

CE FICHIER EST LA PREMIÈRE VERSION SOUMISE DE L'ARTICLE PUBLIÉ EN
2006 SOUS UNE FORME DIFFÉRENTE, DANS LA REVUE EN LIGNE PISTES, VOL
8, NO 1

GESTION PAR PROJETS ET RISQUES POUR LA SANTÉ PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL DANS LA NOUVELLE ÉCONOMIE

MANAGEMENT BY PROJECT AND MENTAL HEALTH AT WORK IN THE NEW
ECONOMY

Marie-Josée Legault, professeure titulaire de relations de travail, Télé-université

Hind Belarbi-Basbous, diplômée de maîtrise en sociologie de l'Université de Montréal

INTRODUCTION

Au Québec, les problèmes de santé mentale au travail sont à la hausse. En effet, les trois enquêtes générales sur la santé et le bien-être de la population québécoise effectuées par Santé-Québec entre 1987 et 1998 (l'Enquête Santé-Québec (1987) et l'Enquête sociale et de santé qui lui succède (1992-3, 1998) démontrent que l'incapacité de travail due à des problèmes de santé mentale a presque doublé. Si ces problèmes expliquaient les absences pour maladie de 7,2 % des personnes de 15 ans et plus en emploi en 1987, ils en expliquaient 13,2 % en 1998. Le nombre moyen de journées d'incapacité de travail par personne pour ces problèmes augmente lentement entre 1987 et 1992 (de 7 à 7,4 jours par 100 personnes au travail) puis triple de 1992 à 1998, passant de 7,4 à 24,6 par 100 personnes, soit une hausse de plus de 200 % (Direction générale de la santé publique, 2001, p. 69).

Par comparaison, en 1998, les problèmes ostéo-articulaires expliquent 11,2 % des absences des personnes de 15 ans et plus en emploi (23,2 jours d'absence par 100 personnes au travail) et les problèmes cardiovasculaires, 2,5 % (un seul jour d'absence par 100 personnes au travail) (Vézina et Bourbonnais, 2001, p. 281-283). Jean-Pierre Brun, titulaire de la *Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du*

travail dans les organisations, de l'Université Laval compte six millions de jours perdus au Québec chaque année en raison de problèmes de santé mentale au travail (Vinet, Bourbonnais et Brisson, 2003, p. 13).

La plus grande part de la main-d'œuvre travaille dorénavant dans le secteur des services; en 1999, on y trouve 84,6 % des femmes actives et 64,5 % des hommes (Statistique Canada, 1999). Faut-il y voir la source de l'augmentation de la part des problèmes de santé mentale par rapport à celle des maux proprement physiologiques?

Même dans les emplois du secteur industriel, de plus en plus, la part mentale et cognitive du travail est souvent plus grande que l'effort physique (Bélanger, Cucumel, Lapointe, Lévesque et Langlois, 2003). L'augmentation des emplois du savoir domine nettement l'évolution contemporaine de l'emploi (Lapointe, 2004; Guérin et Wils, 1992, p. 85). Outre la demande d'effort mental, une autre forme de demande, cette fois psychologique, est à la hausse dans l'ensemble du marché de l'emploi. Sous l'effet d'une conjoncture économique dont nous ferons état plus loin, dans plusieurs secteurs les employés doivent témoigner d'un engagement au travail tel qu'on l'attendait auparavant d'un entrepreneur (Vinet, Bourbonnais, Brisson, 2003, p. 20-22).

La situation ne saurait donc s'améliorer d'elle-même et, au contraire, continuera d'être préoccupante. Une importante communauté de chercheurs s'affaire donc à trouver à la fois explications et voies d'intervention à l'endroit de ce phénomène.

La recherche en santé mentale au travail a franchi d'importantes étapes en matière d'explication et de prédiction des problèmes de santé mentale. À partir du modèle de Karasek et Theorell (1990), plusieurs chercheurs québécois, nord-américains et européens ont mené des recherches empiriques dans des milieux de travail variés et sur d'imposants échantillons, permettant ainsi d'enrichir le modèle de départ et de mettre au point un appareil théorique qui a acquis une stabilité suffisante pour permettre des comparaisons internationales et intersectorielles fort utiles. Un important corpus de travaux met ainsi dorénavant en évidence quelques relations qui s'imposent entre l'organisation du travail et la santé mentale des travailleurs. Plusieurs secteurs d'emploi ont été étudiés à l'aide de ce modèle, mais pendant que les employés de grandes bureaucraties (fonction publique, grandes entreprises syndiquées) dominent les études, ceux des services conseil ou des services aux entreprises, tout comme l'ensemble du secteur dit de la nouvelle économie¹, ont fait l'objet d'une moindre attention.

Lors d'une enquête menée récemment sur la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle dans sept organisations montréalaises de la nouvelle économie²

(Legault, 2004), notre équipe de recherche a été saisie de la très grande préoccupation des travailleurs pour cette question, bien que cela ne soit pas là l'objectif premier de l'enquête. Ces sept entreprises ont en commun d'avoir adopté la gestion par projets. Cet article prendra donc le soin de décrire l'organisation du travail propre à la gestion de projets et rapportera ensuite les facteurs de problèmes de santé mentale du modèle susmentionné dont on peut soupçonner la présence. Certaines conditions propres à la nouvelle économie peuvent mener à approfondir les relations établies dans ce modèle sans le compromettre. Le présent article vise à contribuer à l'édification d'un modèle explicatif de santé mentale au travail qui tienne compte de ces conditions.

L'ÉTAT DES CONNAISSANCES

Le travail se transforme en profondeur, dans la période contemporaine, sous l'effet de grandes forces³ :

- la libéralisation économique des échanges commerciaux et la pression accrue de la concurrence qui s'ensuivent;
- le développement des technologies d'information et de communication (TIC) qui font reculer les limites de la disponibilité des travailleurs et favorisent le contrôle du travail;
- les exigences financières de rendement à court terme qui guident les décisions des actionnaires.

Les transformations du travail qui en résultent se déclinent à leur tour en conséquences qui se font sentir de façon variable selon les milieux :

- L'organisation du travail contemporaine se caractérise par l'augmentation de l'intensité du travail, demandée pour réduire les coûts et soutenue par les TIC, et l'augmentation de la flexibilité demandée pour les mêmes raisons, flexibilité à la fois fonctionnelle (polyvalence), salariale (diversité des statuts et des niveaux de rémunération) et numérique (augmentation des statuts atypiques et du travail selon la demande et les besoins).
- Les attentes des employeurs augmentent sous l'effet des contraintes vues plus haut, qu'ils relaient aux travailleurs sous la forme d'exigences de disponibilité ajustées en fonction de la demande (heures de travail à la hausse ou à la baisse) et d'un engagement accru à l'endroit de l'organisation qui les emploie, à ses objectifs et à sa survie même; le travailleur s'en trouve davantage responsabilisé. On attend de lui qu'il fasse siennes les contraintes du marché auquel est confronté son employeur car celui-ci leur relaie les exigences de qualité, de délai et de service

propres au nouveau contexte de concurrence dans le secteur privé et de recherche de l'efficacité dans le secteur public. L'attribution de plus grandes responsabilités décisionnelles et l'organisation en équipes ayant des degrés variables d'autonomie force les employés à déployer de plus grandes compétences relationnelles et à dénouer des conflits avec leurs pairs qui peuvent être à la fois source de réalisation et de pression.

- Les conditions de travail se précarisent et les statuts atypiques se multiplient, pour favoriser la flexibilité numérique, la disponibilité sur demande et la réduction des coûts de main-d'œuvre. À ce titre, notons la multiplication des travailleurs autonomes au service ponctuel des organisations, la demande de disponibilité au travail à des heures très variables, irrégulières, parfois très longues et facteur d'épuisement, parfois très courtes et facteur d'insécurité. Les limites du temps et de l'espace de travail disparaissent au profit d'un lien quasi permanent avec l'employeur sous la forme du travail à la maison, du devoir d'être disponible au bout du fil par le truchement du téléphone ou de l'ordinateur portable.

Ce contexte rapidement esquissé est la toile de fond sur laquelle se déploie la hausse des problèmes de santé mentale (lire aussi à ce sujet de Gaulejac, 2005, Vézina, 2002a).

De multiples études empiriques ont mis à l'épreuve l'appareil théorique proposé par Karasek et Theorell (1990) et permettent de bien maîtriser maintenant la relation entre l'augmentation de la tension physiologique et psychologique des travailleurs et deux facteurs importants⁴ :

- L'augmentation de la charge de travail, à la fois quantitative et qualitative, physique et psychologique; si on impose aux travailleurs un flux constant d'objets ou de clients à traiter, si on ajuste de façons serrée l'effectif à la demande pour éliminer les temps morts et maximiser le temps travaillé, le travailleur ressent une fatigue accrue qui augmente le risque de stress puis de maladie (augmentation de la charge quantitative). Si on augmente la responsabilité des travailleurs envers le résultat, leur engagement dans des relations personnelles investies dans l'exécution du travail, chaque heure travaillée entraîne une fatigue plus grande (augmentation de la charge qualitative) qui s'ajoute à la précédente.
- La réduction de l'autonomie et de la latitude décisionnelle au travail, à la fois dans les décisions en matière de présence au travail, d'aménagement des heures et des lieux de travail, et d'exécution du travail, augmente aussi la tension au travail.

La présence de ces deux facteurs et des problèmes de santé mentale chez les sujets observés à l'aide du modèle est mesurée quantitativement au moyen de questionnaires qui amènent les répondants à auto-évaluer la présence de ces

facteurs⁵. Les possibilités d'erreur d'interprétation dans les mesures auto-rapportées sont compensées par l'usage de très vastes échantillons.

En outre, diverses enquêtes empiriques ont permis d'ajouter deux dimensions à ce modèle, dont nous ne traiterons pas ici, soit le soutien social et la rupture de l'équilibre nécessaire entre les contributions demandées et la rétribution proposée.

La valeur explicative et prédictive de ce modèle est désormais bien appuyée. Cela dit, chacun des quatre facteurs qu'il comprend est lui-même d'une assez grande complexité pour revêtir diverses formes selon les environnements de travail. De même, on trouvera un grand nombre de combinaisons des formes de chacun de ces facteurs selon les environnements. Notamment, selon nos observations, la qualification du travail et le type d'intervention du client, son rôle et son importance dans le processus de production de biens ou de services peuvent faire varier grandement la façon dont se déploie le premier de ces facteurs (la grandeur de la demande) pour produire le résultat final soit, ici, l'état de santé d'une population de travailleurs. La très grande autonomie des travailleurs très qualifiés induit en outre dans notre population un niveau de responsabilité qui augmente la demande qualitative (dans les termes du modèle) mais qui remet en cause à notre avis la relation traditionnellement positive établie entre l'autonomie et la santé mentale.

