

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LA DIFFICILE CONCILIATION DE LA VIE PROFESSIONNELLE
ET DE LA VIE PRIVÉE DANS LES ENTREPRISES QUÉBÉCOISES
DE SERVICES TECHNOLOGIQUES AUX ENTREPRISES :
ORGANISATION DU TRAVAIL PAR PROJETS, GESTION DES
RESSOURCES HUMAINES ET EFFETS DE GENRE

PROGRAMME CONJOINT DE DOCTORAT
DÉPARTEMENT DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET
ORGANISATION
ÉCOLE DES SCIENCES DE GESTION

THÈSE PRÉSENTÉE EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLÔME DE
PHILOSOPHIAE DOCTOR (PH.D.) EN ADMINISTRATION

PAR STEPHANIE CHASSERIO

SEPTEMBRE 2006

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
ÉCOLE DES SCIENCES DE GESTION

CETTE THÈSE INTITULÉE :

LA DIFFICILE CONCILIATION DE LA VIE PROFESSIONNELLE
ET DE LA VIE PRIVÉE DANS LES ENTREPRISES QUÉBÉCOISES
DE SERVICES TECHNOLOGIQUES AUX ENTREPRISES :
ORGANISATION DU TRAVAIL PAR PROJETS, GESTION DES
RESSOURCES HUMAINES ET EFFETS DE GENRE

PRÉSENTÉE PAR STEPHANIE CHASSERIO

DIRECTRICE DE THÈSE : MARIE-JOSÉE LEGAULT, TÉLÉ-UNIVERSITÉ, UQAM
CO-DIRECTEUR : GILLES SIMARD, ÉCOLE DES SCIENCES DE LA GESTION,
UQAM

REMERCIEMENTS

Au cours de cette thèse, j'ai pu moi-même expérimenter toute la difficulté de concilier une vie professionnelle, une vie personnelle et une vie d'étudiante. Je n'aurais jamais pu mener ce projet à terme sans l'aide et le soutien précieux de nombreuses personnes que je tiens ici à remercier.

Tout d'abord, je dois accorder une place importante dans la réussite de ce projet à ma directrice de thèse, Marie-Josée Legault. Se lancer dans un doctorat c'est, sans conteste, apprendre à se remettre en question et surtout réapprendre à penser. Dans cet apprentissage souvent bouleversant et perturbant, Marie-Josée Legault a su se montrer une guide sans égal. Elle a accepté avec beaucoup de générosité, tant dans la qualité de ses commentaires que dans le temps qu'elle m'a consacré, de me faire partager son expérience de la recherche. Elle m'a appris la rigueur, la persévérance et l'importance de « ciseler son raisonnement comme le ferait un orfèvre ». Je dois également la remercier pour sa souplesse et sa très grande compréhension pour les conditions matérielles de suivi de la thèse que je lui ai imposées. Nous avons pu expérimenter l'utilisation des technologies de communication pour gérer la distance, mais je sais combien cela a été exigeant pour elle en temps et en énergie. Aussi, je lui exprime toute ma reconnaissance de m'avoir accompagnée sans jamais faillir et sans jamais avoir relâché son attention dans l'encadrement de ma thèse. Je lui dois donc beaucoup de la personne que je suis devenue aujourd'hui.

Je tiens également à souligner le soutien que j'ai reçu du département de doctorat en administration. Monsieur Gilles Simard, co-directeur de cette thèse et directeur du programme de doctorat a toujours su faciliter mes démarches et l'avancement de mon projet malgré les difficultés matérielles dues à mon éloignement. Je tiens également à remercier Marie Hélène Trépanier, secrétaire du programme qui maîtrise les subtilités administratives de l'UQAM et qui est une aide inestimable pour les étudiants dans la bonne gestion de leur dossier.

J'ai également eu la chance au cours de mon doctorat de bénéficier de soutien financier qui m'a permis d'aller présenter les résultats de mon travail lors de nombreux colloques. Je remercie donc le programme de doctorat pour cette aide. C'est une chance unique que j'ai beaucoup appréciée car je sais que peu d'universités le permettent.

Durant ces longues années, mes amis ont toujours été présents. Ils ont su me faire prendre du recul, ont dédramatisé des moments où rien ne semblait avancer. Les moments de détente et de rire que je leur dois ont été régénérateurs et m'ont permis de continuer. Je remercie en particulier Marie Claude Cellard pour son amitié fidèle. Nous avons choisi toutes deux des projets de vie inhabituels et difficiles mais ô combien enrichissants. Nous nous sommes soutenues mutuellement. Elle a été une des premières à m'accueillir au Québec. Sa générosité est sans limite. Je veux lui accorder toute ma gratitude d'avoir toujours été là pour moi.

Dans la réussite de ce projet, ma famille a également joué un grand rôle. Mes parents m'ont toujours laissée libre de mes choix et permis de faire des études, quand bien même cela m'obligeait à traverser l'Atlantique. Je les remercie de m'avoir toujours fait confiance et de m'avoir laissé suivre ma voie. Ma sœur et mon frère ont également toujours été présents auprès de moi et, par leur solidarité fraternelle, m'ont toujours encouragée à ne pas abandonner dans les moments difficiles. Avec Nadège, ma soeur, j'ai pu partager l'expérience commune de la rédaction souvent difficile de la thèse ; c'est toujours réconfortant de partager et d'échanger avec quelqu'un qui vit la même expérience.

Enfin, je dois faire une mention toute spéciale à mon mari et mon compagnon de chaque instant, André Foisy. Tout au long de ces six années, il a toujours été avec moi dans les bons comme dans les mauvais moments. « pour le meilleur et pour le pire ». Il a toujours eu confiance en moi, même quand je n'y croyais plus moi-même. Il a été d'une patience sans fin même lorsque je l'abandonnais de longues fins de semaine pour lui préférer mon ordinateur. Si aujourd'hui je suis en mesure de

terminer cette étape de ma vie en étant bien dans ma tête et fier de mon travail, c'est en très grande partie grâce à lui et je l'en remercie avec tout mon amour.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ.....	XII
INTRODUCTION.....	1
LA REVUE DES TRAVAUX.....	8
LA CONCILIATION DE LA VIE PROFESSIONNELLE ET DE LA VIE PRIVÉE DANS LES ENTREPRISES	
AUJOURD'HUI	9
<i>Les pratiques officielles de CVP repérées dans les travaux</i>	12
<i>Les pratiques officieuses</i>	13
<i>Les effets négatifs sur la carrière du recours aux politiques et aux pratiques de conciliation</i>	15
<i>Un problème qui concerne désormais les femmes et les hommes</i>	16
LA PLACE DES FEMMES DANS L'ÉCONOMIE DU SAVOIR	18
LES EFFETS DE GENRE DANS LES ORGANISATIONS	22
LE MARCHÉ DE L'EMPLOI ET LES CONDITIONS DE CARRIÈRES DES PROFESSIONNELS DE L'ÉCONOMIE	
DU SAVOIR.....	25
<i>La définition des travailleurs de l'économie du savoir</i>	25
<i>La conjoncture économique du marché du travail des professionnels hautement qualifiés</i>	26
<i>La disparition de la stabilité du lien d'emploi pour ces professionnels</i>	29
<i>Être visible, une condition essentielle pour être reconnu professionnellement</i>	32
LE MODÈLE ORGANISATIONNEL DES ENTREPRISES DE L'ÉCONOMIE DU SAVOIR	34
<i>Une structure organisationnelle aplatie</i>	35
<i>L'organisation du travail par projets</i>	35
<i>Les longues heures de travail</i>	36
<i>La place du client dans la gestion des ressources humaines</i>	38
LA PROBLÉMATIQUE	40
LE CADRE OPÉRATOIRE	45
LE CHOIX DE L'ENTREVUE POUR COLLIGER LES DONNÉES	46
<i>La construction du guide d'entrevue</i>	47
<i>Le respect de l'anonymat, entente de confidentialité</i>	49
LA CODIFICATION ET L'ANALYSE DES DONNÉES.....	50
LA PRÉSENTATION DE L'ÉCHANTILLON	52

<i>Les sept entreprises sélectionnées</i>	52
<i>Les répondants sélectionnés</i>	54
<i>Procédure de sélection des répondants</i>	54
<i>Les caractéristiques des répondants</i>	55
<i>La mixité dans les entreprises étudiées</i>	63
<i>L'ancienneté dans l'entreprise</i>	64
ARTICLE 1	65
DANS LA NOUVELLE ÉCONOMIE, LA CONCILIATION ENTRE LA VIE PRIVÉE ET LA VIE PROFESSIONNELLE PASSE PAR... L'AUGMENTATION DES HEURES DE TRAVAIL!	65
INTRODUCTION	65
LA MÉTHODE	68
UN CONTEXTE ORGANISATIONNEL PEU FAVORABLE À LA CVP	70
<i>Une organisation du travail en équipe multifonctionnelle autour de projets</i>	70
<i>Le rôle du chef de projet dans les organisations de la nouvelle économie</i>	72
<i>Des conditions de travail exigeantes en heures supplémentaires</i>	73
LE MÉCANISME DE LA NÉGOCIATION DES AMÉNAGEMENTS	76
<i>La négociation de l'indemnisation des heures supplémentaires non rémunérées entre le chef de projet et l'employé</i>	76
<i>Les positions du chef de projet vis-à-vis des demandes d'aménagement</i>	78
<i>Les positions et les stratégies des employés pour négocier des aménagements</i>	84
LES INTÉRÊTS POUR LES SUPÉRIEURS IMMÉDIATS DES AMÉNAGEMENTS CONSENTIS	89
CONCLUSION	90
BIBLIOGRAPHIE	91
ARTICLE 2	96
LA DYNAMIQUE DE LA MOBILISATION DANS LA NOUVELLE ÉCONOMIE	96
INTRODUCTION	96
LA MÉTHODE	98
LES FONDEMENTS HISTORIQUES DES DÉFINITIONS	99
<i>La mobilisation et l'engagement, clarification des termes utilisés</i>	99
<i>L'évolution de la notion d'engagement organisationnel</i>	100
<i>Les pratiques de GRH comme leviers de la mobilisation</i>	102

<i>Les conditions de la mobilisation. Le climat organisationnel</i>	105
<i>La disparition de la stabilité du lien d'emploi et la remise en question de l'importance de la loyauté à l'employeur</i>	106
LES COMPORTEMENTS DE MOBILISATION DES PROFESSIONNELS QUALIFIÉS DES ENTREPRISES DE SERVICES TECHNOLOGIQUES	110
<i>La pratique des heures supplémentaires</i>	111
<i>La disponibilité en tout temps</i>	113
<i>Un comportement de professionnel orienté vers le client</i>	113
UN CONTEXTE MOBILISATEUR BIEN PLUS QU'UNE STRATÉGIE DE MOBILISATION	116
<i>Un contexte organisationnel sans stratégie officielle de mobilisation des ressources humaines</i>	116
<i>L'organisation par projets, un levier qui permet l'autonomie et le pouvoir d'agir</i>	122
CONCLUSION	127
BIBLIOGRAPHIE	129
ARTICLE 3	136
NOUVELLES FORMES ORGANISATIONNELLES ET PERSISTANCE DES EFFETS DE GENRE DANS LES SERVICES TECHNOLOGIQUES AUX ENTREPRISES	136
INTRODUCTION	136
LA BUREAUCRATIE, LE MODÈLE DE RÉFÉRENCE D'UNE AUTRE ÉPOQUE?	138
DE NOUVELLES FORMES ORGANISATIONNELLES POUR UN NOUVEAU CONTEXTE	139
LA QUESTION DES EFFETS DE GENRE DANS LES ORGANISATIONS	141
LA MÉTHODE	144
LES RÉSULTATS	147
UNE ORGANISATION DU TRAVAIL PAR PROJETS QUI TEND À SE GÉNÉRALISER, MÊME DANS LES STRUCTURES BUREAUCRATIQUES	147
LES LONGUES HEURES DE TRAVAIL, COROLLAIRE DE LA GESTION PAR PROJETS	150
UNE STRUCTURE ORGANISATIONNELLE PEU FORMALISÉE AVEC UNE NOUVELLE DISTRIBUTION DES RESPONSABILITÉS	152
<i>Le transfert de la responsabilité de gestion des ressources humaines vers les chefs de projet</i>	154
<i>Le transfert de responsabilités de la gestion de la carrière et de la formation vers les professionnels</i>	158
LES EFFETS DE GENRE DU MODÈLE ORGANISATIONNEL DES SERVICES TECHNOLOGIQUES	160
<i>Les effets sur l'évaluation des femmes</i>	160
<i>Les effets sur la carrière des femmes</i>	162

CONCLUSION.....	164
BIBLIOGRAPHIE.....	166
CONCLUSION DE LA THÈSE	173
LA PROBLÉMATIQUE DE LA CVP DANS LES ENTREPRISES DE SERVICES TECHNOLOGIQUES : UNE PRATIQUE RH BASÉE SUR LE TRAITEMENT CAS PAR CAS ET L'INDIVIDUALISATION DE LA RELATION DE TRAVAIL	174
UNE RELATION DE TRAVAIL RÉGIE AVANT TOUT PAR LA LOI DU MARCHÉ	176
DES CARACTÉRISTIQUES ORGANISATIONNELLES PROPRES AUX ENTREPRISES DE SERVICES TECHNOLOGIQUES QUI LIMITENT LES POSSIBILITÉS DE GÉNÉRALISATION DU MODÈLE	178
DES ORGANISATIONS QUI BIEN QU'INNOVATRICES DANS LEUR FONCTIONNEMENT REPRODUISENT LES ÉCARTS TRADITIONNELS ENTRE LES HOMMES ET LES FEMMES	181
LES LIMITES DE L'ÉTUDE ET LES PISTES DE RECHERCHE	183
BIBLIOGRAPHIE.....	188
WEBOGRAPHIE.....	210
ANNEXES.....	211
ANNEXE 1 : LE GUIDE D'ENTRETIEN POUR L'EMPLOYÉ-E	212
ANNEXE 2 : LE QUESTIONNAIRE SOCIO-DEMOGRAPHIQUE.....	221
ANNEXE 3 : LA GARANTIE D'ANONYMAT	227
ANNEXE 4 : LA CODIFICATION DES EXTRAITS D'ENTREVUE DANS LE LOGICIEL NVIVO (LEGALT. 2004).....	229
<i>L'emploi</i>	229
<i>La vie privée</i>	231
<i>La conciliation entre la vie privée et la vie personnelle</i>	232
ANNEXE 5 : CODIFICATION D'ANALYSE	234
ANNEXE 6 : LE COURRIEL ENVOYÉ PAR LES ENTREPRISES AUX EMPLOYÉS CIBLÉS POUR PRÉVENIR DE LA TENUE DE NOTRE ÉTUDE.....	237

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1. TYPOLOGIE DES PRATIQUES OFFICIELLES DE CVP	13
TABLEAU 2. DISTRIBUTION DU NOMBRE D'ENFANTS PARMI LES 88 RÉPONDANTS DE L'ÉCHANTILLON ..	57
TABLEAU 3. RÉPARTITION DES ENFANTS DES RÉPONDANTS SELON LEUR ÂGE	57
TABLEAU 4. DISTRIBUTION DES RÉPONDANTS SELON LE NIVEAU DE FORMATION	58
TABLEAU 5. DISTRIBUTION DES RÉPONDANTS SELON LE NIVEAU DE RÉMUNÉRATION EN 2001-2002	60
TABLEAU 6. NIVEAU MOYEN DE RÉMUNÉRATION ANNUELLE SELON LE NIVEAU DU PLUS HAUT DIPLOME, DANS NOTRE ÉCHANTILLON ET AU QUÉBEC, 2001-2002	61
TABLEAU 7. LA RÉPARTITION DES 88 RÉPONDANTS SELON LEUR NIVEAU DE RÉMUNÉRATION ET SELON LEUR SEXE EN DISTINGUANT LES 5 ENTREPRISES DE SERVICES DES 2 BUREAUCRATIES	62
TABLEAU 8. TAUX DE MIXITÉ DANS LES EMPLOIS HAUTEMENT QUALIFIÉS LIÉS AUX SERVICES TECHNOLOGIQUES AUX ENTREPRISES, DANS LES SEPT ORGANISATIONS VISITÉES	63

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

CVP : conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée

DRH : direction des ressources humaines

ESTE : entreprise de services technologiques aux entreprises (ESTEs au pluriel)

ES : entreprise du savoir (ESs au pluriel)

GRH : gestion des ressources humaines

SI : supérieur immédiat

TIC : technologies de l'information et de communication

RÉSUMÉ

La conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée (CVP) est sans conteste aujourd'hui une préoccupation croissante des travailleuses et des travailleurs. La capacité à assumer de front ses responsabilités professionnelles, familiales et sociales est une problématique à laquelle beaucoup d'entre nous sommes confrontés. Pourtant, la mise en place de pratiques officielles de conciliation (aménagement du temps de travail, congés pour des raisons familiales, crèche d'entreprise, etc.) reste essentiellement le fait de très grandes entreprises (Bailyn, Drago et Kochan, 2002; Johnson, 1994). Pourtant, de nombreux travaux dans le domaine de la gestion des ressources humaines (GRH) soulignent que la présence de pratiques de conciliation peut entraîner des effets positifs sur le fonctionnement de l'organisation. Ces pratiques pourraient être des moyens d'attirer, de retenir et de mobiliser le personnel.

Dans le cadre de cette thèse, je me suis plus particulièrement intéressée aux petites entreprises de services technologiques aux entreprises (ESTEs) qui appartiennent à cette économie du savoir (Lesemann et Goyette, 2001). Ces organisations se spécialisent dans le développement et dans la fourniture de produits et de services de haute technologie comme, entre autres, les progiciels ou les logiciels informatiques en lien avec un secteur d'activité particulier, pour des entreprises clientes que l'on appelle également entreprises utilisatrices. Elles ont la particularité d'avoir recours à des professionnels hautement qualifiés et souvent reconnus pour une compétence unique ou rare.

Dans ces entreprises du savoir, le personnel hautement qualifié est le facteur clé de production, la ressource clé de l'entreprise car essentielle à leur activité de création et de résolution de problèmes. On commence à bien documenter le fonctionnement de ces entreprises. Toutefois, j'ai pu noter que la question de la CVP n'avait jamais été abordée dans ces environnements particuliers. Si la CVP a déjà été amplement traitée dans le contexte des grandes bureaucraties (Guérin et *al.*, 1994; Hochschild, 1997; Hogg et Harker, 1992; Johnson, 1994; MacBride-King, 1990), elle n'a que peu été abordée dans les organisations du savoir et, plus particulièrement, dans les ESTEs de petite taille et non syndiquées.

Mon étude a eu lieu à Montréal dans cinq entreprises de services technologiques aux entreprises (ESTEs) ainsi que dans les services informatiques de deux bureaucraties, choisies pour des fins de comparaison. Les résultats obtenus au cours de la présente recherche m'ont cependant permis de dépasser la seule question de la CVP pour analyser les questions en amont, soit : l'organisation du travail par projets et la gestion des ressources humaines (GRH) de ces entreprises d'un nouveau type. Cette analyse a permis de comprendre pourquoi les conditions de travail de ces entreprises

n'étaient pas propices à la conciliation, mais également comment ces entreprises produisaient, comme les bureaucraties, des effets de genre de par leur mode d'organisation et de gestion des ressources humaines.

Pour présenter mes résultats de recherche, j'ai choisi de rédiger ma thèse par articles. Chaque article permet d'éclairer et de comprendre un aspect de la problématique générale. Je présente ici la structure de ma thèse composée autour de trois articles et la question que je traiterai dans chacun. Chaque article approfondit un aspect de cette question de la conciliation dans ces entreprises en approfondissant successivement les relations de travail entre les professionnels et leurs supérieurs hiérarchiques quant à la CVP, les pratiques de gestion des ressources humaines et les caractéristiques organisationnelles de ces entreprises tout en soulignant les effets de genre qui y sont liés.

J'examine, dans un premier article, les relations entre les professionnels et leur chef de projet quant au problème bien ciblé de la négociation des aménagements du temps et du lieu de travail en vue de la CVP. Ceci me permet également de mettre en valeur l'importance clef de l'organisation par projets et des conditions de travail dans la problématique de la CVP des professionnels de ces entreprises. Ce constat m'amène à explorer plus avant la dimension de la GRH et des pratiques de mobilisation destinées à ces professionnels dans le deuxième article. L'analyse de ces comportements et des pratiques organisationnelles permet de mettre au jour un mode particulier de GRH bien davantage basé sur une relation individualisée que sur les modes traditionnels de régulation collective. En tablant sur les acquis des deux premiers articles, je propose dans un troisième article de traiter des caractéristiques des ESTEs comparativement au modèle bureaucratique traditionnel, en soulignant les effets différenciés selon le genre qu'on y observe.

INTRODUCTION

La conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée (CVP) est sans conteste aujourd'hui une préoccupation croissante des travailleuses et des travailleurs (Bailyn, Drago et Kochan, 2002; DARES, 2004; Duxbury et Higgins, 2003; Morris, 1997; Parasuraman et Greenhaus, 1997). La capacité à assumer de front ses responsabilités professionnelles, familiales et sociales est une problématique à laquelle beaucoup d'entre nous sommes confrontés. Ainsi, dans une étude récente menée par Santé Canada auprès de plus de 30 000 employés canadiens (Duxbury et Higgins, 2003), il ressort nettement que les travailleurs ont le sentiment que la conciliation entre les différentes sphères de leur vie, professionnelle et privée, est plus difficile qu'elle était 10 ans plus tôt, selon une autre étude menée par le même organisme (Duxbury *et al.*, 1991). Les résultats obtenus soulignent également qu'au sein des entreprises canadiennes, les conditions de travail se sont dégradées. On assiste à un allongement des heures travaillées ainsi qu'à une réduction des effectifs pour effectuer la même somme de travail (Duxbury et Higgins, 2003, p. xiii). Parallèlement, la mise en place de pratiques officielles de conciliation (aménagement du temps de travail, congés pour des raisons familiales, crèche d'entreprise, etc.) reste essentiellement le fait de très grandes entreprises (Bailyn, Drago et Kochan, 2002; Johnson, 1994). Pourtant, de nombreux travaux dans le domaine de la gestion des ressources humaines (GRH) soulignent que la présence de pratiques de conciliation peut entraîner des effets positifs sur le fonctionnement de l'organisation tels que, entre autres, une diminution de l'absentéisme et du taux de roulement du personnel (Galinsky et Stein, 1990; Lobel, 1999; Powell et Mainiero, 1999), une augmentation de la satisfaction des employés au travail ainsi qu'une mobilisation accrue (Avery et Zabel, 2001, p. 10; Grover et Crooker, 1995 cités dans Powell et Mainiero, 1999; Marshall et Pardee, 1998; Riley et McCloskey, 1997).

La difficulté d'attirer, de retenir et de mobiliser le personnel se pose tout particulièrement dans les entreprises dont l'activité repose, pour l'essentiel, sur les compétences et les capacités intellectuelles de ses employés hautement qualifiés, détenteurs de savoirs rares. Plusieurs s'accordent sur le fait que les savoirs et compétences intellectuelles constituent désormais les éléments essentiels de nos économies occidentales, la base de notre avantage compétitif (Castells, 2001, p. 91; Laroche, 2001; Stewart, 1999). Certains utilisent l'expression « économie du savoir » pour désigner cette nouvelle orientation de l'économie. La productivité et la compétitivité des agents de cette économie (qu'il s'agisse d'entreprises, de régions ou de nations sur l'échiquier mondial) dépendent essentiellement de leur capacité à générer, à traiter et à appliquer information et connaissances (Leseman et Goyette, 2003, p. 2-7; Stehr, 2002, cité dans Legault et Chasserio, 2006). En outre, les gestionnaires de cette économie du savoir professent souvent l'importance de revenir aux grands principes de la doctrine libérale ou expliquent par ce recours la remarquable expansion économique pendant les années 90, aux États-Unis, accompagnée d'une baisse continue de l'inflation (Legault et Chasserio, 2006).

La particularité des organisations qui composent cette économie du savoir provient du fait que la création de valeur est contenue dans la capacité de leur personnel à innover sans cesse, à développer constamment de nouvelles solutions technologiques, à interpréter et à manipuler de l'immatériel, tout ceci dans un contexte qui utilise abondamment les technologies de l'information et de la communication (TIC) (Alvesson, 1995, p. 6; Lesemann et Goyette, 2003; Stewart, 1999). Mais ces organisations se distinguent également par un ensemble de principes organisationnels et de gestion qui les distinguent nettement du modèle de l'entreprise bureaucratique d'une ère industrielle en déclin (Legault et Chasserio, 2006) : disparition ou réduction des hiérarchies de commandement et de contrôle (Cappelli, 1997; DeFillippi, 2003; Reeves, 2001 cité par Perrons, 2003), responsabilisation de travailleurs qu'on dit autonomes, en particulier lorsqu'ils sont très qualifiés et qu'on recherche, au moins

en partie, l'innovation (Alvesson, 1995; Child et McGrath, 2001; Räsänen et Linde, 2004) remise en cause du compromis fordiste (Baruch, 2001; Cappelli, 1997 et 1999; Fagiano, 1993; Ghoshal, Bartlett et Moran, 1999; Waterman, Waterman et Collard, 1994), exigences d'un haut niveau de flexibilité du travail (Carnoy, 2000, p. 56; Kalleberg, 2001), disparition des garanties d'emploi, des dites rigidités salariales, des horaires stables ou prévisibles, etc. (Betcherman et *al.*, 1994, p. 8; Cappelli, 1997). Cette forme d'organisation serait requise par les nouvelles conditions de la concurrence internationale engendrées par l'ouverture des marchés mondiaux (Betcherman et *al.*, 1994; Cappelli, 1999; Carnoy, 2000).

Bien qu'elles aient subi dernièrement quelques revers économiques, les entreprises du savoir (ESs) suscitent toujours beaucoup d'attention et d'intérêt de la part des chercheurs en organisation et en gestion en Amérique du Nord (Barley et Kunda, 2004; DeFillippi, 2003; Paré, Tremblay et Lalonde, 2001 a et b; Robertson et Swan, 2003; Tremblay, 2003) comme en Europe (Autier et Picq, 2003; Davies et Mathieu, 2005; Fondeur et Sauviat, 2002; Gerd, 2003; Perrons, 2003).

Pour ma part, ma recherche m'a amenée à m'intéresser plus particulièrement aux petites entreprises de services technologiques aux entreprises (ESTEs) qui appartiennent à cette économie du savoir (Lesemann et Goyette, 2001). Ces organisations se spécialisent dans le développement et dans la fourniture de produits et de services de haute technologie comme, entre autres les programmes informatiques ou les logiciels en lien avec un secteur d'activité particulier, pour des entreprises clientes que l'on appelle également entreprises utilisatrices. Elles ont la particularité d'avoir recours à des professionnels hautement qualifiés et souvent reconnus pour une compétence unique ou rare.

Dans ces entreprises du savoir, le personnel hautement qualifié est le facteur clé de production, la ressource clé de l'entreprise car essentielle à leur activité de création et de résolution de problèmes. On commence à bien documenter le fonctionnement de

ces entreprises. Toutefois, j'ai pu noter que la question de la CVP n'avait jamais été abordée dans ces environnements particuliers. Si la CVP a déjà été amplement traitée dans le contexte des grandes bureaucraties (Guérin et *al.*, 1994; Hochschild, 1997; Hogg et Harker, 1992; Johnson, 1994; MacBride-King, 1990), elle n'a que peu été abordée dans les organisations du savoir et, plus particulièrement, dans les ESTEs de petite taille et non syndiquées. Pourtant, cette question suscitait également l'intérêt des acteurs de ce milieu. En effet, en 2000-2001, les entreprises de l'économie du savoir éprouvaient des difficultés à attirer et à recruter des jeunes professionnels et souffraient d'une pénurie de main-d'œuvre qualifiée (Duxbury et Higgins, 2003, p. VII; Technocompétences, 2001 a, b et 2003). Technocompétences, le comité sectoriel de main d'œuvre chargé du *monitoring* du secteur des technologies de l'information et des communications avait souligné un certain nombre de priorités à explorer pour résoudre cette pénurie. Parmi ces priorités figurait la question d'augmenter la présence des femmes comme possible moyen de pallier cette pénurie de personnel qualifié. Dans la perspective de proposer des pistes pour augmenter le nombre de femmes dans ce secteur, explorer la question de la CVP et étudier les conditions de travail dans ces ESTEs semblait une voie intéressante afin d'évaluer si ces entreprises pouvaient être des milieux de travail ouverts à de jeunes professionnels, hommes et femmes, qui souhaitent fonder une famille tout en ayant une vie professionnelle.

