) « Managing 21<sup>st</sup> century network organizations », *Organizational Dynamics*, Hiver, p. 5-20
- Stanworth, Celia (2000) « Women and work in the information age », *Gender, work and organization*, vol. 7, n°1, p. 20-32
- Stehr, Nicolas (2002) *Knowledge and Economic Conduct. The Social Foundations of the Modern Economy*, Toronto, University of Toronto Press
- Tremblay, Diane-Gabrielle et Charles-Henri Amherdt (2003) *Articulation emploi-famille, mesures de conciliation et temps de travail. Une comparaison de personnels de secteurs syndiqués au SCFP et de personnels hors SCFP*, Note de recherche 2003-9 de la Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir, Télé-université, Université du Québec
- Valenduc, Gérard, Patricia Vendramin, Caroline Guffens, Anna M. Ponzellini, Adele Lebano, Laurence d'Ouille, Isabelle Collet, Ina Wagner, Andrea Birbaumer, Marianne Tolar et Juliet Webster (2004) *Widening Women's Work in Information and Communication Technology*, Commission européenne, Namur Fondation Travail- Université ASBL. <http://www.ftu-namur.org/www-ict>
- Vendramin, Patricia et Caroline Guffens (2005) *MéTIC. Parcours en entreprises dans les métiers des TIC*. Namur, FTU- Centre de recherche Travail & Technologies, <http://www.ftu-namur.org/en-publications/publi-3.html>
- Volberda, H. (1998) *Building the Flexible Firm: How to Remain Competitive*, Oxford, Oxford University Press