Enfin, rien n'indique que le modèle a pour autant acquis une définitive stabilité. En conséquence, tant pour enrichir le modèle, soit pour bien comprendre les déterminants de la santé mentale que pour intervenir, les études sectorielles sont encore nécessaires pour apprécier les contours du phénomène de la détérioration de la santé mentale. C'est dans cet esprit que nous présentons les données, bien que modestes, recueillies dans le secteur des services informatiques aux entreprises, inclus dans ce qu'on désigne comme la nouvelle économie.

LA MÉTHODE

Dans notre échantillon d'entreprises, on retrouve cinq organisations de la nouvelle économie (services informatiques aux entreprises, développement de produits d'optique et de télécommunications) et deux grandes bureaucraties plus traditionnelles (la division informatique d'une compagnie d'assurances, la division informatique d'une entreprise de gestion immobilière) servant de secteur de comparaison. Dans le premier groupe, les organisations comptent entre 100 et 150 employés, alors que dans le deuxième groupe, les organisations en comptent entre 500 et mille. Les employés ne sont pas syndiqués dans aucune d'entre elles.

Toutes ces organisations, dans l'essentiel de leurs activités, transigent avec des clients. On a constitué les services informatiques des deux bureaucraties, 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 pouvaient proposer les services à un meilleur coût, la direction pourrait décider d'y recourir et d'abolir son service interne d'informatique.

L'enquête a recueilli en tout le discours de 88 répondants (43 hommes et 45 femmes) au cours entre janvier 2001 et avril 2002. Nous avons interrogé, dans chaque organisation, un ou deux gestionnaires des ressources humaines, deux à quatre supérieurs immédiats (chefs de projet, chefs d'équipe, superviseurs), 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, la plupart du temps, bien qu'il y ait quelques autres fonctions représentées : 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, directeurs ou directrices de projet, gestionnaires. Les entretiens en profondeur duraient une heure et demie à deux heures et le guide d'entretien était semi-directif.

Ce type de données ne permet d'aucune façon de généraliser nos observations, même si elles avaient été recueillies dans le but de documenter l'état de la santé mentale dans ce secteur d'emploi. En effet, les échantillons n'ont pas été constitués dans un but de représentativité statistique. Ces données permettent cependant de découvrir des dimensions propres à ce secteur d'emploi et, ce faisant, d'enrichir le modèle théorique exposé plus haut par l'approfondissement de la connaissance de la dynamique entre les divers facteurs.

Bien que notre enquête ne portait pas sur la santé au travail, certaines questions posées visaient directement le problème de la pression et de la surcharge au travail, tandis que d'autres pouvaient fournir l'occasion d'exprimer un malaise psychologique et/ou physique lié au travail : questions sur les caractéristiques de l'emploi, sur les politiques et les pratiques officielles ou officieuses, les problèmes et les décisions professionnelles dues à la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle.

En bref, nous avons découvert une population épuisée. Nos répondants exprimaient spontanément et abondamment leur perception de la surcharge de travail et de la pression, même si là n'était pas l'objet principal de la recherche. On a pu ainsi déceler

à travers leur propos la présence de quelques facteurs de risque organisationnels liés à l'organisation du travail et au contexte économique, non sans liens.

Comme là n'était pas le foyer d'intérêt premier de l'enquête, nous ne pouvons quantifier précisément l'ampleur de ces problèmes; nous ne pouvons tout au plus qu'inférer, à partir d'extraits du discours de nos répondants, la très grande présence de facteurs de risque reconnus dans les travaux. Cette inférence permet d'asseoir l'hypothèse de la surreprésentation de notre population parmi les victimes de problèmes de santé mentale. Cette hypothèse pourrait, à son tour, être soumise à des vérifications à l'aide de modèles théoriques de santé mentale au travail, tels que celui exposé plus haut, par exemple.

LA GESTION PAR PROJETS COMME FORME D'ORGANISATION DU TRAVAIL

La gestion *de* projets se dit dans les industries où la production est par définition unique et à durée déterminée, correspondant à un contrat liant l'organisation-fournisseur à une entreprise-client; l'organisation-fournisseur produit en succession des objets livrables à un prix et une échéance donnés. La construction en fournit un bon exemple. Par ailleurs, la gestion *par* projets se dit des entreprises qui 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 soi⁶.

Dans le secteur des services informatiques aux entreprises, la concurrence élevée impose aux représentants de négocier des contrats à des prix très bas, entraînant des budgets très serrés, à réaliser dans des délais sans cesse plus courts. Les observateurs ont bien décrit la position confortable que confère au client une telle concurrence dans ce secteur (Frame, 1995, Anderson-Gough, Grey et Robson, 2000). Chaque projet est dirigé par un chef ou gestionnaire de projet qui en assume l'entière responsabilité; il compose une équipe multifonctionnelle d'experts selon les besoins du client. Les niveaux hiérarchiques sont réduits dans les organisations qui adoptent ce mode d'organisation du travail et les structures organisationnelles maintenues au plus simple (Anderson-Gough, Grey et Robson, 2000; Berrebi-Hoffmann, 2002; Courpasson, 2000, p. 187-211; Cartwright et Gale, 1995; DeFillippi, 2003; Evetts, 1997; Gale et Cartwright, 1995).

Le contrôle est réduit au minimum sur ces professionnels auxquels on confie une

autonomie opérationnelle considérable. Mais ils ne sont pas exempts de pression pour autant; ils sont chargés de satisfaire le client sans lequel, dans un contexte de concurrence exacerbé, l'entreprise n'existe plus (Anderson-Gough, Grey et Robson, 2000; Courpasson, 2000, p. 187-211; Legault et Chasserio, 2003).

Les tâches normales de ces professionnels comprennent la création de produits informatiques ou propres aux télécommunications, selon la demande des clients et une importante composante de soutien-conseil après la livraison du produit. En effet, non seulement faut-il fournir au client le produit demandé au moment convenu, mais encore faut-il proposer au client le soutien après livraison, pour parer aux imprévus, contretemps, *bugs* durant l'installation. À ces moments, des employés doivent demeurer disponibles dans les heures, les jours et les semaines qui suivent l'installation d'un logiciel au cas où il y ait des problèmes à l'usage, de même que pour présenter le produit à ses usagers ou les former. Il faut notamment vérifier que l'opération s'est bien déroulée et se tenir disponible sur appel, même la nuit, pour régler les problèmes qui pourraient survenir. Il est considéré comme une évidence que le client « ne peut attendre ». Tant au moment de la production que du soutien au client, la durée de chaque tâche est imprévisible car chaque projet est unique (Legault, 2004, p. 35).

Les années 90 ont été, non seulement en Amérique mais en Europe occidentale, les années de ce qu'on a appelé en France l'organisation libérale (Chatzis, Mounier, Veltz et Zarifian, 1999; Courpasson, 2000, p. 15-26) 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), 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. On l'implante à divers niveaux dans bien des secteurs et pas seulement dans la nouvelle économie, bien sûr, mais souvent en empruntant le mode d'organisation par projets. Il n'y a pas à s'en étonner, car il s'agit là de l'une des innovations en matière de modes d'organisation du travail propre à l'organisation libérale (Courpasson, 2000, p. 187), qui permet d'en implanter les caractéristiques saillantes : disparition ou aplatissement des hiérarchies de commandement et de contrôle et réduction des coûts d'encadrement, 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.

À la différence des systèmes fordistes antérieurs, les directions des entreprises de la nouvelle économie que nous avons visitées n'accordent pas une importance première à conserver une main-d'œuvre stable. De fait, nos répondants sont très mobiles; ils comptent en moyenne 4,4 années d'emploi dans leur poste (et pour leur employeur actuel) et 12,2 années d'expérience dans leur type de poste. Ce portrait se modifie cependant lorsqu'on tient compte des écarts type et qu'on distingue les deux bureaucraties du secteur de comparaison des entreprises de la nouvelle économie. En effet, les répondants des grandes bureaucraties comptent en moyenne 8,7 années d'emploi dans leur poste (et pour leur employeur actuel) alors que ceux de la nouvelle économie en comptent 2,4. En outre, les répondants des grandes bureaucraties comptent en moyenne 17,6 années d'expérience dans leur type de poste alors que ceux de la nouvelle économie en comptent 9,6.

Les travailleurs des services informatiques aux entreprises ont donc en général des carrières dites nomades, faites d'une grande mobilité dans un vaste bassin d'organisations (Arthur et Rousseau, 1996). Comme la demande pour un expert de bonne réputation est constante, ils ne déplorent pas leur grande mobilité mais s'y adaptent ou s'en réclament avec fierté. Ils soignent entre autres leur réputation, car c'est là leur premier atout de placement sur le marché du travail et le principal déterminant de leur rémunération, négociée individuellement; les syndicats sont en effet absents de ce secteur. Pour conserver ou gagner des parts de marchés, ces directions doivent mobiliser l'initiative et la créativité des salariés autour d'objectifs de productivité, de qualité, de délais et de satisfaction du client (Gadrey, 2000, p. 202; Anderson-Gough, Grey et Robson, 2000). Pour ce faire, les directions pratiquent des formes de rémunération variable, tant sous la forme de primes que de salaires négociés individuellement, en fonction des atouts de l'expert. À ce titre, le marché de l'emploi de ces professionnels, comme le marché du produit, est très concurrentiel.

LA DEMANDE ET LES EXIGENCES DU TRAVAIL

Selon le modèle de Karasek et Theorell (1990) évoqué plus haut, la charge de travail quantitative et qualitative, physique et psychologique, doit être proportionnelle aux capacités et au potentiel d'adaptation du travailleur. Lorsqu'elle dépasse ses limites physiologiques et psychologiques, il y a menace d'épuisement professionnel ou d'autres symptômes.

On dit qu'il y a une surcharge quantitative lorsqu'un employé doit accomplir trop de tâches à la fois ou, encore, effectuer des tâches dans une période insuffisante. Cette forme de surcharge augmente depuis quelques années dans les organisations à la faveur des compressions de coûts (Minet, 2004, Observatoire des hommes et des organisations, 2002, O'Driscoll et Cooper, 1996). Les nombreuses études empiriques mettant à l'épreuve le modèle d'explication évoqué au début de cet article accèdent bien sûr cette affirmation, entre autres au Québec (Vinet, Bourbonnais et Brisson, 2003, p. 24-25). Il y a surcharge qualitative lorsqu'un employé ne perçoit pas qu'il détient les compétences ou les connaissances requises pour effectuer son travail. La surcharge de travail en général est donc affaire de quantité, d'exigences intellectuelles et de contraintes de temps inappropriées par rapport aux capacités et à la formation des travailleurs.

Selon Vinet, Bourbonnais et Brisson (2003, p. 24), la hausse contemporaine des problèmes de santé mentale est entre autres due à des exigences devenues démesurées. Sur le plan physique et quantitatif, la chasse aux temps morts, à la source d'horaires de plus en plus irréguliers, se combine à l'implantation des TIC pour intensifier le travail en assurant des flux continus et sans relâche aux travailleurs de bureau ou de production de masse. Chez les travailleurs de la vente, du service conseil ou de la pratique professionnelle privée, les TIC ont pour effet d'augmenter la disponibilité en tous temps (courriel, téléphone portable) et de faire disparaître la frontière entre la maison et le travail en permettant de travailler à distance. Cela permet d'allonger les heures de travail (Vinet, Bourbonnais et Brisson, 2003, p. 25). Il importe toutefois de distinguer selon les secteurs d'emploi et le niveau de qualification du travail; l'évolution des heures de travail révèle de fait un profil polarisé (Lapointe, 2004).