Mon étude a eu lieu à Montréal dans cinq entreprises de services technologiques aux entreprises (ESTEs) ainsi que dans les services informatiques de deux bureaucraties, choisies pour des fins de comparaison. J'ai été amenée à analyser les pratiques de CVP. La question de la CVP m'intéressait car j'avais déjà abordé cette problématique dans le cadre de mon mémoire de maîtrise, sous l'angle des couples à double carrière. Les résultats obtenus au cours de la présente recherche m'ont cependant permis de dépasser la seule question de la CVP pour analyser les questions en amont, soit : l'organisation du travail par projets et la gestion des ressources humaines (GRH) de

ces entreprises d'un nouveau type. Au cours de l'analyse et de l'étude de ces ESTEs, il est nettement apparu que l'organisation du travail par projets constituait un élément clef dans le fonctionnement de ces entreprises. Cette organisation du travail particulière engendre des contraintes et des effets importants que doivent assumer les professionnels qui y travaillent, en particulier un nombre important d'heures supplémentaires. Ainsi, pour pouvoir traiter de la question de la CVP dans ces organisations, il a fallu approfondir ce qui a trait au mode d'organisation du travail par projets ainsi qu'au mode de gestion des ressources humaines qui y est lié. Ce faisant, cette analyse a permis de comprendre pourquoi les conditions de travail de ces entreprises n'étaient pas propices à la conciliation, mais également comment ces entreprises produisaient, comme les bureaucraties, des effets de genre de par leur mode d'organisation et de gestion des ressources humaines. Ces effets de genre expliquent aussi en partie la faible présence des femmes dans ces entreprises du savoir. La question de la CVP s'avère donc un indicateur révélateur du mode de GRH, de l'organisation du travail ainsi que des nouveaux rapports sociaux qui se mettent en place dans ces entreprises.

Pour présenter mes résultats de recherche, j'ai choisi de rédiger ma thèse par articles. Chaque article permet d'éclairer et de comprendre un aspect de la problématique générale. Je¹ présente ici la structure de ma thèse composée autour de trois articles et la question que je traiterai dans chacun. Chaque article approfondit un aspect de cette question de la conciliation dans ces entreprises en approfondissant successivement les relations de travail entre les professionnels et leurs supérieurs hiérarchiques quant à la CVP, les pratiques de gestion des ressources humaines et les caractéristiques

¹ Dans le présent document, je déroge à la règle de l'usage du « nous » dans la rédaction tel que recommandé dans le document de référence (Bouthat, 1993). J'ai réalisé cette thèse dans le cadre d'un projet de recherche. J'ai donc choisi d'utiliser le « je » dans ma thèse pour bien distinguer le résultat de mon travail de celui de l'équipe de recherche. J'utiliserai le « nous » lorsque je présenterai des résultats de l'équipe de recherche.

organisationnelles de ces entreprises tout en soulignant les effets de genre qui y sont liés.

J'examine, dans un premier article, les relations entre les professionnels et leur chef de projet quant au problème bien ciblé de la négociation des aménagements du temps et du lieu de travail en vue de la CVP. Il apparaît que la CVP se résout essentiellement sur le mode d'une négociation officieuse, cas par cas, individuellement. Ceci me permet également de mettre en valeur l'importance clef de l'organisation par projets et des conditions de travail dans la problématique de la CVP des professionnels de ces entreprises.

Ce constat m'amène à explorer plus avant la dimension de la GRH et des pratiques de mobilisation destinées à ces professionnels dans le deuxième article. En effet, dans le premier article, en analysant les moyens de négociation des aménagements du temps et du lieu de travail, j'ai pu relever divers comportements de mobilisation chez les professionnels. L'analyse de ces comportements et des pratiques organisationnelles permet de mettre au jour un mode particulier de GRH bien davantage basé sur une relation individualisée que sur les modes traditionnels de régulation collective. Les ESTEs se révèlent bien différentes des bureaucraties professionnelles dans la gestion de leur personnel hautement qualifié. La relation de travail entre l'employeur et le professionnel s'apparente à une relation marchande, définie dans le temps par la durée de la réalisation d'un projet. Dans cette relation, l'employeur acquiert temporairement l'accès à des compétences nécessaires à un mandat précis, tandis que l'employé gagne à la fois un emploi, une expérience formatrice dans le meilleur des cas, de la visibilité et un atout dans l'élaboration de sa réputation de professionnel sur un marché du travail très concurrentiel. Dans ce contexte, la CVP relève de la seule responsabilité du professionnel.

Enfin, après avoir décomposé le processus de la CVP, y avoir relié les conditions de travail ainsi que le mode de gestion des ressources humaines, un troisième volet est

indispensable pour comprendre pleinement la problématique de la CVP dans ces ESTEs, soit la place des femmes professionnelles dans ces environnements. En effet, les femmes restent encore aujourd'hui les principales responsables de la sphère familiale; elles sont donc les plus concernées par la problématique de la CVP. Or, la CVP n'est nullement une préoccupation de ces entreprises. Aussi, en tablant sur les acquis des deux premiers articles, je propose dans un troisième article de traiter des caractéristiques des ESTEs comparativement au modèle bureaucratique traditionnel, en soulignant les effets différenciés selon le genre qu'on y observe. En effet, il est frappant de constater que ce nouveau secteur d'activité n'est pas exempt de différences importantes entre les hommes et les femmes, comme dans les bureaucraties. En particulier, on observe des effets d'exclusion à l'égard des mères, mais également des pères, qui démontrent leur souci de ne pas négliger leur famille.

À l'issue de cette étude, ces ESTEs se révèlent peu, voire pas du tout, « famiphiles ». Un ensemble de facteurs organisationnels (l'organisation du travail par projets, une gestion des ressources humaines selon des pratiques officieuses, des relations de travail individualisées) contribuent à créer un environnement de travail nullement favorable à la CVP.

Ce travail vise à améliorer la compréhension critique de ces entreprises souvent citées comme modèle, tantôt « intéressant », tantôt optimal, tantôt nécessaire, pour s'adapter aux nouvelles conditions du capitalisme occidental (Arnal, Ok et Torres, 2001; Bernier, 2001; Godin, 2006). Ce travail d'exploration empirique permet également de rendre compte, à partir des matériaux recueillis, de la réalité organisationnelle de ces entreprises d'un nouveau type et de leurs effets sur les personnes.

LA REVUE DES TRAVAUX

La conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée se traduit par la possibilité pour les individus de conduire concurremment leurs responsabilités professionnelles et leurs responsabilités personnelles. On peut reprendre la définition suivante du gouvernement canadien:

La conciliation travail-vie privée est un état de bien-être, déterminé et défini individuellement, qu'une personne peut ou désire atteindre, et qui lui permet de gérer efficacement ses multiples responsabilités au travail, à la maison et dans sa communauté, tout en maintenant sa santé physique, émotionnelle, familiale et communautaire sans revers, stress ou conséquences négatives. (Ressources humaines et Développement social Canada, 2005)

Il est fréquent de voir utiliser l'expression « responsabilités familiales », j'ai, pour ma part, choisi d'élargir en optant pour l'expression « responsabilités privées » qui reflète aujourd'hui l'élargissement des responsabilités, non plus seulement aux enfants, mais également aux aînés par exemple. On peut également considérer que les activités sociales, l'engagement citoyen, la participation à la vie communautaire, etc. de bénévolat par exemple, relèvent également des responsabilités personnelles d'ordre privé. Cette tendance à une prise en compte plus large des responsabilités personnelles se retrouve également dans les études récentes menées sur ce thème (Duxbury et Higgins, 2003).

Cette conciliation peut être rendue possible par différentes voies :

- le recours au soutien familial ou à des stratégies développées dans la sphère privée par les personnes (aide familiale du conjoint ou des grands parents),
- le soutien peut également provenir de l'État ou des municipalités avec, par exemple, la mise à disposition de places dans les garderies et crèches, le versement d'aides financières ou de crédits d'impôts (Rochette, 2004).

- enfin, les entreprises peuvent également, par la mise en place de pratiques organisationnelles (horaires flexibles, jours de congés pour raisons personnelles etc.) permettre à leurs salariés de concilier leur vie professionnelle et leur vie privée.

Pour ma part, dans le cadre de cette recherche, je limiterai mon champ d'investigation aux pratiques de conciliation mises en place dans les entreprises. Dans un premier temps, il me semble important de rappeler le contexte de la CVP aujourd'hui.

La conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée dans les entreprises aujourd'hui

La question de la conciliation occupe désormais une place prépondérante dans les préoccupations des travailleurs dans leur ensemble (Bailyn, Drago et Kochan, 2002; Duxbury et Higgins, 2003; Scandura et Lankau, 1997; St-Onge et *al.*, 1994; Wohl, 1997). Ces derniers souhaitent que les organisations reconnaissent et tiennent compte de leur vie en dehors du travail et de leurs responsabilités autres que professionnelles. Plusieurs études ont également démontré les avantages pour les directions des entreprises à se préoccuper des problèmes de conciliation de leurs employés (Brumit Kropf, 1997; Deschamps, 1996; Friedman et Galinsky, 1992; Friedman et Greenhaus, 2000; Galinsky, 2001; Lobel, 1999; St Onge, Guérin et Caussignac, 2002). Certaines recherches soulignent les effets positifs des politiques de CVP sur la mobilisation, le sentiment d'appartenance et la rétention du personnel (Avery et Zabel, 2001; Chiu et Ng, 1999; Galinsky et Stein, 1990; Gottlieb, Kelloway et Barham, 1998; Grover et Crooker, 1995; Guérin et *al.*, 1994; Marshall et Pardee, 1998; Osterman, 1995; Scandura et Lankau, 1997).

Cependant, il semble que les dirigeants d'entreprises promeuvent encore la séparation des deux sphères et la limitation de leur responsabilité à la sphère professionnelle (Bailyn, 1993; Christensen, 1997). La mise en place de politiques et de programmes officiels de conciliation reste l'apanage des grandes bureaucraties (Bailyn, Drago et

Kochan, 2002; Duxbury et Higgins, 2003; *Families and Work Institute*, 1991; Guérin et al., 1994; Hogg et Harker, 1992). La majorité des directions d'entreprise n'a pas encore posé d'action officielle. La conciliation reste encore le plus souvent de l'ordre des pratiques informelles, des arrangements cas par cas (Holt et Thaulow, 1996; Johnson, Lero et Rooney, 2001; ORHRI, 2001).

La plupart des études sur la CVP concernent souvent de grandes bureaucraties nord-américaines (Bohen et Viveros-Long, 1981; Hochschild, 1997) ou européennes (Harker, 1996; Hogg et Harker, 1992; Lewis et Taylor, 1996). On compte également plusieurs études sur le problème de la conciliation conduites de façon transversale auprès de larges publics de salariés (DARES, 2004; Duxbury et Higgins, 2003; Galinsky, Bond et Friedman, 1996; Guérin et al., 1997; Johnson, Lero et Rooney, 2001; St-Onge et al., 2000; Tremblay et Amherdt, 2000) ou sur des populations plus ciblées comme les gestionnaires (Bailyn, 1993; Buck et al., 2000; Fahmy, 1992; Friedman et Greenhaus, 2000), les professionnelles (McBride-King et Paris, 1998; Marchi-Mouren, Harel-Giasson et Martel, 1989). Il existe encore peu d'études conduites précisément sur la problématique de la CVP dans les petites entreprises non bureaucratiques de type *start up*, telles que les entreprises de services technologiques aux entreprises appartenant au secteur de l'économie du savoir. Les petites et moyennes entreprises ont fait l'objet de peu d'études (Pitt-Catsouphes et Litchfield, 2001; Rochette 2004).

On peut cependant rappeler l'étude de cas d'une entreprise de haute technologie menée par Marshall et Pardee (1998) aux États-Unis sur les effets sur les professionnels du savoir des pratiques en matière de conciliation telles que, en particulier, une garderie en entreprise. On peut également évoquer l'étude de Daly (2000) conduite pour le *Centre for Family Work & Well Being* (Université de Guelph, Ontario) sur les pratiques de conciliation auprès de 300 propriétaires et gestionnaires de PME canadiennes comptant entre 10 et 25 employés. Les entreprises appartenaient

pour plus de 60 % au secteur manufacturier et comprenaient des effectifs aux deux tiers masculins. Il ressort des résultats que, dans ces petites PME, les gestionnaires et les dirigeants accordent des aménagements en fonction des besoins ponctuels des employés bien plus qu'en vertu de pratiques officielles.

Au Québec, Rochette (2004) a mené récemment, pour le ministère de l'Emploi de la Solidarité sociale et de la Famille, une étude intéressante sur des PME québécoises de moins de 100 employés et leurs pratiques de conciliation. Elle en conclut que les aménagements informels ponctuels sont les pratiques de CVP les plus fréquentes et que la flexibilité dans les horaires de travail est la forme d'aménagement la plus répandue, lorsque les directions gèrent la CVP... Mais la CVP reste principalement une question d'ordre privé et la grande majorité des travailleurs et des travailleuses éprouvent beaucoup de difficultés à concilier leur vie professionnelle et leur vie privée. L'échantillon comprenait 141 employés, soit 77 femmes et 64 hommes qui ont participé aux groupes de discussion. Les chercheurs ont également interrogés 60 employeurs (responsables des ressources humaines, propriétaires dirigeants et directeurs généraux). Les trois secteurs économiques : primaire, secondaire et tertiaire sont également représentés dans l'échantillon de personnes interrogées. Dans les entreprises jointes, la main-d'œuvre était en général principalement composée de techniciens et d'ouvriers; le secteur secondaire faisait cependant ici exception avec une composition nettement plus forte en ouvriers (Rochette, 2004, p. 18). Les professionnels et les cadres étaient deux catégories socioprofessionnelles peu représentées parmi les participants et les participantes à cette enquête (Rochette, 2004, p. 34).

Aucune étude n'a encore été menée précisément sur les pratiques et la problématique de la CVP dans le contexte particulier des entreprises de l'économie du savoir comme les ESTEs ainsi que sur les travailleurs hautement qualifiés de ce secteur. Paré, Tremblay et Lalonde (2001) ont certes abordé la question des pratiques de

conciliation pour les travailleurs très qualifiés du secteur des technologies de l'information, mais dans un cadre plus large portant sur les politiques de mobilisation. Les études n'abordent pas le contexte bien particulier de ces ESTEs soumises à un contexte économique de concurrence mondiale, où pourtant, les conditions de travail se révèlent bien différentes des bureaucraties, comme j'ai été à même de le constater.

Pour explorer ce secteur précis des services technologiques aux entreprises, j'ai, à partir des résultats et appareils théoriques des recherches conduites dans d'autres secteurs et auprès de populations différentes, construit de nouveaux outils de recherche sur le thème de la CVP afin de prendre en considération les conditions particulières existantes dans les entreprises de services technologiques. Dans un premier temps, on peut relever les travaux traitant des pratiques officielles et officieuses de conciliation.

Les pratiques officielles de CVP repérées dans les travaux

Plusieurs études répertorient les pratiques officielles de CVP existant dans les organisations, le plus souvent de grandes bureaucraties. Je n'ai retenu que les recherches effectuées dans les pays occidentaux, proche du contexte de ma recherche. On peut ainsi citer les études menées aux États-Unis (Catalyst, 1997; *Families and Work Institute*, 1991; Lobel, 1999; Osterman, 1995), les études canadiennes (Galinsky, Bond et Friedman, 1996; Johnson, 1994; Johnson, Lero et Rooney, 2001; Lee et al., 1992; MacBride-King, 1990), les études québécoises (Desjardins, 1995; Forgues, 1995; Guérin et al., 1994; Guérin et al., 1997; Tremblay et Amherdt, 2000) et les études européennes (DREES, 2006; Hogg et Harker, 1992).

Le tableau suivant récapitule les différentes pratiques officielles de CVP que l'on peut trouver dans les entreprises. Rappelons qu'il est rare de voir toutes ces pratiques implantées dans une seule et même organisation.

Tableau1. Typologie des pratiques officielles de CVP

A : Aide aux membres de la famille
1. Garderie pour enfants d'âge préscolaire
2. Aide financière pour frais de garde
3. Garde des enfants d'âge scolaire
4. Aide financière à l'éducation
5. Aide d'urgence
6. Aide aux dépendants à autonomie réduite
7. Services d'information et de référence
B : Congés et avantages sociaux
8. Compléments de salaire et congés à la naissance et à l'adoption
9. Congés pour raisons personnelles
10. Programmes d'aide aux employés
11. Assurance collective familiale
12. Services domestiques à accès rapide
C : Aménagement du temps de travail
13. Horaire flexible
14. Horaire comprimé volontaire
15. Horaire à la carte
16. Travail à temps partiel volontaire
17. Temps partagé volontaire
18. Travail à domicile
D : Gestion des carrières
19. Cheminements de carrière adaptés aux exigences familiales
20. Aide aux familles des employés déplacés géographiquement

(Source : Guérin, St-Onge, Trottier et Haines, 1997)

Les pratiques officieuses

Travailler dans une entreprise qui n'a pas de politique officielle de CVP ne signifie pas pour autant qu'il n'y ait pas de conciliation possible. En effet, les enquêtes de Lero, Johnson et Rooney (2001) ainsi que l'étude menée par l'ORHRI (2001) soulignent que lorsqu'il n'existe pas au sein de l'entreprise de pratiques officielles, on voit se développer des pratiques officieuses d'aménagement entre les salariés et leur supérieur hiérarchique, des pratiques d'arrangement cas par cas.

Les travaux identifient alors le supérieur immédiat comme un soutien indispensable à la conciliation pour les employés travaillant dans des environnements professionnels dépourvus de pratiques officielles de CVP (Hutton Raabe, 1996; Galinsky, 2001). Les travaux sur la CVP (Carlson et Perrewé, 1999; Galinsky, 2001; Galinsky, Bond et Friedman, 1996; Gerson et Jacobs, 2001; Glass et Estes, 1997; Holt et Thaulow, 1996; Lee et Duxbury, 1998; St-Onge, Haines et Sevin, 2000) insistent sur le rôle facilitant du supérieur immédiat dans ces négociations, élément essentiel d'un environnement de travail « famiphile » (Thomas et Ganster, 1995). Acteur incontournable dans le traitement des demandes touchant la CVP, le supérieur immédiat peut soutenir les parents de deux façons : apporter un soutien affectif, une oreille attentive et compréhensive aux problèmes des employés, d'une part, et apporter un soutien instrumental et poser des actions qui aident concrètement l'employé, notamment autoriser des jours de congé, du travail à temps partiel ou à domicile de façon ponctuelle, d'autre part (Friedman, Christensen et DeGroot, 1998; Kickul et Posig, 2001; St-Onge, Haines et Sevin, 2000; Thomas et Ganster, 1995). Il est souvent celui qui accorde les arrangements dans les situations de conflit entre le travail et la famille (Gerson et Jacobs, 2001).

Si l'on tente un bilan de la situation de la CVP dans l'ensemble des entreprises, les travaux notent encore la faible prise en compte par les directions et par les pouvoirs publics des difficultés vécues par les hommes et les femmes au quotidien (Bailyn, Drago et Kochan, 2002; Galinsky, 2001; Gerson et Jacobs, 2001). Peu d'organisations affirment finalement de façon officielle que la CVP est une de leurs priorités (Johnson, Lero et Rooney, 2001).

Même en présence de pratiques de conciliation dans une organisation, la conciliation n'est pas aisée pour autant ni sans conséquence pour les employés qui se prévalent de ces pratiques.

Les effets négatifs sur la carrière du recours aux politiques et aux pratiques de conciliation

En effet, plusieurs études concluent que l'utilisation des pratiques officielles de conciliation n'est pas sans conséquence pour ceux et celles qui y ont recours (Gerson et Jacobs, 2001; Hutton Raabe, 1996; Simpson, 1998 et 2000). Ceux et celles qui osent utiliser ces pratiques savent qu'ils hypothèquent leur carrière (Gerson et Jacobs, 2001; Schwartz, 1992 cité dans Hutton Raabe, 1996; Hochschild, 1997).

En effet, le fait que des pratiques soient officiellement disponibles dans une organisation ne signifie pas pour autant que la direction regarde d'un œil bienveillant ceux et celles qui s'en prévalent. En utilisant une pratique officielle de CVP, l'employé signifie publiquement que sa vie privée et familiale est importante pour lui. La direction et son supérieur immédiat auront alors tendance à le juger moins engagé envers son travail et son organisation.

Les conséquences se mesurent alors par de mauvaises évaluations fondées sur le défaut d'engagement. Pour les employés, cela se traduit par la moindre probabilité de promotion, des évaluations annuelles moins favorables, des postes moins élevés dans la hiérarchie, la relégation de l'employé dans des projets de moindre importance ou des services à plus faible visibilité et, parfois, une rémunération plus faible car l'employé ne se verra pas offrir d'augmentation de salaire (Buck et al., 2000). Dans le contexte des entreprises du savoir, il ressort des travaux que la présence sur les lieux de travail et la disponibilité de l'employé pour effectuer des heures supplémentaires ou même se déplacer à des fins professionnelles est un élément essentiel dans l'évaluation dont celui-ci fait l'objet par son chef de projet ou son supérieur immédiat (Bailyn, 1993; Kunda, 1992; Perlow, 1999; Singh et Vinnicombe, 2000b) ainsi que pour sa réputation professionnelle. Aussi, un employé qui limite, pour des raisons familiales, sa présence au travail s'expose à d'importantes conséquences pour sa carrière. Tant que de tels critères d'évaluation définiront l'« employé idéal », alors les personnes qui utiliseront les pratiques officielles de CVP seront jugées comme de

moins bons employés, ce qui n'incite donc pas à recourir à ces pratiques (Cross et Linehan, 2006).

Ensuite, la question de la CVP dans les entreprises reste largement considérée par les directions comme un problème d'ordre privé et surtout du ressort des femmes. L'implantation de ces pratiques par les directions de ces programmes se fait donc le plus souvent à l'attention des femmes et non pas à l'attention des parents (Hutton Raabe, 1996). Gerson et Jacobs (2001) ont réalisé que l'implantation de politiques officielles de CVP avait pour effet pervers de stigmatiser encore davantage les mères dans l'organisation et de contribuer à perpétuer la répartition traditionnelle des rôles selon le genre, entre autres parce que les pères répugnent à les utiliser, étant donné l'image négative qui en résulte (Pleck, 1993).

In theory, family-friendly policies are built on the principles of family support and gender equity. Yet if such policies target only women and penalize those who use them, they threaten to re-create earlier forms of gender inequality in a new form. "Mommy track", for example, ask mothers to forgo upward mobility and thus confront women with an unfair choice between motherhood and a work career...Family supportive policies, however, have more often been conceived and enacted in ways that reinforce and reproduce both public and private gender inequality by penalizing employed mothers and excluding fathers altogether. (Gerson et Jacobs, 2001, p. 221-222)

Ainsi, la présence de pratiques de conciliation ne signifie pas pour autant que leur utilisation soit considérée d'un bon œil de la part des supérieurs immédiats ou des directions, ni que cette utilisation soit finalement exempte de discrimination en termes de carrière à l'égard des utilisateurs et utilisatrices.

Un problème qui concerne désormais les femmes et les hommes

Compte tenu des exigences d'implication croissante des directions des entreprises (Green, 2001; Lapointe, 2004), les parents ont aujourd'hui le sentiment qu'il est de plus en plus difficile de satisfaire à la fois les attentes de leur direction en termes de présence et de disponibilité et de répondre à leurs obligations familiales (Duxbury et

Higgins, 2003; Johnson, Lero et Rooney, 2001). C'est particulièrement vrai pour les femmes qui conservent une « double journée » de travail, durant le jour à leur emploi et le soir à la maison où elles sont encore largement responsables des tâches domestiques (Bailyn, 1993; Hochschild, 1989). Marie-Josée Legault, dans un ouvrage à paraître, présente un état précis et à jour du partage des tâches domestiques aujourd'hui.

Les femmes font en moyenne deux fois plus de travail domestique (tâches ménagères, soins aux membres du ménage, achats et services) que les hommes dans l'ensemble des couples. Notamment, les hommes ayant une conjointe et au moins un enfant de moins de cinq ans consacrent en moyenne 232 minutes par jour aux travaux domestiques, comparativement à 398 minutes pour les femmes. Les hommes ayant une conjointe et au moins un enfant de 5 à 19 ans consacrent en moyenne 153 minutes par jour aux travaux domestiques, comparativement à 295 minutes pour les femmes. Cette réalité a un effet direct sur le travail rémunéré (Statistique Canada, 1998).

Même si les trois quarts des femmes mènent de front leur vie professionnelle et l'éducation de jeunes enfants, ce sont encore elles qui continuent de faire rouler la maison au quotidien, selon un sondage Léger Marketing mené du 3 au 7 février 2006 auprès de 1 277 répondants vivant en couple, soit 687 femmes et 590 hommes (Maher, 2006). Les résultats révèlent qu'une majorité - soit six femmes sur dix - s'occupent toujours ou souvent de l'épicerie et des repas, de même que de l'entretien ménager. Lorsqu'un enfant est malade, ce sont elles, beaucoup plus souvent que leur conjoint, qui prennent congé et gèrent les rendez-vous médicaux. C'est le cas de trois femmes sur quatre, alors qu'un homme sur cinq affirme ne jamais le faire. Ce sont aussi surtout les femmes qui supervisent l'heure consacrée aux devoirs, c'est ce que répond une femme sur deux, alors que 15 % des hommes avouent ne jamais le faire (Legault, à paraître).

Toutefois, si la problématique de la CVP est toujours considérée comme une question réservée aux femmes par les directions, la tendance tend à se modifier chez les parents (Bailyn, 1997). On constate aujourd'hui parmi les hommes une remise en question de leur dévouement exclusif à la sphère du travail. Certains souhaitent reprendre leur place au sein de la famille et exercer un rôle de père et pas seulement

un rôle de pourvoyeur (Benoit, 2005; Pleck, 1993; Powell, 1997). Cette réflexion est relativement nouvelle et amène à réfléchir sur des politiques de conciliation disponibles pour les hommes et les femmes.

On l'a vu, malgré quelques changements dans les comportements, la question de la CVP reste une affaire de femmes. Pour ma recherche sur la CVP dans les organisations du savoir, il me semble donc important, pour bien comprendre cette question, de présenter l'état de la situation des femmes dans ces organisations afin de voir à quelle réalité organisationnelle elles sont confrontées.

La place des femmes dans l'économie du savoir

Bien que les femmes aient réussi à investir certains bastions masculins, en particulier en génie (Evetts, 1998; Hacker, 1981; Jagacinski, 1987; Robinson et McIlwee, 1989), elles restent cependant largement sous représentées dans le secteur des technologies de l'information et de la communication (TIC), tant dans certaines professions (ingénieurs informatiques, analystes-programmeurs) que dans certains domaines d'activités (services et développement informatiques, électronique, télécommunications) et souvent moins bien rémunérées que leurs collègues masculins (Evetts, 1997; Igbaria, Parasuraman et Greenhaus, 1997; Panteli et *al.*, 1999; Wright, 1997). Les inégalités liées au sexe observées dans des secteurs économiques plus traditionnels existent également dans ce nouveau secteur économique (Castells, 2001; Gerd, 2003; Legault et Chasserio, 2003; Perrons, 2002 et 2003).

Le constat est en effet identique dans tous les pays occidentaux quant à la faible présence des femmes dans les entreprises de l'économie du savoir. Au Canada, les femmes représentaient, en 2001, 46,9 % de l'ensemble de la population active, mais seulement 27 % des travailleurs des technologies de l'information (Habu, 2003). Pour fins de comparaison, les femmes hautement qualifiées se trouvent surtout dans les soins de santé, les services sociaux (où 76,5 % de l'effectif hautement qualifié en

2002 est féminin) ainsi que dans les sciences sociales, l'enseignement et l'administration publique (où 66,6 % de l'effectif hautement qualifié est féminin) et les arts et la culture (où 52,5 % de l'effectif hautement qualifié est féminin) (Legault et Chasserio, 2006).

Au Québec, on observait toutefois récemment chez les femmes une augmentation plus rapide de l'effectif des professionnels hautement qualifiés de la haute technologie que chez les hommes :

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

En Europe, selon Panteli et *al.* (1999), les femmes restent sous représentées dans ce secteur. On assiste même, dans certains pays comme l'Allemagne, l'Italie, la Belgique et en particulier le Royaume-Uni, à une diminution du nombre de femmes dans le secteur informatique parmi les analystes programmeurs :

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

Cette tendance est confirmée par des études plus récentes menées à travers l'Europe (Valenduc et *al.*, 2004, p. 14-20; Vendramin et *al.*, 2003, p. 28-35).

Il existe également des différences entre la présence des femmes et celle des hommes, dans les différentes professions liées aux hautes technologies. À titre d'exemple, les femmes ne représentaient, au Canada, que 17,7 % des ingénieurs logiciels (Habu, 2003, cité dans OCDE, 2004, p. 257). En effet, plusieurs études européennes confirment que non seulement les femmes sont sous représentées dans les secteurs d'activité liés aux TIC et à l'économie du savoir, mais également sous représentées dans certaines professions. Ainsi, les femmes ne représentaient que 15 % des travailleurs des TIC en 1999 et seulement 17 % des professionnels en TIC en 2001 (Valenduc et *al.*, 2004, p. 18-19). En Irlande, pays souvent cité en exemple pour son développement économique dans les technologies de l'information et de la communication, on constate également une grande ségrégation par genre dans les professions des TIC :

...Occupational segregation has become a feature of this new industry segment in Ireland, with women working in the traditionally female roles and the majority of management and technical positions held by men. Here, as in other sectors, the female workforce remains concentrated in clerical and secretarial occupations and unskilled jobs such as plant and machine operators ... (Cross et Linehan, 2006, p. 30)

De même, en Europe, on observe que bien que le nombre d'emplois de professionnels en TIC et d'ingénieurs en informatique ait augmenté, la part des femmes dans les effectifs a diminué (Vendramin et *al.*, 2003, p. 34-35). On constate donc que l'économie du savoir a reproduit une ségrégation entre les hommes et les femmes à la fois selon les secteurs d'activité, mais également selon les professions.

