

des femmes n'est pas supérieure à celle des hommes. Et parmi tous les facteurs de risque psychosocial, seul le soutien social au travail est associé systématiquement à la dépressivité dans chaque catégorie sociale prise séparément (Cohidon, Santin, 2007).

La santé mentale au travail comme la santé mentale en général ont donc un genre. Entre hommes et femmes, les formes du mal-être au travail* diffèrent. Les suicides au travail sont probablement très masculins, les états dépressifs plus féminins. Et la santé mentale des femmes semble globalement plus affectée. Certaines raisons en sont connues, d'autres demeurent mystérieuses. Les premières tiennent aux places différentes et inégales des deux sexes dans la division du travail, professionnel et social. Le « pouvoir d'agir » tend à s'affaiblir chez les catégories dominées, donc chez le genre féminin. Les secondes tiennent à la manière dont sont mobilisés dans le monde du travail les stéréotypes de sexe, y compris dans des emplois « mixtes », affectant davantage de pouvoir d'agir des femmes. Le raisonnement « toutes choses égales par ailleurs », favorisé par les enquêtes

quantitatives, occulte des dimensions qui échappent aux questionnaires, en les renvoyant à un effet net d'une variable de sexe, indépendante des autres. Cette dernière tend ainsi à être surestimée, voire naturalisée.

Mais si l'on admet que la santé mentale au travail se joue autour de la possibilité de réaliser le « vrai travail », ou « le vrai métier », de se reconnaître dans le travail que l'on fait, en bénéficiant du soutien des collègues et de la hiérarchie, de pouvoir débattre des critères de qualité du travail, que ce soit au sein des collectifs ou avec le management, alors ces enjeux se spécifient toujours, selon que les métiers sont construits au masculin ou au féminin. Si ces derniers sont plus souvent fragilisants au plan de la santé mentale, cela résulte de processus sociaux et psychiques qui tiennent inextricablement au genre, aux conditions d'exercice, au statut social et à la charge associée à la double journée de travail des intéressées. Les progrès vers la mixité de certains mondes professionnels ne vont d'ailleurs pas nécessairement sans tensions, y compris chez le sexe qui y domine, entre les idéaux professionnels et les idéaux de genre.

PAUL BOUFFARTIGUE

- „ Baudelot C., Gollac M. (2003), *Le Bonheur au travail*, Paris, Fayard.
- „ Bouffartigue P., Bouteiller J., Pendariès J.-R. (dir.) (2010), « La perception des liens travail-santé. Le rôle des normes de genre et de profession », *Revue française de sociologie*, 51, 2, p. 247-280.
- „ Cohidon C., Santin G. (2007), *Santé mentale et activité professionnelle dans l'enquête décennale Santé 2003 de l'Insee*, rapport, INVS.
- „ Fortino S. (2009), *Mixité au travail, genre et conditions de travail. La construction sociale d'un processus*, document de travail, CRESPEA.
- „ Guignon N. (2008), « Risques professionnels : les femmes sont-elles à l'abri? », dans *Femmes et hommes. Regards sur la parité*, Paris, Insee, p. 51-63.
- „ Messing K. (2009), « Santé des femmes au travail et égalité professionnelle : des objectifs conciliables? », *Travailler*, 22, p. 43-58.
- „ Murcia M., Chastang J.-F., Cohidon C., Niedhamer I. (2011), « Différences sociales dans les troubles de la santé mentale en population salariée : résultats issus de l'enquête Samotrace », *Santé publique*, 33, p. 59-73.

☞ Chômage • Domination • Harcèlement sexuel • Intérim • Précarité • Suicide et travail • Tentative de suicide • Vulnérabilité

GESTION DE PROJETS — (PROJECT MANAGEMENT)

La gestion de projets a longtemps été réservée à certains secteurs d'activité comme l'aéronautique ou le bâtiment, car le projet se définit en effet comme la production d'un bien, d'un événement ou d'un service qu'on ne conçoit qu'une fois, qui ne sera pas reproduit à l'identique ou dans les mêmes conditions. Il est contraint par un triangle de fer : un budget qui

définit les limites des ressources, une échéance qui définit le rythme des efforts à fournir et une commande, un livrable dont les caractéristiques sont convenues. On connaît l'envergure de la commande, mais on ne peut savoir avec certitude si le budget et l'échéance permettent de la remplir, car on fait l'opération pour la première fois.