Sur le plan psychologique, la demande évolue aussi de façon inquiétante dans la société, cette fois en vertu du « débordement par les clientèles », en lien avec l'augmentation de l'emploi dans le secteur des services. Dans les emplois moins qualifiés, un effectif insuffisant pour une demande à la hausse dans les services aux particuliers entraîne aussi des communications fréquemment interrompues par le téléphone, les collègues, le courrier électronique ou d'autres sources (Ball, Trevino et Sims, 1993). Dans les professions où prévaut la relation d'aide (soins de santé, services sociaux, enseignement), l'investissement psychologique et la responsabilité du bien-être d'autrui sont à l'origine de la surcharge psychologique qui ne peut qu'augmenter en cas de surcharge quantitative.

Dans le cas des professionnels des services informatiques aux entreprises, comme on va le voir, la charge quantitative tant que qualitative est très grande, et la charge

physique tant que psychologique aussi.

Rôle prédominant de la loyauté au client et à l'équipe

Au centre de toutes les décisions de la direction des organisations étudiées, en toutes matières, la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle comme la gestion des ressources humaines en général, l'aménagement des heures de travail et le travail à domicile (Legault et Chasserio, 2003), on trouve le client, foyer de tous les regards, et l'équipe, deuxième impératif de loyauté subordonné au premier. Il est rare que les directions des entreprises étudiées autorisent l'aménagement des heures de travail et lorsqu'elles le font, ces politiques sont très rarement appliquées car le client a le pouvoir d'en refuser l'application. En effet, dans ce milieu fort réticent à la réduction du temps de travail, à l'aménagement des heures de travail et au travail à domicile, les principaux arguments invoqués comprennent les impératifs du client (délais serrés du contrat, urgent besoin d'avoir le produit) et du travail en équipe solidaire (chacun détient des compétences particulières et doit être là au cas où on aurait besoin de lui, sous peine de retarder la livraison du produit). En résultante, les travailleurs qualifiés de ce secteur sont davantage soumis au client et à leur équipe, et sanctionnés par ces deux entités, qu'à leur supérieur immédiat; les experts disent répondre aux exigences du client et de l'équipe plutôt qu'à celles d'un employeur.

Soucieux au premier chef de leur réputation, nos répondants sont disposés à donner la flexibilité et la disponibilité nécessaires à un client en constante interaction avec eux, à la différence par exemple des travailleurs industriels, car il achète un produit fait sur mesure. Le client intervient pour que le produit soit adapté aux informations qu'il doit traiter, au système informatique déjà implanté dans l'organisation, à ses usagers, etc. La commande, par ailleurs, évolue sans cesse au fur et à mesure du développement du produit; mis au courant par le concepteur des limites, contraintes qui s'opposent à sa commande telle que formulée mais aussi de possibilités qu'il ne soupçonnait pas, il retire et ajoute des particularités à sa commande en cours de développement. Cela ne favorise pas la planification des opérations et force les experts à aménager sans cesse une contradiction entre les exigences des contrats en termes de budget et de délai, d'une part, et les exigences du client en constante évolution, ses ajouts, ses attentes en termes de qualité.... car ce sont eux qui transigent, bien souvent. Dans ces milieux, en effet, la direction transfère aux producteurs le rôle de transiger avec le client pendant la production même et une partie importante de leur travail est d'ordre diplomatique (Legault, 2005).

Les décisions du supérieur immédiat, notamment en matière d'aménagements des heures (et du lieu) de travail, varient selon le client dont le rôle s'avère bien souvent

déterminant. L'un des employés explique que lorsqu'il réalise une commande pour un client de Moncton, par exemple, il est favorisé car le décalage horaire joue en sa faveur et qu'il peut partir une heure plus tôt! En revanche, lorsque le client est à Los Angeles, les employés affectés à un tel projet doivent travailler plus tard le soir, car ils doivent être disponibles au moment où le client peut souhaiter les joindre.

Les employés estiment travailler au moins autant, sinon plus, pour le client que pour l'employeur; notamment, 22,7 % des répondants affirment que l'approche client domine les caractéristiques de l'employé idéal. Les extraits suivants sont particulièrement éloquents :

Donc, c'est beaucoup orienté [...] vers le résultat. Puis euh... c'est souvent aux dépens de la personne... de nous autres... en tout cas, dans mon cas, c'était à mes dépens. Et avant de pouvoir changer cette façon de penser-là, c'est très long. C'est ancré dans nos gènes. Moi en tout cas, c'est dans les miens... [...] dans le travail, c'est vers le résultat final, le mandat... y faut que ça soit là (AH-4-2-21-6-01-19-3).

Mais là, tu sais on est des consultants donc c'est le client avant tout, donc (MSH-1-3-21-8-01-19-3).

(Comment est-ce que vous, vous définissez le succès au travail, personnellement?) Le succès au travail. C'est vraiment... si le client est content, on a réussi... [...] si au bout de la ligne le client est satisfait pis qu'y re-signe un autre contrat [...] dans le fond, c'est ça qui fait que la *business* elle continue à rouler... fait que [...] tant qu'à moi, c'est vraiment... si le client est vraiment content à la fin... (CGF-10-16-12-7-01-19-3).

Plus encore, certains diront que « le client [de la nouvelle économie] détient désormais tout le pouvoir, au détriment du fournisseur de services » (Akram et Laimé, 2000, p. 12), soit l'entreprise elle-même et sa direction. Cela est plus vrai qu'on ne voudrait le croire, en particulier dans le cas des directions des ressources humaines qui jouent un rôle négligeable dans les décisions qui sont ailleurs de leur ressort. Les extraits suivants sont particulièrement éloquents :

Ben y en a...quand quelqu'un est parti de l'équipe, c'est habituellement pas une décision de [l'employeur]. (Ah ça va à ce point-là?) Oui, c'est lui qui a le dernier mot. C'est lui qui décide qui rentre dans l'équipe, qui décide qui sort : « il fait pas mon affaire, il s'en va ». « Oui, mais attend, on va lui parler », puis tout... Puis c'est arrivé qu'il avait décidé : « Lui s'en va! On veut plus, c'est fini, il est bête au téléphone... », fait qu'ils ont dit : « non, on veut plus ». Fait que là, ils l'ont averti : « ben dans un mois, tu quittes, tu t'en vas sur un autre projet, là, mais tu quittes cette équipe-là, puis c'est le client » (CGF-1-18-27-8-01-19-3).

Oui, c'est le client qui décide. C'est lui qui voit les CV, qui fait l'entrevue par téléphone, en tout cas. (Donc le client choisit les consultants, enfin les programmeuses analystes qui vont travailler sur ce projet?) Oui (CGF-1-18-27-8-01-19-3).

Parce que, y a beaucoup de gens, dans notre domaine, c'est le client qui décide. Entre autres, quand on veut des vacances : « oui, mais... on va voir avec le client si y veut bien. » (MF-3-22-28-3-01-19-3).

Puis j'essaie de m'arranger avec le client pour lui dire : « écoute, j'avais de quoi de prévu, ça fait 2 mois, ça peut-tu attendre à lundi ». [...] j'ai été obligé puis j'étais pas de bonne humeur, mais là, tu sais, on est des consultants donc c'est le client avant tout, donc. (C'est ça, vous êtes tributaire de ses exigences?) Oui (MSH-1-3-21-8-01-19-3).

Le service doit être assuré 24 heures par jour lors du lancement de nouvelles applications informatiques. Un supérieur immédiat résume bien les obligations de sa profession :

(Et est-ce que le *support* c'est seulement de jour, ou des fois vous pourriez être appelé de soir ou de nuit?) J'ai présentement un *pager* sur moi (rire). Puis j'en fais aussi la fin de semaine. On fait un *support* de nuit toutes les nuits, mais on est...on se partage ça à 5... (CGF-1-18-27-8-01-19-3).

Ma cliente m'a dit « ben écoute ben, là il y a 24 heures en une journée! ». Fait que ça, ça veut dire « ben arrange toi pour y arriver - comme tu voudras, travaille 24 heures par jour si tu veux, mais moi je veux ça à cette date-là! » (CGSF-12-5-10-10-01-19-3).

Ce répondant se compare même à un médecin quant à ce volet de sa tâche, très exigeante quant à la vie privée comme le démontre cet extrait :

Ben en fin de semaine, c'était la fête des pères, pis j'avais d'excellents billets pour aller au théâtre, pis à midi, on m'a appelé samedi, pis on m'a dit... "y a un problème...", fait que je suis rentré au bureau, à 4 heures, samedi, j'ai manqué ma pièce de théâtre, ... (C'était avec votre conjointe et votre enfant?) Oui [...] Ma conjointe est habituée. C'est comme un médecin qui doit partir pour aller sauver quelqu'un... soit t'es égoïste, pis tu veux qu'y change de job, ou soit tu comprends que y s'en va sauver une vie... Ben moi, je m'en vas sauver des millions pour quelqu'un d'autre... (rit un peu) (CGH-16-18-21-6-01-19-3).

Comment parler même de conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle? De manière générale, nous constatons la majorité des employés se conforment aux impératifs du client, bien que cela génère parfois des tensions. L'augmentation du stress au travail est très souvent due aux demandes déraisonnables du client :

Il y avait des choses du genre « bon ben là, y a un problème, faut que tu restes ce soir pour régler ça » ou il nous disait « ben là, il me faut du support ce soir ou cette nuit », ils te disent ça

à 4 heures de l'après-midi. T'sais, ça a comme pas d'allure là! Les gens, ils ont été très éprouvés par ça (CGSF-12-5-10-10-01-19-3).

Une autre répondante affirme dans une même logique : « quelqu'un qui veut vraiment faire une carrière là-dedans, y a pas de limite » (SF-12-12-30-3-01-19-3) dans le sens où son engagement dans le travail en terme d'heures et de disponibilité est total.

De ce fait, le rôle qui incombe à la direction des ressources humaines est de plus en plus restreint; elle n'intervient finalement pas dans les relations entre le chef de projet et l'employé et laisse au premier une grande marge de manœuvre (Chasserio et Legault, 2005). Or, l'influence du client s'exerce hors de tout contrôle sur le chef de projet (et sur le professionnel) parce qu'elle n'est nulle part prévue à l'organigramme officiel... En outre, carrières nomades et gestion par projets font des employés des « consultants », selon leurs propres termes, au sein de l'organisation qui les emploie. Plusieurs ont en effet un statut de consultant, travailleur autonome lié par un contrat de service et non d'emploi, ce qui favorise la déresponsabilisation de l'employeur. De la même façon, inversement, l'employeur peut « prêter » un de ses employés à un client pour la durée d'un projet; l'employé ira alors travailler chez le client pour permettre une interaction constante.