Selon ces chiffres, il apparaît donc tout à fait pertinent de s'intéresser aux causes de cette faible représentation des femmes dans ces métiers et dans ces secteurs d'activité. Les explications avancées par les travaux à ces phénomènes sont de plusieurs ordres. Je ne les présenterai ici que brièvement.

La formation et l'éducation des jeunes filles jouent un rôle dans cette désaffection par les femmes de ces professions. Celles-ci ne sont pas orientées, durant leur scolarité, vers les filières scientifiques (Grundy et Grundy, 1996; Hacker, 1981). En effet, en Europe, les jeunes femmes restent sous représentées dans les filières scientifique et informatique (Vendramin et *al.*, 2003, p. 35-37, 55-57). Au Québec, les femmes à l'université ne sont désormais minoritaires que dans le domaine des sciences appliquées, elles sont devenues majoritaires depuis peu en sciences administratives et en sciences pures (CETECH, 2004, p. 119).

La culture du monde l'informatique est largement dominée par des représentations, des valeurs et des normes avec lesquelles les hommes sont plus familiers. Ces valeurs n'attirent pas les femmes vers ces professions et expliquent également en partie les départs de certaines femmes de ce secteur (Hacker, 1981; Kiesler, Sproull et Eccles, 1985; Vendramin et *al.*, 2003, p. 61; Von Hellens et *al.*, 2000; Wright, 1997, p. 27).

Il faut aussi prendre en compte le poids des normes sociales dans l'éducation selon le genre. Les jeunes filles ne reçoivent pas la même éducation que les garçons. Les valeurs associées au travail transmises aux filles ne sont pas les mêmes. Elles ne sont pas socialisées de la même façon. Ainsi, par exemple, elles ne valoriseraient pas autant la réussite professionnelle (Bailyn, 1987). Elles ne sauraient pas autant que leurs collègues masculins gérer leur image dans l'organisation (Singh, Kunra et Vinnicombe, 2002).

Plusieurs recherches notent également l'existence de barrières (rites organisationnels, processus de recrutement) à l'accès des femmes dans ces professions (Maddock et Parkin, 1993; Simpson, 2000; Von Hellens, Nielsen et Trauth, 2001).

Enfin, le fonctionnement organisationnel des entreprises de services technologiques est construit selon des normes dites masculines (longues heures de travail, exigences de mobilité et de flexibilité, imprévisibilité des heures supplémentaires) parce qu'il est souvent difficile pour une femme de s'y conformer (Vendramin, 2003, p. 58-62; Webster, 2004, p. 47).

Toutes ces explications contribuent à éclairer le phénomène de sous représentation des femmes dans les professions des TIC et dans l'économie du savoir. Pour ma part, je concentrerai mon analyse sur les facteurs organisationnels car les données recueillies dans le cadre de ma recherche me permettent plus précisément d'étayer ce point.

Pour pouvoir comprendre la situation des femmes dans les organisations du savoir et les effets de genre dont elles sont l'objet, il convient de faire un rappel de ce qui a déjà été mis au jour sur les effets de genre dans les organisations.

Les effets de genre dans les organisations

Le modèle bureaucratique a fait l'objet de travaux quant à la présence et à la place réservée aux femmes dans les organisations de ce type (Ferguson, 1984; Savage et Witz, 1992). Les études menées dans ces organisations y ont relevé des écarts importants entre la situation des femmes et celle des hommes. Les travaux observent un phénomène de plafond de verre, soit une réelle difficulté des femmes à atteindre les fonctions de direction comparativement aux hommes (Crampton et Mishra, 1999; Kanter, 1977; Powell, 1999, p. 325; Sheppard, 1992). D'autres travaux ont également mis en évidence un phénomène de paroi de verre, soit le cantonnement des femmes dans certains types de poste souvent moins bien qualifiés et dans certains domaines d'activité moins bien rémunérés que ceux où les hommes sont majoritaires (Bradley, 1999). Ces filières sont protégées avec la mise en place de barrières telles que : des rites d'entrée propres aux moeurs des groupes d'hommes, des critères de sélection, des règles et des normes que seuls des hommes peuvent satisfaire (Maddock, 1999; Maddock et Parkin, 1993; McIlwee et Robinson, 1992; Simpson, 1998 et 2000; Symons, 1990).

Concernant les ESs, les études sont beaucoup moins nombreuses que celles menées sur les bureaucraties. Relativement peu d'études se sont, pour le moment, intéressées aux écarts entre les hommes et les femmes dans ce secteur de l'économie en plein

essor. Pour certains, les entreprises de l'économie du savoir et les nouvelles formes organisationnelles « post bureaucratiques » (souvent associées à l'expression de « nouvelle économie ») présentent pour les femmes une occasion unique d'occuper une place nouvelle, plus importante que dans les bureaucraties. Ainsi, Fondas (1996, p. 284) présente les résultats d'une étude menée auprès d'informaticiens qui soulignent que, dans ce domaine d'activité, une parité entre les hommes et les femmes est possible car le secteur est nouveau et non marqué par le genre. De même, Eaton (1999, cité dans Legault et Chasserio, 2006) compare les pratiques et la place accordée aux ingénieures dans les universités, les organismes de recherche, l'administration publique et dans de grandes bureaucraties industrielles avec celles de petites entreprises du secteur des TIC. Il ressort de ses analyses que les femmes ingénieures ont davantage d'occasions de progresser dans les petites entreprises du savoir qui auraient des pratiques organisationnelles moins discriminantes.

À l'inverse, Robinson et McIlwee, dans une étude menée en Californie (1991), nuancent fortement l'idée que les ESs puissent être exemptes d'effets de discrimination. En effet, ces auteurs soulignent que les femmes, minoritaires dans ces nouveaux environnements organisationnels où prédominent des pratiques de gestion informelles et des relations de travail individualisées, se trouvent désavantagées vis-à-vis de leurs collègues masculins. Saba et Lemire (2004, p. 173) rappellent que « les gestionnaires féminins ont largement compté sur les procédures formelles au lieu de s'en remettre aux réseaux informels pour l'obtention de promotion ». L'existence de procédures officielles, dans la gestion des carrières par exemple, contribue ainsi à garantir aux femmes un cheminement dans la structure organisationnelle, à limiter les effets de discrimination.

Ainsi, Robinson et McIlwee (1989) ont comparé la situation de femmes ingénieures dans des entreprises de type *start up* dans le secteur de l'informatique avec celle d'une entreprise industrielle ayant une structure organisationnelle bureaucratique. Leurs résultats mettent en évidence qu'il y a moins d'écarts entre les hommes et les

femmes dans la structure bureaucratique car la présence de règles officielles, de normes à respecter dans le recrutement et dans l'attribution des promotions protège les femmes ingénieurs. À l'inverse, dans les petites entreprises de type *start up* en informatique, l'absence de programmes officiels, une structure organisationnelle ambiguë et floue, la préférence pour des canaux de communication informels et l'importance de l'évaluation par les pairs et de la réputation personnelle dans l'attribution des promotions nuisent à la situation des femmes dans ces environnements. En effet, dans ces entreprises, il faut rappeler que le jugement des pairs et des chefs de projet portera essentiellement sur la disponibilité et la mobilité dont peut faire preuve un professionnel.

Dans ce contexte, les personnes désireuses de ne travailler que le nombre d'heures prévues dans leur contrat sont considérées comme peu engagées. Ainsi, ce mode d'évaluation nuit particulièrement aux parents et en particulier aux mères qui, à cause de leurs responsabilités familiales, ne peuvent pas répondre aux demandes imprévues d'heures supplémentaires pour terminer un projet urgent. Plusieurs auteurs (Bailyn, 1993; Kunda, 1992; Perlow, 1999; Perrons, 2003; Simpson, 1998; Singh, Kumra et Vinnicombe, 2002) évoquent l'importance pour ces professionnels hautement qualifiés d'« être visible » aux yeux de leur chef de projets pour pouvoir ensuite prétendre à des promotions ou pour obtenir la gestion de projets importants. Pour les professionnelles ayant des responsabilités familiales, comme je l'ai montré plus haut, il devient difficile, voire impossible, de satisfaire de telles exigences d'engagement et de présence.

Il convient à présent de faire une présentation de ces professionnels de l'économie du savoir afin de comprendre dans quel marché particulier de l'emploi ils évoluent et quelles sont les contraintes qui pèsent sur eux.

Le marché de l'emploi et les conditions de carrières des professionnels de l'économie du savoir

La définition des travailleurs de l'économie du savoir

Les activités des entreprises du savoir (ESS) reposent sur les compétences et les connaissances de travailleurs très qualifiés. Les ressources humaines à l'emploi de l'organisation constituent l'atout principal qui la distingueront des concurrents.

Talent is the key factor of production for e-business. Literally everything is based on the capacity to attract, retain, and efficiently use talented workers (Castells, 2001, p. 91).

La qualité et la créativité des employés sont la source même du succès, de la position compétitive de l'entreprise (Alvesson, 2000, Becker et Huselid, 1999; Child et McGrath, 2001; Letiche et Van Hattem, 2000; Stewart, 1999). Selon les travaux sur les ESS, ils sont le plus souvent ingénieurs ou informaticiens (Alvesson, 1995; Child et McGrath, 2001, Evetts, 1998; Kunda, 1992; Perlow, 1998 et 1999; Perrons, 2003; Pina e Cunha, 2002; Robinson et McIlwee, 1989; Singh et Vinnicombe, 2000a et b). Ils se distinguent par leur capacité à manipuler, interpréter et analyser des informations, à créer de l'immatériel (Lesemann et Goyette, 2003; Powell et Snellman, 2004).

Au Québec, le CETECH (2004, p. 15-16) définit les travailleurs hautement qualifiés *de la science et de la technologie* comme les personnes qui travaillent ou *peuvent travailler* dans ces professions, c'est-à-dire les personnes qui ont terminé des études de niveau technique ou universitaire dans les sciences pures ou de la nature (physique, chimie, biologie,...), des sciences appliquées (génie, architectures, informatique) et des sciences de la santé (médecine, soins infirmiers, pharmacie...) et/ou qui exercent des professions *requérant habituellement* un tel diplôme. On les retrouve au Québec dans les principaux secteurs dits de haute technologie qui y fleurissent, soit : la fabrication de produits pharmaceutiques et de médicaments, la fabrication de produits informatiques et électroniques, la fabrication de produits

aérospatiaux et de leurs pièces, l'architecture, le génie et les services connexes, la conception des systèmes informatiques, les services de recherche et de développement scientifiques. L'ensemble représente 5,1 % de l'emploi total au Québec en 2002 (CETECH, 2004, p. 19 et 148). Les personnes faisant l'objet de ma recherche se situent parmi ces travailleurs hautement qualifiés.

Les professionnels hautement qualifiés de l'économie du savoir évoluent dans un environnement économique bien particulier dont il convient de présenter les grandes caractéristiques afin de comprendre la dynamique de ce marché.

La conjoncture économique du marché du travail des professionnels hautement qualifiés

Certes, de tout temps, les activités des entreprises ont reposé sur l'utilisation des connaissances et des savoirs de travailleurs qualifiés (Fortier, 2001). Toutefois, on observe au cours des années 90, un tournant économique important, d'abord aux États-Unis puis en Europe à la faveur d'une double révolution technologique et libérale (Castells, 1998, p. 53-54 et 93; Gadrey, 2000; Lesemann et Goyette, 2003; Powell et Snellman, 2002). Cette révolution technologique s'est traduite d'abord par ce que certains qualifient de changement du système technique, voire d'un nouveau « paradigme technologique ». (Betcherman, MacMullen et Davidman, 1998, p. 1; Bobe, 2001). Cette révolution s'est déroulée à la faveur d'une remise en cause profonde des modèles traditionnels et plus particulièrement du fordisme et de sa capacité à s'adapter aux nouvelles conditions de l'environnement. En effet, nombreux sont les travaux qui soulignent ces changements profonds intervenus dans le contexte des entreprises quelles qu'elles soient (Appelbaum et Batt, 1994; Bobe, 2001; Cappelli, 1999; Castells, 2000; Carnoy, 2000; Thompson et Warhurst, 1999). On peut rappeler rapidement l'ampleur de ces changements pour mieux comprendre ce que les entreprises liées à ce que certains ont appelé « la nouvelle économie » apportent de nouveau. Depuis la fin des années 80 et le début des années 90, les spécialistes

observent les changements suivants dans le monde économique (Aoyama et Castells, 2002; Appelbaum et Batt, 1994; Carnoy, 2000; Thompson et Warhurst, 1998) :

- Un désengagement de l'État pour une orientation des économies occidentales vers une accentuation du modèle économique libéral.

- cette dérégulation des marchés se fait dans un contexte d'ouverture des frontières et de mondialisation des échanges. La concurrence est internationale. Les entreprises sont confrontées à de nouveaux concurrents internationaux,

- un essoufflement du modèle productif fordiste traditionnel qui oblige à repenser les relations de travail.

- la diminution constante de la part de l'industrie, de la production de biens et de la transformation, d'une part (Aoyama et Castells, 2002). et la part croissante des services, d'autre part, dans les économies occidentales et dans ces services. une augmentation de l'importance des savoirs et de l'information (Leseman et Goyette, 2003; Stehr, 2002).

- une révolution technologique avec l'apparition d'Internet mais également avec l'apparition de technologies de l'information et de communication qui influe profondément sur la communication entre les entreprises.

De par sa nouveauté, ce changement dans l'économie reste encore un phénomène mal identifié et sujet à diverses interprétations contradictoires (Artus, 2002; Greenspan, 1998). Les définitions et les appellations sont nombreuses et variables selon les auteurs. Ainsi, on parle de « nouvelle économie », expression la plus répandue, « d'économie réseau » (Castells, 1998). « d'économie du savoir » (Laroche, 2001; Lesemann et Goyette, 2003) ou encore « d'économie de la connaissance » (Foray, 2000). De même, les caractéristiques citées ne sont pas uniformes selon les auteurs. On peut ici présenter quelques définitions pour illustrer cette diversité. Ainsi, Castells (1998) privilégie une définition qui souligne l'importance de la mondialisation :

Une nouvelle économie émerge depuis deux décennies à l'échelle planétaire. Je l'appelle informationnelle... parce que la productivité et la compétitivité des agents de cette économie (qu'il s'agisse d'entreprises, de régions ou de nations)

dépendent essentiellement de leur capacité à générer, traiter et appliquer une information efficace fondée sur la connaissance. Elle est globale parce que les activités clés de production, consommation et distribution... sont organisées à l'échelle planétaire... Elle a émergé dans le dernier quart du XXe siècle parce que la révolution de la technologie de l'information offre la base matérielle indispensable à une économie nouvelle de ce type (Castells, 1998, p. 53-54, 93, cité dans Lesemann et Goyette, 2003, p. 6)

Pour Betcherman, McMullen et Davidman (1998), la caractéristique clef est le caractère immatériel des actifs, le rôle central du capital humain dans l'activité des entreprises qui se situent dans cette économie :

Les éléments d'actifs immatériels sont la clef de la nouvelle économie...La production de connaissances, l'innovation et les possibilités de former des réseaux, l'aptitude à concevoir de nouveaux produits, la recherche et le développement, voilà autant d'éléments qui conditionnent de plus en plus la réussite économique. Les formes immatérielles de capital, y compris le capital humain ont de plus en plus d'importance. L'aspect déterminant du capital invisible est le fait qu'il est alimenté par les compétences et les connaissances des gens (Betcherman, McMullen et Davidman, 1998, p. 2).

En rassemblant les définitions des différents auteurs (Carnoy, 2000; Castells, 2000 et 2001; Gadrey, 2000; Legault, 2004, p. 14-15; Perrons, 2002; Pratt, 2000), on peut toutefois mettre de l'avant quelques caractéristiques récurrentes dans les différents travaux :

- C'est une économie globale et mondialisée.
- Elle produit des contenus immatériels, des savoirs (des connaissances, des informations). Les auteurs anglo-saxons parlent de *weightless economy*.
- C'est une économie caractérisée par une forme en réseau où les entreprises sont interconnectées par les nouveaux moyens de communication. Les entreprises travaillent en réseau à travers le monde, permettant l'émergence de nouvelles formes de production et d'organisation. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication, l'Internet en particulier, sont les voies de son développement.

- C'est une économie de marché dont les acteurs principaux, dont les entrepreneurs, adhèrent à un cadre idéologique résolument néolibéral. Leur vœu est de pouvoir prospérer dans une économie de marché pure « opposée à toute interférence publique », synonyme pour eux de rigidités et de moindre efficacité (Gadrey, 2000).

- L'innovation et la création sont les moteurs de l'activité de ce secteur (Bobe, 2001; Laroche, 2001).

C'est dans ce contexte économique concurrentiel que travaillent les professionnels hautement qualifiés de l'économie du savoir. Les changements économiques, évoqués précédemment, ont également eu des conséquences importantes sur les relations de travail entre ces professionnels et leurs employeurs. La recherche de flexibilité ne se retrouve pas uniquement dans la conduite des affaires mais également dans la gestion du personnel. Ainsi, les professionnels de l'économie du savoir entretiennent avec leur employeur une relation bien particulière où la stabilité du lien d'emploi n'est plus à l'ordre du jour.

La disparition de la stabilité du lien d'emploi pour ces professionnels

Les travaux récents portant sur les relations de travail, les nouvelles formes d'emploi et les trajectoires de carrière mettent en évidence une remise en question importante de la stabilité de la relation d'emploi et du contrat psychologique fordiste (Arthur et Rousseau, 1996; Baruch, 2001; Cappelli, 1997; Carnoy, 2000; Fagiano, 1993; Ghoshal, Bartlett et Moran, 1999; Storey, Salaman et Platman, 2005; Waterman, Waterman et Collard, 1994). On désigne le contrat psychologique comme la partie non écrite du contrat de travail. Le contrat de travail définit par écrit le salaire, les conditions de travail; le contrat psychologique, quant à lui, correspond à une entente tacite entre les parties, une promesse d'échanges, d'obligations réciproques non écrites (Atkinson, 2002; Cappelli, 1999, p. 18-22; McFarlane Shore et Tetrick, 1994; Maguire, 2002).

Établi au sortir de la deuxième guerre mondiale, le contrat psychologique lié au compromis fordiste reposait sur un échange entre les employeurs et les travailleurs. Les premiers garantissaient un emploi stable et durable dans l'entreprise, des horaires prévisibles, une rémunération permettant de participer à la société de consommation ainsi que des avantages sociaux. Les seconds offraient, en contrepartie, leur force de travail, une promesse de fidélité à leur employeur et acceptaient jusqu'à un certain point la déqualification du travail résultant de l'industrialisation massive. jusque-là enjeu d'âpres luttes.

Ce compromis se révèle aujourd'hui inadéquat dans le contexte particulier des entreprises du savoir employant un personnel hautement qualifié. Une première remise en question vient de l'évolution du contexte économique général et touche toutes les entreprises, tous secteurs confondus. En effet, l'ouverture des marchés à la concurrence mondiale et la globalisation des échanges exigent des entreprises d'être flexibles pour répondre rapidement et aux meilleurs coûts aux demandes de clients. Pour offrir des produits et des services concurrentiels, les directions de ces entreprises recherchent donc :

- à flexibiliser leur structure organisationnelle en supprimant des niveaux hiérarchiques pour adopter une structure horizontale, réputée plus efficace et rapide dans le processus de prise de décision;
- à flexibiliser leur offre en délaissant la production de masse uniformisée pour proposer des produits correspondant précisément aux besoins du client;
- à flexibiliser l'organisation du travail pour adopter, dans un nombre croissant d'entreprises, une gestion par projets;
- et, enfin, à flexibiliser la main-d'œuvre en revenant sur la stabilité du lien d'emploi et en développant des formes d'emploi précaires tels que les emplois à temps partiel, l'intérim et les contrats à durée déterminée. Ces formes d'emplois permettent aux entreprises de faire varier leur effectif selon leurs besoins et ainsi de diminuer leurs coûts.

Cette valorisation de la flexibilité et de la mobilité remet en question les fondements du compromis fordiste dont, entre autres, la stabilité de la relation d'emploi (Cappelli, 1997; Carnoy, 2000, p 56-104; Périlleux, 2001, p 33-35; Rousseau et Greller, 1994). On peut également signaler que de plus en plus d'entreprises traditionnelles visent cette même flexibilité (Linhart, 2004).

D'autre part, cette stabilité de la relation d'emploi est également remise en question par la représentation que ces professionnels hautement qualifiés se font de l'engagement. Jusqu'alors, on considérait qu'un employé engagé s'identifiait aux valeurs de l'organisation qui l'employait, qu'il était disposé à fournir des efforts considérables pour réaliser les objectifs de son employeur et qu'enfin il souhaitait rester durablement chez son employeur (Mowday, Steers et Porter, 1979). Si cette définition classique a prévalu pendant une trentaine d'années sans réelle remise en cause, tel n'est plus le cas aujourd'hui. D'une part, plusieurs auteurs ont montré que la complexité du phénomène de l'engagement va au-delà de cette définition classique (Allen et Meyer, 1990; Mathieu et Zajac, 1990; Paillé, 2004; Tremblay et Simard, 2005). D'autre part, chez certaines catégories d'employés, l'importance de la probabilité de fidélité et d'engagement à long terme envers un employeur perd beaucoup d'importance dans la conjoncture actuelle (Guest, 1997, 1998; Singh et Vinnicombe, 2000 cités dans Legault et Chasserio, 2005).

Cette conception de l'engagement ne tient plus, particulièrement chez les professionnels hautement qualifiés de l'économie du savoir. L'engagement chez ces professionnels, s'il reste intense, ne se traduit pas dans la durée ni dans la stabilité d'emploi. Les travaux d'Alvesson (2000) de même que ceux de Barley et Kunda (2004) soulignent que ces professionnels se considèrent bien davantage comme des entrepreneurs indépendants que comme des employés. De ce fait, la notion d'engagement à long terme envers l'entreprise devient obsolète pour ces travailleurs qualifiés et perd de son importance au bénéfice de 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). Je reviendrai plus précisément, dans mon deuxième article, sur l'évolution de la définition de l'engagement, en particulier chez les professionnels hautement qualifiés, et sur les conséquences en termes de pratiques de mobilisation pour les entreprises du savoir.

Outre cette relation particulière à leur employeur, les professionnels hautement qualifiés de l'économie du savoir sont également confrontés à des pratiques organisationnelles concernant, par exemple, la gestion des carrières ou de l'avancement, différentes de celles que l'on peut observer dans des environnements bureaucratiques traditionnels. Ces pratiques organisationnelles doivent être présentées si l'on veut être en mesure, par la suite, de comprendre les conditions de travail de ces professionnels et les contraintes organisationnelles qu'ils rencontrent.

Être visible, une condition essentielle pour être reconnu professionnellement

Si tous les professionnels doivent démontrer une grande visibilité pour postuler une promotion, celle des professions de l'économie du savoir revêt une forme particulière en qualité et en quantité. En effet, les professionnels de l'économie du savoir savent que pour obtenir une promotion, il leur faut être « visibles » aux yeux de leur direction, de leur chef de projets. L'étude de Singh et Vinnicombe (2000) souligne bien par quels moyens et quelles actions un employé acquiert de la visibilité dans son entreprise (nombre d'heures de présence au bureau, la participation aux projets réputés comme plus exigeants, la disponibilité à tout moment pour répondre aux besoins du client, les exigences de déplacement). Le milieu professionnel des ingénieurs et des informaticiens a en effet une conception particulière de l'engagement. Dans ces organisations du savoir composées d'ingénieurs et d'informaticiens, le temps de présence au travail est souvent le critère premier d'évaluation de l'engagement des individus. Cette observation a été confirmée par plusieurs études menées dans des organisations composées d'ingénieurs et d'informaticiens (Alvesson, 2000; Bailyn, 1993; Evetts, 1998; Kunda, 1992; Perlow,

1999; Singh et Vinnicombe, 2000b). Bailyn (1993), dans son étude sur des professionnels, confirme 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. (p. 79)

Pour être bien évalués et ainsi rester dans la voie des promotions, les employés doivent s'assurer d'être visibles. Dans un tel contexte, les personnes qui désirent limiter le temps consacré au travail et conserver du temps pour la vie familiale ne peuvent espérer recevoir de promotions ou se voir nommer responsables de projets d'envergure, ce qui est une des difficultés principales vécues par les femmes dans ces entreprises (Hutton Raabe, 1996; Legault et Chasserio, 2003; Perlow, 1999; Simpson, 1998; Singh et Vinnicombe, 2000b).

De plus, cette visibilité au sein des projets importants est également indispensable pour se construire une réputation professionnelle, pour faire reconnaître ses compétences auprès de ses pairs ainsi qu'auprès des clients qui peuvent devenir de futurs employeurs.

Le modèle de carrières chez ces professionnels est particulier. On parle en effet de carrière nomades (Arthur et Rousseau, 1996; Tremblay, 2003). Ceci signifie une importante mobilité de ces professionnels qui ne restent chez un employeur que le temps de travailler sur des projets intéressants où ils peuvent apprendre de nouvelles technologies. Ensuite, ils quittent leur employeur ou bien leur employeur leur signifie qu'il n'a plus besoin de leurs compétences. Aussi, pour ces professionnels, l'acquisition continue de nouvelles connaissances joue un rôle clef pour durer dans ce secteur d'activité. Sachant que les employeurs de ce secteur sont réticents à investir dans la formation d'employés qu'ils risquent de perdre (Betcherman, McMullen et Davidman, 1998, p. 12; Cappelli, 1999), ces professionnels sont obligés de se former de façon autonome en travaillant à de nouveaux projets variés pour rester à la pointe

de leur domaine. Ce contexte bien particulier aux entreprises du savoir explique, entre autres, ce que j'ai pu observer en matière de pratiques de GRH et qui sera présenté dans le deuxième article.

Ainsi, les conditions particulières de carrière dans ces milieux professionnels donnent un premier éclairage sur les contraintes que rencontrent les professionnels hautement qualifiés de l'économie du savoir. Toutefois, le traitement de la question de la CVP dans ces entreprises nécessite également de connaître des éléments organisationnels clefs comme l'organisation du travail, la gestion des ressources humaines et le mode d'organisation de l'entreprise afin de mettre au jour les conditions de travail, élément important, comme on l'a signalé précédemment pour la conciliation.

Le modèle organisationnel des entreprises de l'économie du savoir

De nombreux travaux essaient aujourd'hui de définir les nouvelles formes organisationnelles émergeant dans les entreprises qui ne semblent plus entrer dans le cadre bureaucratique traditionnel. On observe une très grande diversité des termes pour désigner ces nouveaux modèles organisationnels : organisation post-fordiste, post-bureaucratique (Heckscher, 1994 cité par Hodgson, 2004), organisation postmoderne (Clegg, 1990), modèle de haute performance (Pfeffer, 1998), organisation réseau (Castells, 1996), firme flexible (Périlleux, 2001), organisation libérale (Chatzis et *al.*, 1999; Courpasson, 2000), adhocratie (Mintzberg, 1982). Ces travaux distinguent les formes d'organisation précitées d'autres, souvent plus anciennes, selon des critères tels que : la structure de l'entreprise, les niveaux hiérarchiques et la répartition du pouvoir, les modes de contrôle et de coordination ou encore le mode d'organisation du travail.

Les travaux menés sont le plus souvent des études de cas (Alvesson, 1995; Autier et Picq, 2003; Kunda, 1992; Pina e Cunha, 2002). J'ai donc pu établir les caractéristiques organisationnelles de ces entreprises en les recoupant. Je présente

dans cette section un ensemble de principes organisationnels et de gestion qui distinguent nettement les entreprises du savoir du modèle de l'entreprise bureaucratique d'une ère industrielle en déclin (Legault et Chasserio, 2006).

Une structure organisationnelle aplatie

Selon plusieurs auteurs, les entreprises du savoir offrent un nouveau cadre de travail exempts de hiérarchie et où l'autonomie dans l'action est fortement valorisée. Ces entreprises se caractérisent par une structure hiérarchique aplatie et peu formelle en comparaison des bureaucraties classiques (Alvesson, 1995 et 2000; Autier, 2001; Cappelli, 1997; DeFillippi, 2003; Kunda, 1992; Pina e Cunha, 2002; Reeves, 2001 cité par Perrons, 2003). Il y existe peu de niveaux d'encadrement et on y observe une décentralisation de la prise de décision. En diminuant les niveaux hiérarchiques, les directions de ces entreprises cherchent à améliorer la rapidité de la prise de décision. Les canaux de communication plus courts transmettent l'information plus rapidement. Par ailleurs, dans ces entreprises, la communication est souvent transversale entre les professionnels des différentes fonctions, ce qui augmente également la flexibilité de l'organisation.

