

Le client et l'équipe, importantes sources de régulation dans la gestion par projets

Marie-Josée Legault* et Stéphanie Chasserio**

Il y a peu de femmes chez les professionnels des services technologiques aux entreprises, en Europe et en Amérique. Le mode d'organisation du travail qu'on y pratique est celui de la gestion par projets. Les femmes sont défavorisées par un tel système, car on observe un lien entre la flexibilité à cet égard et le fait d'avoir la responsabilité principale des enfants.

Les résultats qui sont présentés dans cette contribution sont tirés d'une enquête portant sur la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle (CVP) menée auprès des professionnels de l'informatique des entreprises des services technologiques aux entreprises (ESTEs), entre janvier 2001 et avril 2002¹. Les ESTEs font partie de l'économie du savoir. L'étude de la CVP éclaire le cadre plus vaste des relations de travail dans ce secteur et le type de gestion des ressources humaines qu'on y pratique et contribue à faire connaître les nouveaux modèles de travail qui se mettent en place à la faveur de la transformation de la conjoncture économique contemporaine (Murray, Bélanger, Giles et *al.*, 2006). Les ESTEs fournissent un bon exemple de ce contexte, car elles sont très exposées à la concurrence internationale en concourant à la fois sur un marché du produit et du travail international. De ce fait, on y voit émerger de nouveaux modes de régulation.

La méthode

Notre échantillon d'entreprises se situe dans la région montréalaise du Québec (Canada). De façon assez remarquable, notre équipe a été autorisée à pénétrer dans cinq petites et moyennes entreprises (PMEs) du secteur, fait assez rare :

- trois petites organisations qui proposent des services informatiques aux entreprises :
- une entreprise développant des produits de tests en matière de télécommunication (TI-1),

* Téluc - Université du Québec à Montréal ; ** Ecole supérieure de commerce de Lille.

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

- une entreprise produisant des solutions complètes et intégrées en télécommunications, en commerce électronique et en logiciels de gestion (TI-2),
- une entreprise offrant des conseils stratégiques en communications multimédia (TI-3) ;
- deux entreprises de développement de produits d'optique et de télécommunications (haute technologie) (*Optique 1* et *Optique 2*).

On y trouve en outre deux grandes bureaucraties plus traditionnelles utilisées comme secteur de comparaison :

- la division informatique d'une compagnie d'assurances (*Assurances-1*) ;
- la division informatique d'une entreprise de gestion immobilière de centres commerciaux, d'immeubles de bureaux et de parcs d'affaires (*Gestion immobilière*).

Dans le premier groupe, les organisations comptent entre 100 et 150 employés, alors que dans le second groupe, les organisations en comptent entre 500 et 1 000. Les employés ne sont pas syndiqués dans aucune d'entre elles. Toutes ces organisations, dans l'essentiel de leurs activités, transigent constamment avec des clients et empruntent le mode de gestion par projets, même si le contexte organisationnel diffère. 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 d'informatique.

Nous avons réalisé 88 entretiens en profondeur (auprès de 43 hommes et de 45 femmes), d'une durée d'une heure et demie à deux heures. Nous avons interrogé, dans chaque organisation, un ou deux gestionnaires des ressources humaines, deux à quatre chefs de projet, idéalement un homme et une femme, et dix à douze employés (répartis également entre hommes et femmes) occupant des postes liés au génie informatique ou logiciel. Pour la liste des postes, la répartition des genres, du statut familial et du nombre d'enfants chez les répondants, nous renvoyons le lecteur au rapport final de l'enquête (Legault, 2004).

La non mixité du secteur d'emploi scientifique et technologique

Au Québec, le Centre d'étude sur l'emploi et la technologie² (CETECH, 2004, p. 15-16) définit les travailleurs hautement qualifiés *de la science et de la technologie* comme les personnes qui travaillent ou *peuvent travailler*, c'est-à-dire les personnes qui ont terminé des études de niveau technique ou universitaire dans les sciences de la nature (physique, chimie, biologie...), des sciences appliquées (génie, architec-

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

tures, informatique) et des sciences de la santé (médecine, soins infirmiers, pharmacie...) et/ou qui exercent des professions *requérant habituellement* un tel diplôme. On les retrouve dans la fabrication de produits pharmaceutiques et de médicaments, la fabrication de produits informatiques et électroniques, la fabrication de produits aérospatiaux et de leurs pièces, l'architecture, le génie et les services connexes, la conception des systèmes informatiques, les services de recherche et de développement scientifiques. L'ensemble représente 5,1 % de l'emploi total au Québec en 2002 (*op. cit.*, p. 19 et 148). C'est dans ce sous-groupe que se situent les professionnels que nous avons interrogés.