Le formidable essor de la gestion de projets est lié à celui de l'économie du savoir. Les économies occidentales pratiquent davantage la gestion de projets parce qu'elles délaissent de plus en plus les productions en série au profit de productions spécialisées et sur mesure, de l'innovation et des services rendus par des experts sans protocole préétabli. Les risques liés à ces emplois affectent de plus en plus de personnes, car c'est là qu'augmente l'emploi.

LES EFFETS SUR LA SANTÉ ET LES FACTEURS DE RISQUE

La recherche en santé psychologique au travail a franchi d'importantes étapes à partir du modèle «demande-autonomie» de Theorell et Karasek*. Selon ce modèle, l'augmentation de la charge de travail (quantitative et qualitative, physique et psychologique) et la réduction de l'autonomie* et de la latitude décisionnelle augmentent la tension physiologique et psychologique des travailleurs, mais le soutien social* et la reconnaissance* au travail permettent d'en modérer l'effet délétère (Legault, 2007). Pendant que les employés de grandes bureaucraties (fonction publique, grandes entreprises syndiquées) dominent les études, ceux des sociétés de conseil ou de services aux entreprises, tout comme l'ensemble du secteur de l'économie du savoir, ont fait l'objet d'une moindre attention.

Or la gestion de projets se construit comme le négatif de l'organisation bureaucratique: l'innovation s'inscrit en général dans 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. Ce cadre exige un nouveau mode de gouvernance, mettant ou remettant les propriétaires du capital et les actionnaires aux postes de contrôle au détriment de la technostructure. Ce fonctionnement exige un très haut niveau de flexibilité* du travail, dont on a expurgé les garanties d'emploi, les rigidités salariales et les horaires de travail stables ou prévisibles.

Ces environnements de travail sont marqués par un épuisement professionnel* et des troubles musculo-squelettiques fréquents, liés à l'usage de l'ordinateur, problèmes qui ont pour source commune l'usure, ainsi que par la toxicomanie, dont le lien avec l'usure est

moins clair mais plausible. Le risque d'usure augmente avec la pratique régulière des heures supplémentaires, rémunérées ou non, pratique directement associée statistiquement au niveau de diplôme détenu et en hausse dans les postes de professionnels et de cadres, dans les petites entreprises, chez les travailleurs autonomes (Vézina *et al.*, 2011); toutes ces conditions sont propres aux experts en contexte de projet.

Dans le monde de la gestion de projets, on observe tant une surcharge de travail, à la fois quantitative et qualitative, physique et psychologique, qu'un déficit de latitude dans les décisions en matière de présence au travail, d'aménagement des heures et des lieux de travail. La pression du triangle de fer impose un flux constant de travail sans répit et le maintien d'un *état d'urgence* permanent. Dans les entreprises vouées aux projets technologiques (notamment les sociétés de conseil en informatique et l'industrie du jeu vidéo), la moyenne d'âge des salariés reste assez basse; les professionnels, au-delà d'un certain âge, quittent ce milieu pour les bureaucraties en invoquant l'usure, et ce renouvellement des personnels ne permet donc pas de mesurer à long terme l'usure en contexte de projets.

Ces équipes de projet sont habituellement dotées d'une grande autonomie et gérées en marge des règles bureaucratiques. En revanche, l'autonomie décisionnelle des personnes a deux composantes: l'autonomie de compétence, soit la capacité d'utiliser ses habiletés pour résoudre un enjeu, une difficulté technique, et l'autorité décisionnelle, soit la possibilité de choisir comment et quand faire son travail et de participer aux décisions qui s'y rattachent. Cette seconde forme importe beaucoup pour la santé psychologique car elle peut agir comme un rempart devant la surcharge quantitative ou qualitative de travail; cependant, elle fait cruellement défaut en contexte de projet.

De façon assez systématique, l'organisation de projets donne lieu à la pratique de très longues *heures de travail*. Ces heures supplémentaires ne sont généralement pas comptabilisées, du moins officiellement, et donc pas rémunérées lorsque la loi le permettrait, notamment au Québec. En France, ces personnels détiennent le plus souvent un statut de cadre avec un forfait jour et les durées de travail sont en général très élevées.