L'organisation du travail par projets

La recherche d'une plus grande flexibilité de l'entreprise pour répondre rapidement à la demande du client et faire face à la concurrence a conduit les directions à adopter un nouveau mode d'organisation du travail. Ainsi, les entreprises du savoir se distinguent également par une organisation du travail « par projets » qui diffère du modèle industriel tayloriste et fordiste (Castells, 2001; DeFillippi, 2003; Evetts, 1997). Lorsque l'on parle de gestion par projets, il s'agit de structures de travail fluides autour de projets *ad hoc*, à durée déterminée (Evetts, 1997; Cartwright et Gale, 1995; Gale et Cartwright, 1995). Chaque équipe est constituée par le chef de projet qui recrute les professionnels en fonction de la compétence nécessaire à la réalisation du projet. De nouvelles équipes sont constituées à chaque nouveau projet.

Il n'existe pas d'équipe de travail permanente (Alvesson, 1995; Castells, 2001; Kunda, 1992; Sennett, 2000).

La gestion par projets se cantonnait auparavant à des secteurs bien précis comme l'aéronautique ou le bâtiment (Cartwright et Gale, 1995; Legault, 2005); les entreprises de l'économie du savoir ont ensuite adopté ce mode de gestion car leurs activités s'articulent également autour de mandats de courte durée.

La gestion par projets tend aujourd'hui à se répandre à d'autres secteurs qui pourtant n'ont pas une activité qui la requiert (Barley et Kunda, 2004, p. 304; Hodgson, 2004; Périlleux, 2001; Stewart, 1999).

Les longues heures de travail

Les travaux soulignent de façon récurrente le phénomène des longues heures chez les professionnels hautement qualifiés (Bailyn, 1993; Berrebi-Hoffmann, 2002; Drolet et Morissette, 2002; Evetts, 1998; IGDA, 2004; Perlow, 1999; Perrons, 2003; Simpson, 1998; Singh et Vinnicombe, 2000). et en particulier chez ceux travaillant dans le secteur économique du savoir (Lapointe, 2004).

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication permettent aux entreprises du savoir de fournir à distance et à tout moment des services aux entreprises. Les clients peuvent se recruter partout dans le monde, sous tous les fuseaux horaires et demander des services à toute heure du jour et de la nuit. Dans un tel climat de compétitivité, les directions des entreprises exigent toujours plus de travail de la part de leurs employés. Cela se traduit en particulier par une pratique répandue des heures supplémentaires, le plus souvent non rémunérées (Lapointe, 2004). Il est en effet remarquable d'observer une tendance lourde à l'accroissement des heures de travail dans les entreprises du savoir (IGDA, 2004; Perlow, 1999; Perrons, 2003; Singh et Vinnicombe, 2000a). Cette tendance est également confirmée par plusieurs études internationales précisant que les gestionnaires, les cadres et les

travailleurs qualifiés, travaillent plus que jamais (Lapointe, 2004). Ce phénomène est particulièrement présent dans les pays anglo-saxons (Green, 2001; Heiler, 1998; Johnson, Lero et Rooney, 2001; Perrons, 2003; Simpson, 1998).

Ceci s'explique en partie par l'organisation du travail par projets. En effet, les pressions sur les équipes pour respecter les délais de livraison du projet sont extrêmement importantes. Les équipes des services commerciaux négociant les contrats avec les clients déterminent le plus souvent les délais et les budgets sans concertation avec les équipes de production. Dans un marché très concurrentiel, la tentation reste forte d'accueillir, d'accepter des projets en sous-estimant le nombre d'heures de travail et les autres coûts pour remporter le contrat. Les équipes de production sont alors dans une situation périlleuse qui les oblige à effectuer énormément d'heures supplémentaires pour respecter les délais. Au sein de ces organisations, on planifie surtout à court terme et l'ordre des priorités change constamment. Ceci contribue à créer un climat de travail stressant et exigeant pour les individus qui doivent sans cesse s'adapter aux changements dans l'échelle des priorités entre les projets et à l'intérieur des projets ainsi que dans les échéanciers (Grugulis, Dundon et Wilkinson, 2000). L'obligation de respecter les délais de livraison au client sous peine de pénalités contraint les employés à faire le maximum pour livrer à l'échéance prévue. L'équipe en charge du projet doit alors se mobiliser et se coordonner pour être en mesure de réaliser toutes les étapes nécessaires à l'élaboration du produit dans les délais impartis. Cela exige souvent beaucoup d'heures supplémentaires au terme des mandats.

Cette gestion par projets est un élément déterminant dans la compréhension et dans l'analyse de l'organisation du travail de ces entreprises. J'y accorderai une grande place dans les différents articles.

La place du client dans la gestion des ressources humaines

Dans ces entreprises, l'effet « pervers » des nouvelles technologies est de permettre au client de communiquer ses demandes en temps réel et de façon continue. Les services informatiques doivent être assurés de façon continue. Les entreprises assurent alors à leur client une fonction de soutien en permanence. Les personnes responsables du bon fonctionnement des produits informatiques du client doivent être accessibles tous les jours et toute la journée afin de pouvoir résoudre un éventuel problème. L'offre de service au client se traduit donc pour l'employé par des exigences accrues en termes de disponibilité. Le client a donc un rôle important dans les conditions de travail de ces professionnels (Legault, 2004, p. 65-70).

De même, lors de la constitution d'équipe pour le développement de projets, le client participe à la sélection des professionnels qui composeront l'équipe. Le client joue un rôle prépondérant dans la gestion des ressources humaines. Il est désormais au cœur des préoccupations (Anderson-Gough, Grey et Robson, 2000). Le client est donc un paramètre supplémentaire dans la détermination des conditions de travail de ces professionnels.

Tous ces éléments (une structure organisationnelle aplatie avec un transfert de certaines responsabilités, une organisation par projets, de longues heures de travail et un client omniprésent) conditionnent l'environnement de travail de ces professionnels de l'économie du savoir.

J'ai présenté successivement dans cette revue des travaux les différents éléments indispensables à la résolution de ma question de recherche soit comment se résout la question de la conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée dans les organisations du savoir, plus particulièrement dans les petites entreprises de services technologiques aux entreprises et que révèle le traitement de la CVP sur les conditions de travail et la gestion des ressources humaines dans ces entreprises. Je peux ainsi construire un cadre d'analyse à partir des travaux sur la CVP, sur la

représentation des femmes dans les organisations du savoir, les effets de genre dans les organisations et les conditions de travail des professionnels hautement qualifiés.

LA PROBLÉMATIQUE

La revue des travaux menée sur la question de la CVP montre qu'à ce jour, si beaucoup de travaux s'étaient penchés sur cette problématique au sein des bureaucraties, très peu de recherches avaient été faites dans le secteur des entreprises du savoir, en particulier les petites entreprises de services technologiques aux entreprises (ESTEs).

Ces petites entreprises se spécialisent dans le développement et dans la fourniture de produits et de services de haute technologie, comme, par exemple des progiciels ou des logiciels informatiques en lien avec un secteur d'activité particulier, pour des entreprises clientes que l'on appelle également entreprises utilisatrices. Elles ont la particularité d'avoir recours à des professionnels hautement qualifiés et reconnus pour leur compétence particulière. Elles font partie de ce que j'ai présenté précédemment comme l'économie du savoir.

Comme on l'a présenté dans la revue des travaux, ces entreprises ont des conditions de travail particulières. Les directions de ces organisations exigent de leurs employés un engagement intense en termes de temps et de mobilité qui semble peu compatible avec des responsabilités familiales et privées (Bailyn, 1993; Castells, 2001; Lewis et Smithson, 2002). L'intensification et l'allongement des heures de travail est un phénomène particulièrement prononcé chez les professionnels hautement qualifiés (Lapointe, 2004). On observe la part croissante que prend le temps de travail sur le temps personnel et familial, ce qui peut entraîner chez ces professionnels des tensions importantes dans l'articulation des temps de travail et des temps privés (Bailyn, 1997; Hochschild, 1997; Legault et Chasserio, 2003; Perrons, 2003).

Dans un tel contexte professionnel, il est tout à fait pertinent d'aller comprendre, à travers le traitement de la conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée, le fonctionnement de ces entreprises et, en particulier, leur mode d'organisation du travail, afin d'expliquer les raisons de cet allongement des heures et d'en dégager les conséquences pour ces professionnels, tant pour les hommes que pour les femmes.

La problématique de ma thèse sera donc la suivante : comment se vit la question de la CVP dans les ESTEs et que révèle cette question sur le fonctionnement, la gestion des ressources humaines dans ces entreprises et les conséquences pour les professionnels, tant pour les hommes que pour les femmes.

À partir de l'étude de cinq ESTEs et de deux bureaucraties, choisies pour des fins de comparaison, je vais expliquer comment les acteurs de l'organisation, tant les professionnels que les directions et les chefs de projet, résolvent la question de la CVP dans ces environnements organisationnels de l'économie du savoir. Pour traiter de la CVP, il me sera nécessaire d'aborder les aspects d'ordre organisationnel tels que : les relations de travail entre les professionnels et leur supérieur immédiat, l'organisation du travail par projets ainsi que le mode de gestion des ressources humaines.

Cette thèse s'articulera autour de trois articles qui exploreront, chacun, un aspect organisationnel différent, mais complémentaire, des ESTEs afin de répondre à la question posée.

Dans le premier article, je décris et j'analyse les pratiques de conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée des professionnels des entreprises de services technologiques. Cette première analyse permet de mettre au jour les modes de conciliation à l'œuvre dans ces entreprises, c'est-à-dire pour l'essentiel un traitement individualisé des demandes de conciliation, des négociations cas par cas entre le/la professionnel/le et son chef de projet. Dans ce processus de négociation, les professionnels doivent « donner » des heures supplémentaires, le plus souvent non

rémunérées, faire la preuve de leur disponibilité et de leur mobilité pour espérer obtenir, par la suite, des aménagements ponctuels auprès de leur chef de projet. On observe que l'application au quotidien de ces pratiques de conciliation relève bien davantage des cadres et des chefs de projets que du service des ressources humaines. L'analyse menée dans les entreprises de services technologiques amène ainsi à nuancer grandement le rôle de soutien du supérieur immédiat repéré dans les travaux. En effet, le chef de projet jouit en matière de CVP d'un important pouvoir discrétionnaire avec des conséquences en termes de sentiment d'injustice et d'iniquité chez les professionnels. L'analyse fait également apparaître le peu d'intérêt des directions pour cette question. La CVP est surtout considérée comme un problème en ce sens qu'elle nuit au plein investissement de l'employé dans son travail. La CVP demeure pour les directions une question d'ordre privé qui est du seul ressort de l'employé.

Le premier article, en décomposant le mécanisme de négociation des aménagements, souligne l'importance clef des longues heures de travail. Elles sont nécessaires aux employés qui souhaitent obtenir quelques aménagements de leur temps ou de leur lieu de travail. Mais au-delà de la CVP, ces longues heures se révèlent inhérentes à un système d'organisation du travail par projets qui les encourage, car elles sont indispensables à sa survie. Mais ces longues heures sont également liées à un système d'évaluation des ressources humaines car elles témoignent de l'engagement du professionnel. Démontrer son engagement en travaillant de longues heures assure au professionnel une meilleure évaluation de la part de son chef de projet, une excellente réputation et, ainsi, lui fournit d'excellents atouts pour une carrière dans un secteur hautement concurrentiel où il n'y a pas de stabilité d'emploi.

Mon deuxième article s'attache à comprendre et à expliquer les raisons des comportements de mobilisation de ces professionnels (heures supplémentaires non rémunérées, extrême disponibilité en tout temps, préoccupation forte pour le client, mobilité). Les travaux en gestion des ressources humaines sur la mobilisation mettent

de l'avant l'intérêt pour les entreprises d'implanter des pratiques de mobilisation, surtout quand le personnel est très qualifié, afin de conserver cette main-d'œuvre sur laquelle repose l'activité de l'entreprise. J'ai donc voulu savoir si les directions de ces entreprises, bien que montrant peu, voire pas d'intérêt pour les pratiques de CVP, mettaient néanmoins en œuvre d'autres pratiques de mobilisation pour leur personnel qui pourraient expliquer les comportements observés. Les résultats de l'analyse se révèlent bien différents de ceux des travaux sur ce thème, souvent réalisés en contexte bureaucratique. L'analyse met au jour une dynamique de la mobilisation très particulière à ce secteur et à ce type de populations de travailleurs. Il faut bien davantage chercher l'explication des comportements de ces professionnels du côté du marché du travail particulier à ces professionnels hautement qualifiés et à leur parcours de carrière nomade.

Enfin, dans le troisième article, à la lumière des résultats des deux précédents articles, je mets en évidence les caractéristiques principales de l'organisation du travail par projets, de la GRH qui est pratiquée dans les ESTEs, ainsi que la structure organisationnelle peu formalisée avec une nouvelle distribution des responsabilités et, surtout, les effets différenciés de ces caractéristiques selon le genre en les comparant à la structure bureaucratique classique. Ceci permet de souligner d'importantes différences entre les deux types d'entreprises. Cette analyse des effets de genre permet de mettre en évidence comment la question de la CVP, abordée dans le premier article, a des effets différenciés importants selon le genre. En effet, on a vu précédemment que la conciliation était difficile dans le contexte des entreprises de services technologiques; d'une part, dans le cadre d'un processus de négociation officieux, la décision incombe au chef de projet seul; d'autre part, la logique économique qui domine ce marché du travail concurrentiel oblige les professionnels à faire preuve de beaucoup d'engagement. Ces deux éléments se révèlent des inconvénients majeurs pour la carrière des femmes professionnelles avec des responsabilités familiales et qui ne peuvent, faute de temps, consacrer autant de temps

au travail. On se rend donc compte que, dans ces entreprises, les effets de genre contraignants pour les carrières des femmes sont importants, à la différence de certains travaux comparatifs qui précèdent cette étude. Ils sont différents de ceux observés dans les bureaucraties, mais les conséquences sont les mêmes. Dans ces milieux professionnels, il n'y a pas de prise en compte des responsabilités familiales et privées des professionnels, la CVP demeure donc une question du seul ressort des employés.

Ces résultats amènent à nuancer les discours sur les intérêts de ce nouveau modèle organisationnel, car s'il permet la flexibilité et l'efficacité économique, ce sont les individus et, en particulier, les parents et les femmes qui en paient le prix.

LE CADRE OPÉRATOIRE

Dans cette étude, je répons à des questions davantage que je ne démontre des hypothèses. Dans cet esprit, j'ai choisi de procéder avec le cadre méthodologique de la théorie ancrée. Ce cadre méthodologique convient particulièrement à une recherche qui souhaite explorer un phénomène social. Le développement d'une théorie générale permettant la compréhension du phénomène étudié doit être ancré, enraciné dans les données du terrain, le plus souvent les discours et les représentations des différents acteurs impliqués (Creswell, 1998; Poupart, 1997).

Dans la présente recherche, j'ai surtout recours aux entrevues réalisées avec les différents acteurs de l'organisation (employés, direction des ressources humaines et gestionnaires). La comparaison avec les travaux existants permet d'évaluer le cadre théorique avec ce qui existe déjà dans les études académiques, confronter la validité de mon cadre théorique avec le travail des autres. Ceci oblige à améliorer la définition des concepts et ainsi augmenter la validité interne si je suis confrontée à des études divergentes. À l'inverse, la confrontation avec des études ayant des résultats proches des miens augmente la validité externe de mon travail (Pandit, 1996).

Dans cette perspective, il n'est donc pas question de tester ou de vérifier des théories existantes avec des données empiriques. Une méthode visant l'établissement d'une théorie ancrée permet au chercheur de saisir dans les discours des individus leurs représentations d'un phénomène pour ensuite, par l'analyse, en disséquer et comprendre en profondeur la logique et les processus.

Le choix de l'entrevue pour colliger les données

Beaucoup d'études ayant pour sujet la CVP ont pour objectif principal de répertorier les mesures existant dans les entreprises. Ces études sont menées sur de grands échantillons dans des organisations souvent syndiquées et dans la plupart des cas par questionnaire postal (St-Onge, Guérin, Trottier, Haines et Simard, 1994; Tremblay et Amherdt, 2000). Ces recherches permettent un traitement quantitatif de l'information. À partir des résultats, on peut alors établir un portrait de la situation générale, déterminer les grandes tendances dans le domaine de la conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée. L'intérêt de cette méthode est de pouvoir dresser un portrait représentatif de la situation générale, d'établir les grandes tendances dans les politiques et les pratiques de CVP.

Toutefois, comme je l'ai précédemment expliqué, mon objectif est d'explorer et d'expliquer comment se résout la problématique de la conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée dans le secteur de la nouvelle économie. J'ai donc choisi de procéder par entrevues semi dirigées. La méthode de l'entrevue, avec son processus de communication direct et interactionnel entre l'interviewer et le répondant, permet de saisir le contexte social, professionnel et familial des répondants et de comprendre leur univers de représentations et leur logique d'action (Locke, 2001).

L'entretien en profondeur est une conversation au cours de laquelle le chercheur encourage l'informant à relater, dans ses propres termes, les expériences et les attitudes reliées au problème de recherche (Boutin, 1997).

Dans ma recherche, je veux saisir le sens des actions posées par les répondants dans la problématique de la conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée. Une méthode qualitative est donc beaucoup plus appropriée pour atteindre cet objectif. La méthode de l'entrevue permet les surprises, elle n'enferme pas le répondant et

l'interviewer dans un cadre rigide. Mon objectif était d'obtenir des descriptions détaillées des pratiques de CVP et des problèmes vécus par les répondants.

Il devenait donc important d'avoir accès à la fois à la subjectivité des répondants et d'obtenir des informations sur leur contexte de vie, ce que permet parfaitement l'entrevue approfondie (Boutin, 1997). Un guide d'entrevue rigide n'aurait pas permis d'avoir ce type d'information car il n'autorise pas le répondant à s'éloigner des questions posées. L'interviewer ne peut pas poser les questions qu'il sent pourtant nécessaires. Dans l'entrevue semi dirigée, le répondant peut prendre le temps d'expliquer le contexte de son action (Silverman, 1997). De même, l'interviewer a, lui aussi, de la flexibilité dans la conduite de l'entrevue, il accompagne la réflexion du répondant et s'ajuste si nécessaire (Blanchet et Gotman, 1992). J'ai conduit les entrevues avec un guide. Cependant, j'avais la liberté et la flexibilité de m'en écarter lorsqu'il me semblait qu'un point demandait des précisions ou qu'un fait évoqué par le répondant nécessitait une réponse plus élaborée.

La construction du guide d'entrevue

Le guide d'entrevue a été élaboré autour de thèmes principaux sur la conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée (CVP). J'ai procédé à une revue des dernières enquêtes réalisées sur le sujet pour observer les tendances de la recherche (Forgues, 1995; Guérin et al., 1994; Mc Bride-King et Paris, 1998; Tremblay et Amherdt, 2000). À partir de ces travaux, j'ai pu élaborer les deux guides d'entrevue, le premier destiné aux employés, le second aux responsables des ressources humaines et aux supérieurs immédiats.

Le guide d'entrevue pour les employés²

Le guide d'entrevue destiné aux employés se déployait en trois blocs (Legault, 2004) :

² disponible en annexe I

La première partie se concentrait sur les caractéristiques du travail du répondant (tâches, statut, connaissances nécessaires et mises à contribution, autonomie dans le travail), son histoire professionnelle et sa conception du travail;

La deuxième partie visait à connaître les problèmes d'articulation de sa vie professionnelle et de sa vie privée (les occasions qui requièrent des pratiques d'articulation entre l'emploi et la famille, y compris le partage des tâches domestiques, les choses auxquelles on renonce, qu'on délègue, dont on négocie les éléments en raison de problèmes de conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle (CVP), à la fois dans le domaine de l'emploi et dans le domaine de la famille) et les stratégies et les pratiques développées par les répondants pour résoudre ces difficultés : l'usage des mesures de l'employeur, s'il y a lieu, et les autres stratégies personnelles utilisées;

La troisième partie demandait au répondant d'évaluer les mesures et les pratiques de conciliation existantes dans l'entreprise : la satisfaction à l'endroit de ces diverses mesures et pratiques, leurs avantages et leurs inconvénients, etc., les mesures les plus souhaitées, parmi une liste préétablie, et les motifs à l'appui. Nous avons pris le parti de bien distinguer les mesures, qui sont les politiques officielles, des pratiques, qui sont les arrangements officieux développés souvent cas par cas.

Le guide d'entrevue pour la direction

Le guide d'entrevue destiné à la DRH et aux supérieurs immédiats comportait une première partie différente du guide d'entrevue des employés. J'ai ajouté des questions propres à la GRH (rétention des employés, absentéisme, satisfaction, mobilisation, rendement de la main-d'œuvre ...etc.) :

Les statistiques sur les ressources humaines.

L'inventaire et la description des politiques de CVP (s'il existait des documents les décrivant, nous les avons lus auparavant) : aménagement du temps et du lieu de

travail, congés parentaux, assurances collectives couvrant les dépenses familiales, garderies à places régulières et occasionnelles, assistance et référence pour les besoins des conjoints ou proches en perte d'autonomie, âgés ou malades, programmes d'aide aux employés, arrangements en cas de relocalisation, etc.

La source de leur implantation : programme d'accès à l'égalité, problème particulier, revendication des salariés, etc.;

Le processus de gestion de la CVP : la personne responsable, la position occupée dans l'ensemble de la stratégie d'entreprise, le suivi et ses instruments, la nature formelle ou informelle de chaque mesure, les critères de promotion et la définition de l'employé idéal pour ces gestionnaires;

L'évaluation de ces mesures par l'employeur : les instruments d'évaluation, les coûts, l'utilisation réelle de ces mesures par les employés visés, les obstacles qui s'opposent, les facteurs qui favorisent, l'amélioration des situations problématiques qui peuvent en résulter (absentéisme, retards, départs hâtifs, usage du temps de travail à des fins personnelles, roulement, recrutement, promotion interne, motivation, loyauté, problèmes de santé, coûts de gestion des contraintes familiales), les effets non prévus, la satisfaction des employés et des clients, l'amélioration du rendement, l'amélioration de l'image et, enfin, la satisfaction de l'employeur interrogé.

Le reste du guide d'entrevue destiné à la direction était le même que celui des employés.

Le respect de l'anonymat, entente de confidentialité

Afin que le projet soit conforme à la *Loi sur la protection des renseignements personnels dans le secteur privé*³, Le protocole de recherche a été soumis pour approbation à la *Commission d'accès à l'information* (CAI). La CAI est un organisme gouvernemental québécois chargé d'administrer cette loi. Après examen du dossier, nous avons été autorisées à procéder aux entrevues sous réserve de

³ (L.R.Q. c. P-39-1). Pour plus d'information, on peut se référer au site de la *Commission d'accès à l'information du Québec* : <http://www.cai.gouv.qc.ca>

respecter l'anonymat des personnes et des organisations et de conserver, dans certaines conditions de sécurité, les données recueillies.

Lors des démarches de recrutement des répondants, je précisais toujours cette garantie d'anonymat. Cette autorisation et cet encadrement de mon action par un organisme public reconnu expliquent très certainement, avec l'intérêt du sujet de la recherche, le très faible nombre de refus de participation à l'étude.

Par ailleurs, lors de l'entretien, je remettais au répondant, en plus de la copie de l'autorisation de la CAI, une lettre personnellement signée signifiant l'engagement de toute l'équipe à ne divulguer en aucun cas et à quiconque l'identité du répondant ainsi que l'identité des organisations participantes⁴. Enfin, la direction de la recherche de la Télé-Université s'est assurée que les protocoles respectaient les droits des personnes concernées et le code d'éthique en recherche de l'université.

La codification et l'analyse des données

Dans un premier temps, la théorie ancrée privilégie les méthodes de collecte de données qui donnent la parole aux acteurs, comme par exemple l'entretien individuel approfondi. L'objectif est de recueillir la représentation qu'ont les acteurs du phénomène étudié. Durant cette phase, le chercheur est en interaction avec le répondant. L'entretien approfondi présente des particularités et requiert des compétences et des qualités que je présente plus loin. L'objectif est de conduire le nombre suffisant d'entretiens pour arriver à une saturation des informations dans des catégories conceptuelles déterminées au cours de la collecte de données. Il convient de garder en tête que la démarche de la théorie ancrée n'est pas un processus linéaire. C'est un processus constant d'aller-retour entre le développement d'une théorie et les données du terrain. Ainsi, ces catégories peuvent être développées au cours ou à la fin de la collecte de données. Elles regroupent les faits ou les incidents qui sont

⁴ Lettre disponible en annexe 3

considérés comme des indicateurs des concepts. Les catégories conceptuelles sont remaniées jusqu'à ce qu'aucune nouvelle donnée ne vienne les contredire selon un principe de saturation (Poupart, 1997).

Dans cette recherche sur les politiques et les pratiques, une première série de catégories conceptuelles a été élaborée par l'équipe de recherche à partir de la lecture des 88 entretiens menés. Cette phase de codification ouverte permet de faire ressortir tous les concepts pertinents impliqués dans le phénomène étudié, de déterminer de grandes catégories de repère. Il s'agit d'explorer les relations, de saisir le phénomène central, son contexte ainsi que les stratégies développées par les acteurs (Creswell, 1997, p. 57).

Ce travail a été conduit avec un logiciel de traitement de données qualitatives N Vivo qui s'adapte particulièrement bien à la logique de la théorie ancrée (Bazeley et Richards, 2000).

Nous avons transcrit 88 entretiens d'une heure et demi à deux heures, en général. Avec une telle masse d'informations, le classement s'avère essentiel et l'opération de codage des extraits d'entretiens s'est avérée cruciale. Nous avons comparé les résultats du codage de trois personnes jusqu'à l'atteinte d'une stabilité certaine et jusqu'à ce que nous ressentions la saturation des catégories pour rendre compte de toutes les nuances de notre matériel. En résultante, des milliers d'extraits d'entretien se classent en une arborescence ainsi constituée qui émerge du matériel recueilli (Legault, 2004, p. 116-119). On peut trouver en annexe 4 cette codification.

Dans un second temps, j'ai étudié plus en détail chaque catégorie pour y observer des faits et des phénomènes récurrents et procéder à une nouvelle codification permettant de faire ressortir un phénomène, d'en trouver les relations et son contexte (cf. annexe 5). J'ai donc établi seule une nouvelle série de codifications plus affinées des entretiens et des précédentes catégories pour explorer les phénomènes dont je souhaitais traiter.

La présentation de l'échantillon

Les sept entreprises sélectionnées

Les entreprises ont été sélectionnées par Marie-Josée Legault, chercheure responsable du projet, dans la région montréalaise au cours de l'été 2000. Il faut souligner que réussir à recruter sept entreprises dont cinq appartiennent au secteur de la nouvelle économie pour mener une étude qualitative relève de l'exceptionnel. C'est un secteur toujours en mouvement où il est extrêmement difficile de pénétrer. La grande mobilité des personnes dans les entreprises de ce secteur rend l'établissement de contacts durables très complexe.

Par la suite, à partir de janvier 2001, j'ai contacté la personne responsable des ressources humaines de chaque entreprise afin de déterminer avec elle les protocoles concernant les modalités du déroulement de l'enquête et, entre autres, la démarche pour solliciter et sélectionner les répondants.

Cinq entreprises appartiennent au secteur de la nouvelle économie (*TI 1, TI 2, TI 3, Optique 1 et Optique 2*) et exercent leurs activités dans les domaines du multimédia, des services informatiques, des télécommunications, ainsi que de l'optique. L'échantillon se compose également de deux autres entreprises de type bureaucratique (*Assurances et Gestion Immobilière*) appartenant à des secteurs plus traditionnels.

Voici le détail des activités des sept entreprises sélectionnées pour cette recherche :

Trois des entreprises sont des sociétés de services informatiques aux entreprises.

TI 1 est une entreprise de développement de produits de tests en matière de télécommunications. Elle emploie environ 130 personnes

TI 2 est une entreprise produisant des solutions complètes et intégrées en informatique. Cette entreprise est le résultat de la fusion et de l'acquisition de plus de 30 entreprises en moins de 10 ans. La division montréalaise étudiée était en pleine croissance et employait environ 1000 personnes.

T13 est initialement une entreprise spécialisée dans le conseil stratégique en communication. La direction avait décidé d'étendre ses activités au domaine du multimédia. Au moment de l'étude, l'entreprise comptait 132 personnes dont 80 étaient exclusivement dédiées au multimédia.

Deux entreprises sont spécialisées dans le développement et la production de produits d'optique et de télécommunications.