Les femmes restent faiblement représentées dans les ESTEs, une tendance encore dominante de façon générale. Alors que le quart des emplois du secteur leur revenait en 1987, elles en occupaient le tiers en 2002 (*idem*, p. 149). Cependant, malgré cette belle percée, dans les sciences naturelles et appliquées, les femmes ne représentent que 22 % de l'effectif hautement qualifié en 2002 (*idem*, p. 146). Selon Habtu (2003), les femmes représentaient 46,9 % de l'ensemble de la population active au Canada en 2001, mais seulement 27 % des travailleurs des technologies de l'information. Là encore, des différences existaient entre les différentes professions ; à titre d'exemple, les femmes ne représentaient que 17,7 % des ingénieurs logiciels (Habtu, *op. cit.*, cité dans OCDE, 2004, p. 257). S'il y a des progrès dans la mixité des emplois qualifiés, il y persiste toutefois un phénomène de ségrégation professionnelle.

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

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

à traduire
pas en bilingue

Cette faible représentation des femmes dans ce secteur d'activité, ainsi que cette tendance à la baisse, sont confirmées par de nombreuses études menées dans les pays de l'OCDE et en Europe (Valenduc, Vendramin, Guffens et *al.*, 2004, p. 14-20). On y lit entre autres que :

One statement is however clear: while women are under-represented in ICT sector employment, they are even more severely under-represented in ICT occupations, making up only 15% of ICT workers across the EU as a whole in 1999, 17% of IT professionals in 2001 (p. 18-19).

à traduire

On peut ajouter que les femmes constituent 15 % de la main-d'œuvre du secteur TI au Royaume-Uni et 17 % en France en 2001 (*op. cit.*, p. 19). Dans les cas du Québec et de l'Europe, on constate donc une faible représentation féminine dans le secteur des services informatiques.

La mixité dans les organisations de notre échantillon

Nous avons calculé le taux de mixité des postes liés aux services technologiques dans les organisations de notre population. Si des différences bien nettes apparaissent entre les deux grandes bureaucraties et les cinq organisations dites de la nouvelle économie, de grands écarts séparent en outre ces cinq organisations entre elles, comme l'illustre le tableau 1.

Tableau 1
Taux de mixité dans les emplois liés aux TI dans les sept ESTEs visitées

Entreprise	Taux de mixité (%)
Assurances-I	31,8
Gestion immobilière	38,5
TI-1	1,7
Optique 1	8,3
Optique 2	8,8
TI-2	28,8
TI-3	28,7

Notre échantillon d'entreprises n'ayant aucune prétention à la représentation statistique du secteur (laquelle requerrait d'ailleurs une précision pas encore atteinte de ses contours), toute interprétation de cette distribution doit se formuler prudemment. Elle vous est d'abord fournie pour sa vertu d'indiquer que la part des femmes, dans l'effectif des postes liés aux TI dans les sept ESTEs constituant notre population, ne dépasse jamais le tiers. Cette conclusion s'apparente aux statistiques plus générales déjà vues. Nous nous emploierons avant tout à détacher de l'ensemble de nos conclusions celles qui permettent d'expliquer la faible mixité de ce secteur d'emploi ; les grandes particularités de l'organisation du travail dans le secteur ont en effet des effets de genre.

Régulation du milieu de travail dans la gestion par projets

Les propositions théoriques qui visent à rendre compte des nouveaux modèles de l'organisation du travail émergents, dans le monde industriel ou des services, ne sont pas allées jusqu'à proposer que le client et l'équipe de pairs sont d'importants acteurs de la régulation. Au contraire, on tend à rappeler constamment que le rôle du client, par exemple, n'existe qu'à la marge (Cochoy, 2002) ou alors il s'agit d'un client « rhétorique », invoqué pour persuader du besoin de repenser l'organisation du travail (Ughetto, 2002).