Cela, à notre avis, distingue les professionnels des services spécialisés aux entreprises d'autres secteurs professionnels étudiés : bureaucraties gouvernementales, services aux entreprises assurés par des bureaucraties (services bancaires, comptables, financiers, d'assurance, juridiques, etc.). Privés du rempart que peut constituer une direction des ressources humaines à l'endroit d'exigences démesurées, ces professionnels ont plus en commun à ce point de vue avec les employés non syndiqués et non professionnels des services personnels ou avec les entrepreneurs autonomes qu'avec les professionnels du premier groupe. Dans le cas des professionnels des services informatiques aux entreprises, les heures de travail sont illimitées, entre autres en fonction de l'effectif insuffisant, des délais serrés, de la transformation de la commande en cours de route et de la combinaison de tâches de création des produits informatiques demandés et des tâches de soutien qui suivent la production et visent l'installation. En outre, ces heures supplémentaires sont rarement toutes rémunérées et dans certains cas jamais (Legault et Chasserio, 2003).

L'hypersollicitation par le client

Prolongeant un raisonnement de Christophe Dejours (2000), on repère la présence d'un facteur de risque peu étudié dans le corpus des travaux sur la santé mentale au travail et par ailleurs en expansion dans les milieux de travail : l'hypersollicitation des

travailleurs, dans ce cas-ci par les clients. Dejours définit en effet trois types d'atteintes à la santé :

- les menaces à l'intégrité physique, qu'elles soient thermiques, toxiques, ou dues aux risques de la circulation routière, etc;
- les menaces à la dignité de la personne, qu'elles soient de l'ordre du harcèlement, des humiliations, etc., et qui atteignent la santé mentale;
- l'hypersollicitation d'articulations ou de fonctions organiques, par la répétition infinie de gestes et de postures, l'accélération des cadences, la réduction des pauses, la complexité croissante des tâches, la formation insuffisante, la pression des délais, etc.

D'abord élaborée pour expliquer les troubles musculosquelettiques, la dernière notion peut aussi s'appliquer aux fonctions mentales et causer des problèmes d'ordre psychologique : stress permanent, dépression, troubles psychosomatiques et décompensations psychiques, assuétude au travail, épuisement professionnel (Minet, 2004). Selon une étude française portant sur les facteurs de risque issus de l'organisation du travail, parmi trois tendances dominantes récentes on trouve l'hypersollicitation due à deux sources de pression : les actionnaires, en amont, et les clients, en aval (Observatoire des hommes et des organisations, 2002). Ces deux sources conjuguées produisent une intensification notable du travail menant à la fatigue, au surmenage, à l'épuisement, à l'usure. Dejours (2000, p. 253) les définit comme des lésions par hypersollicitation.

Le point commun entre nos sept entreprises est de dispenser des services aux entreprises, services très spécialisés qui requièrent une constante interaction entre le client et le fournisseur. Cette interaction est par ailleurs prise en charge en grande partie par les professionnels eux-mêmes, au sein d'une organisation du travail peu hiérarchisée.

L'hypersollicitation du client se manifeste entre autres par l'augmentation des exigences de flexibilité en matière d'heures de travail et de portefeuille de compétences; on assiste donc à une augmentation de la charge quantitative et qualitative qui, de surcroît, est régie par le client au lieu de l'être par un employeur. Elle se manifeste aussi par la transformation radicale des indicateurs de l'engagement au travail, facteur premier d'évaluation des employés professionnels, à un tel point que ces experts salariés tiennent un discours d'entrepreneur.

On l'a vu dans la toile de fond rapidement esquissée au début de cet article, l'engagement demandé aux travailleurs augmente en même temps que la responsabilité qui leur incombe envers les clients dans un contexte de grande

concurrence sur le marché des produits. À notre avis, il faut distinguer à cet égard les professionnels hautement qualifiés des autres travailleurs, et encore plus dans la nouvelle économie, car les attentes des employeurs n'y ont à notre avis aucune commune mesure avec celles des bureaucraties gouvernementales ou des services aux entreprises assurés par des bureaucraties.

L'engagement est demeuré un facteur d'évaluation de première importance chez les professionnels de la nouvelle économie, mais sa définition a cependant beaucoup changé au cours des dernières années, à la faveur de la conjoncture économique tributaire de la mondialisation des échanges (Mohrman, Cohen et Morhrman, 1995, Stiles, Gratton, Hope-Haily et McGovern, 1997, Rousseau, 1995). 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*).

L'importance de la fidélité à long terme envers un employeur perd beaucoup d'importance dans la nouvelle économie, 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). Les auteures de cette dernière étude ont interrogé 37 gestionnaires et ingénieurs des deux sexes dans des organisations de haute technologie (aérospatiale). Les composantes de l'engagement que pointent en priorité les sujets de cette étude ressemblent à celles qu'ont exprimées nos sujets; au premier chef, pour 65 % des personnes interrogées, on donne la livraison du produit (ou l'atteinte de l'objectif) en respectant les délais et le budget impartis (*task or objective delivery*) et le fait de « se défoncer » au travail, de ne pas hésiter à donner des heures et des efforts supplémentaires (*put yourself out, do some extra*) (Singh et Vinnicombe, 2000, p. 238-240).

Interrogés quant à l'employé idéal recherché pour occuper les fonctions qui font l'objet de notre enquête, tant les représentants de la direction que les employés mettent en évidence principalement trois grandes qualités : savoir travailler en équipe (utilisé avec les collègues que les clients), faire preuve d'une grande autonomie et « l'approche client » : satisfaire le client avant tout, demeurer conscient qu'on représente l'entreprise dans tous ses rapports avec les clients, respecter les délais du contrat à tout prix, ne pas compter ses heures, soutenir un stress intense, faire preuve de *commitment* (sic). 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.

Dans le contexte concurrentiel décrit plus haut, c'est en quelque sorte un dévouement qu'on attend de l'employé, plus qu'un engagement. Sur ce dernier point, les données ne peuvent pas être plus éloquentes. Les expressions utilisées par nos sujets sont : « avoir une approche client », « avoir une créativité qui permet de rester compétitif sur le marché », « être à l'écoute des utilisateurs et(ou) des clients », « 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. D'autres dimensions de la réussite professionnelle viendront loin en deuxième lieu : le plaisir au travail, le sentiment d'être utile, l'apprentissage constant, l'intégration dans les équipes, la satisfaction des exigences de son patron.

Nous les avons regroupées sous une même rubrique parce qu'elles ont en commun de témoigner davantage d'un profil d'entrepreneur que d'un profil de salarié, fait dont l'importance se confirme à la lecture des travaux sur les transformations du travail d'ingénieur dans les entreprises de la nouvelle économie. En effet, l'entrepreneur, à la différence du salarié, voit son succès directement lié à son dévouement au travail. Il transige en outre directement avec le client sans intermédiaire; lorsque l'employé d'une bureaucratie transige directement avec le client, il peut et doit renvoyer à des procédures, politiques, consignes qu'on l'enjoint d'appliquer. S'il mécontente un client mais qu'il a respecté la procédure, il s'en trouve souvent protégé. L'entrepreneur pour sa part décide personnellement des gestes à poser en toutes circonstances et en assume l'entière responsabilité. S'il les choisit mal, le marché le sanctionne par le truchement de la baisse de ses affaires. Or nos répondants, qui sont salariés, sont tout aussi autonomes quand ils transigent avec les clients et ne sont protégés par aucune directive, politique, consigne. Comme l'évaluation de leur compétence repose sur le résultat (satisfaire le client et le fidéliser) et comme ils n'ont aucune sécurité d'emploi, l'enjeu est considérable.

Ainsi, cette chef de projet de l'une des bureaucraties formule très clairement l'engagement qu'elle attend de ses employés :

Moi, j'attends d'un employé qu'il donne son maximum... au niveau de la productivité [...] On est quand même des professionnels, on est très bien rémunérés, alors je m'attends à ce que les gens, quand ils sont au travail, ils donnent leur maximum. [...] Sauf à la fin des projets [...], j'essaie de planifier avec des heures de travail normales. Par contre, en fin de projet, des fois, on demande aux gens [...] qu'y fassent un petit blitz, là... [...] Mais je m'attends... quand les gens sont ici, travaillent fort, travaillent bien (ASF-3-3-11-7-01-19-3).

Le temps passé au travail semble un facteur clé de mesure de l'engagement, sans distinction entre les organisations de notre population. C'est par le « présentéisme » des employés, soit les nombreuses heures de travail supplémentaires volontiers consenties, qu'on mesure leur engagement, par ailleurs un important facteur d'évaluation et de promotion⁷ et de constitution de leur réputation (Chasserio et Legault, 2005; Legault et Chasserio, 2003, Perlow, 1998). Comme leurs carrières sont nomades, leur réputation constitue leur plus important atout sur le marché de l'emploi.

Bailyn, dans son étude sur des professionnels employés par des entreprises du savoir confirme également cette importance d'être « visible » à son travail :

Managers expect to see their employees at work during a particular period of the day, and they often use time as one of the criteria for the evaluation of performance. To them, time and productivity are closely linked (Bailyn, 1993, p. 79).

Les employés sont encouragés à donner « le temps nécessaire » plutôt qu'un temps fixe à leur travail; on les laisse juges en matière de « temps nécessaire », mais on surveille leur estimation et on l'évalue. Les employés s'accordent à dire que l'entreprise s'attend à ce qu'ils soient disponibles et à ce qu'ils consacrent le temps nécessaire, peu importe le nombre d'heures : « Il faudrait que tu travailles 10 jours dans la semaine, c'est pas grave! » (AF-4-14-5-6-01-19-3).

Chez les ingénieurs des entreprises du savoir, on professe que la performance individuelle assure la position compétitive de l'entreprise sur le marché et, par conséquent, la satisfaction du client assure son propre emploi (Singh et Vinnicombe, 2000). Cette contrainte est si bien intégrée par les professionnels que leur perception est celle d'un intérêt commun avec la direction de leur entreprise, soit celui de conserver le client, car cela revient à conserver l'organisation et son emploi. Loin de rechercher une protection auprès de leur employeur contre les demandes des clients, nos répondants imputent à la mondialisation des échanges l'augmentation de la concurrence qui impose aux entreprises de se plier à des exigences très élevées de leur part. Ces professionnels s'avèrent avant tout soucieux de proposer un service concurrentiel, quel que soit le nombre d'heures nécessaire pour y arriver. Ce mode de fonctionnement génère un stress que les répondants imputent au pouvoir du client et

non à leur employeur :

Je vous dirais que le stress des gens c'est de sentir la pression des projets et qu'ils n'ont pas nécessairement le temps nécessaire ou les outils, ou qui y a des conflits avec les clients, qui fait qu'ils n'arriveront pas au bout [...] Quelqu'un qui n'est pas capable de vivre le stress, dans le milieu où on est, il *toffe* pas longtemps, vraiment. Là où ça devient problématique, où que ça dépasse une limite, c'est... quand les gens savent qu'ils arriveront pas au bout, qui sont pas capables avec les, le peu de temps qui reste... parce que c'est des projets, y a des *deadline*, y a des dates de lancement... (DSF-13-1-23-8-01-19-3).