Optique 1 est une entreprise qui a connu des difficultés au cours de la recherche. Au début de l'étude, l'entreprise employait 107 personnes. J'ai débuté les entrevues, mais je n'ai pu rencontrer que cinq employés, entre temps l'entreprise a fermé ses portes.

Optique 2 conçoit et produit des produits optiques pour les télécommunications. Elle comptait 119 employés. L'entreprise venait d'être rachetée par une société américaine.

Deux bureaucraties, plus traditionnelles servant de secteur de comparaison.

Assurances-1 est la division informatique d'une compagnie d'assurances de taille internationale. Cette division qui compte 263 employés a pour mission de développer tous les produits informatiques nécessaires pour toutes les autres divisions de la compagnie d'assurances.

Gestion Immobilière est une entreprise de gestion immobilière de centres commerciaux, d'immeubles de bureaux et de parcs d'affaires. Elle compte au total 550 employés. J'ai interrogé pour moitié des personnels du service informatique de l'entreprise et pour moitié des gestionnaires immobiliers. *Gestion Immobilière* venait en effet tout récemment d'impacter la gestion de sa fonction informatique à une entreprise extérieure, le service informatique était donc réduit à une dizaine de personnes. Cinq personnes correspondaient à nos critères de sélection. J'ai complété l'échantillon en interrogeant des professionnels gestionnaires de structures.

La collecte de données a débuté en janvier 2001 et s'est terminée au début de l'année 2002.

Je dois signaler qu'il y a eu quelques modifications par rapport à notre échantillon initial d'entreprises. Une entreprise a connu des difficultés financières et a préféré se retirer du projet dès le début. Une autre a fermé ses portes avant même le démarrage du projet, une autre durant la conduite du projet (*Optique 1*). Pour cette dernière, j'ai

eu le temps de procéder à la moitié des entretiens prévus avant la fermeture définitive de l'entreprise, soit cinq entrevues (trois hommes et deux femmes).

Les répondants sélectionnés

J'ai mené un total de 88 entrevues semi dirigées. Dans chacune des entreprises, j'ai interrogé la personne responsable du service des ressources humaines, un à deux supérieurs immédiats ainsi que 10 à 12 employés, en nombre égal d'hommes et de femmes pour comparer les discours et les situations des deux sexes. La population interrogée se compose de professionnels qualifiés, en majorité des ingénieurs, tous non syndiqués : gestionnaires, analystes en informatique, analystes-programmeurs, chefs de projet, 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.

Procédure de sélection des répondants

Le plus souvent, la direction des ressources humaines (DRH) m'a fourni une liste complète des employés avec leurs noms et le titre de leur poste. Dans certains cas, je pouvais utiliser toute la liste pour ma sélection, sans restriction. Dans d'autres cas, les entreprises souhaitaient limiter le bassin de sollicitation, je devais donc choisir au hasard à même une liste d'employés préétablie par la direction et qui correspondait à nos critères.

J'ai convenu avec les entreprises que celles-ci envoient à leurs employés, par voie électronique le plus souvent, un message les avisant que la direction avait autorisé la conduite d'une recherche universitaire sur la CVP et qu'ils pouvaient donc être appelés. La responsable du projet, Marie-Josée Legault, et moi-même nous sommes entendues quant au contenu de ce message⁵ et il a été repris tel quel dans les entreprises. Dans ce message, il était également précisé que la participation était entièrement libre et anonyme.

⁵ Courriel disponible en annexe 5

Pour la sélection des supérieurs immédiats, j'ai procédé de la même façon, en demandant aux DRH la liste des supérieurs immédiats, parmi lesquels j'ai sollicité au hasard.

La démarche préalable d'information m'a beaucoup aidée à convaincre les personnes de participer. Je leur présentais les grandes lignes du projet, en leur précisant à nouveau que la participation était libre et anonyme. Toutes les personnes avaient reçu quelques jours auparavant le message de la direction. L'accueil m'était en général favorable. Il faut en effet préciser que j'ai eu très peu de refus sans exercer, il va de soi, aucune pression. Bien au contraire. J'ai dû rejeter plusieurs répondants qui ne correspondaient pas aux critères de sélection.

Lorsque la personne me signifiait son intérêt, je lui envoyais par courrier électronique les documents suivants : la description du projet de recherche, un questionnaire fermé visant à recueillir des données sociodémographiques ainsi qu'un engagement à préserver son anonymat⁶. J'ai donc été transparente quant aux objectifs généraux du projet de recherche, tout en demeurant neutre quant aux réponses attendues.

Les caractéristiques des répondants

Le statut familial

L'échantillon de 88 répondants était constitué de 45 femmes et 43 hommes.

La moyenne d'âge des femmes est de 35,19 ans (n=45) et de 35,21 ans pour les hommes (n=43).

Leur situation familiale était la suivante : 39 femmes (n=45) étaient en couple ou mariées, 2 célibataires, 2 séparées ou divorcées, 1 veuve et une femme vivait encore chez ses parents et prévoyait d'emménager très bientôt avec son ami. Parmi les hommes (n=43), 38 étaient en couple ou mariés, 2 célibataires et 3 séparés ou divorcés.

⁶ Document disponible - annexe 3

Je vise à comparer les discours des hommes et des femmes de ce secteur sur la question de la CVP. L'objectif est donc de recueillir des discours riches permettant l'analyse en profondeur de cette question de la CVP et de repérer les tendances selon le sexe. D'autre part, j'ai choisi de traiter de la conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée (CVP) et non pas entre la vie professionnelle et la vie familiale (CEF). Ceci explique pourquoi dans l'échantillon, il y a des personnes célibataires ou en couple sans enfant. Ces personnes sont elles aussi parfois confrontées à des difficiles situations de conciliation. Il est d'ailleurs intéressant de signaler que ces catégories de personnes ont également manifesté beaucoup d'intérêt pour participer à l'étude. Ces personnes, lorsqu'elles sont jeunes, réfléchissent en effet à la décision d'avoir des enfants et à ses conséquences. C'est pourquoi on retrouve dans l'échantillon la composition suivante : sur 10 répondants dans une entreprise, on compte 5 à 6 parents et 3 à 4 personnes sans enfant.

D'autre part, un aspect démographique de ces organisations m'encourageait dans cette voie. En effet, la moyenne d'âge de la main-d'œuvre dans ces entreprises est très jeune, souvent autour de 30-35 ans. Il devenait donc difficile de trouver des répondants avec des enfants quand ceux-ci sont souvent au début de leur vie de couple ou toujours célibataires. Le choix d'interroger également des personnes sans enfant se révèle pertinent sous plusieurs aspects. Tout d'abord, il permet de refléter avec plus de justesse la réalité de la main-d'œuvre dans le milieu des nouvelles technologies. De plus, les couples sans enfant et les célibataires représentent aussi une part importante de la population active et connaissent, eux aussi, des difficultés à articuler leur vie professionnelle et leur vie privée. Il m'a semblé intéressant de faire ressortir cette réalité peu étudiée, mais néanmoins importante.

Les enfants

On comptait en moyenne 1.2 enfants pour une femme et 1.32 enfants par homme. Précisons également que parmi les 88 répondants, 29 étaient sans enfant. 16 femmes sur les 45 n'avaient pas d'enfant (35,5 %) et 13 hommes (n=43) étaient sans enfant (30 %).

Voici la distribution du nombre d'enfants entre les 88 répondants, dans le tableau suivant.

Tableau 2. Distribution du nombre d'enfants parmi les 88 répondants de l'échantillon

	0 enfant	1 enfant	2 enfants	3 enfants	4 enfants	Total des enfants
Femmes	16	9	15	5		54
Hommes	13	11	12	6	1	57
Total des 88 sujets	29	20	27	11	1	

(Source : Legault, 2004, p. 19)

Tableau 3. Répartition des enfants des répondants selon leur âge

Âge des enfants	Les enfants des répondantes (n=54)	Les enfants des répondants (n=57)
De 0 à 1 ans	2	7
De 2 à 5 ans	17	23
De 6 à 10 ans	16	14
De 11 à 15 ans	9	9
De 16 à 20 ans	5	4
De 21 à plus	5	

(Source : inédit)

On peut observer que les répondants, hommes et femmes, ont le plus souvent des enfants dont l'âge se situe entre 2 et 10 ans. Ceci s'explique par la moyenne d'âge (environ 35 ans) de nos répondants qui sont dans la phase de construction de leur famille.

Le niveau de scolarité

Concernant les diplômes, 35 % de nos répondants (n=88) détenaient un diplôme de premier cycle, 26 % un diplôme d'études collégiales (DEC) ou l'équivalent et 20 % environ un diplôme de deuxième cycle universitaire. Enfin, 2 % étaient titulaires d'un diplôme d'étude professionnelle (DEP) et 4,5 % d'un diplôme de troisième cycle.

Tableau 4. Distribution des répondants selon le niveau de formation

Niveau de formation	Nombre de répondants (n=88)	%
Diplôme d'étude professionnelle (DEP) ou équivalent secondaire 5	2	2,3 %
Diplôme d'études collégiales (DEC) ou l'équivalent, (Certificat d'études collégiales)	23	26,1 %
Certificat universitaire	10	11,4 %
Premier cycle universitaire	31	35,2 %
Deuxième cycle universitaire	18	20,5 %
Troisième cycle universitaire	4	4,5 %
Total	88	100 %

(Source : Legault, 2004, p. 20)

L'échantillon, très scolarisé, correspond à un niveau d'emploi professionnel, parmi lequel on trouve 71,4 % de diplômés universitaires. Pour fins de comparaison, on peut citer les données du Ministère de l'éducation du Québec selon lequel, en 1999,

27,3% de la population détient un diplôme de baccalauréat, 6,5% un de maîtrise et 1% de doctorat (Lespérance et *al.*, 2001).

Le niveau de rémunération

Le salaire moyen des répondants se situait autour de 60 957 \$ CAD par année. 59,5 % des répondants (n=88) détenaient un diplôme universitaire avec une rémunération autour de 62 000 jusqu'à 80 000 \$ CAD. 26 % de ceux ayant un diplôme d'études collégiales (DEC) ou l'équivalent recevaient un salaire allant de 55 000 à 58 000 \$ CAD.

Tableau 5. Distribution des répondants selon le niveau de rémunération en 2001-2002

Niveau de rémunération	Nombre de répondants (n=88)	%
Moins de 20 000 \$	0	
20 000 à 29 000 \$	0	
30 000 à 39 000 \$	8	9 %
40 000 à 49 000 \$	11	12,5 %
50 000 à 59 000 \$	27	30,7 %
60 000 à 69 000 \$	18	20,5 %
70 000 à 79 000 \$	5	5,7 %
80 000 \$ et plus	19	21,6 %
Total	88	100 %

(Source : Legault, 2004, p. 21)

Une telle distribution de revenus s'avère atypique, non seulement à l'endroit de la population globale, ce qui s'explique par le niveau de scolarité des répondants, mais encore par rapport à la distribution moyenne des revenus selon le niveau du plus haut diplôme au Québec, comme permet de le constater la lecture du tableau suivant.

Tableau 6. Niveau moyen de rémunération annuelle selon le niveau du plus haut diplôme, dans notre échantillon et au Québec, 2001-2002

	Nombre de répondants (n=88)	%	Rémunération annuelle moyenne	Rémunération annuelle moyenne québécoise pour diplôme équivalent
Diplôme d'étude professionnelle (DEP), secondaire 5 ou l'équivalent	2	1,16 %	45 000 \$	22 258 \$
Certificat d'études collégiales	3	3,48 %	58 000 \$	23 844 \$
Diplôme d'études collégiales DEC	20	23,25 %	55 000 \$	
Certificat univ.	10	10,46 %	54 000 \$	
1er cycle univ.	31	36 %	62 000 \$	40 446 \$
2e cycle univ.	18	19,76 %	70 200 \$	
3e cycle univ.	4	18,6 %	82 500	

(Source : Gains moyens de la population âgée de 15 ans et plus en 1995 selon le plus haut niveau de scolarité, Recensement de 1996, série Le Pays⁷ cité dans Legault, 2004, p. 22)

⁷(www.statCan.ca/français/Pgdb/People/Labour/labor50b_f.htm).

Pour information, j'indique également dans le tableau suivant la répartition des hommes et des femmes selon leur niveau de rémunération. Ce tableau doit être interprété avec prudence car le niveau de rémunération peut varier selon le nombre d'années d'ancienneté ainsi que selon le niveau de qualification. On remarque toutefois que, grosso modo, les professionnels des services informatiques des bureaucraties sont mieux rémunérés dans notre échantillon, même si les explications peuvent en être multiples.

Tableau 7. La répartition des 88 répondants selon leur niveau de rémunération et selon leur sexe en distinguant les 5 entreprises de services des 2 bureaucraties

Niveau de rémunération	Bureaucraties (<i>Assurances-I et Gestion Immobilière</i>) (n=27)		Entreprises de services technologiques (<i>TI 1, TI 2, TI 3, Optique 1 et Optique 2</i>) (n=61)	
	Femmes (n=14)	Hommes (n=13)	Femmes (n=31)	Hommes (n=30)
Moins de 29 000 \$				
30 000 à 39 000 \$	1		7	
40 000 à 49 000 \$	3	1	4	3
50 000 à 59 000 \$	6	3	10	8
60 000 à 69 000 \$	2	7	3	6
70 000 à 79 000 \$	1			4
80 000 \$ et plus	1	2	7	9
Total	14	13	31	30

La mixité dans les entreprises étudiées

Nous avons calculé le taux de mixité des postes liés aux services technologiques dans les organisations de notre population, soit la part des femmes occupant ce type de postes sur le total de l'effectif occupant ces postes (Legault et Chasserio, 2006). Si des différences bien nettes apparaissent entre les deux grandes bureaucraties et les cinq organisations dites de la nouvelle économie, de grands écarts séparent en outre ces cinq organisations entre elles, comme l'illustre le tableau suivant.

Tableau 8. Taux de mixité dans les emplois hautement qualifiés liés aux services technologiques aux entreprises, dans les sept organisations visitées

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

(Source : Legault et Chasserio, 2006)

L'échantillon d'entreprises n'ayant aucune prétention à la représentation statistique du secteur (laquelle requerrait d'ailleurs une précision pas encore atteinte des contours des services technologiques aux entreprises), toute interprétation de cette distribution doit se formuler prudemment. Je l'indique d'abord pour sa vertu de souligner que la part des femmes dans l'effectif des postes liés aux services technologiques dans les sept organisations de la population ne dépasse jamais le tiers – ou si peu. Cette conclusion s'apparente aux statistiques plus générales vues plus haut sur le nombre de femmes dans ce secteur économique. Cependant, on ne peut

passer sous silence la différence entre les bureaucraties et les PME des services technologiques aux entreprises dans cette distribution.

L'ancienneté dans l'entreprise

En moyenne, sur l'ensemble de l'échantillon, les répondants comptent 4,4 années d'emploi dans leur poste (et pour leur employeur actuel) et 12,2 années d'expérience dans leur type de poste. Cependant, si on distingue les répondants des bureaucraties de ceux des services technologiques, il apparaît des différences significatives. Ainsi, les répondants des bureaucraties comptent en moyenne 8,7 années d'emploi dans leur poste (et pour leur employeur actuel) alors que ceux des services technologiques en comptent 2,4.

Les hommes et les femmes se distinguent moins que les travailleurs des deux types d'organisations: en effet, les femmes comptent 5,4 années d'emploi dans leur poste (et pour leur employeur actuel) et les hommes en comptent 3,4, tous types d'organisation confondus. De la même façon, les femmes comptent 11,7 années d'expérience dans leur type de poste et les hommes en comptent 12,5. Il importera donc de se rappeler que la différence d'années d'expérience intergroupe ne peut pas expliquer certains effets de genre (Legault, 2004, p. 23).

ARTICLE 1

DANS LA NOUVELLE ÉCONOMIE, LA CONCILIATION ENTRE LA VIE PRIVÉE ET LA VIE PROFESSIONNELLE PASSE PAR... L'AUGMENTATION DES HEURES DE TRAVAIL!⁸

Introduction

Bien que les politiques et les programmes officiels de conciliation de la vie professionnelle et de la vie personnelle (CVP) soient désormais de plus en plus répandus, ils restent néanmoins l'apanage de quelques grandes bureaucraties, souvent syndiquées, ou de groupes internationaux (Bailyn, Drago et Kochan, 2002; Galinsky, Bond et Friedman, 1996; Lobel, 1999; Osterman, 1995). Dans une majorité d'entreprises, il n'existe encore aucun programme officiel en matière de CVP et les arrangements *ad hoc* sont alors une pratique courante pour pallier ce manque. En effet, dans ce contexte, les employés ayant besoin d'aménagements de leurs heures et lieu de travail pour répondre à leurs obligations familiales élaborent des solutions officieuses avec leur supérieur immédiat (cadre intermédiaire ou chef de projet), leur interlocuteur privilégié (Catalyst, 1997; Desjardins, 1995; Johnson, Lero et Rooney, 2001). Une enquête récente menée au Québec par le Conseil de la famille et de l'enfance et par l'*Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés* (ORHRI) du Québec sur les pratiques de CVP dans des entreprises québécoises (ORHRI, 2001) révèle que « la mesure correctrice temporaire

⁸ Cet article a été publié dans la revue *Recherches sociographiques*, 2005, vol. XLVI, n° 1, p. 119-142.

sur une base individuelle » est dans 76 % des cas privilégiée dans les entreprises pour résoudre un problème de CVP⁹.

Cette dernière tendance revêt une forme bien connue: la direction ne propose pas de politique officielle de travail à temps partiel, d'horaires flexibles, de temps de travail différé ou de travail à domicile, par exemple, mais ne s'oppose pas à ce que se négocient *ad hoc* de tels aménagements. En général, on le conçoit aisément, les aménagements ainsi négociés ont pour effet de réduire temporairement ou occasionnellement les heures de travail ou, au moins, de les étaler différemment ou de permettre de travailler à la maison.

Les travaux sur la CVP (Carlson et Perrewé, 1999; Galinsky, 2001; Galinsky, Bond et Friedman, 1996; Gerson et Jacobs, 2001; Glass et Estes, 1997; Holt et Thaulow, 1996; Lee et Duxbury, 1998; St-Onge, Haines et Sevin, 2000) insistent sur le rôle d'agent facilitant du supérieur immédiat dans ces négociations, élément essentiel d'un environnement de travail « famiphile » (Thomas et Ganster, 1995). Acteur incontournable dans le traitement des demandes touchant la CVP, le supérieur immédiat peut, selon les travaux, soutenir de deux façons : apporter un soutien affectif, une oreille attentive et compréhensive aux problèmes des employés, d'une part, et apporter un soutien instrumental et poser des actions qui aident concrètement l'employé comme autoriser des jours de congé, du travail à temps partiel ou à domicile de façon ponctuelle, d'autre part (Friedman, Christensen et DeGroot, 1998; Kickul et Posig, 2001; St-Onge, Haines et Sevin, 2000; Thomas et Ganster, 1995).

Une recherche effectuée au sein des entreprises de la nouvelle économie nous permet de mettre en évidence les particularités du déroulement de ces négociations officieuses dans ce contexte. Dans les entreprises de la nouvelle économie, le travail

⁹ 75 % des répondants travaillent dans le secteur privé. 81 % des répondants font partie d'organisations comptant plus de 101 employés et 58 % d'entre eux occupent un poste de directeur ou de vice-président aux ressources humaines.

est organisé selon le modèle de la gestion de projets. De ce fait, et à la différence des grandes bureaucraties traditionnelles, l'ensemble des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH), et non seulement la négociation des aménagements, y est en général très peu formalisé. Cela ne signifie pas pour autant que l'encadrement diminue proportionnellement à l'autonomie des travailleurs qualifiés; dans ces entreprises à la structure hiérarchique très aplatie, le chef de projet conserve néanmoins un rôle traditionnel de contrôle très affirmé et détient une marge de manœuvre d'autant plus importante que la GRH n'y est que peu ou pas formalisée. L'autonomie des professionnels est grande quant au contenu de leur tâche, mais le contrôle des chefs de projet en matière de conditions d'exercice de la tâche et des critères de leurs décisions discrétionnaires nuance l'image d'autonomie professionnelle qu'ont ces entreprises dites « post-bureaucratiques » (Harley, 1999). Le chef de projet y demeure en effet avant tout le gardien du rendement de l'équipe dans un contexte hautement concurrentiel.

Les aménagements y sont presque toujours occasionnels et très rarement systématiques, ne prennent en général ni la forme de la réduction ni de l'étalement des heures de travail. Tout au plus assistera-t-on à l'indemnisation d'une portion des heures supplémentaires non rémunérées sous la forme de congés, de permission spéciale de travailler à domicile ou de... dispense temporaire d'heures supplémentaires. Dans les faits, en d'autres termes, les aménagements n'ont pas pour effet de réduire les heures de travail totales d'un employé.

En décomposant les mécanismes de négociation des aménagements entre le chef de projet et l'employé, on met au jour les intérêts respectifs et les stratégies des acteurs dans cette négociation. Ces résultats remettent en question ceux des travaux sur le rôle de soutien du chef de projet dans la résolution des problèmes de CVP. Les données recueillies dans ces entreprises nous amènent à considérer la pratique des accommodements cas par cas comme un outil de contrôle et de gestion du personnel

dont se dote le chef de projet, bien davantage qu'une démarche de promotion de la CVP. Il importera de vérifier le potentiel de généralisation de ces résultats.

L'organisation du travail dans ces entreprises et ses contraintes influent sur les stratégies de négociation, des arguments et des facteurs qui favorisent ou nuisent à la conclusion d'un accord entre les parties. De ce fait, les résultats que nous en tirons à ce titre pourraient éventuellement s'appliquer à l'ensemble des milieux où on organise le travail par projets et il importera de vérifier aussi le potentiel de généralisation de ces résultats.

Enfin, nous concluons sur l'utilisation discrétionnaire de ces pratiques officieuses d'accommodement et sur l'individualisation des conditions de travail qu'elle engendre. Ces conclusions pourraient aussi s'appliquer, après vérification, à un vaste nombre d'organisations, à la faveur de l'expansion des règles de la dite nouvelle économie dans d'autres secteurs d'activité économique.

La méthode

Nos conclusions s'appuient sur une étude qualitative¹⁰ menée dans sept entreprises montréalaises dont cinq sont des entreprises de la nouvelle économie (*TI 1, TI 2, TI 3, Optique 1 et Optique 2*) et exercent leurs activités dans les domaines du multimédia, des services informatiques, des télécommunications, ainsi que de l'optique. Deux autres entreprises (*Assurances-I et Gestion Immobilière*) appartenant à des secteurs plus traditionnels ont été recrutées à des fins de comparaison. L'objectif était ainsi d'observer si des personnes exerçant les mêmes professions, mais dans des contextes organisationnels différents, négociaient dans les mêmes conditions des aménagements d'heures ou de lieu de travail. Au sein des deux groupes d'entreprises, nous avons donc interrogé des personnes de mêmes corps d'emploi : gestionnaires, analystes en

¹⁰ Notre projet de recherche a été financé 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.

informatique, analystes-programmeurs, chefs de projet, 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. Nous avons mené 88 entretiens semi directifs individuels d'une durée de 45 minutes à 2 heures, ce qui fournit une considérable banque de données qualitatives.

La collecte de données a eu lieu tout au long de l'année 2001. Dans chacune des entreprises, nous avons interrogé la responsable du service des ressources humaines, un à deux supérieurs immédiats ainsi que 10 à 12 employés, en nombre égal d'hommes et de femmes. Ce choix ne vise évidemment pas du tout une représentation statistique proportionnelle des deux groupes, mais bien la comparaison des discours d'hommes et de femmes quant à la CVP dans ce secteur économique où les femmes restent peu présentes (Igbaria, Parasuraman et Greenhaus, 1997).

Dans notre échantillon de 45 femmes et 43 hommes, les répondants ont en moyenne 35 ans et 1,3 enfants; environ le tiers des répondants n'en ont pas. Leur situation familiale était la suivante : 39 femmes étaient en couple ou mariées, deux célibataires, deux séparées ou divorcées, une veuve et une jeune femme résidait chez ses parents, prévoyant emménager prochainement avec son conjoint. Parmi les hommes, 38 étaient en couple ou mariés, deux célibataires et trois séparés ou divorcés.

Il importe de retenir que la population étudiée est faite de professionnels qualifiés, principalement des ingénieurs : 72 % de nos répondants détenaient un diplôme universitaire et 26 % un diplôme d'études collégiales (DEC) ou l'équivalent. Leur salaire moyen se situait autour de 60 957 \$ CAD par année en 2000-2001 et, relativement aux diplômés de leur niveau dans la population globale, recevaient entre 50 et 100 % de plus en rémunération.

Un contexte organisationnel peu favorable à la CVP

Une organisation du travail en équipe multifonctionnelle autour de projets

Dans les cinq entreprises de la nouvelle économie ainsi que dans l'un des deux services informatiques des bureaucraties de notre étude, nous avons observé un même mode d'organisation du travail en équipes multifonctionnelles, relativement autonomes, temporaires et composées selon les besoins du client (organisation par projets). Chaque projet correspond à un contrat liant l'organisation-fournisseur à une entreprise-client pour la production de biens ou de services « livrables » à une date et à un prix préétablis par contrat. Cette organisation du travail est caractéristique des services informatiques, que l'on soit dans une entreprise de la nouvelle économie ou plus traditionnelle. Si *Gestion immobilière* n'organise pas le travail par projets, toutes ont des activités qui consistent essentiellement à transiger avec des clients. Les services informatiques des deux bureaucraties ont des pratiques d'emploi plus semblables à celles des petites entreprises de la nouvelle économie qu'à celles des grandes bureaucraties, y compris qu'à celles de la bureaucratie qui les abrite. Ces derniers services, suivant une tendance contemporaine répandue, sont constitués 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'impartir son service d'informatique. Cela explique le peu de différences entre les deux groupes d'entreprises à plusieurs points de vue, tel que nous le verrons par la suite dans cet article.

Les équipes ne durent que le temps de vie du projet, par exemple le temps du développement du logiciel ou d'un site web. Par la suite, l'équipe est dissoute et ses membres sont alors réaffectés selon leurs compétences dans de nouveaux projets, avec de nouvelles équipes et de nouveaux chefs de projet (Alvesson, 1995; Anderson-

Gough, Grey et Robson, 2000; Berrebi-Hoffmann, 2002; DeFillippi, 2003; Kunda, 1992). Toutefois, quelques personnes assureront encore l'entretien et le service au client quant aux systèmes informatiques déjà implantés et seront alors disponibles sur appel. Le service doit parfois être assuré 24 heures par jour lors du lancement de nouvelles applications informatiques. Un chef de projet de la compagnie *TI 2* et deux autres employés résumant bien les obligations de leur profession :

Un consultant qui ferait du 9 à 5, je suis convaincu qu'il resterait pas longtemps consultant. Parce qu'y a toutes sortes de situations qui font en sorte qu'il faut se rendre disponible... À la dernière minute, y peut arriver une situation ... Je vous donne un exemple, dans mon secteur, on a une offre de service à produire pour dans deux jours, donc ça se peut qu'il faille rester travailler jusqu'à minuit les deux soirs, pour être capable de la sortir. Donc y a beaucoup... ça prend de la flexibilité, comme ça. Oui. (CGSH-10-4-12-10)

(INT) Est-ce que le support c'est seulement de jour, ou des fois vous pourriez être appelé de soir ou de nuit? (CGF-1-18-27-8) J'ai présentement un pager [téléavertisseur] 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)

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. ... (INT) C'était avec votre conjointe et votre enfant? (GH-16-18-21-6) Oui. (INT) Y sont allés tous les deux tous seuls? (GH-16-18-21-6) Non, ils n'y ont pas été. Y ont préféré pas y aller, fait que... (INT) Et quelle a été la réaction? (CGH-16-18-21-6) ... 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). (GH-16-18-21-6)

Dans ce contexte, la direction attend de ses employés une disponibilité totale pour répondre en tout temps aux demandes du client. Comme le suggèrent les derniers témoignages, la flexibilité dans ces milieux est avant tout celle des employés et ces

conditions de travail s'accroissent mal d'éventuelles exigences de CVP, notamment la réduction des heures de travail.

Le rôle du chef de projet dans les organisations de la nouvelle économie

La structure hiérarchique des entreprises de la nouvelle économie est plate et souvent décentralisée (Alvesson, 1995; Kunda, 1992; Perlow, 1998; Pina e Cunha, 2002). Le chef de projet représente souvent l'unique relais de la direction vers les employés. Les directions décrivent son rôle comme celui d'un coordonnateur qui favorise l'atteinte des objectifs et d'un animateur dans la gestion de son équipe; bref, il doit tout faire, et entre autres mobiliser le personnel de son équipe. Malgré les apparences et le discours, le chef de projet représente la direction et doit surveiller, contrôler et diriger le personnel (Elangovan et Lin Xie, 2000; Hales, 2002), comme dans les autres organisations (Hales, 2002). En outre, dans les organisations visitées, nous avons constaté le peu de portée du service des ressources humaines et la quasi-inexistence de politiques officielles de CVP, pour ne pas dire de GRH en général. Le service des ressources humaines n'intervient pas dans les relations entre le chef de projet et l'employé et, même dans les cas où il existe une politique autorisant le travail à temps partiel, les horaires flexibles ou les congés pour raisons personnelles, l'employé ne peut y recourir sans l'autorisation de son chef de projet¹¹. Dans les sept organisations, le supérieur immédiat jouit d'une discrétion telle qu'il est seul à décider des critères d'attribution, de la forme d'aménagements et seul à les consentir ou à les refuser. Par ailleurs, la direction confie aux chefs de projet la lourde responsabilité d'atteindre des objectifs de production élevés. Les chefs de projet, laissés à eux-mêmes, élaborent spontanément des pratiques *ad hoc* pour mobiliser leurs employés; l'une d'elles concerne la gestion des demandes d'aménagements.