C'est un tout autre portrait que suggère la situation observée dans les ESTEs que nous avons étudiées. Mais les écrits théoriques jusqu'à présent focalisent sur le client du centre hospitalier ou du restaurant du coin... alors que le client des ESTEs est d'un autre type.

La gestion de projets comme forme d'organisation du travail

Les cinq PME font affaire avec plusieurs clients externes ; les services informatiques des deux bureaucraties tiennent leurs activités dans l'économie plus traditionnelle et leurs clients sont internes. Néanmoins, ils empruntent un mode commun d'organisation du travail qui se résume ainsi. Chaque projet correspond à un contrat liant l'organisation-fournisseur à une entreprise-client pour lui fournir, bien souvent, à la fois un bien (un produit informatique : logiciel, progiciel) et un service donné (soutien à l'implantation, entretien, service à l'utilisateur). Pour réaliser le produit, on constitue une équipe autour d'un gestionnaire de projet. Ces équipes sont multifonctionnelles, relativement autonomes, temporaires et composées selon les besoins du client (Alvesson, 1995 ; Anderson-Gough, Grey et Robson, 2000 ; Berrebi-Hoffmann, 2002 ; DeFillippi, 2003 ; Legault, 2004). Les équipes sont éphémères et doivent produire des biens ou des services livrables à une date et à un prix préétablis par contrat avec de multiples clients successivement. A la fin de chaque projet, l'équipe est dissoute et les professionnels libérés sont affectés à une autre équipe au terme d'un processus de recrutement interne ou externe.

Dans un contexte post-fordiste, ces professionnels très sollicités ont des carrières dites nomades. Ils sont très mobiles et la notion de fidélité à l'employeur, longtemps tenue pour un important témoin de l'engagement d'un employé, a cédé dans ce secteur la place à la disposition à tout consentir pour satisfaire un client dans le cadre d'un projet donné. L'engagement demandé est intense, mais pas forcément à long terme. Tant le professionnel que l'employeur ne conçoit pas la stabilité comme un atout (Legault, 2004 ; Singh et Vinnicombe, 2000).

Les professionnels interrogés sont affectés à la production des services mais sont rarement associés à la négociation des contrats dans lesquels on définit budgets et délais... Ils doivent par la suite exécuter les travaux qui en découlent en respectant le plus possible les conditions du contrat convenu avec le client. Or, les conditions budgétaires et les délais sont les enjeux clés du risque ; trop limités, ils favoriseront l'échec du projet. Néanmoins, ce sont les professionnels et les chefs de projet qui portent la responsabilité de l'échec ou de la réussite du projet. La pression devrait en principe être plus grande dans les cinq PME de l'économie du savoir (qui ont des clients externes) que dans les deux bureaucraties, mais ce n'est pas le cas. Chez *Assurances-I*, dont les clients sont les autres divisions de la même organisation, la pression vient de l'intérieur car le service a été converti en centre autonome de profit. Chez *Gestion Immobilière*, les exigences des clients et le scénario toujours possible de leur départ vers un concurrent exposent les professionnels à la même pression que dans la gestion de projets.

La présence effacée des directions des ressources humaines

Dans ces organisations, le client ne se limite pas à exercer une influence entraînant ici ou là des adaptations aux pratiques de GRH. Il en pose le cadre même et exerce bien des pouvoirs décisionnels ailleurs dévolus à la direction des ressources humaines. Les services de ressources humaines n'interviennent presque pas dans

les relations entre l'employé et le chef de projet, qui a une grande marge de manœuvre en matière de gestion des personnes (Legault, 2004).

Les fonctions des DRH se limitent à :

- assurer que l'entreprise se conforme aux principales lois du travail d'ordre public ;
- gérer l'application des régimes qu'elle propose (retraite s'il y a lieu, vacances, congés, etc.) ;
- fournir aux autres services la main-d'œuvre nécessaire aux opérations ;
- procéder aux sanctions, aux licenciements ou aux congédiements lorsqu'on le leur demande.