Ces longues heures s'expliquent par plusieurs facteurs. Tout d'abord, la nature innovante des projets:

au moment où la commande est passée, le service commercial estime le volume d'heures pour réaliser la demande. Toutefois, ces estimations se révèlent souvent insuffisantes, soit de façon involontaire, parce qu'un certain nombre d'imprévus et de difficultés surviennent durant la réalisation, soit de façon plus ou moins volontaire, pour faire baisser le coût global du projet et remporter le marché dans un environnement extrêmement concurrentiel.

L'*absence de collectif**, facteur d'isolement* et de souffrance*, est une autre caractéristique de la gestion de projets. Les professionnels en contexte de projet travaillent en équipe mais, paradoxalement, ne constituent pas un collectif qui leur permettrait de nouer des liens de confiance dans la durée, car les équipes sont constamment remaniées à chaque nouveau projet. Par ailleurs, certains projets exigent de passer beaucoup de temps en mobilité, parfois plusieurs semaines, mois, voire années, chez le client. Enfin les charges de travail importantes, en particulier en situation de multiples projets, laissent peu de temps pour développer des liens autres que professionnels. En contexte de grande compétition, cela crée un terrain favorable à l'individualisme. Or la présence d'un collectif de travail est un moyen efficace pour diminuer les tensions professionnelles et le soutien* des collègues est un élément clef dans la prévention* des risques psychosociaux (Johnson, Hall, Theorell, 1989).

Dans certaines entreprises, un professionnel pourra être la victime de la *coexistence de multiples projets* : impliqué dans plusieurs projets simultanément (parfois sept à huit), le salarié se voit contraint de transiger avec autant d'équipes différentes, de stades d'avancement et de réunions de suivi. Du coup, il doit effectuer son travail le soir et les fins de semaine, au bureau ou à la maison, augmentant les heures de travail. Là où le rythme naturel d'un projet permet au professionnel un répit après la livraison, le professionnel qui cumule les projets n'a plus de période de répit car la fin d'un projet coïncide avec une phase critique dans un autre.

Si l'on impose aux travailleurs un flux constant d'objets ou de clients à traiter, si l'on ajuste de façon 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 l'on augmente la responsabilité des travailleurs vis-à-vis du 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. Les concepteurs de logiciels sur mesure et de jeux vidéo, par exemple, sont couramment confrontés à une demande qui dépasse le temps normal qu'ils ont pour faire le travail. Or ils n'ont pas la latitude décisionnelle nécessaire pour organiser leur propre travail, à la fois parce qu'il est très interdépendant de celui des autres et parce qu'il est planifié par le chef de projet, mis à jour quotidiennement et communiqué au cours de réunions de planning.

La rupture de l'équilibre nécessaire entre les contributions demandées et la rétribution proposée, en d'autres termes la perception selon laquelle les rétributions sont inéquitablement par rapport aux contributions, est perçue comme un déficit de reconnaissance* qui peut avoir des effets affectifs et physiologiques considérables.

Par ailleurs, la complexité et l'incertitude liée à la recherche d'innovation sont autant de facteurs favorisant une surcharge qualitative importante chez ces professionnels.

COMMENT INDUIRE DE LONGUES HEURES SUPPLÉMENTAIRES NON RÉMUNÉRÉES ?

Aussi désigné comme l'hyper-assiduité au travail, le *présentisme* se définit par une présence physique au travail au-delà de la durée pendant laquelle un employé peut assurer un rendement normal. Le surprésentisme est le fait de travailler en heures supplémentaires sans être payé. Ni purement volontaires et librement acceptées (rares), ni exigées et forcées (aussi rares), les heures supplémentaires ainsi consenties entrent dans la catégorie la plus fournie des heures « volontairement consenties mais grandement attendues ». La demande n'est pas explicite mais néanmoins ressentie, d'autant plus qu'elle est soutenue par une culture propre à la gestion de projets, qui sanctionne très efficacement la disposition aux heures supplémentaires, bien qu'informellement, par un système de récompenses et de punitions liées au développement du parcours professionnel : évaluation, augmentation de salaires, inclusion dans le réseau des pairs, promotion, affectation

aux projets les plus prestigieux, réputation au sein d'une méritocratie. Selon l'Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi et de santé et de sécurité du travail (Vézina *et al.*, 2011), si le présentéisme de courte durée est souvent volontaire, le présentéisme de longue durée est davantage imposé et affecte particulièrement les travailleurs en insécurité d'emploi. Il est associé à des contraintes pathogènes dans les études, à la détresse psychologique élevée, à la dépression et à la toxicomanie, tout autant qu'à des problèmes de santé plus graves.