¹¹ La présence très effacée des DRH dans les entreprises visitées fera d'ailleurs l'objet d'un autre article.

Des conditions de travail exigeantes en heures supplémentaires

La pratique des heures supplémentaires

Le phénomène des longues heures de présence au bureau chez les professionnels a été détaillé dans plusieurs recherches (Bailyn, 1993; Evetts, 1998; Simpson, 1998; Johnson, Lero et Rooney, 2001, sommaire) et dans les entreprises de la nouvelle économie (Alvesson, 2000; Grugulis, Dundon et Wilkinson, 2000; Kunda, 1992; Perlow, 1999; Singh et Vinnicombe, 2000). Dans le contexte de l'organisation par projets, évoquée plus haut, et de la grande concurrence qui caractérise ces entreprises, la conjonction d'échéanciers serrés et de budgets restreints crée une forte pression à la multiplication des heures de travail pour livrer les produits à temps à des clients fort exigeants. Bailyn, dans son étude sur des professionnels des entreprises de haute technologie confirme également cette importance des heures de 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 chefs de projet restent eux-mêmes tard le soir à la fois pour surveiller qui est présent en sus des heures normales et, également, pour signaler par leur présence le type d'engagement qu'ils souhaitent de la part de leurs employés (Perlow, 1998) comme l'exprime cette chef de projet :

Moi, j'attends d'un employé qu'il donne son maximum... au niveau de la productivité. Qu'il puisse s'épanouir dans son travail et continuer à apprendre... [...] qu'il puisse retrouver une satisfaction personnelle là-dedans, mais qu'il donne son maximum. 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. [...] je n'exige pas des gens, qu'ils fassent des heures... on dit des heures de fou... sauf à la fin des projets [...] en fin de projet, des fois, on demande aux gens qu'y tracent... 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)

Le chef de projet et la direction de l'organisation s'attendent à ce que les employés ne comptent pas leurs heures de travail et qu'ils soient disponibles et flexibles à l'endroit des demandes de prolongement de la journée (et de la semaine) de travail. Les employés connaissent ce contrat implicite, comme l'illustrent ces propos récurrents extraits des entrevues : « il faut être disponible 24 heures sur 24 », « être disponible jour et nuit », « il faut toujours dire oui, accepter de tout faire », « répondre aux besoins des usagers et des clients ».

Dans les entreprises observées, la durée officielle de la semaine de travail se distribue ainsi : 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*). Parmi nos 88 répondants, 50 % déclarent travailler plus de 40 heures par semaine (40 % des 45 femmes et 60 % des 43 hommes. Ils sont 13,6 % à déclarer travailler plus de 50 heures par semaine (6,6 % des femmes et 21 % des hommes). En d'autres termes, 46 % des femmes déclarent travailler plus de 40 heures par semaine. Certains disent avoir travaillé 80 heures par semaine pendant trois mois, sans indemnisation des heures supplémentaires. De façon intéressante, on remarque que ce sont pour la majorité des femmes sans enfant qui font des heures supplémentaires (9 mères sur 21 femmes); chez les hommes, tel n'est pas le cas (29 pères sur 35 hommes). La différence est moins nette lorsqu'on sépare les heures supplémentaires après 40 heures de travail de celles après 50 heures, car seules deux mères et cinq pères en déclarent après 50 heures. Cependant, le nombre d'enfants semble lié inversement aux heures supplémentaires pour les hommes et les femmes.

Tant le devoir de respecter les délais de livraison, les retards accumulés tout au long du projet que le service d'entretien expliquent ces longues heures. Comment, dans le contexte d'une GRH rudimentaire telle que présentée plus haut, gère-t-on la rémunération de ces nombreuses heures supplémentaires?

L'indemnisation des heures supplémentaires et le principe dominant de la banque de temps

officieuse

Dans quatre entreprises de notre échantillon (*TI 3. Gestion Immobilière, Optique 1 et Optique 2*), il n'existe pas de politique officielle d'indemnisation ou de rémunération des heures supplémentaires. Il se conclut alors des ententes officieuses entre l'employé et son supérieur immédiat. Cependant, les heures supplémentaires sont rarement comptées précisément et indemnisées proportionnellement, comme l'indique ce répondant :

(INT : vous pouviez récupérer votre temps?) Ouais... (dubitatif)... disons une heure sur dix. quelque chose comme ça, là... (STH-6-19-8-2)

Ces heures supplémentaires non rémunérées ne constituent d'aucune façon une garantie d'obtenir un aménagement, mais tout au plus la condition pour formuler la demande... le reste dépendra de la négociation. En effet, ce qui distingue les entreprises visitées de l'ensemble des entreprises québécoises où se négocient *ad hoc* des aménagements, c'est que l'enjeu n'est ni la réduction systématique des heures, ni les horaires flexibles, ni le travail à domicile. qu'on ne constate empiriquement qu'en très petit nombre et que les directions n'envisagent explicitement pas, s'en expliquant par les impératifs de l'organisation du travail (Legault et Chasserio, 2003). Tout au plus, la négociation résultera en un accommodement ponctuel indemnisant partiellement des heures supplémentaires déjà effectuées.

Pour obtenir des congés ou des permissions de travailler à domicile, les employés doivent d'abord manifester leur disposition à accommoder leur chef de projet par une grande flexibilité devant les demandes d'heures supplémentaires pour, ensuite, user de cette disposition comme d'une monnaie d'échange pour obtenir un aménagement ponctuel. Dans les faits, tout aménagement est donc précédé d'une augmentation nécessaire des heures travaillées sous la forme d'heures supplémentaires qui seront rarement toutes indemnisées.

Dans une des bureaucraties, *Assurances-I*, et dans deux des entreprises de la nouvelle économie, *TI 1* et *TI 2*, nous avons repéré des situations différentes; il existe, au sein de ces trois entreprises, des programmes officiels de gestion des heures supplémentaires : *Assurances-I* et *TI 1* autorisent par exemple le paiement des heures supplémentaires en argent (à taux et demi chez *TI 1*, à taux et demi en semaine et à taux double le dimanche chez *Assurances-I*).

L'indemnisation des heures supplémentaires en temps libre est aussi possible dans les entreprises *Assurances-I* et *TI 2*. Le chef de projet compte les heures supplémentaires des employés dans une banque de temps officielle (avec un seuil maximal de 35 heures chez *Assurances-I*). Toutefois, et là est la différence importante avec l'ensemble des grandes bureaucraties, principalement celles qui sont syndiquées, le chef de projet est toujours libre d'autoriser ou de refuser le congé compensatoire. Si *Assurances-I*, par exemple, propose des politiques officielles en matière d'indemnisation des heures supplémentaires et de travail à temps partiel, le chef de projet doit néanmoins y consentir au préalable. Comme dans les autres entreprises, il détient un immense pouvoir discrétionnaire en la matière, comme l'indique le témoignage suivant d'une chef de projet de *Assurances-I* :

Ça fait pas tellement longtemps que le 4 jours semaine est ouvert à tous les employés... Mais c'est toujours à la discrétion du gestionnaire aussi. On peut toujours refuser, parce qu'on est dans une période de projet où on peut pas...
(ASF-3-3-11-7)

Le mécanisme de la négociation des aménagements

La négociation de l'indemnisation des heures supplémentaires non rémunérées entre le chef de projet et l'employé

Les chefs de projet lient le plus souvent leur décision de consentir ou non un accommodement à un employé à la disponibilité en termes d'heures supplémentaires de ce dernier. Une logique d'échange prévaut dans leur décision :

On fait beaucoup confiance aux employés, surtout dans mon groupe, là... dans le sens... lorsque nous on demande, en tant que directeurs, de faire du surtemps, l'employé dit toujours oui. Lorsqu'il demande une journée de congé, ou tout ça, on n'a aucune raison de dire non. Mais si à chaque fois... si on demande du surtemps, il a toujours une très bonne raison de ne pas vouloir en faire... lorsque la personne demande une journée, bon là... (INT) Vous êtes moins porté à lui accorder... ? C'est ça, là... Donc c'est du « donnant–donnant », très souvent. L'employé qui est responsable, qui a un bon rendement, on n'a pas de problème à lui donner une journée... sans nécessairement tracer, puis mettre un registre, pis tout ça... (STSH-10-7-7-2)

Malgré ce que suggère la formule, dans ce processus de négociation « donnant–donnant », tant l'issue de l'échange, soit les heures indemnisées, que le pouvoir des deux parties à la négociation, ne sont symétriques. Ainsi, l'extrait suivant illustre bien l'absence de toute emprise des professionnels à l'emploi de ces entreprises en matière d'aménagement de leur temps de travail en général et, en particulier, de reprise des heures supplémentaires effectuées. Un chef de projet s'exprime ainsi quant à ses critères de décision en matière d'aménagements :

(INT) Ça prend quoi pour que vous refusiez un aménagement du temps de travail]? (MSH-1-3-21-8) La charge de travail puis la raison du départ. Faut que ça soit une raison valable, là...Exemple : la personne a un travail, puis là elle avait un rendez-vous à la banque pour un...un prêt ou un REER [régime enregistré d'épargne retraite], j'ai dit: "ça, ça peut attendre, c'est pas vraiment important". Si c'est une raison de médecin, ou un rendez-vous chez le dentiste, ça c'est correct. Mais des bagatelles, quand ça peut être remis, ça j'ai déjà refusé. (MSH-1-3-21-8)

Outre ce facteur d'asymétrie, l'employé estime souvent donner bien plus d'heures supplémentaires non payées qu'on lui en consent sous forme d'accommodement. Autrement dit, l'employé ne récupère souvent pas toutes les heures qu'il a travaillé sans être rémunéré, comme l'illustre le témoignage de cette répondante :

La seule chose qui m'a été allouée, ça a été une semaine, pour le dédommagement, pour toutes les heures supplémentaires que j'ai faites... je pourrais dire peut-être que j'en ai fait pour 4 semaines d'heures supplémentaires.

on m'en a donné une, puis ça a été tout. Puis maintenant, justement, les politiques ont fait en sorte que *l'overtime*, ben c'est clair que ce n'est plus payé maintenant, pis que y a aucune chance qu'on puisse le rattraper... (STF-13-12-5-3)

Les aménagements sont donc rarement accordés sans une contrepartie préalable et supérieure de la part de l'employé et le plus souvent distribués comme des faveurs pour service rendu. Ce chef de projet confirme que l'obtention d'accommodement sera facilitée par la flexibilité des employés :

Y a des arrangements possibles. [...] Ça dépend... [du gestionnaire] ...Y a une flexibilité. [...]. Je pense que les personnes qui sont bien appréciées, qui ont démontré beaucoup d'implication dans la compagnie, l'oreille est plus ouverte... à ce genre de choses-là. (CGSH-10-4-12-10)

Selon les travaux, on observe une échelle dans le soutien apporté par les supérieurs immédiats, allant du soutien affectif, simple écoute assortie d'empathie (Kickul et Posig, 2001) au soutien instrumental, action concrète visant à résoudre la situation difficile (St-Onge, Haines et Sevin, 2000). Le soutien du chef de projet est régulièrement évoqué dans les travaux comme un élément clef permettant aux individus de résoudre leurs difficultés de conciliation en l'absence de politique officielle (Friedman, Christensen et DeGroot, 1998; Holt et Thaulow, 1996; Kickul et Posig, 2001; St-Onge, Haines et Sevin, 2000; Thomas et Ganster, 1995). Cependant, ces travaux ne mentionnent pas la logique d'échange « donnant-donnant » pourtant bien présente dans les témoignages de nos répondants.

Les positions du chef de projet vis-à-vis des demandes d'aménagement

Selon nos observations, les diverses positions des supérieurs immédiats devant les aménagements demandés, loin de se situer à l'intérieur d'une gamme de formes de soutien comme le présentent les travaux, vont de la compréhension à l'intransigeance comme nous allons le voir. Nous présenterons par la suite les diverses positions des employés face aux aménagements et leurs stratégies pour en obtenir.

À partir de nos analyses, nous distinguons un spectre de positions adoptées par les supérieurs immédiats à l'égard des demandes d'aménagement des employés. Ils peuvent jouer un rôle de soutien tel que décrit dans les travaux (Hutton Raabe, 1996; Galinsky, 2001; Gerson et Jacobs, 2001), mais ils peuvent également refuser d'accorder des aménagements à leurs employés (Avery et Zabel, 2001). Parmi les 14 supérieurs immédiats interrogés, on compte 5 femmes et 9 hommes; nos données ne mettent pas en évidence des positions significativement différentes selon le sexe.

Le chef de projet dans un rôle de soutien

Parmi nos 88 répondants (nous avons considéré les discours des supérieurs immédiats et des responsables RH lorsqu'ils parlaient de leur relation avec leur propre supérieur immédiat), quatre hommes ont mentionné clairement qu'ils peuvent espérer un soutien affectif, mais peu d'actions concrètes de la part de leur supérieur immédiat, comme le souligne ce répondant :

Mmm c'est difficile hein! Parce que... Je dirais que sans avoir son soutien, tu peux avoir son appui, ok... mais euh... ça se limiterait peut-être à ça. là... Parce que, y aura pas de démarches, du côté de la direction... bon, y peuvent, si tu veux, t'écouter... mais y aurait pas de gestes qui vont suivre, nécessairement... (AH-10-3-20-6)

Par ailleurs, 11 femmes et 9 hommes donnent des exemples de soutien instrumental obtenu auprès de leur chef de projet : aménagements *ad hoc* (quitter plus tôt) ou permanent de l'horaire (4 femmes et 4 hommes), travailler quatre jours par semaine ou négocier une réduction de ses responsabilités (2 femmes), congés (3 femmes, 3 hommes). Par exemple, cette répondante (cadre de la direction) a bénéficié du soutien de son directeur sous la forme de six semaines de congé payé au lieu des cinq jours légaux lors du décès de son conjoint. Toutefois, elle reconnaît avoir travaillé beaucoup d'heures supplémentaires auparavant et avoir ainsi favorisé la décision de son directeur :

Non, non, il ne m'a pas soustrait une journée, mais j'ai pris six semaines. Mais c'est bien sûr qu'il considérait que j'avais fait des heures supplémentaires aussi mais, pour..... Il y en a quand même qui sont plus humains (rire) et ils sont bien compréhensifs dans le traitement des ressources. (ADF-15-2-22-2)

Parmi ces 20 personnes, 12 (6 femmes, 6 hommes) affirment ne jamais s'être vu refuser des aménagements par leur supérieur immédiat lorsqu'ils en ont sollicité et fournissent des exemples de soutien, alors que 8 fournissent des exemples mais peuvent avoir essuyé des refus. Il faut ajouter à ce nombre 6 autres personnes (2 femmes, 4 hommes) qui affirment n'avoir pas essuyé de refus sans fournir quelque exemple de soutien reçu. Nous obtenons donc un total de 26 personnes qui s'accommodent du système de la banque de temps officielle pour négocier certains aménagements. Ces personnes avaient accumulé des heures supplémentaires et, de ce fait, leur supérieur immédiat était disposé à consentir un accommodement, car ces employés avaient rempli leur partie de l'échange « donnant-donnant ».

D'autre part, 23 répondants (13 femmes et 10 hommes) n'ont jamais formulé de demande d'aménagement, mais sont confiants de l'obtenir au vu de leur expérience avec leur supérieur immédiat.

Parmi les 14 supérieurs immédiats de notre étude, 11 décident en fonction de la logique donnant-donnant présentée plus haut, accordent plus favorablement des accommodements à un employé qui n'a pas hésité par le passé à effectuer des heures supplémentaires, comme l'illustre le témoignage de ce chef de projet :

Je peux être plus flexible [...] sans jouer à du favoritisme [...] c'est sûr que moi je... j'aime récompenser les gens ... qui m'aident ou qui travaillent bien aussi. Je trouve ça... Surtout que des fois, l'entreprise n'a pas de programme comme tel... comme ici, on n'a pas de bonis de performance, on n'a pas rien, on n'a pas de reconnaissance, autres que ça... Fait que je me dis, (que) si la personne a donné... a travaillé quelques soirs, les fins de semaine, [...] elle a livré ce qu'elle avait à livrer, pis elle l'a très bien fait, pis elle était dévouée... puis disponibilité, ben moi je considère que ça coûte rien à l'entreprise d'y donner une demie journée de

congé, elle va nous le remettre, là... de toute façon, 10 fois plus donc... (CGSH-13-18-2-10).

En revanche, 3 chefs de projet accordent des accommodements à leurs employés sans tenir compte du nombre d'heures supplémentaires accumulées, se préoccupant avant tout de l'atteinte des résultats pour prendre leur décision.

Le pouvoir discrétionnaire des supérieurs immédiats s'illustre dans la fréquence à laquelle ils proposent un soutien instrumental et dans les facteurs de leur décision : l'étape de réalisation du projet, les exigences du client et/ou la disponibilité passée de l'employé. Ainsi, dans la compagnie *TTI*, même si la direction souhaite voir tous ces employés présents cinq jours par semaine dans l'entreprise, les chefs de projet prennent certaines libertés avec leurs employés :

Nous autres par contre, dans notre groupe, on permet certaines situations où la personne est rentrée, elle a fait beaucoup d'heures pour un projet en particulier, on peut dire: "vendredi rentre pas si tu veux, ou jeudi ou peu importe". On fait beaucoup d'arrangements avec les employés. (MSH-1-3-21-8)

Pour ce qui est du travail à domicile, 7 chefs de projet sur 14 affirment l'autoriser, de façon ponctuelle et informelle, pour dépanner un employé ou lui permettre de traiter un dossier au calme, comme l'illustrent les propos de cette chef de projet :

[INT : Quand on parle de flexibilité dans le lieu de travail, travail à domicile... ou de permettre une journée de travail à domicile, c'est quelque chose qui est possible?] Ben ça, c'est laissé à la discrétion de chaque supérieur immédiat. Exemple, moi, aux ressources humaines je l'ai fait, fréquemment, là... peut-être pas à toutes les semaines, là... mais bon, on finit qu'on a plein de lecture à faire, au bureau c'est difficile... Je faisais juste aviser, moi, mon patron, là... "ben regarde, demain je resterais à la maison...", ou "y a de quoi à faire avec les enfants, puis finalement, je serais plus sur la route que... faut que j'aille à l'école, exemple, une heure dans l'après-midi, ben tant qu'à être pris sur la route, je travaille à la maison...". Alors c'est laissé, ça, à la discrétion des personnes. Comme le temps partiel aussi, hein! C'est pas fermé, là... Mais euh... c'est des demandes individuelles qui sont autorisées... (SDF-19-12-24-9)

On consentira aussi au travail à domicile pour éviter de consentir un congé, par exemple dans le cas d'une demande de congé pour enfant malade; la perte de production est ainsi moins grande.

Le supérieur immédiat opposé aux aménagements

Nous pouvons distinguer deux scénarios de refus : les refus occasionnels, fonction de l'évaluation du contexte par le supérieur immédiat, et les refus systématiques, marquant une opposition de principe du supérieur immédiat à toute possibilité d'accorder des accommodements. Bien qu'évoqué à plusieurs reprises par nos répondants, dans notre échantillon, nous n'avons aucun chef de projet de ce dernier type; tendaient-ils davantage à refuser de participer à l'enquête lorsque sollicités, puisque nous annoncions le thème de l'enquête et ses objectifs généraux? Nous ne pouvons l'affirmer, mais nous regrettons cette limite de notre enquête car le fondement des refus doit être sondé, entre autres pour connaître les contraintes propres à la gestion de projets.

Chez nos 88 répondants, 17 personnes (12 femmes et 5 hommes) mentionnent clairement avoir essuyé un refus d'accommodement de la part de leur chef de projet, même lorsqu'il s'agit de comprimer des horaires pour se dégager un après-midi, mais en travaillant néanmoins le même nombre d'heures (7 des 17 cas de refus vécus par nos répondants, 5 femmes et 2 hommes) ou, tout simplement, de ne pas travailler en heures supplémentaires la fin de semaine (2 personnes). Cette répondante souhaitait aménager différemment ses heures de travail pour l'été :

Moi, à prime abord, ce que je voulais, c'est travailler une heure de plus à tous les jours, pour avoir mon vendredi après-midi *off*. Ça, on l'a refusé. Parce qu'on avait peur... que t'sais... on le donne à un, tout le monde va vouloir ça, pis finalement, qu'est-ce qu'on va avoir, c'est que le vendredi après-midi, chez *T1 2*, y a pu un chat. Fait que ça, ils n'ont pas voulu. (CGDF-14-4-22-5)

Dans certains cas, les chefs de projet opposent des refus ponctuels à une demande d'accommodement lorsque le moment leur semble inapproprié par rapport aux

impératifs de la production et des clients (dans 7 des 17 cas de refus vécus par nos répondants, 4 femmes et 3 hommes).

Des chefs de projet ont encore refusé le temps partiel (2 répondantes), des jours de congé pour récupérer des heures supplémentaires (4 femmes et 3 hommes). Enfin, deux femmes et un homme disent savoir par expérience que toute demande de réduction des heures de travail sera refusée par leur chef de projet (les répondants peuvent fournir plus d'une réponse).

Par ailleurs, il est intéressant de noter que 16 répondants, dont 11 hommes, ne connaissaient pas la position de leur chef de projet car ils n'avaient pas eu l'occasion de solliciter un aménagement; c'est pour cette raison que les hommes sont moins nombreux à dire essayer des refus. De façon intéressante, il faut noter que trois des cinq femmes sont nullipares, alors qu'un seul des 11 hommes l'est. Dix pères, dont cinq ont des enfants de moins de deux ans, n'ont donc jamais demandé d'aménagements. Les femmes, qui sont toujours les principales responsables de la famille, formulent plus de demandes d'aménagements *ad hoc* auprès de leur chef de projet, ce qui n'est pas sans conséquence pour leur carrière (Legault et Chasserio, 2003).

Enfin, la plupart des 14 chefs de projet interrogés refusent le travail à temps partiel systématique, les heures de travail comprimées, pour les raisons suivantes (un même chef de projet peut en évoquer plusieurs) :

- Six chefs de projet sur 14 mentionnent que toutes leurs ressources sont nécessaires pour mener à bien leur projet et pour respecter les délais de livraison et que les absences posent problème. Ils craignent également que le service fourni au client en souffre, ce qui nuira à leur propre évaluation (Lewis et Taylor, 1996). Cette chef de projet justifie ses refus d'accorder des congés :

Quand on est en support des systèmes d'assurance qui fonctionnent... à tous les jours, que les utilisateurs... des centaines d'utilisateurs utilisent... je peux pas, on peut pas laisser partir les deux personnes qui connaissent le système, en même

temps. [...] On essaie de demander aux gens de s'ajuster, là... Des fois, on leur demande si y vont être à la maison, si y vont être rejoignables. C'est déjà arrivé des situations comme ça... pour une semaine, là... (ASF-3-3-11-7)

- Quatre chefs de projet sur 14 soulignent que les demandes du client exigent une présence continue au travail.

- Enfin, plus intéressant, cinq des 14 chefs de projet et trois des sept responsables DRH avouent qu'il est plus difficile et compliqué pour eux de gérer des personnes qui ne sont présentes que trois ou quatre jours par semaine et qu'ils comprennent les refus systématiques de certains collègues.

Concernant le travail à domicile, le besoin de matériel informatique et technique particulier pour certaines tâches justifie les refus, surtout d'un tel aménagement sur une base systématique. Ainsi les chefs de projet de la compagnie *TI 1* soulignent que le travail de test nécessite des ordinateurs spécialement équipés et souvent exclusifs au client. Les chefs de projet des entreprises *Assurances-1* et *TI 2* évoquent également la sécurité informatique comme un obstacle. Quatre chefs de projet l'autorisent donc de façon très ponctuelle, cas par cas et seulement pour la lecture et la rédaction de dossiers. Enfin, certains chefs de projet refusent parce qu'il « faut répondre immédiatement aux questions du client » et que, le travail se passant pour l'essentiel en équipe, la présence de tous est requise constamment.

Les chefs de projet préfèrent donc en général avoir dans leur équipe des employés présents sur les lieux et ne limitant pas leurs heures de travail, mais certains accordent à l'occasion des accommodements. Devant la variété des positions perçues des chefs de projet et leur marge discrétionnaire, les employés désireux d'obtenir des aménagements élaborent à leur tour des stratégies.

Les positions et les stratégies des employés pour négocier des aménagements

Non seulement les employés sont-ils assujettis à leur supérieur immédiat en matière d'aménagements, on l'a vu, mais encore doivent-ils deviner sa position à l'égard de cette question à leur arrivée dans une nouvelle équipe, dans un contexte de fréquents

changements d'équipe requis par l'organisation par projets. Ainsi, cette répondante exprime la difficulté pour les employés de saisir la position de leur chef de projet à l'endroit des possibilités d'accommodement :

C'est certain que ça dépend de ton gestionnaire. C'est très différent d'un gestionnaire à l'autre, et tout dépendant de ton gestionnaire, c'est là que... Même à l'intérieur de l'informatique, y a plusieurs gestionnaires, pis ça va être différent de l'un à l'autre. [...] Y en a qui sont plus *lousse*, y en a d'autres qui vont dire... Y en a certains, je vais être capable de dire « écoutes, ma fille est malade, je vais passer en maladie... », Un autre, tu lui dis pas ça, ça va passer en vacances. C'est à ce point-là. (AF-3-4-23-5)

Si le chef de projet pratique le système de la banque de temps officieuse, il appartient à l'employé d'estimer les termes d'un échange possible avec son chef de projet, soit le nombre d'heures supplémentaires à effectuer pour espérer obtenir un aménagement. L'employé devra également découvrir le type d'aménagement accepté ou refusé par son chef de projet (un jour de congé, la possibilité de travailler de la maison ou encore l'utilisation de congés de maladie pour les enfants malades). Enfin, il apprendra à éviter de formuler ses demandes à des moments inopportuns, tels que les moments de livraison de projet, pour ne pas s'exposer à un refus.

L'employé choisira l'option qui lui sera la moins préjudiciable en terme de réputation selon la position de son chef de projet sur les accommodements. Nous détaillerons deux grandes positions parmi lesquelles se distribuent nos répondants : la préservation de la vie personnelle et la disponibilité vis-à-vis des demandes du chef de projet; nous en discuterons aussi les effets.

Les employés préservant leur vie personnelle

Certains employés adoptent une position claire quant à leur volonté de ne pas laisser leur travail empiéter sur leur vie privée. Ils refusent de travailler en heures supplémentaires et/ou d'accepter des projets exigeant un nombre d'heures de présence important. Leur position est connue dans l'organisation et cela semble les mettre à l'abri de certaines demandes (comme travailler le soir, la nuit ou la fin de

semaine, par exemple). Parmi nos 88 répondants, 14 femmes et 5 hommes affirment refuser de travailler en heures supplémentaires ou d'accéder aux demandes jugées excessives de leur chef de projet. Parmi ces répondants, 10 femmes et 4 hommes ont des enfants; l'âge moyen de leurs enfants est d'entre 9 et 10 ans et le nombre d'enfants ne semble pas jouer un rôle important dans le refus des heures supplémentaires. Ainsi, cette répondante n'a pas la possibilité d'avoir recours à une banque de temps et ses heures supplémentaires ne seront rémunérées qu'à taux simple. Dans de telles circonstances, elle préfère refuser, au risque d'être moins bien considérée par son chef de projet :

Non, les gens ne se rendent pas compte, puis c'est bien vu de beaucoup travailler, hein. [...], moi je ne me gêne pas pour dire « Écoutez, je vais pas travailler ce soir comme ça, je fais pas de bénévolat », mais c'est mal vu, là. Y a personne qui fait ça. (CGF-3-6-24-7)

Parmi ceux-ci, certains déclarent d'emblée leur intention de se prévaloir des politiques officielles de CVP lorsqu'il y en a : temps partiel, horaires comprimés, etc. Ces employés ont en commun d'interpréter à la lettre les politiques, les règlements et les contrats plutôt que se conformer à la culture ambiante, dont ils reconnaissent l'existence mais qu'ils contestent. Ces employés sont minoritaires mais leur existence met en évidence le poids de la culture du milieu (Bailyn, 1993, Perlow, 1998). Les utilisatrices de politiques officielles de CVP s'exposent à de mauvaises évaluations et courent donc un grand risque de voir leur progression en carrière ralentie car on les jugera moins « engagées » (Evetts, 1998; Gerson et Jacobs, 2001; Legault et Chasserio, 2003; Perlow, 1998; Simpson, 1998). Tout en sachant qu'il y a un prix à payer quant à leur carrière, les femmes sont plus nombreuses à refuser les demandes de leur chef de projet.