Dans un tel contexte, loin d'assister à l'anomie, on constate qu'émergent de nouvelles sources de régulation, remplaçant les modes de régulation fordiste en milieu bureaucratique (par la convention collective, les règles et les procédures internes, les lois du travail).

Au centre de toutes les décisions de la direction des organisations étudiées, en toutes matières : GRH, CVP, aménagement des heures de travail et travail à domicile (Legault et Chasserio, 2003), on trouve les impératifs du client (délais serrés du contrat, urgent besoin d'avoir le produit) et de l'équipe, second impératif de loyauté subordonné au premier (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).

Le rôle régulateur du client et de l'équipe

Disparition du contrôle par le chef mais autonomie à double tranchant

Le contrôle direct sur la façon de faire le travail est réduit au minimum sur ces employés qu'on dit très autonomes au sein de l'entreprise; comme Berrebi-Hoffmann, nous observons que « les informaticiens responsables de leur portefeuille de clients travaillent le plus souvent seuls, dix heures par jour, face à un écran, sans horaires, chez le client ou au siège, avec une autonomie technique et commerciale presque totale » (Berrebi-Hoffmann, 2002, p. 36).

Comme la direction des ressources humaines n'intervient 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), l'influence du client s'exerce hors de tout contrôle à la fois sur le chef de projet et sur les professionnels, parce qu'elle n'est nulle part prévue à l'organigramme officiel... et parce que l'enjeu de satisfaire le client fait l'objet d'un consensus qui se passe de tout encadrement formel. L'auto-discipline prend racine dans l'importance de la réputation. En effet, 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 contrat à durée déterminée ou, encore, sont « prêtés » par l'employeur à un client pour la durée d'un projet ; l'employé ira alors travailler chez le client pour permettre une interaction constante. Postés chez le client ou demeurés chez leur employeur, les employés sont en constante interaction avec eux, à la différence par exemple des fournisseurs de biens en milieu industriel.

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 de nos répondants (76 %) 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, étant entendu que le chef de projet contrôle le respect des délais et 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 jouissent d'une très grande autonomie opérationnelle, grandement sollicitée par ailleurs. Interrogés pour savoir quelle est la qualité indispensable de l'employé idéal selon leur employeur, soit celle qu'on exige d'eux, l'autonomie arrive en tête.

L'autonomie n'est cependant pas qu'un avantage consenti, c'est aussi une injonction dans cette profession ; elle est assortie d'une lourde responsabilité. L'autonomie dont jouissent les professionnels leur est confiée en échange de l'engagement à satisfaire le client. 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. Une commande du type : « Débrouillez-vous pour me donner ça à tel moment » ou « Voici l'objectif et débrouillez-vous » ne caractérise pas l'autonomie décisionnelle qui favorise l'épanouissement mais favorise davantage le stress (Legault et Belarbi-Basbous, 2006). Devant un problème, nos répondants réalisent assez vite qu'ils pourront toujours être tenus responsables, en vertu même de leur marge d'autonomie décisionnelle dans l'établissement des modes opératoires et des priorités. En revanche, ils ont peu d'autonomie quant à l'aménagement des heures et du lieu de travail.

La recherche de la satisfaction du client agit comme un puissant instrument de contrôle, car c'est là l'enjeu d'une évaluation cruciale (Anderson-Gough, Grey et Robson, 2000 ; Courpasson, 2000, p. 193 ; Legault et Chasserion, 2003). On observe un effet de régulation non négligeable – et peu coûteux – dans la mise en concurrence interne constante des professionnels, soit les chefs de projets entre eux et les membres des équipes aussi, désirant se tailler une bonne position en vue d'un prochain changement d'emploi, quelquefois une position de chef de projet et le maintien de leur réputation.

Le client dans un rôle de supérieur immédiat des professionnels

Dans ce type d'organisation, le client joue un rôle central dans la définition des conditions de travail des employés. 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.

La charge de travail dépendra entre autres des résultats de la négociation avec le client et ses besoins, demandes et exigences se transigent rarement. 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 », « ne pas compter ses heures, donner beaucoup sans rien exiger en retour », « se sacrifier tous ensemble pour faire des heures supplémentaires », « dit tout le temps oui, prend tout sur lui », « tenir ses engagements », 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.