Oui, on évalue toutes les tâches à faire, l'échéancier pour le faire (...). Dans 90 % des cas, le client veut que ça soit deux fois plus vite. Fait qu'on finit toujours par, un peu réduire la période qui serait la période la plus souhaitable. Donc, les gens chez nous qui gèrent les projets, ont du stress parce qu'on leur remet en main un projet qui n'a pas beaucoup de marge de manœuvre par rapport aux délais (DSF-13-1-23-8-01-19-3).

Très mobiles sur le marché de l'emploi, nos répondants sont avant tout soucieux de leur réputation et acceptent de se rendre responsables de la conservation ou de la perte des clients, dans un contexte où les conséquences de l'un comme de l'autre sont énormes. Il reste cependant que cette relation continue entre l'employé et le client représente pour Cordes et Dougherty (1993) la variable la plus critique quant à l'apparition d'une situation d'épuisement professionnel. Le client occupe dès lors une place stratégique quant au sentiment de stress et à l'occurrence d'une situation d'épuisement professionnel. Le client occupe dès lors une place stratégique quant au sentiment de stress et à l'occurrence d'une situation d'épuisement professionnel (Belarbi, 2005, p. 114).

Les longues heures de travail

Dans les entreprises observées, la durée officielle de la semaine de travail varie entre 35 heures et 40 heures. Parmi nos 88 répondants, 49 % déclarent travailler plus de 40 heures dans leur semaine (40 % des 45 femmes et 58 % des 43 hommes). Ils sont 13,6 % à déclarer travailler plus que 50 heures par semaine dont 6,6 % des femmes et 20 % des hommes et certains disent avoir travaillé 80 heures par semaine pendant trois mois, sans indemnisation des heures supplémentaires. Pour respecter le délai imparti, il faudra souvent multiplier les heures supplémentaires lorsque la livraison approche, de même que pour respecter le prix établi, il faut réduire les coûts de production, dont la main-d'œuvre est le principal. À ce chapitre, la durée de travail illimitée sans indemnisation des heures supplémentaires) est un atout premier (Legault et Chasserio, 2003).

On s'en doute, les longues heures de travail résultent directement de l'importance du client, de la notion d'engagement et du profil d'entrepreneur autonome eux-mêmes issus de la gestion par projets. En effet, avant comme après la livraison d'un service informatique demandé, les heures de travail sont élastiques, que ce soit à cause de l'urgence de l'échéance ou du soutien à assurer après l'installation.

Dans un milieu où les heures de travail étaient déjà plus exigeantes qu'ailleurs, les répondants expliquent qu'elles augmentent :

On te dit : « je te dis que ça prend 6 mois », mais souvent ça prenait 8 mois, parce que, quand tu évaluais [...] tu mettais, ce qu'on appelle en informatique des *buffers*, des temps d'ajustement. [...] Euh, mais là aujourd'hui c'est plus comme ça, j'avais te donner un exemple : moi, ça fait depuis 15 ans que je suis ici, depuis les 5 dernières années chez X, j'te dirais [...] qu'on commence toujours un projet, comme toujours en retard [...] C'est qu'ils ont besoin de ça parce qu'ils réalisent que s'ils ont telle information dans 3 mois, ils vont pouvoir prendre une meilleure décision. Mais le 3 mois, la demande qu'il nous fait, ce qu'il réalise pas c'est que ça prend 8 mois pour le faire. Là ils ont dit : « ben ok, pas de problème, on va mettre 15 personnes pour y arriver, au lieu de 2, ça va bien, on va le faire ». Mais y a pas les ressources pour [...] « Ben là, regarde, au lieu d'en avoir 15, on va t'en donner 5, et tu vas t'arranger, faire du sur-temps pour arriver à cette date-là » (AH-18-14-1-6-01-19-3).

En informatique, depuis 23 ans, 22 que je suis là... avant c'étaient les, les gens nous demandaient quelque chose, on évaluait le temps, et on disait ça prenait tant de temps... Aujourd'hui c'est plus comme ça, c'est « on veut ceci, à telle date...tu le prends ou tu le prends pas » [...] Le projet l'an 2000 on l'a fait en 3 ans, c'était un projet de 5 à 6 ans, alors on l'a fait (AH-18-14-1-6-01-19-3).

La durée hebdomadaire de travail ne connaît pas de limite et une « semaine normale de travail » n'existe pas « dans le métier ». En fait, les longues heures de travail font partie intégrante de l'organisation du travail propre aux services informatiques (von Hellens, Nielsen et Trauth, 2001), de toute organisation par projets et sont inhérents aux services aux entreprises, caractérisé par une grande concurrence et par de grandes exigences (ponctualité, qualité et prix concurrentiels) de la part des clients (Alvesson, 2000; Bailyn, 1993; Evetts, 1998; Grugulis, Dundon et Wilkinson, 2000; Kunda, 1992; Lapointe, 2004; Perlow, 1999; Simpson, 1998; Singh et Vinnicombe, 2000).

Les personnes qui travaillent de longues heures sont plus enclines que les personnes ne se considérant pas comme des bourreaux de travail à souffrir d'un manque de bien-être émotionnel, à connaître des problèmes de stress, à entretenir des habitudes de vie délétères : augmentation de poids, tabagisme, consommation d'alcool, à souffrir

d'épuisement, d'anxiété, d'hypertension (Kemeny, 2002; Shields, 2000).

De l'ensemble de nos répondants, 49,3 % perçoivent être surchargés de travail régulièrement ou très souvent et, toujours sur l'ensemble des répondants, 62,5 % estiment que les demandes et les exigences professionnelles sont à la hausse (Belarbi, 2005, 2005, p. 84). Plus de la moitié de notre échantillon, soit 48 répondants au total, nous parle spontanément des effets de la pression et de la surcharge de travail sur la santé : expérience vécue par le répondant ou par des personnes de son entourage. La récurrence des périodes de surcharge de travail se traduit alors par des phénomènes d'essoufflement, de ras-le-bol qui rendent le climat de travail tendu et mènent à des situations d'épuisement :

C'est beaucoup de stress. Beaucoup de stress parce que maintenant, faut essayer de satisfaire tout le monde, mais on est comme responsable (AF-4-14-5-6-01-19-3).

Parmi les problèmes de santé relevés dans le discours des répondants nous retrouvons également la fatigue intense, les maux de tête, les maux de dos, les serremments au niveau de la poitrine, l'urticaire, les comportements colériques, les insomnies ou encore les vomissements (Belarbi, 2005, 2005, p. 121) : « J'ai eu des périodes tellement stressantes que j'avais des vomissements » (SH-4-3-5-6-01-19-3) qui sont d'une part, des symptômes dus au stress (Asberg, Nygren et Rylander, 2001) et d'autre part, les premiers signes de l'épuisement professionnel (Estryn-Behar, 1997, p. 27).

L'épuisement professionnel apparaît comme une des conséquences principales de la surcharge de travail chez nos répondants :

Moi en un an, j'ai vu 7 personnes partir en *burnout*. 7 personnes dont une personne que je voyais dépérir, je la voyais dépérir, je disais « elle va lâcher, elle va lâcher! ». Pis finalement, elle a lâché, elle est partie en *burnout* (CGH-1-18-14-6-01-19-3).

J'ai connu des gens qui ont fait, carrément, des *burnout*, parce qu'y avaient trop travaillé, pis... j'veux dire, c'était pas leur vie familiale ou leur vie personnelle qui leur demandait trop: c'est vraiment le travail. Pis qui se sont ramassés... (DF-14-16-19-6-01-19-3).

Certains employés doivent se retirer du travail pour un congé de maladie :

C'est ben difficile. Je me disais : « ah non, je peux pas, je peux pas ». Pis là, à un moment donné, je dis « si je fais rien, là c'est moi qui va y passer! Ça va être le *burnout* (...) » on sait ce que le corps (...) le stress, on sait pas (...) comment ça peut réagir sur notre corps. Fait que là, j'ai comme, tiré la *plogue*, comme on dit! (CGSF-12-5-10-10-01-19-3).

On a, je dirais depuis les 4, 5 dernières années... oui, y a eu assez de *burnout*. Avant, on n'en parlait pas de ça, ça n'existait pas dans l'informatique des *burnout* (ASF-3-3-11-7-01-19-3).

Or, l'allongement de la journée de travail (au-delà de 8 heures) réduit le temps consacré aux loisirs et à la détente, augmentant ainsi les risques de problèmes de santé; la fatigue augmente avec la diminution du temps de sommeil et de loisirs, sans compter les obstacles à la vie familiale et sociale du travailleur (Paradis, 2001). Les employés malades ne peuvent en outre espérer beaucoup de respect de leurs congés de maladie : la salariée DF-19-2-29-6-01-19-3 a été rappelée de son congé de maladie pour épuisement professionnel avant la fin et ce, contre l'avis de son médecin. L'essentiel n'est pas le nombre des heures passées, souvent en sus de la journée de travail normale, pour satisfaire une demande, mais la satisfaction de la demande elle-même : « ils s'attendent plus à ce que le travail soit fait... Peu importe ce que ça peut coûter [à l'employé] » (AF-4-14-5-6-01-19-3). Il faut être présent dès qu'une demande surgit et y mettre le temps qu'il faut. La satisfaction du client prime sur tout le reste et, d'abord, sur les heures normales de travail :

Quand on dit à un client « je te reviens demain! », faut lui revenir demain. Tenir ses engagements, si on peut dire (MH-18-4-9-5-01-19-3).

On rentre le matin, tout à coup, l'usager décide de faire... « tiens, aujourd'hui, on va aller faire une démo... », ou ils le savaient depuis longtemps, mais ils nous l'ont jamais dit... fait que là, on dit « ben on va assurer un service au cas où y a quelque chose », fait que là... « tu peux-tu rester ce soir? » (CGF-10-16-12-7-01-19-3).

Il s'agit là d'une tendance économique plus vaste, pas réservée à notre seule population. Selon une enquête française réalisée par la Direction de l'animation de la recherche des études et des statistiques (DARES), le nombre de professionnels intermédiaires salariés (et non travailleurs autonomes) dont, entre 1984 et 1998, le rythme de travail n'est plus dicté par un supérieur immédiat mais par le client est passé de 32 % en 1984 à 62 % en 1998 :

Et de fait, les salariés sont plus nombreux qu'au début des années 80 à disposer de marges d'initiative. Mais les liens entre contrainte et initiative dans le travail sont complexes : alors que le contact avec le client confère une plus grande latitude, cette dernière se trouve réduite lorsque les délais sont serrés (Bué et Rougerie, 1999, p. 1).