D'autres adoptent une position inflexible car dans une précédente relation avec un chef de projet, ils n'ont pas reçu la contrepartie attendue des heures supplémentaires consenties et la relation de confiance reposant sur la réciprocité a été brisée. Cette

répondante reflète cette position :

(Dans un précédent emploi) J'en apportais presque tous les soirs [du travail à la maison], puis... soit la fin de semaine... Et je me suis rendu compte que, malheureusement, ça change rien, quand ils doivent abolir un poste, c'est aboli pareil... même que t'aies fait autant d'heures supplémentaires, t'as pas plus de reconnaissance. C'est malheureux. Je ne le fais plus [des heures supplémentaires].
(SF-10-16-8-5)

Voyons maintenant le cas des employés qui acceptent ou tolèrent les exigences de leur travail et essaient par différentes stratégies de s'adapter aux exigences de leur vie professionnelle.

Les employés flexibles face aux demandes de leur supérieur immédiat

D'autres employés acceptent de répondre aux demandes de leur chef de projet en termes de flexibilité quant aux déplacements ou quant aux heures supplémentaires. Pour résoudre leurs problèmes de CVP, nos répondants usent de diverses stratégies (les répondants combinent parfois plusieurs stratégies; nous avons également pris en compte les stratégies des supérieurs immédiats qui négocient eux-mêmes des aménagements avec leur propre supérieur) :

- Dans la logique de l'échange « donnant-donnant » des chefs de projet exposée précédemment, les employés acceptent de travailler en heures supplémentaires qu'ils conserveront dans leur banque de temps (officielle ou officieuse selon les entreprises) comme un moyen de négociation par la suite (14 femmes et 9 hommes).
- D'autres répondants renégocient avec leur chef de projet les dates d'échéances du projet ou le contenu de la tâche qui leur est confiée afin de se donner une marge de manœuvre (3 femmes et 5 hommes). Cependant, s'ils y gagnent un avantage, leurs collègues en subissent les inconvénients. La pression des délais est transférée aux suivants dans le processus, qui devront travailler plus vite. La vertu d'un tel aménagement reste individuelle et réservée à ceux qui ont un pouvoir de négociation. Il n'y a pas amélioration des conditions collectives de travail, au contraire!
- 9 de nos répondants (7 femmes, 2 hommes) n'ont pas obtenu de congé pour

des cas de maladie d'un enfant, ont accédé à la demande du chef de projet de ne pas cesser de travailler, mais ont négocié de travailler ponctuellement à la maison. Précisons que trois d'entre elles sont des chefs de projet et ont de ce fait une plus grande flexibilité.

- Enfin, certains employés n'osent pas négocier ou dire non. Parmi nos répondants, 9 femmes et 9 hommes acceptent sans restriction et sans négociation toutes les demandes de leur chef de projet. Ils s'accommodent de leurs obligations professionnelles en négociant davantage au sein de leur famille (Legault et Chasserio, 2003). Par exemple, dans ce groupe, deux femmes et un homme ne connaissent pas encore assez bien la position de leur chef de projet à l'égard des aménagements pour demander quoi que ce soit. Une femme et un homme, enfin, ne demandent rien parce qu'ils savent que de toute façon leur chef de projet est complètement réfractaire à toute demande.

- Enfin, 11 de nos répondants, uniquement des hommes, affirment obtenir assez facilement des aménagements et ne pas avoir à négocier âprement avec leur chef de projet ni à justifier leur demande. Selon eux, leur chef de projet est souple et ouvert. Ce sont des employés très qualifiés, indispensables à la bonne marche de l'organisation qui obtiendront ce dont ils ont besoin, car leur valeur sur le marché du travail leur confère un pouvoir de négociation accru (Glass et Estes, 1997). Cependant, nos données ne nous permettent pas de connaître la nature de leurs demandes, ni de juger si une attitude raisonnable de la part de ces employés, par une intériorisation des contraintes propres à l'organisation du travail et une certaine auto censure, les empêche de demander des choses déraisonnables aux yeux des chefs de projet, davantage susceptibles d'être refusées.

Cinq employés, parmi les 11 obtenant facilement des aménagements, appartiennent à la compagnie *TI I* et bénéficient d'une banque de temps officielle. Cependant, il semble qu'ils n'aient pas à affronter un processus de négociation avec leur chef de projet. On peut également noter que certains d'entre eux travaillent seuls à des projets ou chez des clients. Ils négocient alors directement avec le client leur aménagement.

Devant toutes ces stratégies, on ne peut que constater que nous sommes loin de la protection offerte par des politiques officielles en matière de CVP. Pour les employés, l'obtention d'un aménagement dépendra donc du bon vouloir de leurs chefs de projet.

Les intérêts pour les supérieurs immédiats des aménagements consentis

L'accommodement cas par cas n'est pas seulement une solution officieuse de conciliation offerte gracieusement à l'employé par son chef de projet; elle est aussi un outil de gestion à la disposition du chef de projet. Cette marge discrétionnaire lui confère l'une des seules sources de contrôle sur ses employés. C'est un moyen de « récompenser » certains employés ayant fait la preuve de leur disponibilité envers l'organisation par le passé, par exemple en travaillant beaucoup d'heures supplémentaires non rémunérées. Le refus d'accorder un accommodement est inversement un moyen pour le chef de projet de « punir » le comportement d'employés qu'il juge insuffisamment engagés, flexibles ou « professionnels ». Cette marge de manœuvre dans l'interprétation et l'application des politiques de l'entreprise (lorsqu'elles existent) lui permet d'exercer un contrôle sur ses employés, en vue d'atteindre les objectifs de production.

Il existe également un intérêt économique important pour les directions des entreprises dans cette pratique d'échange des heures supplémentaires non rémunérées contre des aménagements (Legault et Chasserio, 2003). En effet, l'échange étant rarement équivalent (pour une heure de congé, il faut souvent travailler plusieurs heures non rémunérées), l'entreprise gagne du temps de travail qu'elle ne rémunère pas ou peu et qui lui permet d'offrir au client un produit à moindre coût, comme le souligne le chef de projet suivant :

Chez les clients, chaque conseiller de *T12*, le temps supplémentaire est toujours rétribué à taux horaire régulier... donc, que ce soit les fins de semaine, les jours fériés, Noël, n'importe quoi... c'est toujours à taux régulier. Donc, pour le client, c'est avantageux. Mais pour les employés, ça l'est moins... (CGSH-10-4-12-10)

Conclusion

Notre analyse du processus de négociation d'aménagements cas par cas souligne le rôle clef des chefs de projet dans les pratiques liées à la CVP. Nous avons nuancé son rôle de soutien (Hutton Raabe, 1996; Galinsky, 2001; Gerson et Jacobs, 2001). Dans ces entreprises de la nouvelle économie, employant un personnel extrêmement qualifié et tenant un discours faisant la part belle à l'autonomie professionnelle, le consentement d'aménagements par le chef de projet s'inscrit dans un processus plus large de négociation et de pouvoir entre les acteurs de l'organisation.

L'environnement de travail valorise largement les longues heures de présence au bureau, synonyme de l'engagement au service de l'entreprise. Le problème de la CVP reste une responsabilité individuelle et aucun soutien formel n'est apporté à l'échelle organisationnelle. Pire, les employés soucieux d'obtenir des aménagements doivent d'abord augmenter leurs heures de travail, sous la forme d'heures supplémentaires non rémunérées, pour ensuite obtenir certains congés en échange de ces heures. Dans ce contexte organisationnel exigeant en heures de travail, les employés ont nettement le sentiment que la CVP n'est pas une préoccupation de leur direction. Parmi nos répondants employés, 22 femmes sur 34 qui ont répondu à cette question et 18 hommes sur 31 considèrent que leur direction ne manifeste aucune préoccupation pour leurs problèmes de CVP.

Notre recherche met aussi en évidence un décalage important entre le discours de la société civile qui s'intéresse de plus en plus à cette problématique de la CVP et l'absence de cette préoccupation autant dans les entreprises récentes de la nouvelle économie que dans des bureaucraties pourtant davantage structurées.

L'absence de politiques officielles et uniformes en matière de GRH dans les entreprises étudiées s'observe tant dans les deux bureaucraties qui ont pourtant un service des ressources humaines et des politiques officielles d'aménagement du temps de travail que dans les entreprises de la nouvelle économie; le supérieur immédiat

conserve partout toute discrétion pour appliquer ces politiques comme il le souhaite. Pourquoi, dans ces entreprises où le capital humain et la compétence des employés sont au principe même de l'activité économique, le service des ressources humaines a-t-il une présence aussi effacée? Un service des ressources humaines peut en principe jouer un rôle important pour encadrer les pratiques, éviter les injustices, épauler les chefs de projet dans la gestion quotidienne de leurs employés et les sensibiliser à la CVP, à condition que la direction lui en donne le pouvoir et l'autorité (Lewis et Taylor, 1996). L'organisation y gagnerait entre autres les avantages de la perception d'équité chez ses travailleurs. L'uniformité des sept organisations étudiées à cet égard demande l'étude plus approfondie de la mise en place d'un modèle individualisé des conditions de travail à la faveur de la dite nouvelle économie. Cette gestion cas par cas des aménagements à la discrétion du chef de projet soulève en effet la question de l'équité et de la justice dans le traitement des employés; nous poursuivons donc l'étude des perceptions qu'ont les employés de la justice organisationnelle et les effets à moyen et long termes sur leur mobilisation.

Bibliographie

- Alvesson, Mats. 1995. *Management of Knowledge-Intensive Companies*. Berlin: Walter de Gruyter, 367 p.
- Alvesson, Mats. 2000. « Social identity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies ». *Journal of Management Studies*, vol. 37, n°8, p. 1101-1123.
- Anderson-Gough, Fiona, Christopher Grey et Keith Robson. 2000. « In the name of client: The service ethic in two professional services firms ». *Human Relations*, vol. 53, n°9, p. 1151-1174.
- Avery, Christine et Diane Zabel. 2001. *The Flexible Workplace. A Sourcebook of Information and Research*. Westport, Connecticut: Quorum Books, 210 p.
- Bailyn, Lotte. 1993. *Breaking the Mold. Women, Men, and Time in The New Corporate World*. New York: The Free Press, 198 p.

- Bailyn, Lotte, Robert Drago et Thomas A. Kochan. 2002 *Integrating Work and Family Life: A Holistic Approach*. Cambridge: Sloan Work-Family Policy Network, 60 p.
- Berrebi-Hoffman, Isabelle. 2002. « Nouvelle économie, nouveaux pouvoirs? ». *Sciences Humaines*, n°125, p. 32-36.
- Carlson, Dawn S. et Pamela L. Perrewé. 1999. « The role of social support in the stressor-strain relationship: An examination of work-family conflict ». *Journal of Management*, vol. 25, n° 4, p. 513-540.
- Castells, Manuel. 2001. *The Internet Galaxy. Reflections on the Internet Business, and Society*. New York: Oxford University Press. 292 p.
- Catalyst. 1997. *A New Approach to Flexibility: Managing the Work / Time Equation*. New York. 85 p. Study funded by the Alfred P. Sloan Foundation, Catalyst, www.catalystwomen.org
- Conseil de la famille et de l'enfance et Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec. 2001. *La détermination et la gestion des problèmes de conciliation de travail-famille en milieu de travail*. Québec : Gouvernement du Québec.
- Cunningham, Ian et Jeff Hyman. 1995. « Transforming the HRM vision into reality. The role of line managers and supervisors in implementing change ». *Employee Relations*, vol. 17, n°8, p. 5-20.
- DeFillippi, Robert J. 2003. « Organizational models for collaboration in the new economy ». *Human Resource Planning*, vol. 25, n° 4, p. 7-18.
- Elangovan, A.R. et Jia Lin Xie. 2000. « Effects of perceived power of supervisor on subordinate work attitudes ». *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 21, n° 6, p. 319-328.
- Evetts, Julia. 1998. « Managing the technology but not the organization: Women and career in engineering ». *Women in Management Review*, vol. 13, n° 8, p. 283-290.
- Friedman, Stewart D., Perry Christensen et Jessica DeGroot. 1998. « Work and life: The end of the zero-sum game ». *Harvard Business Review*, vol. 76, n° 6, p. 119-129.
- Galinsky, Ellen. 2001. « Toward a new view of work and family life », dans *Working families. The transformation of the American home*, sous la dir. de Rosanna Hertz et Nancy L. Marshall, p. 168-186. London: University of California Press.

- Galinsky Ellen, James T. Bond et Dana E. Friedman. 1996. « The role of employers in addressing the needs of employed parents ». *Journal of Social Issues*, vol. 52, n° 1, p. 111-136.
- Gerson, Kathleen et Jerry A. Jacobs. 2001. « Changing the structure and culture of work », dans *Working families. The transformation of the American home*, sous la dir. de Rosanna Hertz et Nancy L. Marshall, p. 207-226. London: University of California Press.
- Glass, Jennifer L. et Estes Sarah Beth. 1997. « The Family Responsive Workplace ». *The Annual Review of Sociology*, vol. 23, p. 289-313.
- Greenhaus, Jeffrey H. et Nicholas J. Beutell. 1985. « Sources of conflict between work and family roles ». *Academy of Management Journal*, vol. 10, n° 1, p. 76-88.
- Grugulis, Irena. Tony Dundon et Adrian Wilkinson. 2000. « Cultural control and the cultural manager: Employment practices in a consultancy ». *Work, Employment and Society*, vol. 14, n° 1, p. 97-116.
- Hales, Colin. 2002. « Middle managers' responses to organisational "re-branding" ». Paper presented to *Leadership in a branded world track*. Communication présentée lors de la 2nd Annual Conference on Innovative research in Management, organisée par The European Academy of Management Stockholm.
- Harley, Bill. 1999. « The myth of empowerment: work organisation, hierarchy and employee autonomy in contemporary Australian workplaces ». *Work, Employment and Society*, vol. 13, n° 1, p. 41-66.
- Hochschild, Arlie Russell. 1997. *The Time Bind. When Work Becomes Home and Home Becomes Work*. New York : Metropolitan Books.
- Holt Helle et Ivan Thaulow. 1996. « Formal and informal Flexibility in the Workplace », dans *The Work-Family Challenge. Rethinking Employment*, sous la dir. de Susan Lewis et Jeremy Lewis, p. 79-92. London : Sage Publications.
- Hutton Raabe. Phyllis. 1996. « Constructing pluralistic work and career arrangements », dans *The Work-Family Challenge. Rethinking Employment*, sous la dir. de Susan Lewis et Jeremy Lewis, p. 128-141. London: Sage Publications.
- Igbaria, Magid, Saroj Parasuraman et Jeffrey H. Greenhaus. 1997. « Status report on women and men in the IT workplace ». *Information Systems Management*, vol. 14, n° 3, p. 44-53.
- Jackson, David et John Humble. 1994. « Middle managers: New purposes, new directions ». *Journal of Management Development*, vol. 13, n° 3, p. 15-21.

- Johnson, Karen, Donna Lero et Jennifer Rooney. 2001. *Recueil travail – vie personnelle 2001. 150 statistiques canadiennes sur le travail, la famille et le bien-être*. Guelph, Centre for Families, Work and Well Being: University of Guelph.
- Kickul, Jill et Margaret Posig. 2001. « Supervisory emotional support and burnout: An explanation of reverse buffering ». *Journal of Managerial Issues*, vol. 13, n° 3, p. 328-344.
- Kunda, Gideon. 1992. *Engineering Culture. Control and Commitment in a High-Tech Corporation*. Philadelphia: Temple University Press, 283 p.
- Lee, Catherine M. et Duxbury, Linda. 1998. « Employed parents' support from partners, employers and friends ». *The Journal of Social Psychology*, vol. 138, n°3. p. 303-322.
- Legault, Marie-Josée et Stéphanie Chasserio. 2003. « Family obligations or cultural constraints? Obstacles in the path of professional women ». *Journal of International Women Studies*, vol. 4, n° 3.
- Lewis, Susan et Karen Taylor. 1996. « Evaluating the impact of family-friendly employer policies: A case study ». dans *The work-family challenge. Rethinking employment*, sous la dir. de Susan Lewis et Jeremy Lewis, p. 113-127. London: Sage Publications.
- Lobel, Sharon. 1999. « Impacts of diversity and work-life initiatives in organizations », dans *Gender and Work*, sous la dir. de Gary N. Powell, p. 453-476. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Morris, Betsy. 1997. « Is your family wrecking your career? ». *Fortune*, vol. 135, n° 5, p. 70-90.
- Osterman, Paul. 1995. « Work/family programs and the employment relationship ». *Administrative Sciences Quarterly*, vol. 40, n° 4, p. 681-700.
- Parasuraman, Saroj et Jeffrey H. Greenhaus. 1997. *Integrating Work and Family. Challenges and Choices for a Changing World*. Westport: Quorum Books, 260 p.
- Paré, Guy, Michel Tremblay et Patrick Lalonde. 2001. « Workforce retention: What do IT employees really want? ». dans *Proceedings of The special interest group on computer personnel research (SIGCPR) of the Association for computing Machinery (ACM) Conference*, sous la dir. de Mark Serva, p. 1-10. San Diego.
- Perlow, Leslie A. 1998. « Boundary control: the social ordering of work and family time in a high-tech corporation ». *Administrative Science Quarterly*, vol. 43, n° 2. p. 328-357.

- Perlow, Leslie A. 1999. « The time famine: Toward a sociology of work time ». *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, n° 1, p. 57-81.
- Pina e Cunha, Miguel. 2002. « The best place to be. Managing control and employee loyalty in a knowledge-intensive company ». *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 38, n° 4, p. 481-495.
- 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 mean? Views of UK and Swedish engineering managers ». *Personnel Review*, vol. 29, n° 2, p. 228-258.
- St-Onge Sylvie, Haines Victor et Hélène Sevin. 2000. « L'influence du supérieur hiérarchique, des collègues et des dirigeants d'entreprise sur le succès en télétravail ». *Relations industrielles*, vol. 55, n° 3, p. 414-450.
- Thomas, Linda Thiede et Daniel .C. Ganster. 1995. « Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective ». *Journal of Applied Psychology*, vol. 80, p. 6-15.

ARTICLE 2

LA DYNAMIQUE DE LA MOBILISATION DANS LA NOUVELLE ÉCONOMIE

Introduction

Nombre d'auteurs en gestion des ressources humaines (GRH) appellent à considérer les employés comme la plus grande richesse de l'entreprise et à mettre en place des pratiques pour conserver et valoriser cette main-d'œuvre qu'on qualifie volontiers de ressource clé (Becker et Gerhart, 1996; Pfeffer et Veiga, 1999). Ces pratiques de GRH visent à susciter la mobilisation des efforts de chacun vers la réalisation des objectifs organisationnels de la direction. Les résultats de nombreuses recherches menées sur les effets de ces pratiques sur la performance organisationnelle dans les secteurs manufacturier, industriel (Arthur, 1995; MacDuffie, 1995), le secteur public (Gould-Williams, 2003; Harrisson, Laplante et Bellemare, 2005) ainsi que celui de des entreprises de services informatiques de la nouvelle économie (Paré, Tremblay, Lalonde, 2001a et b; Scholarios et Marks, 2004) laissent supposer qu'une main-d'œuvre mobilisée serait prête à s'investir davantage, « à en donner plus » dans le sens d'un dépassement des exigences prescrites au contrat de travail (Tremblay et Simard, 2005) et contribuerait ainsi positivement à la performance globale de l'entreprise.

Dans le cadre d'une recherche menée auprès du personnel hautement qualifié d'entreprises de services technologiques aux entreprises (ESTEs) appartenant au secteur de la dite « nouvelle économie », j'ai observé les pratiques de GRH de sept

entreprises canadiennes. J'y ai relevé que l'avantage compétitif de ces entreprises repose, dans une large mesure, sur les compétences de leur personnel, des professionnels qualifiés. La valeur de leur capital principal est intangible et provient des individus et de leurs capacités de création et d'innovation (Castells, 2001, p. 91). Jusqu'à présent, les modèles théoriques de la mobilisation se sont relativement peu préoccupés des travailleurs qualifiés en général et encore moins de ceux de la nouvelle économie. Les études ont, pour la plupart, observé les travailleurs des entreprises industrielles traditionnelles ou dans de grandes bureaucraties (Appelbaum et Batt, 1994; Arthur, 1995; MacDuffie, 1995; Pfeffer, 1995; Pfeffer et Veiga, 1999; Simard et Lapalme, 2003). Les entreprises étudiées par ces auteurs se caractérisent par leur grande taille (le plus souvent des entreprises comptant plusieurs centaines d'employés). Les employés y occupent des fonctions subordonnées, y usent de peu d'autonomie au sein d'une organisation hiérarchique du pouvoir. Dans ces environnements, les procédures de travail et les façons de faire sont détaillées et prescrites dans un souci d'uniformité pour garantir la qualité du produit ou du service. Les ESTEs que j'ai pu observer se révèlent bien différentes. Elles se distinguent par leur petite taille (entre 100 et 150 employés). Elles évoluent dans un environnement extrêmement concurrentiel à l'échelle mondiale. Leur structure organisationnelle comporte peu de niveaux hiérarchiques et peu de procédures formalisées. On y favorise davantage les procédures informelles. L'autonomie des professionnels dans la conduite de leurs projets et la réalisation de leurs tâches est une norme incontournable en vertu de leur savoir avancé et relativement ésotérique, et reconnue par tous de ce fait même. De même, en ce qui concerne la GRH, à la différence des entreprises industrielles traditionnelles ou des bureaucraties, la quasi absence de pratiques officielles de GRH ainsi que le rôle très effacé du service des ressources humaines est un constat récurrent dans les entreprises de la nouvelle économie (Autier et Picq, 2003; Perrons, 2002; Pina e Cunha, 2002). Néanmoins, il n'est pas à dire que les employés n'y sont pas mobilisés, bien au contraire.

Cet article vise à expliquer les comportements de mobilisation des travailleurs qualifiés de la nouvelle économie dans des entreprises sans stratégie de mobilisation et souligne la nécessité de tenir compte du contexte organisationnel dans l'implantation de pratiques mobilisatrices des ressources humaines.

La méthode

Dans cette recherche sur les politiques et les pratiques de conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle, nous avons étudié sept entreprises. Cinq d'entre elles (*TI 1, TI 2, TI 3, Optique 1 et optique 2*) de petite taille appartiennent au secteur de la nouvelle économie et exercent leurs activités dans les domaines du multimédia, des services informatiques, des télécommunications, ainsi que de l'optique photonique. Les deux autres organisations, (*Assurances-I et Gestion Immobilière*) ont un profil de bureaucratie traditionnelle de grande taille au sein desquelles nous avons étudié les services informatiques.

La population interrogée se compose de professionnels qualifiés, en majorité des ingénieurs, tous non syndiqués : gestionnaires, analystes en informatique, analystes-programmeurs, chefs de projet, 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. 72 % des répondants détenaient un diplôme universitaire et 26 % un diplôme d'études collégiales (DEC) ou l'équivalent. 88 entrevues semi directives ont été menées entre 2001 et 2002 auprès des responsables des ressources humaines, des supérieurs immédiats et des chefs de projets ainsi qu'auprès des employés. Ayant interrogé un nombre égal d'hommes et de femmes, des différences intéressantes selon le genre sont apparues mais seront présentées dans un prochain article. Nous avons traité nos données dans une approche directement inspirée de la théorie ancrée de Glaser et Strauss (1967). Dans un premier temps, nous avons dégagé des catégories descriptives sur des thèmes récurrents des discours tels que l'organisation du travail.

la nature de l'emploi, l'autonomie dans le travail, la gestion des ressources humaines pour ne citer que celles-là. Dans un deuxième temps, nous avons établi des catégories analytiques issues de la question posée, soit du cadre théorique de la mobilisation dans ce cas-ci telles que les pratiques officieuses d'aménagement, la reconnaissance au travail ou encore la perception de justice pour ne donner que quelques exemples.

Les fondements historiques des définitions

La mobilisation et l'engagement, clarification des termes utilisés

Avant toute chose, il est nécessaire de clarifier les termes que nous allons utiliser dans ce texte, en particulier ceux de mobilisation et d'engagement. Les travaux touchant cet objet sont nombreux à tel point que plusieurs auteurs notent la pléthore de définitions disponibles. À ce sujet, Wils et al. (1998) soulignent la confusion possible quant à la définition du concept liée à l'utilisation de termes différents entre les travaux français et anglo-saxons. Ainsi, les auteurs anglo-saxons utilisent le terme *commitment* (Meyer et Allen, 1997; Mowday, Steer et Porter, 1979; Singh et Vinnicombe, 2000) pour parler de ce que certains auteurs québécois nomment « mobilisation » (Tremblay, 2002; Wils et al., 1998), d'autres « engagement » (Fabi, Martin et Valois, 1999; Herrbach et Mignonac, 2002) alors que certains auteurs français se réfèrent à la notion d'« implication » (Thévenet, 1986, cité dans Ballet et de Bry, 2001). Pour notre part, nous avons choisi de retenir le terme « mobilisation » dans la perspective de Tremblay et Wils (2005, p. 38) qui définissent la mobilisation comme « une masse critique d'employés qui accomplissent des actions (faisant partie ou non de leur contrat de travail, rémunéré ou non) bénéfique au bien-être des autres, de leur organisation et à l'accomplissement d'une œuvre collective ».

Dans leurs travaux récents, Tremblay et Simard (2005, p. 62) proposent un cadre conceptuel de la mobilisation qui rassemble et articule les différentes composantes de ce phénomène soit les caractéristiques organisationnelles, le climat organisationnel et les conditions psychologiques en amont, les comportements de mobilisation et enfin

les performances tant organisationnelles qu'humaines en aval. Les caractéristiques organisationnelles peuvent être utilisées par l'employeur comme des leviers pour établir un climat propice à la mobilisation du personnel. Tremblay et *al.* (2005) repèrent quatre leviers organisationnels : la vision et la mission de l'organisation, le leadership des cadres, l'organisation du travail ainsi que les pratiques de GRH. Pour que la mobilisation ait lieu, il convient également qu'il y ait un climat organisationnel et des conditions psychologiques favorables. L'employeur construira un climat organisationnel propice à la mobilisation en veillant à favoriser la présence d'un certain nombre de bénéfices psychologiques importants (la confiance, le soutien, la reconnaissance, le pouvoir d'agir, la justice) par le truchement des quatre leviers organisationnels (Tremblay et Simard, 2005, p. 63). Nous nous référerons à ce modèle dans notre analyse de la mobilisation des personnels hautement qualifiés des entreprises étudiées.

Dans ce modèle conceptuel de la mobilisation (Tremblay et Simard, 2005, p. 63), l'engagement affectif de l'employé est une des conditions psychologiques propices à la mobilisation. Selon ces auteurs, l'engagement affectif, également dit « émotionnel » ainsi que la motivation individuelle représentent « le paiement cognitif et affectif de la dette perçue par les salariés », venant du sentiment d'obligation de rendre une contrepartie à son employeur. En effet, l'employeur crée une obligation de réciprocité chez l'employé (Gouldner, 1960), une dynamique d'échange lorsqu'il met en œuvre les leviers organisationnels et offre à l'employé un climat organisationnel répondant à ses aspirations en termes de justice, de reconnaissance, de pouvoir d'agir, de confiance ou encore de soutien. Il nous apparaît ici intéressant de faire un rappel de l'évolution des définitions de l'engagement.

L'évolution de la notion d'engagement organisationnel

La définition de Mowday, Steers et Porter (1979) de l'engagement organisationnel jugée pertinente pendant 30 ans (Guest, 1992), est aujourd'hui discutée dans le contexte de la nouvelle économie même si elle demeure pertinente dans l'économie

traditionnelle (Guest, 1997, 1998; Singh et Vinnicombe, 2000). Mowday, Steers et Porter (1979) attribuent trois caractéristiques à un employé engagé :

- (a) *a strong belief in and an acceptance of the organizational's goals and values.*
- (b) *a willingness to exert considerable effort on behalf of the organization, and*
- (c) *a strong desire to maintain membership in organization.*

La première dimension se réfère à l'intensité avec laquelle un individu s'identifie et se reconnaît dans les valeurs d'une organisation. Cela se manifeste par une acceptation profonde des valeurs et des buts organisationnels. La deuxième dimension traduit la disposition de cette personne à fournir des efforts considérables pour son organisation. Enfin, la troisième dimension a trait au désir de l'individu de demeurer à l'emploi de son organisation. Depuis, certains auteurs tels Allen et Meyer (1996) ont cherché à raffiner la réflexion en présentant une définition de l'engagement multidimensionnelle qui distingue trois différents types d'engagement : l'engagement affectif, l'engagement de continuité ou l'engagement par intérêt où l'employé reste dans son emploi car il a acquis trop d'avantages par rapport à ce qu'il pourrait obtenir ailleurs sur le marché, tous deux reprenant les éléments de la définition de Mowday, Steers et Porter (1979) (Allen et Meyer, 1990), et enfin, l'engagement normatif où le sentiment de devoir maintient l'employé dans son emploi. Les nombreux travaux sur l'engagement cherchent toujours à préciser les mécanismes qui suscitent l'engagement chez les employés afin de mieux comprendre quelles en sont les sources ainsi que les effets (Mathieu et Zajac, 1990; Paillé, 2004).