« L'orientation client », type de gestion apparu dans les années 80 mais qui s'est imposé récemment au point de promouvoir « la reconnaissance du client comme source première des choix organisationnels » (Ughetto, 2002, p. 100 ; Rondeau, 1999, p. 17) touche de plein fouet l'économie du savoir. En fait, usant d'une pensée vieille comme le commerce (« le client est roi »), on pourrait croire que « l'orientation client » n'a d'innovante que l'apparence ; mais on met en place des structures plates et peu hiérarchisées pour favoriser la relation avec le client, pour permettre d'anticiper la demande et d'accélérer la vitesse de réaction. Ce rôle d'anticipation et de réaction est attribué aux professionnels transigeant avec les clients.

Les directions des ressources humaines jouent un rôle négligeable dans les décisions qui ailleurs sont de leur ressort, tant en matière d'embauche que de congés, de vacances et d'horaires. Lorsque appelé à établir des conditions de travail comme les horaires des professionnels, les aménagements des heures de travail, le travail à domicile, les décisions du chef de projet varieront essentiellement selon le client.

Le client et l'organisation du travail : longues heures et gestion des heures supplémentaires

Dans la plupart des organisations visitées, aucune disposition n'encadre la récupération des heures supplémentaires des professionnels : le chef de projet juge à sa discrétion du seuil au-delà duquel l'employé devrait être indemnisé. Elles peuvent être rémunérées au taux simple, remises en temps libre en proportion équivalente (à taux simple), à taux et demi ou à taux double, ne pas être rémunérées ni remises et, enfin, les nombreuses heures supplémentaires sont rarement toutes rémunérées et, dans certains cas, jamais (Legault et Chasserio, 2003). Bien sûr, c'est là une pratique assez répandue de ne rémunérer les heures supplémentaires (avec prime) que pour les employés payés à l'heure, même si elle n'est pas universelle, et de considérer la rémunération des professionnels, calculée sur une base annuelle, comme une somme forfaitaire sans égard au nombre précis d'heures de travail. Mais les heures supplémentaires de ces professionnels sont à la fois longues et fréquentes (lire aussi à ce sujet Fondeur et Sauviat, 2002, p. 17, 20, 84 et 93).

L'estimation des heures de congé à permettre en compensation des heures supplémentaires incombe au chef de projet. Or, les heures supplémentaires ne sont pas forcément comptabilisées dans un registre officiel ; si quelques personnes nous parlent du système de « banque d'heures » qui leur permet de prendre des congés com-

pensatoires pour des heures supplémentaires, cela repose sur une entente informelle avec leur chef du projet du moment, susceptible d'être à tout moment compromise. Nulle part les règles ne sont formelles ; il n'existe nulle part de garantie d'indemnisation.

Le chef de projet, dans son raisonnement, tient essentiellement compte de la satisfaction du client, donc du respect du délai et du budget prévus au contrat. Chez TI-1, on nous parle par exemple d'interruption momentanée de la politique de rémunération des heures supplémentaires avec prime, justifiée par des compressions budgétaires et par le fait que « le client ne veut plus ».

Heures de travail et genre

Dans les entreprises observées, la durée officielle de la semaine de travail varie entre 35 heures (*Gestion Immobilière* et *TI 3*), 37,5 heures (*Assurances-I*, *TI 2* et *Optique 2*) et 40 heures (*Optique 1* et *TI 1*). Pour ce qui est des heures réelles de travail, voici comment se distribuent nos répondants, de façon constante au cours de l'année et non exceptionnellement.

Tableau 2
Heures de travail réelles, selon le sexe

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

On observe d'importantes différences entre hommes et femmes, traitées ailleurs (Chasserion et Legault, 2005). Disons que 46,6 % des femmes déclarent travailler plus de 40 heures par semaine, alors que 81 % des hommes le font.

Nous demandions à tous les sujets si, devant les difficultés de la CVP, ils avaient déjà songé à passer d'un poste à temps complet, à un poste à temps partiel ou encore à la semaine comprimée. Les réponses sont bien différentes chez les hommes et les femmes (tableau 3, page suivante).