On repère en contexte de projet la présence d'un facteur de risque peu étudié dans le corpus des travaux sur la santé mentale* au travail : l'*hypersollicitation des travailleurs par les clients*. D'abord élaborée pour expliquer les troubles musculo-squelettiques, la notion peut s'appliquer aux fonctions mentales pour expliquer des problèmes d'ordre psychologique : stress permanent, dépression, troubles psychosomatiques et décompensations psychiques, assuétude au travail, épuisement professionnel. L'*hypersollicitation* peut être due à deux sources de pression : les actionnaires, en amont, et les clients, en aval. Ces deux sources conjuguées produisent une intensification* notable du travail menant à la fatigue, au surmenage, à l'épuisement, à l'usure.

Le contexte de projet requiert une constante interaction entre le client et le fournisseur, prise en charge par les professionnels eux-mêmes, au sein d'une organisation du travail* peu hiérarchisée. Loin de se limiter à passer une commande, le client demandant un produit sur mesure intervient directement et constamment dans le développement et le traitement de sa demande en étant présent physiquement ou représenté sur les lieux. L'engagement ainsi demandé aux travailleurs augmente avec la responsabilité qui leur incombe envers les clients dans un contexte de grande concurrence, souvent internationale, sur le marché des produits. Le contenu de la demande évolue souvent au cours du projet, bouleversant un échéancier déjà restreint et augmentant la demande d'heures supplémentaires, les exigences de flexibilité et de portefeuille de compétences. La charge tant quantitative que qualitative augmente envers des professionnels souvent livrés à eux-mêmes pour résoudre leurs difficultés.

L'engagement au travail est toujours un important facteur d'évaluation, mais ne se définit plus par la fidélité à long terme envers un employeur, mais par la contribution à un projet au moment présent. Dans le contexte concurrentiel décrit plus haut, c'est en quelque sorte un dévouement qu'on attend de l'employé, plus qu'un engagement, qui témoigne davantage d'un profil d'entrepreneur que d'un profil de salarié.

La *pression exercée par les pairs* se révèle également, en contexte de projet, un facteur important. Les équipes de projet pratiquent peu de contrôle hiérarchique, mais les experts sont investis d'une injonction d'autonomie ; les pairs jouent un rôle régulateur important. En effet, l'ensemble de l'équipe est imputable du succès ou de l'échec du projet et les rôles y sont complémentaires et interdépendants. Chacun doit contribuer à maintenir le rythme et celui ou celle qui crée un retard peut rapidement être rappelé à l'ordre par ses collègues et soumis à des pressions l'enjoignant à se montrer solidaire... ce qui se traduit en heures supplémentaires.

Enfin, le dernier facteur que nous mentionnerons est l'*éthos du professionnel* : comme de nombreuses occupations nouvelles ou en expansion dans l'économie du savoir, les gestionnaires de projets revendiquent un statut professionnel (Muzio, Hodgson, Faulconbridge, 2011). Le projet de professionnalisation de la gestion de projets emprunte toutefois un modèle nouveau dit de la *profession entrepreneuriale (corporate professionalization)*. Le projet d'encadrement normatif de la pratique s'élabore en étroite collaboration avec les directions des organisations qui requièrent les services professionnels en cause. Le marché exerce une influence déterminante sur le statut et la valeur des emplois, la désignation et la reconnaissance des compétences. Autodisciplinés, ces salariés promeuvent dans leur discours des notions de personne ou de comportement professionnel, de professionnalisme ou de conscience professionnelle, qui traduisent en fait essentiellement l'impératif de consentir à des heures de travail illimitées auxquelles les professionnels doivent se prêter sans compter, désigné comme la *flexibilité*.