C'est là l'un des aspects de la nouvelle contrainte marchande propre aux entreprises qui fabriquent des produits sur mesure ou en petites séries :

L'entreprise « marchande » est confrontée à la variabilité du marché et cherche en conséquence à rendre le plus variable possible ses coûts de production. [...] L'impératif de la satisfaction de la clientèle a toujours existé, il était même au coeur de la réussite du modèle fordien, basé sur la consommation de masse. Cependant, à la réduction des coûts unitaires, s'ajoute aujourd'hui un souci de qualité et de variété des produits, qui amène à revoir la place

des salariés, à leur donner plus d'autonomie et à demander un engagement plus grand de leur part (Bué et Rougerie, 1999, p. 3).

Selon une autre enquête française sur les conditions de travail de l'ensemble des salariés entre 1991 et 1998, les ingénieurs représentent la principale catégorie de salariés déclarant qu'ils n'ont pas le temps suffisant pour réaliser leur travail (Cezard et Hamon-Cholet, 1999).

Surcharge qualitative

Jusqu'ici nous avons beaucoup fait état de surcharge quantitative. Toutefois les professionnels que nous avons observés souffrent aussi d'une surcharge qualitative, due à l'assignation de tâches pour lesquelles les professionnels, bien que très qualifiés, ne s'estiment pas préparés. De telles demandes surviennent en contexte de surcroît quantitatif de travail et multiplient le stress dû à la surcharge. Certains professionnels n'estiment pas que les personnes affectées à des tâches qui ont une incidence sur leur travail sont compétents pour les accomplir :

Ils voudraient que les conseillers aient un côté design poussé, aient un côté programmation poussé, mais [...] Ceux qui ont un côté programmation poussé, c'est des mauvais chargés de projet, souvent. Tu ne peux pas être tout. Il y en a, exceptionnellement, qui vont être très bons dans deux ou trois domaines en même temps, pis qui vont réussir à tout concilier. Tu vois, il y en a un, ici, qui est excellent dans trois domaines, écoute, là il doit être rendu à 120 heures semaine. Ils vont le sucer jusqu'à tant qu'y ait pu une goutte dedans (DF-19-2-29-6-01-19-3).

On demande en effet de plus en plus, on l'a vu, aux employés de déployer une grande flexibilité fonctionnelle; on affectera les travailleurs à des fonctions variables selon les fluctuations de la production pour en optimiser le rendement (Vinet, Bourbonnais et Brisson, 2003, p. 20). L'aplatissement de la structure hiérarchique par la suppression de plusieurs niveaux hiérarchiques, credo de l'organisation post-bureaucratique, vise la souplesse par la polyvalence mais a pour contrepartie de supprimer les responsabilités clairement désignées (Baber, 1983). En outre, et cela importe davantage, nos répondants doivent s'acquitter d'une lourde tâche en assumant la très lourde responsabilité dont on les investit, celle de fidéliser le client. Bien que cela ressortit de la charge qualitative dans le modèle de Karasek et Theorell, cela résulte de la marge d'autonomie qu'on leur attribue et à ce titre, nous poursuivons la discussion de ce facteur dans la prochaine section.

L'AUTONOMIE, SES VERTUS ET SES VICES

Le modèle d'explication des problèmes de santé mentale de Karasek et Theorell, exposé plus haut, comprend un autre volet, cette fois lié à la latitude décisionnelle quant à l'exécution du travail. Le modèle prévoit une relation positive entre l'autonomie d'exécution et l'état de santé mentale. Étude après étude, en effet, les chercheurs démontrent qu'une lourde charge de travail est plus facilement supportée si le travailleur peut l'aménager à son gré, s'organiser avec une certaine indépendance. Inversement, l'uniformisation des procédés et la surveillance étroite créent des conditions délétères pour la santé mentale.

Or, il faut moduler une telle relation selon les qualifications et la position hiérarchique des travailleurs en cause. Les chercheurs reconnaissent que les travailleurs très qualifiés, affectés à des tâches complexes qui comportent des dilemmes et des imprévus, ne subissent pas tant l'uniformisation des procédés que celle des normes, qui fait la part plus belle à l'autonomie opérationnelle (Vinet, Bourbonnais et Brisson, 2003, p. 27-28).

Au sein de notre population, l'autonomie est tout autant une condition de travail appréciée qu'une exigence d'emploi assortie d'une lourde responsabilité. 67 d'entre eux (57 %) jugent qu'ils sont autonomes dans leur travail, c'est-à-dire dans l'organisation de leurs tâches et dans la conduite de leurs projets. 30 % se disent assez autonomes car le chef de projet contrôle le respect des délais ou des budgets. Seulement 9 % se déclarent peu autonomes. Pour ce qui est de décider des moyens de réaliser l'objet demandé par le client, de transiger avec lui et d'organiser leurs tâches, les professionnels de notre population jouissent d'une très grande autonomie opérationnelle. Ils ont la latitude voulue pour que s'exprime leur créativité, grandement sollicitée par ailleurs, et pour développer constamment leurs habiletés.

L'autonomie n'est pas qu'un avantage consenti, c'est aussi une injonction dans cette profession, ainsi qu'une norme à satisfaire; elle est assortie d'une lourde responsabilité. Ainsi, l'autonomie est une qualité indispensable de l'employé idéal pour 67 d'entre eux. C'est toutefois dans les entreprises de la nouvelle économie que cette qualité est la plus soulignée : 44 % de ceux qui y travaillent (employés et direction) la mentionnent alors qu'ils ne sont que 29 % dans les bureaucraties à en souligner l'importance.

Néanmoins, cette autonomie opérationnelle est-elle garante de conditions favorables à la santé mentale? La chose est moins évidente qu'il n'y paraît. L'autonomie opérationnelle attribuée aux professionnels leur est confiée en échange de l'engagement à atteindre des objectifs dont ils se rendent responsables (Gadrey, 2000,

p. 203), entre autres la satisfaction des clients. Aucun contremaître ne se place derrière leur épaule et cela serait inutile dans le contexte dépeint plus haut. Toutefois, le stress n'en est pas moins grand et en contrecoup, les heures de travail sont illimitées dans plusieurs secteurs de pointe (Johnson, Lero et Rooney, 2001, p. 37; Lapointe, 2004, Perlow, 1998, 1999, Teuchman, Totterdell et Parker, 1999). En outre, comme les projets se chevauchent souvent, les employés se voient imposer de considérables demandes concurrentes entre lesquelles ils doivent arbitrer. Ils doivent établir eux-mêmes l'ordre de priorités en cas de conflits de tâches, quitte à se voir par la suite reprocher les décisions qu'ils ont prises. Il importe de distinguer l'autonomie décisionnelle qui favorise l'épanouissement de celle qui mène à l'ambiguïté de rôles. Une commande du type : « Débrouillez-vous pour me donner ça à tel moment » ou « Voici l'objectif et débrouillez-vous » est du deuxième type (Vézina et St-Arnaud, 1996, p. 132). Nos répondants sont souvent placés devant de tels conflits. Devant un problème, ils réalisent assez vite qu'ils pourront toujours en être tenus responsables, en vertu même de leur marge d'autonomie décisionnelle dans l'établissement des modes opératoires et des priorités, qui se tourne alors contre eux.

On dira souvent qu'on attribue à ces professionnels un statut *d'autonomie responsable* (Lincoln et Kalleberg, 1990, p. 9, citant Friedman, 1977) dont l'efficacité repose entre autres sur l'importance de la réputation dans un système de carrières nomades, qui induit un contrôle par des normes sociales et professionnelles, intégrées à l'échelle individuelle. L'autorité hiérarchique ne serait en effet pas d'un grand secours pour obtenir un haut rendement de tels travailleurs, car la complexité et la spécialisation de leur travail le rend jusqu'à un certain point hermétique. Cependant, si l'efficacité d'un tel système de méta-contrôle par la réputation ne fait pas de doutes (Robertson et Swan, 2003), cela ne va pas sans conséquences en termes de santé mentale. La latitude décisionnelle devient de ce fait une source de stress due à l'attribution de grandes responsabilités (sans emprise sur les termes des contrats négociés) et à l'ambiguïté des rôles, facteurs connus de malaises émotionnels, des habitudes de vie délétères, des problèmes de santé mentale, entre autres, du *burnout* ou de l'épuisement professionnel (Estryn-Behar, 1997, p. 30; Cordes et Dougherty, 1993; Holt, 1982; Jackson et Schuler, 1985; Rizzo, House et Lirtzman, 1970). Les professionnels affectés à la production sont en effet rarement associés à la négociation des contrats, dans lesquels on définit budgets et délais... et doivent par la suite exécuter les travaux qui en découlent, en respectant le plus possible les paramètres des contrats négociés :

Ce n'est plus vraiment notre rôle de dire « ça va prendre 6 mois », même si on le sait que ça va prendre 6 mois. Aujourd'hui on est rendu que, oui ça va prendre 6 mois mais il faut que tu le fasses en 4 mois (AH-18-14-1-6-01-19-3).

En revanche, on l'a vu, les professionnels de notre population n'ont pas d'autonomie quant à l'aménagement des heures et du lieu de travail. On refuse carrément la réduction du temps de travail, notamment le travail à temps partiel, et le travail à domicile dans ces milieux (Legault et Chasserio, 2003). Cette dimension revêt une importance considérable dans le stress engendré par les impératifs de la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle. La travailleuse, le travailleur qui peut adapter son rythme de travail en fonction des impératifs de sa vie privée peut réduire le stress qui découle de ces obligations. Inversement, le travailleur qui perçoit bien que toute liberté prise en cette direction aura de graves conséquences pour son supérieur immédiat, ou pour ses collègues qui en porteront le fardeau, n'imposera pas un tel compromis au milieu de travail. Elle, il imposera tous les compromis à la famille (Legault et Chasserio, 2003). Cette forme d'autonomie est de plus en plus rare en milieu de travail et à ce titre, les professionnels de notre population ne font pas exception (Vinet, Bourbonnais et Brisson, 2003, p. 27).

Enfin, dans notre population, non seulement le client formule les demandes qui déterminent le travail à faire mais, en outre, l'employé est en constante interaction avec lui. L'intervention constante de ce dernier réduit-elle le degré d'autonomie décisionnelle du travailleur et augmente-t-elle le stress? Cette hypothèse mérite à notre avis d'être soumise à l'examen.

CONCLUSION

Le portrait de l'organisation du travail dans notre population, soit la gestion par projets, met en évidence plusieurs facteurs de risque déjà reconnus dans les travaux pour leurs conséquences en termes de problèmes de santé mentale. Les témoignages suggèrent à cet égard que l'organisation du travail dans ces entreprises a une incidence délétère sur la santé mentale des travailleurs.

Dans un contexte de grande concurrence dans le secteur des services aux entreprises, les demandes formulées à l'égard des employés de notre échantillon sont de plus en plus grandes : flexibilité à tous points de vue, exercice d'une responsabilité professionnelle parfois démesurée par rapport aux moyens pour exécuter la tâche, assortie d'importantes conséquences pour leur emploi, manque d'autonomie quant à l'aménagement du travail.