La demande de réduction des heures de travail (temps partiel) ou de mesures comme la semaine comprimée provient nettement plus des femmes que des hommes. Les femmes sont aussi bien plus nombreuses que les hommes à refuser ou à réduire les heures supplémentaires ; elles sont en effet 40 % à respecter les heures prévues au contrat contre 16,3 % des hommes (tableau 2). Elles sont aussi plus nombreuses, et cela n'est pas sans lien, à refuser de considérer une promotion pour des raisons ayant trait à la CVP, comme l'illustre le tableau 4 (page suivante).

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

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

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

	Femmes	Hommes
Pour des motifs liés à la CVP, au temps mobilisé par des fonctions plus élevées	18	3
Parce qu'ils n'aiment pas les fonctions de gestion et préfèrent le travail technique	1	3
Total des répondants qui ont refusé/refuseraient une promotion (%)	19 (21,6)	6 (6,8)

Les longues heures de travail caractérisent l'organisation du travail propre aux services informatiques (von Hellens, Nielsen et Trauth, 2001) et à l'économie du savoir (Alvesson, 2000 ; Bailyn, 1993 ; Evetts, 1998 ; Grugulis, Dundon et Wilkinson, 2000 ; Kunda, 1992 ; Perlow, 1999 ; Simpson, 1998 ; Singh et Vinnicombe, 2000). Cela fait plus largement encore partie de toute organisation du travail par projets de moyen terme à durée déterminée et au secteur des services aux entreprises en général, caractérisé par une grande concurrence et par de grandes exigences de service (ponctualité, qualité et prix concurrentiels) de la part des clients (Simpson, 1998). En outre, les longues heures de travail font tellement partie intégrante de la culture propre aux organisations de l'économie du savoir, caractérisées par l'organisation du travail par projets, qu'on y mesure l'engagement des employés, par ailleurs un important facteur de promotion, par le « présentéisme » des employés, soit les nombreuses heures de travail supplémentaires volontiers consenties (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 chefs de projet, client et collègues surveillent leur estimation et l'évaluent.

Le rôle régulateur de l'équipe de projet

Une seconde exigence s'oppose à la réduction et à l'aménagement du temps de travail : l'équipe, dont les membres doivent constamment interagir pour que le travail avance, dont les contributions sont interdépendantes. On dira volontiers que « dès qu'il en manque un, ça retarde le reste de l'équipe », qu'on peut toujours avoir besoin d'eux. Pour refuser le travail à domicile, le chef de projet invoquera volontiers l'impératif des échanges fréquents entre les membres d'une équipe de projet, qui requiert que tous soient là au même moment, et le caractère unique de certaines compétences qui rendent son détenteur ou sa détentrice essentielle. Bien sûr, les exigences du client sont sous-jacentes, en termes de présence et de disponibilité des employés affectés à leur dossier, soit parce que ces employés sont en fonction de soutien au client, ou parce que le client veut pouvoir leur parler en tous temps ou encore parce que l'employé, pendant la durée du projet, travaille chez le client qui exige sa présence au bureau.

Pire, le collectif qui fournit l'effort illimité qu'on lui demande ne cautionnera pas la liberté prise par un membre de l'équipe, au nom du fait que les autres devront consentir un effort supplémentaire pour compenser son absence, car la performance collective de l'équipe est évaluée. Le travailleur qui perçoit bien que toute liberté prise en cette direction aura de graves conséquences pour son client, ou pour ses collègues qui en porteront le fardeau, n'imposera pas un tel compromis au milieu de travail. Il imposera tous les compromis à la famille (Legault et Chasserion, 2003).

Discours d'entrepreneur et perception de consensus

L'attitude de service à la clientèle se traduit dans un discours d'entrepreneur chez des professionnels malgré tout salariés. Interrogés quant à leur conception du travail et de la réussite professionnelle, les répondants classent au premier rang : satisfaire le client, lui être utile et résoudre ses problèmes, respecter délai et budget convenu. D'autres dimensions de la réussite professionnelle viendront en deuxième lieu : le plaisir au travail, l'apprentissage constant, satisfaire les exigences de son patron. De même, la notion d'engagement chez ces professionnels s'est de beaucoup déplacée de la fidélité à l'employeur à la loyauté temporaire mais totale au client.