STÉPHANIE CHASSERIO
MARIE-JOSÉE LEGAULT

- „ Johnson J. V., Hall E. M., Theorell T. (1989), « Combined Effects of Job Strain and Social Isolation on Cardiovascular Disease Morbidity and Mortality in a Random Sample of the Swedish Male Working Population », *Scandinavian Journal of Work Environment and Health*, 15, p. 271-279.
- „ Legault M.-J. (dir.) (2007), *Problèmes de santé au travail*, 3^e éd., Montréal, Presses de l'université du Québec.
- „ Muzio D., Hodgson D., Faulconbridge J. (2011), « Towards Corporate Professionalization: The Case of Project Management, Management Consultancy and Executive Research », *Current Sociology*, 59, 4, p. 443-464.
- „ Vézina M., Cloutier E., Stock S., Lippel K., Fortin E., Delisle A., St-Vincent M., Funes A., Duguay P., Vézina S., Prud'homme P. (2011), *Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi et de santé et de sécurité du travail* (EQCOTESST), rapport R-691, Montréal, Gouvernement du Québec-Institut national de santé publique du Québec-Institut de la statistique du Québec-Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail.

☞ Addictions • Collectif de travail • Coopération • Demande, contrôle, soutien social (modèle de Karasek) • Épreuve de professionnalité • Épuisement professionnel (burn-out) • Mobilité • Professionnalité

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES — (HUMAN RESOURCE MANAGEMENT)

Trois réactions de professionnels montrent que la présence d'un article sur la gestion des ressources humaines (GRH) dans ce dictionnaire est nécessaire, même si elle ne semble pas toujours aller de soi. Le premier de ces professionnels est médecin psychiatre spécialiste du travail et des risques psychosociaux. Il crée une formation sur ces risques, leur mode d'analyse et les moyens de les prévenir et guérir, mais celle-ci s'adresse aux médecins – et curieusement pas aux professionnels des ressources humaines dans les entreprises, les administrations ou les associations. Le second est l'organisateur d'un colloque sur le travail : sont conviés des psychologues, ergonomes, sociologues, juristes mais aucun spécialiste de la GRH. Le troisième est un directeur des ressources humaines, il souligne combien le thème des risques psychosociaux a envahi son agenda au détriment d'actions sur les compétences, le développement professionnel* ou même l'organisation du travail*.

Cependant la présence de ces risques, leur analyse, leur prévention* et leur traitement concernent au premier chef la fonction d'entreprise chargée du contrat entre l'employé et l'employeur. Alors que le champ de la responsabilité de l'entreprise est en permanence étendu par le juge, il est clair que les risques psychosociaux sont un sujet majeur de préoccupation et de politique pour les ressources humaines dans une entreprise. En faisant des risques psychosociaux un sujet politique, amplement relayé par les médias, les responsables de la GRH ne peuvent l'ignorer ni le sous-estimer. Toutefois, pour bien

comprendre en quoi les risques psychosociaux constituent un problème de GRH et comment la fonction ressources humaines des institutions doit l'aborder, il est nécessaire de se poser successivement deux questions : d'abord, celle des missions premières de la GRH et de leurs évolutions actuelles dans un contexte économique et sociétal difficile ; ensuite, celle des modes d'approche possibles de la question des risques psychosociaux.

LES MISSIONS DE LA GRH

Le terme de gestion accolé aux ressources humaines signifie que le domaine du social dans les organisations relève de la gestion : on analyse des situations, on prend des décisions avant de contrôler leur efficacité. Ces décisions sont diverses, elles concernent le recrutement, l'attribution et le contrôle des tâches, le maintien d'un vivre ensemble au travail, la rémunération, la cessation du contrat de travail, la mise en conformité de l'institution avec les règles que lui fixe la société. Décider, c'est choisir, et les outils de gestion doivent aider ces choix. Par ailleurs, les institutions ont pour raison d'être de rendre un service : elles n'existent pas pour elles-mêmes mais pour l'utilité qu'elles sont censées avoir. Il existe donc un critère premier pour l'exercice de la fonction, à savoir l'efficacité. Le terme de gestion, dès sa banalisation dans la seconde partie du siècle dernier, signifie que les décisions tenant aux ressources humaines doivent contribuer à cette efficacité.