Les exigences professionnelles s'intensifient depuis les dernières années, la charge de travail des employés croît et avec elle, la demande d'heures de travail. Le sentiment de pression et de surcharge de travail se révèle alors très lié à la durée du travail qui

se prolonge en vertu de trois facteurs :

- l'omniprésence des heures supplémentaires, dans les tâches dites de développement : création des produits principaux de l'organisation, la plupart du temps dispositifs informatiques, et livraison des services aux entreprises clientes;
- la fréquente affectation des employés aux tâches de soutien aux clients et de dépannage, dont les horaires sont par définition irréguliers, imprévisibles et qui s'ajoutent à la tâche normale;
- les situations d'urgence qui obligent à prolonger les heures régulières : réunions impromptues, travail à finir, demande de dernière minute, réclamation d'un client.

Cela entraîne chez eux une augmentation de la charge de travail, à la fois qualitative et quantitative, qui pourrait résulter, selon le corpus d'études exposé en introduction, en symptômes de stress. Privés du rempart que peut constituer une direction des ressources humaines à l'endroit d'exigences démesurées, ces professionnels ont plus en commun à ce point de vue avec les employés non syndiqués et non professionnels des services personnels ou avec les entrepreneurs autonomes qu'avec les professionnels des bureaucraties.

Les discours recueillis dans notre enquête ne visaient pas l'évaluation quantitative de certains facteurs d'organisation du travail à des fins de vérification de modèles théoriques de santé mentale au travail, tels que celui de Karasek et Theorell (1990), par exemple. De ce fait, ils ne permettent nullement de prétendre confirmer ou infirmer quelque modèle théorique que ce soit. Nous ne pouvons que constater la présence d'importants facteurs qui, tous, ont été à un moment ou l'autre liés à des indices de détresse psychologique, de stress élevé, de problèmes psychosomatiques ou de mal-être psychologique. Mais on ne dispose pas de mesures de ces indices, n'ayant pas prévu l'importance de ces préoccupations chez les sujets.

Néanmoins, l'exploration de ces discours révèle une préoccupation névralgique concernant la détérioration de la qualité de vie qui soutient une ou plusieurs hypothèses selon lesquelles cette population est exposée à des risques élevés et divers pour sa santé mentale, risques qui sont liés à l'organisation du travail; il serait donc intéressant de soumettre la population étudiée à certains instruments de mesure connus et validés auprès de vastes populations.

Enfin, il y a lieu selon nous d'envisager une nuance au modèle théorique de la santé mentale exposé au début de cet article, visant à tenir compte des effets délétères d'une très grande latitude décisionnelle, assortie de responsabilités telles que le succès d'une carrière peut en dépendre. On vante leur grande autonomie opérationnelle mais comme l'évaluation de leur compétence repose sur le résultat

(satisfaire le client et le fidéliser) et comme ils n'ont aucune sécurité d'emploi, l'enjeu est considérable. À ce point de vue, une telle autonomie pourrait se transformer en facteur de risque. Posée dans les termes du modèle de Karasek et Theorell, l'hypersollicitation par le client signifie avant tout une augmentation de la demande psychologique et ne remet pas en cause la relation inverse établie dans le modèle avec la santé mentale. En revanche, elle se déploie indissociablement d'une très grande autonomie du professionnel, assortie d'une responsabilité très grande, qui pourrait moduler l'effet traditionnellement positif dévolu à l'autonomie au travail.

Ce n'est pas là un nouveau facteur de risque, car il a toujours incombé aux entrepreneurs indépendants et aux cadres supérieurs; or, traditionnellement, la recherche en santé mentale s'est intéressée aux employés salariés. Ce qui est néanmoins nouveau selon nous à la lumière de cette étude est ce statut hybride de « consultant salarié » qui expose des employés salariés à certains des risques de l'entrepreneuriat. Nous en repérons la présence chez les travailleurs qualifiés et pour l'instant, limitons notre constat au secteur d'emploi étudié. Mais se peut-il qu'à la faveur de l'influence des mœurs de la nouvelle économie dans l'organisation du travail industriel (Périlleux, 2001), un tel facteur de risque, constitué d'une inversion de la relation positive, traditionnellement reconnue, entre l'autonomie et la santé mentale se répande?

BIBLIOGRAPHIE

- AKRAM, B. Ellyas et Marc LAIMÉ (2000) « Fortune et infortunes de la nouvelle économie », *Le Monde diplomatique*, Édition de Mai, p. 12
- ALVESSON, Mats (2000) « Social identity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies », *Journal of Management Studies*, vol. 37, no 8, p. 1101-1123
- 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
- Arthur, M. B. et D. M. Rousseau (dir.) (1996) *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organisational Era*, Oxford, Oxford University Press
- ASBERG, Marie, NYGREN Ake et Gunnar RYLANDER (2001) « Le stress professionnel et ses conséquences », *Stress et Surmenage : un problème grandissant chez les travailleurs non manuels*, Actes du Séminaire de la Fédération Internationale des Organisations de travailleurs de la Métallurgie, Stockholm, tenu du 23 au 25 avril 2001, p. 12-29, disponible à l'adresse électronique suivante :

http://www.imfmetal.org/main/files/stress_french.pdf

- Ashkenas, R., D. Ulrich, T. Jick et S. Kerr (1995) *The Boundaryless Organization: Breaking the Chains of Organizational Structure*, Jossey-Bass, San Francisco
- Baber, Walter F. (1983), *Organizing the future: matrix models for the postindustrial policy*, Alabama, The University of Alabama Press
- BAILYN, Lotte (1993) *Breaking the mold. Women, men, and time in the new corporate world*, New York, The Free Press
- Ball, G.A., Trevino, L.K. et Sims, H.P. (1993) « Justice and organizational punishment: Attitudinal outcomes of disciplinary events », *Social Justice Research*, vol. 6, no 1, p. 39-67
- Bélanger, Paul R., Guy Cucumel, Paul-André Lapointe, Benoît Lévesque et Pierre Langlois (2003) *Innovations en milieu de travail - Influence de la nouvelle économie dans le secteur manufacturier*, Cahiers du CRISES, coll. Études théoriques, no ET0308, disponible dans le site :
<http://www.crisis.uqam.ca/pages/fr/publications.aspx>
- Belarbi, Hind (2005) *Les facteurs de risque organisationnels pour la santé mentale chez les travailleurs qualifiés dans la nouvelle économie*, mémoire de maîtrise, département de sociologie, Université de Montréal
- Berberi-Hoffmann, Isabelle (2002) « Nouvelle économie, nouveaux pouvoirs? », *Sciences Humaines*, n°125, p. 32-36
- Boyer, Richard, Michel Préville, G. Légaré et P. Valois (1993) « La détresse psychologique dans la population du Québec non institutionnalisée : résultats normatifs de l'enquête Santé Québec », *Revue Canadienne de Psychiatrie*, no 38 (juin), p. 339-343
- BUÉ, Jennifer et Catherine ROUGERIE (1999) *L'organisation du travail entre contrainte et initiative. Résultats de l'enquête « Conditions de travail de 1998 »*. Premières synthèses, Direction de l'animation de la recherche des études et des statistiques (DARES), 8 pages, Ministère de l'emploi et de la solidarité, France, disponible à l'adresse électronique suivante :
<http://www.travail.gouv.fr/publications/picts/titres/titre869/integral/texte.pdf>
- Castells, Manuel (1996) *The Rise of the Network Society*, vol. 1, *The Information Age: Economy, Society and Culture*, Blackwell, Oxford
- Cartwright, Susan et Andrew Gale (1995) « Project management: Different gender, different culture? », *Leadership and Organization Development Journal*, vol. 16, no 4, p. 12-16
- CEZARD, Michel et Sylvie HAMON-CHOLET (1999) « Travail et charge mentale », Premières synthèses, Ministère de l'emploi et de la solidarité, Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques en France (DARES), no 27-1, disponible à l'adresse électronique suivante :

<http://www.travail.gouv.fr/publications/picts/titres/titre839/integral/ps99.07N27.1.pdf>

- 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! », accepté pour publication, *Recherches sociographiques*
- Chatzis, Konstantinos, Céline Mounier, Pierre Veltz et Philippe Zarifian (1999) *L'autonomie dans les organisations. Quoi de neuf?*, Paris, L'Harmattan
- Cooper, C. (1996) « Hot under the collar », *The Times 'Higher Education Supplement'*, june 21st
- CORDES, Cynthia L. et Thomas W. DOUGHERTY (1993) « A Review and Integration of Research on Job Burnout », *The Academy of Management Review*, vol. 18, no 4, p. 621-656
- 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
- De Gaulejac, Vincent (2005) *La société malade de la gestion*, Paris, Seuil
- Dejours, Christophe (2000) *De la psychopathologie à la psychodynamique du travail*, Paris, Bayard, 3^e éd. augmentée
- Direction générale de la santé publique (2001) *Garder notre monde en santé. Un nouvel éclairage sur la santé mentale des adultes montréalais*, Rapport annuel 2001 sur la santé de la population, Régie régionale de la santé et des services sociaux de Montréal-centre
http://www.santepub-mtl.qc.ca/Publication/telecharg_rapportannuel.html
- Drucker, Peter F. (1988) « The coming of the new organization », *Harvard Business Review*, premier janvier, p. 45-53
- Dupuy, H. J. (1980) *The Research Edition of the General Psychological Well-being Schedule*, Hyattsville, National Center for Health Statistics
- ESTRYN-BEHAR, Madeleine (1997) *Stress et souffrance des soignants à l'hôpital (Reconnaissance, analyse et prévention)*, Paris, Estem
- 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 (1997) « Women and careers in engineering: Management changes in the work organization », *Women in Management Review*, vol. 12, no 6, p. 228-233
- Frame, Davidson J. (1995) *Le nouveau management de projet*, Paris, Afnor
- Friedman, Andrew (1977) *Industry and Labor*, London, Macmillan
- Gadrey, Jean (2000) *Nouvelle économie, nouveau mythe?*, Paris, Flammarion
- 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
- GRUGULIS, Irena, Tony DUNDON et Adrian WILKINSON (2000) « Cultural control and the culture manager: Employment practices in a consultancy », *Work, Employment and Society*, vol. 14, no 1, p. 97-116
- GUÉRIN, Gilles et Thierry WILS (1992) *Gestion des ressources humaines. Du modèle traditionnel au modèle renouvelé*, Québec, Les presses de l'Université de Montréal
- 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
- Holt, R.R. (1982) « Occupational stress », dans L. Goldberg et S. Breznitz (dir.). *Handbook of stress: Theoretical and Clinical Aspects*, New York, Free Press
- Ilfeld, F.W. (1976) « Further validation of a psychiatric symptom index in a normal population », *Psychological Reports*, vol. 39, p. 1215-1228
- Ilfeld, F.W. (1978) Psychological status of community residents along major demographic dimensions », *Archives of General Psychiatry*, vol. 35, p. 716-724
- Jackson, S. et Schuler, R. S. (1985) « A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings », *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, vol. 36, p. 16-78
- Johnson, Karen L., Donna S. Lero et Jennifer A. Rooney (2001) *Recueil travail-vie personnelle 2001, 150 Statistiques canadiennes sur le travail, la famille et le bien-être*, Développement des ressources humaines Canada et Center for Families, Work and Well-Being
- Karasek, R., T. Theorell (1990) *Healthy Work: Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*, New York, Basic Books
- Karasek, R. (1985) *Job Content Questionnaire and user's guide*, Lowell, University of Massachusetts
- Kemeny, Anna (2002) « Déterminés à réussir – un portrait des bourreaux de travail au Canada », *Tendances sociales canadiennes*, Statistique Canada, no 64, p. 2-8
- KUNDA, Gideon (1992) *Engineering culture. Control and commitment in a high-tech Corporation*, Philadelphia, Temple University Press
- Lapointe, Paul-André (2004) « Paradoxes et évolution récente du travail dans la « société post-industrielle », dans *Le travail tentaculaire : existe-t-il une vie hors du travail?*, Actes du 59e congrès des relations industrielles de l'Université Laval,