Clients et équipe ont pour effet de décharger l'employeur de son rôle de régulation, de le délester de la tension inhérente à la contradiction dans les intérêts du capital et du travail et, de ce fait, de faire de ces milieux de travail des organisations « à haut consensus » (Murray, Bélanger, Giles et al., 2006).

Ces professionnels professent 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. 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.

Chez des professionnels indépendants offrant leurs services au sein d'une pratique privée, on ne s'étonnera pas qu'ils soient avant tout soucieux de proposer un service concurrentiel, quel que soit le nombre d'heures nécessaire pour y arriver. Mais chez des salariés, la chose ne s'explique que par la mobilité des experts sur un marché du travail salarié post-fordiste où la fidélité à un employeur n'a plus de sens. L'organisation n'est qu'un des lieux d'appartenance des professionnels, qui ont de multiples loyautés, entre autres envers leurs clients (Alvesson, 2000 ; Robertson et Swan, 2003). Dans un tel contexte, les carrières nomades sont un facteur supplémentaire de production et de reproduction du mode de régulation du travail instauré sous l'emprise du client.

Conclusion

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

- on trouve davantage chez les femmes que chez les hommes un désir de limiter ses heures de travail ;
- or, les heures de travail et le présentéisme sont plus que jamais un important indicateur de l'engagement des employés dans les milieux étudiés ;
- l'engagement est par ailleurs un important facteur de promotion qui, en vertu des indicateurs choisis, défavorise les demandeuses de réduction des heures de travail.

L'acteur dominant de la régulation est de loin le client, suivi de l'équipe. Le mode d'organisation du travail par projets et la structure peu hiérarchisée qui en découle entraînent une grande autonomie mais aussi une grande responsabilisation. Dans un contexte de grande mobilité, où la réputation est l'atout maître, le chef de projet s'appuie sur l'auto-discipline du professionnel et de l'équipe de projet pour assurer la satisfaction du client en termes de coûts, de temps et de qualité. En termes de GRH, l'action du client est déterminante, tant directement, quand il exige que tel salarié travaille à son projet, qu'on renvoie tel autre, qu'on ne rémunère pas les heures supplémentaires, quand il évalue les individus, le chef de projet ou l'équipe, etc. qu'indirectement, par l'exigence qu'il pose que l'entreprise prestataire de service s'adapte à ses horaires, à ses délais, etc.

Pire, son pouvoir se réclame d'une concurrence devenue internationale qui n'a rien d'une « variable de contexte », il s'agit plutôt d'un mode de régulation international du travail dans cette industrie. Pour ces firmes, le monde entier constitue leur cadre d'action, qu'elles contribuent à produire, ainsi que la concurrence constitue une source de légitimation des pratiques de régulation des rapports de travail, bien intégrées par les professionnels.

Pour sa part, l'équipe exige la co-présence de tous les membres de l'équipe et le même niveau de contribution à l'effort collectif. Alors que la sociologie du travail a souvent documenté le rôle régulateur du collectif de travail à l'encontre des exi-

gences accrues de la direction, ici, la situation est inverse. L'équipe de travail participe à l'intensification du travail, rémunéré ou non. Pour les salariés, il en va de leur emploi à moyen terme et ce, de deux façons. L'équipe (autant que le chef de projet) peut marginaliser un professionnel, l'écarter des projets gratifiants (rémunération, apprentissage, réputation) et, surtout, réduire son employabilité en entachant sa réputation.

Bibliographie

- Alvesson M. (1995). *Management of Knowledge-Intensive Companies*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Alvesson M. (2000). Social identity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies, *Journal of Management Studies*, 37, 8, 1101-1123.
- Anderson-Gough F., Grey C. and Robson K. (2000). In the name of the client: The service ethic in two professional services firms, *Human Relations*, 53, 9, 1151-1174.
- Bailyn L. (1993). *Breaking the Mold. Women, Men, and Time in the New Corporate World*. New York: The Free Press.
- Berrebi-Hoffmann I. (2002). Nouvelle économie, nouveaux pouvoirs ? *Sciences Humaines*, 125, 32-36.
- CETECH (2004). *Les travailleurs hautement qualifiés au Québec. Portrait dynamique du marché du travail*. Montréal, Gouvernement du Québec.
- Chasserion S., Legault M. J. (2005). Dans la nouvelle économie, la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle passe par... l'augmentation des heures de travail ! *Recherches sociographiques*, 46, 1, 119-142.
- Cochoy F. (2002). Figures du client, leçons du marché, *Sciences de la société*, 56, 3-24.
- Courpasson D. (2000). *L'action contrainte. Organisations libérales et domination*. Paris, PUF.
- DeFillippi R.J. (2003). Organizational models for collaboration in the new economy, *Human Resource Planning*, 25, 4, 7-18.
- Evetts J. (1998). Managing the technology but not the organization: Women and career in engineering, *Women in Management Review*, 13, 8, 283-290.
- Fondeur Y., Sauviat C. (2002). Normes d'emploi et marché du travail dans les métiers liés aux technologies de l'information. Document d'études n° 63, DARES (http://www.travail.gouv.fr/etudes/etudes_h.html)
- Grugulis I., Dundon T. and Wilkinson A. (2000). Cultural control and the culture manager: Employment practices in a consultancy, *Work, Employment and Society*, 14, 1, 97-116.
- Habtu R. (2003). Travailleurs des technologies de l'information, *L'emploi et le revenu en perspective*, 4, 7 (http://www.statcan.ca/français/studies/75-001/00703/hi-fs_200307_01_a_f.html)
- Kunda G. (1992). *Engineering Culture. Control and Commitment in a High-Tech Corporation*. Philadelphia: Temple University Press.
- Legault M. J. (avec la coll. de S. Chasserion) (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*. Rapport remis au Fonds québécois de recherche sur la société et la culture, 120 pages (<http://www.fqrsc.gouv.qc.ca/recherche/index1.html>)

- Legault M. J. Belarbi-Basbous H. (2006). Gestion par projets et santé mentale au travail dans la nouvelle économie, *PISTE*, 8, 1 (www.unites.uqam.ca/pistes)
- Legault M. J., Chasserio S. (2003). Family obligations or cultural constraints? Obstacles in the path of professional women, *JiWS* (<http://www.bridgew.edu/SoAS/jiws/May03/index.htm>)
- Murray G., Bélanger J., Giles A. and Lapointe P. A. (2002). *Work Employment Relations in the High-Performance Workplace*. London: Continuum.
- OCDE (2004). *Compétences et emploi dans le domaine des TIC. Rapport Perspectives des technologies de l'information de l'OCDE* (chap. 6) (<http://www.oecd.org/dataoecd/13/60/34325407.pdf>)
- Panteli A., Stack J., Atkinson M. and Ramsay H. (1999). The status of women in the UK IT industry: an empirical study, *European Journal of Information Systems*, 8, 3, 170-182.
- Perlow L.A. (1999). The time famine: Toward a Sociology of Work Time, *Administrative Science Quarterly*, 44, 57-81.
- Robertson M., Swan J. (2003). Control - What Control? Culture and Ambiguity within a Knowledge Intensive Firm, *Journal of Management Studies*, 40, 4, 831-858.
- Rondeau A. (1999). Transformer l'organisation. Comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail, *Gestion*, 24, 3, 12-19.
- Simpson R. (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*, 9, 1, 37-50.
- Singh V. Vinnicombe S. (2000). What does commitment really means? Views of UK and Swedish engineering managers, *Personnel Review*, 29, 2, 228-258.
- Ughetto P. (2002). Figures du client, figures du prestataire, *Sciences de la société*, 56, 99-114.
- Valenduc G., Vendramin P., Guffens C., Ponzellini A. M., Lebrano A., d'Ouille L., Collet I., Wagner I., Birbaumer A., Tolar M. and Webster J. (2004). *Widening Women's Work in Information and Communication Technology*. Commission européenne/Namur Fondation Travail/Université ASBL (<http://www.ftu-namur.org/www-ict>)
- Von Hellens L.A., Nielsen S.H. and Trauth E.M. (2001). Breaking and entering the male domain. Women in the IT industry (p. 116-131). In M. Serva (ed.), *Proceedings of the 2001 Association for computing machinery - Special Interest group on computer personnel research (ACM-SIGCPR) Conference*, San Diego.