- organisé par le Département des relations industrielles, tenu les 6 et 7 mai 2004 à Québec (conférence d'ouverture)
- Latouche, Daniel (2003) « De l'économie du savoir à l'économie intelligente. Quelques réflexions sur la nouveauté en économie », dans Tremblay, Diane-Gabrielle, *La nouvelle économie, où, quoi, comment*, Ste-Foy, Presses de l'Université du Québec, p. 27-41
- Legault, Marie-Josée (2005) « Differential Gender effects of project management and management by project on skilled professionals », accepté pour publication, Actes du 41^e 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.fqrsq.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/DEPTS/ARTSCNCE/JIWS/May03/index.htm>
- Lincoln, James R. et Arne L. Kalleberg (1990) *Culture, control and commitment. Study of work organization and work attitudes in the United States and Japan*, Cambridge, Cambridge University Press
- Observatoire des hommes et des organisations (2002) *Violence en entreprise*, Étude conduite par le Lab'ho et le groupe Information et management, disponible dans le site :
http://www.labho.fr/IMG/pdf/violence_en_entreprise.pdf
- O'Driscoll, M.P. et Cooper, C.L. (1996) « Sources and management of excessive job stress and burnout », dans P. Warr (dir.), *Psychology at work*, 4^e éd., New York. Penguin
- Minet, Francis (2004) *Les conditions de travail*, CNAM – Économie et Management, Gestion des hommes (B5), disponible dans le site :
http://www.cnam.fr/pole-ecogestion/IMG/pdf/2004-2005_Sequence_21.pdf
- Mohrman, S., S. Cohen et A. Morhrman (1995) *Designing team-based organizations: New forms for knowledge work*, Sann Francisco, Jossey-Bass
- 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
- Niedhammer, I., Siegrist, J., Landre, M.F., Goldberg, M. et Leclerc, A. (2000) « Étude

- des qualités psychométriques de la version française du modèle du déséquilibre efforts/récompenses », *Revue Épidémiologique et de Santé Publique*, vol. 48, p. 419-437
- Niedhammer, I. et J. Siegrist (1998) « Facteurs psychosociaux au travail et maladies cardiovasculaires. L'apport du modèle du Déséquilibre Efforts/Récompenses », *Revue d'épidémiologie et de santé publique*, vol. 46, no 5, p. 398-410
- 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
- PARADIS, Marcos (2001) « Travailler huit, dix, douze ou quatorze heures par jour... du pareil au même ? », *Effectif*, vol. 4, no 5, p. 39-43
- Périlleux, Thomas (2001) *Les tensions de la flexibilité*, Paris, Desclée de Brouwer
- Perlow, Leslie A. (1999) « The time famine: Toward a Sociology of Work Time », *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, p. 57-81
- Perlow, Leslie A. (1998) « Boundary control: the social ordering of work and family time in a high-tech corporation », *Administrative Science Quarterly*, vol. 43, p. 328-357
- Préville, Michel, L. Potvin et Richard Boyer (1995) « The structure of psychological distress », *Psychological Reports*, 77, p. 275-293
- 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
- Rizzo, J. R., R. J. House et S. Lirtzman (1970) « Role conflict and ambiguity in complex organizations », *Administrative Science Quarterly*, vol. 15, no 2, p. 150-163
- Robertson, Maxine et Jacky Swan (2003) « Control - What Control? Culture and Ambiguity within a Knowledge Intensive Firm », *Journal of Management Studies*, vol. 40, no 4, p. 831-858
- RONDEAU, Alain (1999) « Transformer l'organisation. Comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail », *Gestion*, vol. 24, no 3, p. 12-19
- Rousseau, D. M. (1995) *Psychological contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*, Thousand Oaks, Sage
- Shields, Margot (2000) « Les longues heures de travail et la santé », *Perspective*, Statistique Canada, vol. 12, no 1, p. 53-62
- Simpson, Ruth (1998) « Presenteeism, power and organizational change: Long hours as a career barrier and the impact on the working lives of women managers », *British Journal of Management*, vol. 9, Special Issues 1, September, p. 37-50
- 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 21st century network organizations », *Organizational Dynamics*, Hiver, p. 5-20
- Statistique Canada (1999) *Revue chronologique de la population active*, CD-ROM No 71F0004 XCB
- Stiles, P., L. Gratton, V. Hope-Haily et P. McGovern (1997) « Performance management and the psychological contract », *Human Resource Management Journal*, vol. 7, no 1, p. 57-66
- Teuchman, Katja, Peter Totterdell et Sharon K. Parker (1999) « Rushed, Unhappy and Drained: An Experience Sampling Study of Relations Between Time Pressure, Perceived Control, Mood and Emotional Exhaustion in a Group of Accountants », *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 4, no 1, p. 37-54
- Vézina, Michel (2002a) « Évolutions des conditions de travail et santé psychique », dans Michel Neboit et Michel Vézina, *Stress au travail et santé psychique*, Toulouse, Octares, p. 26-34
- Vézina, Michel (2002b) « Stress au travail et santé psychique : rappel des différentes approches », dans Michel Neboit et Michel Vézina, *Stress au travail et santé psychique*, Toulouse, Octares, p. 47-58
- Vézina, Michel et Renée Bourbonnais (2001) « Incapacité de travail pour des raisons de santé mentale », dans Institut de la statistique du Québec (ISQ), *Portrait social du Québec. Données et analyses*, Québec, gouvernement du Québec, p. 279-287
- Vézina, Michel et Louise St-Arnaud (1996) « Du stress à la santé mentale au travail », *Psychologie du travail et des organisations*, vol. 2, no 1-2, p. 125-136
- Vinet, Alain, Renée Bourbonnais et Chantal Brisson (2003) « Travail et santé mentale. Une relation qui se détériore », dans AUDET, Michel (dir.), *Santé mentale et travail. L'urgence de penser autrement l'organisation*, Actes du 58^e congrès du département des relations industrielles de l'université Laval, tenu à Québec en 2003, Québec, PUL, p. 5-37
- Volberda, H. (1998) *Building the Flexible Firm: How to Remain Competitive*, Oxford, Oxford University Press
- Von Hellens, Liisa A., Sue H. Nielsen et Eileen M. Trauth (2001) « Breaking and entering the male domain. Women in the IT industry », dans Mark Serva (dir.), *Proceedings of the 2001 Association for computing machinery – Special Interest group on computer personnel research (ACM-SIGCPR) Conference*, San Diego, p. 116-131

¹ Secteur de la nouvelle économie s'entend ici au sens d'une économie de marchés concurrentiels de capitaux privés, qu'on souhaite le plus possible affranchie des régulations étatiques, pour faire face à une concurrence globale et mondialisée. Un

tel cadre exige un nouveau mode de gouvernance des entreprises, mettant ou remettant les propriétaires du capital et les actionnaires aux postes de contrôle des performances, de l'organisation et de la stratégie au détriment de la technostructure. Ce fonctionnement exige un très haut niveau de flexibilité du travail et du marché du travail, dont on a expurgé les garanties d'emploi à vie, les rigidités salariales et les horaires de travail stables ou prévisibles. La production y repose grandement sur les technologies de l'information et de la communication (TIC) et l'innovation y est souvent privilégiée; les services aux entreprises y occupent une place importante, parmi d'autres productions dont le caractère commun est de requérir un haut niveau de savoir de tous types (Gadrey, 2000, p. 31-35; Latouche, 2003).

- ² L'enquête était financée par le *Fonds québécois de recherche sur la société et la culture* (FQRSC) dans le cadre du projet *Le travail en mutation*.
- ³ Le résumé qui suit repose grandement sur le travail préalable exposé dans Vinet, Bourbonnais et Brisson, 2003, p. 16-23.
- ⁴ Le résumé qui suit repose grandement sur le travail préalable exposé dans Vinet, Bourbonnais et Brisson, 2003, p. 23-37. Lire aussi Vézina, 2002b.
- ⁵ L'échelle qui évalue le degré d'effort mental ou de demande psychologique qu'un employé doit fournir dans le cadre de ses fonctions est tirée du *Job Content Questionnaire* (Karasek, 1985). On utilise aussi l'échelle de surcharge quantitative et qualitative développée par Osipow et Spokane en 1992 (Niedhammer, Siegrist, Landre, Goldberg et Leclerc, 2000) et l'échelle de demande psychologique et d'autonomie au travail développée par Karasek et Theorell (1990). L'indice de détresse psychologique de Santé Québec (IDPESQ14), utilisé lors des enquêtes de 1987, 1992-1993 et de 1998 pour mesurer l'état de santé mentale de la population québécoise, est une adaptation du *Psychiatric Symptom Index*, développé et validé par Ilfeld (1976 et 1978). L'indice mesure des symptômes présents chez le répondant pendant la dernière semaine. Il a été validé quant à sa fiabilité et à sa validité (Boyer, Préville, Légaré et Valois, 1993, et Préville, Potvin et Boyer, 1995). Selon l'Enquête Santé Québec de 1998, l'indice de détresse psychologique fournit une indication générale de l'état psychologique d'une personne. L'échelle de bien-être psychologique utilisé dans l'Enquête Santé-Québec est largement inspirée du *General Psychological Well-being Schedule* développé et validé par Dupuy (1980). Cette échelle mesure la perception du répondant au sujet de son bien-être au cours des 12 derniers mois; c'est donc une mesure subjective de sept indicateurs : l'énergie, le stress ressenti, l'isolement affectif, la maîtrise des émotions, l'humeur générale, l'intérêt face à la vie et la perception de l'état de santé. Un score faible à cet indicateur signale la présence d'un risque de problèmes de santé mentale plus graves dans l'avenir.
- ⁶ Logiquement, le terme « gestion par projets » peut englober les deux types et le terme « gestion de projets » a une portée limitée aux secteurs où la forme de projets est inhérente à la production ou à la demande.
- ⁷ Cooper (1996, p. 15) fut le premier à utiliser le terme « présentéisme » pour signifier le fait d'être au travail quand on devrait être à la maison parce qu'on est malade ou encore parce qu'il y a si longtemps qu'on travaille qu'on n'est plus efficace (traduction libre de *being at work when you should be at home either because you are ill or because you are working such long hours that you are no longer effective*).