Dans cet article, on s'intéressera à l'engagement affectif car de nombreuses recherches soulignent le lien existant entre des employés engagés affectivement et l'adoption de comportements de mobilisation comme, par exemple, l'attachement ou la loyauté envers l'employeur (Meyer et Allen, 1991; Paillé, 2004; Tremblay, Guay et Simard, 2000; Tremblay et Simard, 2005). Toutefois, la remise en cause du contenu

de l'engagement affectif par certains auteurs traitant spécifiquement des professionnels des entreprises de services technologiques (Singh et Vinnicombe, 2000) amène à reconsidérer la définition de l'engagement affectif et à questionner la possibilité et les moyens de mobiliser cette catégorie d'employés. En effet, dans le contexte organisationnel que nous avons observé ainsi que dans les réflexions de nombreux auteurs sur la redéfinition des relations de travail, il apparaît que la définition traditionnelle de l'engagement affectif envers l'entreprise est sérieusement remise en question aujourd'hui (Cappelli, 1999), en particulier chez les travailleurs qualifiés de la nouvelle économie (Stewart, 1999). L'importance de la fidélité à long terme envers un employeur perd de son importance au bénéfice de 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). L'engagement affectif chez les professionnels des services technologiques, s'il reste intense, ne se traduit pas dans la durée ni dans la stabilité d'emploi. Les travaux d'Alvesson (2000) de même que ceux de Barley et Kunda (2004) soulignent que ces professionnels se considèrent bien davantage comme des entrepreneurs indépendants que comme des employés. De ce fait, les notions de loyauté et d'attachement à l'entreprise deviennent obsolètes pour ces travailleurs qualifiés. Ainsi, on peut donc s'interroger sur la validité des modèles proposés de mobilisation dans le contexte des personnels hautement qualifiés de la nouvelle économie.

Les pratiques de GRH comme leviers de la mobilisation

Dans leur modèle conceptuel de la mobilisation, Tremblay et al. (2005) détaillent quatre leviers d'action pour les employeurs : la vision et la mission, les pratiques de GRH, l'organisation du travail et le leadership des cadres. La mise en œuvre de ces leviers contribue à créer un climat organisationnel favorable et ainsi à susciter l'engagement affectif des employés. Dans le cadre de notre recherche, nous nous intéresserons surtout aux pratiques de GRH ainsi qu'à l'organisation du travail qui sont les variables clefs pour comprendre les différences entre les entreprises de

services technologiques et les entreprises traditionnelles ou bureaucratiques. Il ne nous semble pas pertinent de retenir le leadership, comme levier de mobilisation dans le contexte particulier des entreprises de notre étude. En effet, le mode d'organisation par projets qui prévaut dans ces entreprises va de pair avec des changements très fréquents de supérieurs immédiats. Le leadership est donc inconstant. Les outils de mesure à notre disposition ne permettent de tenir compte de ce contexte particulier. Il y a ici une piste de réflexion intéressante à explorer à l'avenir autour de l'étude du *leadership* dans des environnements extrêmement changeants.

Enfin, nous ne disposons pas de suffisamment d'éléments dans les entrevues pour nous permettre de conclure quoi que ce soit en matière de relation entre la vision et la mobilisation pour cette population particulière d'employés. Toutefois, l'extrême mobilité des professionnels de ce secteur, le changement fréquent d'employeurs diminue d'autant la possibilité de connaissance et d'adhésion à la mission et à la vision. Cela nous conduit à penser que ce levier n'est pas pertinent dans notre contexte.

Les nombreuses recherches menées dans le cadre d'entreprises industrielles ou des bureaucraties traditionnelles (Appelbaum et Batt, 1994; MacDuffie, 1995; Pfeffer, 1995; Pfeffer et Veiga, 1999; Simard, Doucet et Bernard, 2005, p. 298) ont mis au jour un certain nombre de bonnes pratiques de GRH qui ont un effet positif sur les comportements de mobilisation et sur l'engagement des employés telles que par exemple : les pratiques de rémunération, les pratiques de reconnaissance, les pratiques de gestion et de développement des compétences, la sélection du personnel, la gestion des carrières, la qualité de vie au travail, l'organisation du travail en équipes, le partage de l'information. On peut signaler cependant que l'ensemble des travaux ne s'accordent tous pas sur les mêmes pratiques et qu'il reste encore un travail important de recherche à effectuer sur l'efficacité et les effets sur la performance organisationnelle des différentes pratiques de GRH (Paillé, 2004). Toutefois, ceci ne sera pas développé dans cet article.

Dans ce texte, on retiendra les travaux menés sur les pratiques de mobilisation à l'attention des travailleurs hautement scolarisés. En effet, les répondants de notre étude sont des professionnels hautement qualifiés et très autonomes dans la conduite de leurs tâches, ils correspondent donc à une population très particulière. Les auteurs qui ont traité de cette population particulière (DeFillippi, 2003; Paré, Tremblay et Lalonde, 2001a et b) dégagent un certain nombre de domaines dans lesquels des politiques officielles mises en place par la direction ou bien des pratiques officieuses pas toujours encadrées par la direction peuvent influencer favorablement sur l'engagement organisationnel de ces professionnels hautement qualifiés. Il est à noter que ces travaux ont souvent une portée fortement prescriptive. Nous avons retenu les pratiques les plus fréquemment citées par les travaux et autour desquelles se dégagent un consensus quant à leurs effets sur l'engagement et la mobilisation de ces travailleurs hautement qualifiés :

- Les pratiques de développement des compétences. Les ressources humaines étant une source durable d'avantage compétitif, l'intérêt de l'employeur est de maintenir à jour les compétences de ses employés par une pratique de formation continue, et de leur offrir des possibilités de carrière. L'investissement de l'employeur en formation indique également aux employés la volonté de l'employeur d'établir une relation à long terme avec ses salariés (Tremblay et al., 2005, p. 73)
- Les pratiques de reconnaissance pécuniaire et non pécuniaire. Il s'agit de la rémunération et de mesures financières incitatives dont les effets sur la mobilisation restent très discutés. Pour certains, la rémunération a des effets limités sur les comportements de mobilisation (Tremblay, Guay et Simard, 2000). Mais des études menées auprès des travailleurs qualifiés soulignent l'importance pour eux du salaire (Yeuk-mui May, Korczynski et Frenkel, 2002). Quant aux récompenses non pécuniaires (rétroaction positive du supérieur immédiat, nomination à titre d'employé du mois, récompenses sous forme de billets de spectacle ou de bon d'achat, etc.), elles semblent avoir un effet positif sur l'engagement des employés. L'employé les interpréterait comme des marques de considération de la part de son employeur (Tremblay, Guay et Simard, 2000).
- Les pratiques de partage du pouvoir se traduisent par la participation des salariés aux décisions, une organisation du travail qui favorise l'autonomie d'action (par exemple avec

les équipes de projet) ou encore l'initiative et la responsabilisation des employés vis-à-vis de leurs tâches.

- Les politiques et pratiques de conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée. La présence de politiques tenant compte des obligations familiales (aménagement des heures de travail, congés familiaux, horaires variables, garderie sur le lieu de travail) influe favorablement sur l'engagement des travailleurs qui en bénéficient (Chiu et Ng, 1999; Grover et Crooker, 1995; Osterman, 1995) et sur leur intention de rester dans l'entreprise (Scandura et Lankau, 1997; Scholarios et Marks, 2004). La conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle (CVP) est un levier important de mobilisation sur ces populations qualifiées (Paré, Tremblay et Lalonde, 2001a et b; Scholarios et Marks, 2004).

Les conditions de la mobilisation. Le climat organisationnel

La présence de ces pratiques de GRH contribue à créer un contexte organisationnel mobilisateur en favorisant les sentiments de confiance envers leurs employeurs (Gould Williams, 2003) et la perception de justice organisationnelle des employés (Paré et Tremblay, 2001 b; Tremblay et al., 2005). Les recherches confirment que la perception de justice organisationnelle favorise l'engagement et la satisfaction de l'employé vis-à-vis l'organisation et influe positivement sur ses comportements de mobilisation (Paré, Tremblay et Lalonde, 2001; Simard, Doucet et Bernard, 2005). La présence de ces pratiques a un double effet. Tout d'abord, elle crée chez l'employé le désir de rendre, de donner quelque chose en échange à son employeur sous la forme de comportements positifs pour l'organisation (Guzzo et Noonan, 1994; Whitener, 2001) conformément à la théorie de l'échange social (Blau, 1964) ainsi qu'à la norme de réciprocité (Gouldner, 1960). Ensuite, ces pratiques en faveur des employés contribuent également à la confiance des employés envers leur employeur car elles envoient le signal que de dernier se préoccupe de sa main-d'œuvre et qu'il souhaite développer une relation durable avec celle-ci (Tremblay et al., 2005).

Dans les organisations où les ressources humaines sont considérées comme la base de l'avantage compétitif du fait de l'importance de leurs connaissances et de leurs compétences pour l'activité de l'entreprise, les auteurs recommandent de chercher à les conserver le plus longtemps possible (Pfeffer et Veiga, 1999; Becker et Huselid,

1999). L'objectif poursuivi par les directions avec la mise en œuvre de ces pratiques de GRH est de susciter l'engagement de l'employé envers l'organisation et de construire un climat organisationnel favorable à la mobilisation collective des salariés en vue de les retenir et, au bout du compte, d'améliorer les performances organisationnelles et sociales. Certains auteurs (Tremblay et Wils, 2005, p. 47) expliquent également que « la possibilité de susciter chez les employés des comportements de mobilisation accroît ainsi la capacité d'adaptation aux changements et augmentent la capacité de réactivité de l'organisation ». Ainsi, la capacité des directions à mobiliser leur personnel peut être à la source d'un avantage concurrentiel durable.

Toutefois, on peut s'interroger sur la possibilité d'appliquer ce raisonnement et ces recommandations dans le contexte particulier des entreprises de services technologiques aux entreprises et aux professionnels hautement qualifiés que nous avons rencontrés.

La disparition de la stabilité du lien d'emploi et la remise en question de l'importance de la loyauté à l'employeur

Les profonds changements dans l'économie, dans les relations de travail et leurs effets sur la GRH amènent à questionner l'applicabilité des recommandations en matière de mobilisation. En effet, la dernière dimension de la définition classique de l'engagement organisationnel (Mowday, Steers et Porter, 1979) relative au désir de rester fidèle à l'organisation est aujourd'hui questionnée par plusieurs auteurs (Baruch, 1998; DeFillippi, 2003; Maguire, 2002; Sims, 1994; Singh et Vinnicombe, 2000). Ces derniers remettent en cause la fidélité de l'employé envers son organisation, plus particulièrement dans le cas des travailleurs hautement qualifiés (Singh et Vinnicombe, 2000). À l'époque du fordisme, cette fidélité à l'employeur était la contrepartie du salarié dans le contrat psychologique qui le liait à son employeur. On désigne le contrat psychologique comme la partie non écrite du contrat de travail. Le contrat de travail définit par écrit le salaire, les conditions de

travail: le contrat psychologique, quant à lui, correspond à une entente tacite entre les parties, une promesse d'échanges, d'obligations réciproques non écrites (Atkinson, 2002; Cappelli, 1999, p. 18-22; McFarlane Shore et Tetrick, 1994; Maguire, 2002).

Le contrat psychologique lié au compromis fordiste reposait sur un échange entre les employeurs et les travailleurs élaboré au sortir de la deuxième guerre mondiale. Les premiers garantissaient un emploi stable et durable dans l'entreprise, des horaires prévisibles, une rémunération permettant de participer à la société de consommation ainsi que des avantages sociaux. Les seconds offraient, en contrepartie, leur force de travail, une promesse de fidélité à leur employeur et acceptaient jusqu'à un certain point la déqualification du travail résultant de l'industrialisation massive. Ce compromis se révèle inadéquat dans le contexte particulier des entreprises de la nouvelle économie spécialisées dans les services technologiques aux entreprises et employant un personnel hautement qualifié. Une première remise en question vient de l'évolution du contexte économique général et touche toutes les entreprises, tous secteurs confondus. En effet, l'ouverture des marchés à la concurrence mondiale et la globalisation des échanges exigent des entreprises d'être flexibles pour répondre rapidement et aux meilleurs coûts aux demandes de clients. Pour offrir des produits et des services concurrentiels, les directions de ces entreprises recherchent donc :

- à flexibiliser leur structure organisationnelle en supprimant des niveaux hiérarchiques pour adopter une structure horizontale, réputée plus efficace et rapide dans le processus de prise de décision;
- à flexibiliser leur offre en délaissant la production de masse uniformisée pour proposer des produits correspondant précisément aux besoins du client;
- à flexibiliser l'organisation du travail pour adopter, dans un nombre croissant d'entreprises, une gestion par projets,
- et enfin, à flexibiliser la main-d'œuvre en revenant sur la stabilité du lien d'emploi et en développant des formes d'emploi précaires tels que les emplois à temps partiel, l'intérim et les contrats à durée déterminée. Ces formes d'emplois permettent aux entreprises de faire varier leur effectif selon leurs besoins et ainsi de diminuer leurs coûts.

Cette valorisation de la flexibilité et de la mobilité remet en question les fondements du compromis fordiste dont, entre autres, la stabilité de la relation d'emploi (Carnoy, 2000, p. 56-104; Périlleux, 2001, p. 33-35; Rousseau et Greller, 1994). De plus en plus d'entreprises traditionnelles visent cette flexibilité (Linhart, 2004). Pour un grand nombre de travailleurs des entreprises traditionnelles, ces nouvelles exigences de flexibilité se traduiront par des conditions de travail plus exigeantes en temps, en productivité et en implication sans forcément de contreparties de la part de l'employeur ainsi que par une précarité nouvelle, car le maintien de leur emploi est lié aux variations de la demande. Pour d'autres, en particulier les professionnels hautement qualifiés des entreprises de services technologiques, cette flexibilité est un atout qu'ils utilisent à leur avantage pour augmenter leur valeur sur le marché du travail en changeant régulièrement de projet pour acquérir sans cesse de nouvelles compétences. Ils restent les détenteurs des connaissances indispensables à la conduite des activités dans ce secteur qui créent chez leurs employeurs une dépendance à leur égard. Dans ce contexte, la flexibilité n'est donc pas perçue négativement par ces professionnels hautement qualifiés. Certes, un grand nombre d'entreprises fonctionnent toujours selon le modèle fordiste (Milkman, 1998). Toutefois, les changements organisationnels observés dans les entreprises de la nouvelle économie séduisent d'autres secteurs (DeFillippi, 2003; Linhart, 2004; Périlleux, 2001).

Dans le contexte des entreprises de services technologiques, la recherche de l'engagement des employés ne passe donc plus par la promesse de la stabilité d'emploi et d'un cheminement de carrière au sein d'une même entreprise. Une caractéristique soulignée fréquemment chez les travailleurs qualifiés de ces entreprises est leur loyauté à court terme envers leur employeur qui se traduit par peu de stabilité dans les relations d'emploi :

Company loyalty is a lost virtue. In fact many high-tech employees actually place a stigma on remaining with a company longer than three years; IT pros feel this makes them appear lacking in ambition and thus "unplaceable" (Winn, 2001, p. 63).

De même, Guy Paré (2002, p. 54) trace un portrait de cette génération où :

La loyauté traditionnelle, c'est-à-dire la gratitude exprimée à l'employeur qui vous offre un emploi à vie est une affaire du passé, que les restructurations et les compressions d'effectifs du début des années 90 ont fait disparaître à jamais. [...] Leurs rapports de travail ne seront pas tant ceux qui s'établissent entre un patron et un employé que ceux qui s'établissent entre un client et un entrepreneur, entre les membres d'une équipe, entre le maître et l'apprenti.

La stabilité dans une entreprise n'est pas une priorité de nos répondants. Ainsi, on observe parmi nos répondants des variations du nombre d'années d'ancienneté selon qu'ils travaillent dans une entreprise de services technologiques ou dans une bureaucratie. En moyenne, sur l'ensemble de l'échantillon, les répondants comptent 4,4 années d'emploi dans leur poste (et pour leur employeur actuel) et 12,2 années d'expérience dans leur type de poste. Cependant, si on distingue les répondants des bureaucraties de ceux des services technologiques, il apparaît des différences significatives. Ainsi, les répondants des bureaucraties comptent en moyenne 8,7 années d'emploi dans leur poste (et pour leur employeur actuel) alors que ceux des services technologiques en comptent 2,4. De même, les employés interrogés, dans l'ensemble, ne font pas de la sécurité d'emploi leur priorité car, en vertu du fonctionnement du système de carrières dans l'informatique, ils ont besoin de cette succession d'emplois afin de construire leur réputation dans le secteur. Leurs préoccupations sont donc davantage orientées vers les défis de leur travail et l'acquisition de nouvelles compétences que vers la stabilité d'emploi. Ces travailleurs restent dans une entreprise tant que celle-ci leur offre des projets intéressants. Dès lors qu'ils ont le sentiment de ne plus apprendre, ils quittent l'entreprise pour d'autres projets plus stimulants et source de nouveaux défis chez les concurrents (Tremblay, 2003). La rapide obsolescence des connaissances en informatique contraint ces travailleurs qualifiés à acquérir sans cesse de nouvelles compétences pour conserver leur valeur sur le marché du travail. Chez eux, l'engagement ne se traduit donc pas par la stabilité en emploi.

Plusieurs auteurs soulignent que pour ce type de population de travailleurs qualifiés, la carrière nomade devient la norme (Arthur et Rousseau, 1996; Cappelli, 1999; Stewart, 1999; Tremblay, 2003). On échange désormais un emploi permettant d'acquérir de nouvelles compétences et de construire sa réputation, une rémunération élevée ainsi qu'une grande autonomie contre l'engagement de tout faire pour satisfaire au mieux le client du projet. Si l'employeur n'a plus de projets intéressants à proposer, alors le professionnel se mettra en quête d'une autre entreprise proposant de nouveaux projets à la pointe de la technologie.

Toutefois, il convient de nuancer quelque peu cette propension à la mobilité en tenant compte du contexte de l'offre sur le marché du travail (Cappelli, 1999, p. 239). Dans un contexte où les offres se font plus rares, ces professionnels hésiteront quand même avant de quitter leur entreprise. Ceci est à prendre en compte lors de l'analyse des comportements. Pour l'instant, une grande partie de ces professionnels profitent d'une pénurie de personnes qualifiées sur le marché du travail, ils ont donc plus facilement la possibilité de changer d'employeur. Nous sommes donc en présence d'un contrat psychologique différent de celui que nous avons connu jusqu'à présent.

Compte tenu de ce que nous venons d'évoquer, il est pertinent d'observer les comportements de ces travailleurs qualifiés des ESTEs et de voir dans quelle mesure ces professionnels sont engagés et mobilisés dans leur travail. Dans un premier temps, dressons un tableau des comportements de mobilisation que nous avons pu observer dans les entreprises que nous avons étudiées.

Les comportements de mobilisation des professionnels qualifiés des entreprises de services technologiques

Nous avons pu relever chez les professionnels interrogés un certain nombre de comportements que l'on peut qualifier de comportements de mobilisation car ils correspondent aux caractéristiques de l'employé mobilisé. Dans une étude menée auprès de gestionnaires québécois de ressources humaines, ces derniers définissaient

un employé mobilisé comme « une personne qui ne compte pas ses heures, une personne qui investit du temps et de l'énergie dans son travail, une personne qui se consacre entièrement à son travail, une personne dédiée [...], une personne qui déploie des efforts supérieurs à la normale : une personne qui en fait plus que ce qui est demandé ou encore une personne qui dépasse continuellement les attentes (Tremblay et Simard, 2005; Tremblay et Wils, 2005, p. 41; Wils, Labelle, Guérin et Tremblay, 1998).

Dans les entreprises étudiées, lorsqu'on a interrogé les responsables des ressources humaines ainsi que les supérieurs immédiats quant à la mobilisation et l'engagement au sein de leur équipe, une majorité d'entre eux s'est déclarée satisfaite des comportements de mobilisation et de l'engagement manifesté par leurs employés. Les directrices des ressources humaines (DRH) de *TI 3, Gestion Immobilière et Optique 2* de même que neuf chefs de projet sur quatorze ne relèvent pas de problème d'engagement. Certes, la DRH de *TI 1* souligne qu'à la suite de la fusion opérée récemment, la direction travaille à la re-mobilisation du personnel, mais le personnel reste motivé. Seules les DRH de *TI 2* et d'*Assurances-I* constatent d'importants problèmes de mobilisation. Pour la DRH de *TI 2*, les multiples fusions et acquisitions ont dilué le sentiment d'appartenance et le personnel est très largement démobilisé. Ceci est confirmé par deux chefs de projet de *TI 2*. Quant à *Assurances-I*, la DRH constate une baisse de l'engagement liée, selon elle, à des politiques de rémunération inférieures à celles du marché externe. Toutefois, il n'en reste pas moins que dans la majorité des entreprises, l'engagement des employés est jugé satisfaisant. Cet engagement se traduit par différents comportements de mobilisation.

La pratique des heures supplémentaires

Les heures supplémentaires et les longues heures de travail sont une caractéristique fréquente des entreprises pratiquant la gestion par projets et employant des travailleurs hautement qualifiés (IGDA, 2004, p. 30; Lapointe, 2004; Legault, 2005; Perrons, 2003; Singh et Vinnicombe, 2000). Dans les ESTEs de même que dans les

deux bureaucraties étudiées, parmi les répondants, 46 % des femmes et 83 % des hommes effectuent régulièrement des heures supplémentaires en nombre important (Chasserio et Legault, 2005). 49 % de nos répondants travaillent plus de 40 heures par semaine (40 % des femmes et 58 % des hommes) et 13,6 % travaillent plus de 50 heures par semaine (6,6 % des femmes et 20 % des hommes). Ces heures supplémentaires ne sont que très partiellement rémunérées ou récupérées en temps (Chasserio et Legault, 2005; Legault et Chasserio, 2003). Ces comportements des professionnels témoignent de leur mobilisation.

On a également observé des comportements de personnes, tant dans les ESTEs que dans les services informatiques des deux bureaucraties, qui effectuent des heures supplémentaires à leur domicile le soir ou les fins de semaine. Ainsi, parmi les répondants, 14 femmes sur 45 ainsi que 27 hommes parmi 43 avouent apporter du travail à la maison le soir après la journée de travail, comme l'illustrent les témoignages suivants :

Comme actuellement, on est dans les budgets. [...] si je prenais le temps de cette semaine et des semaines passées et des semaines à venir, ça ferait beaucoup plus que 55 heures par semaine. Là, de ce temps-ci, je finis de travailler... j'amène à la maison, je travaille jusqu'à minuit, là... (SH-4-7-18-7)

Lorsque c'est arrivé, récemment, moi j'ai pris un ordinateur pis je l'ai amené à la maison. Fait qu'à ce moment-là, je suis capable de travailler chez nous, ça dérange peu ma famille. J'attends que mes enfants soient couchés. (AF-14-7-22-5)

12 femmes et 18 hommes affirment également travailler la fin de semaine chez eux pour avancer ou finir un projet :

Ça m'arrive de travailler à la maison, des fins de semaine... pour préparer des projets ou euh... faire deux choses en même temps. Donc, je fais un projet de fond, la semaine, pis y en a un autre qui est urgent, je peux amener de la documentation la fin de semaine, pis préparer des choses. Fait que dans ce temps-là, je travaille à la maison, comme quand j'étais consultant, avant. (CGH-16-18-21-6)

La pratique des heures supplémentaires ainsi que les heures gratuites effectuées à la maison sont des comportements que l'on peut qualifier de dévouement dans le poste de travail et qui correspondent à la définition d'un employé mobilisé (Tremblay et Wils, 2005, p. 43). Pour les directions, ces comportements présentent des intérêts certains. Quand les employés en « font plus » que ce qui est formellement attendu d'eux, la direction de l'entreprise obtient une valeur ajoutée qu'elle ne rémunère pas (Legault et Chasserio, 2003).

La disponibilité en tout temps

Enfin, on peut également noter chez ces professionnels hautement qualifiés une importante propension à être disponible en tout temps, sur appel pour répondre aux besoins du client. Les répondants intègrent cette exigence de disponibilité comme une caractéristique de leur profession. Dans leurs discours, on trouve de façon récurrente les expressions suivantes : « il faut être disponible 24 heures sur 24 », « être disponible jour et nuit », « il faut toujours dire oui, accepter de tout faire », « répondre aux besoins des usagers et des clients ».

Ainsi, quelques-uns, quatre femmes et six hommes, portent un téléavertisseur pour répondre à tout moment, même la nuit, aux demandes du client. Peu de répondants remettent en cause ces aspects exigeants de leur travail qu'ils considèrent inhérents à leur activité (Legault, 2004, p. 32). Par ailleurs, on peut souligner que les supérieurs immédiats jugent l'engagement des employés envers l'organisation en fonction de cette présence et de cette disponibilité à répondre aux clients qui sont également prises en compte pour l'obtention d'une promotion (Legault et Chasserio, 2003).

Un comportement de professionnel orienté vers le client

La conception que ces professionnels se font des obligations de leur métier est très largement orientée vers la satisfaction du client. La grande préoccupation de satisfaire le client est une caractéristique récurrente des comportements de ces travailleurs hautement qualifiés. Ce dernier occupe une place centrale dans les discours et les préoccupations des directions et des travailleurs (Anderson-Gough, Grey et Robson,

2000; Legge, 1995, p. 192; Singh et Vinnicombe, 2000). Parmi les témoignages des répondants, les expressions suivantes sont fréquentes : « si le client est content, on a réussi », « on travaille pour le client », « savoir que le client est satisfait », « c'est toujours le client qui a priorité ». Cette importance accordée au client se traduit dans les comportements par une grande disponibilité pour assurer le soutien technique, une vigilance pour livrer les projets dans les délais ou encore les efforts déployés pour la résolution des problèmes techniques. Cette priorité accordée au client se fait parfois au détriment de la vie privée et familiale comme l'illustre le témoignage suivant :

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, et puis... [ma conjointe et mon enfant] ont préféré pas y aller, fait que... [INT : Et quelle a été la réaction [de votre conjointe]?]... 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)

La survie de ces ESTEs dépend de la satisfaction du client. Aussi, les comportements orientés vers la satisfaction de ce dernier sont fortement encouragés par les directions bien plus que les comportements de fidélité envers l'entreprise. De leur côté, les professionnels ont parfaitement intériorisé cette responsabilité de la relation avec le client.

Ben... je fais ce que je crois qui est nécessaire d'être fait. Des fois, je travaille à la maison aussi, quand je peux. (CRH-1-2-10-7)

Les employés se sentent alors coupables si leur absence retarde le projet, comme témoigne l'extrait suivant :

À part, les journées que j'ai dû manquer. Mais encore là, j'ai rattrapé mon temps après.... Parce que je me sentais coupable de pas être rentrée au bureau... fait qu'à ce moment-là, quand je suis revenue au bureau, les trois jours après... je

me suis amené du travail à la maison pour récupérer, là... Mais c'est pas mon patron qui me l'a demandé, là... Je l'ai faite par moi-même (AF-12-3-23-5)

Cette conception du « bon professionnel » engendre des comportements d'auto discipline, de responsabilisation vis-à-vis du client et de la conduite du projet que l'on peut tout à fait assimiler à des comportements de mobilisation.

Dans les entreprises étudiées, en particulier celles où les répondants ont des contacts directs avec les clients (*Assurances-I, Gestion Immobilière, TI1, TI2 et TI3*), certaines directions souhaitent clairement que l'engagement de leurs employés soit tourné directement vers ces derniers. Ainsi, 3 des 6 responsables des ressources humaines interrogées et 9 des 14 chefs de projets de ces cinq entreprises ont clairement indiqué que la préoccupation pour le client était une qualité indispensable. De plus, la situation particulière de certains employés de *TI1* et *TI2* renforce cette place centrale du client dans la vie professionnelle. Certains employés sont en effet « loués » au client pour des périodes assez longues. Dans ces conditions, ces derniers avouent eux-mêmes se sentir plus proches de leur client que de leur entreprise. Le fait de travailler chez le client n'est pas sans conséquence sur le lien entre l'employé et son employeur. L'absence de contact diminue le sentiment d'appartenance à l'entreprise (Robertson et Swan, 2003), comme la DRH de *TI1* en fait le constat :

L'employé qui va travailler directement chez le client, ben c'est certain que c'est son côté d'autonomie, son côté 'sentiment d'appartenance' est moindre un peu, ça veut pas dire qu'il est nul, mais il est quand même moindre. (MDF-14-7-9-5)

En mobilisant leurs efforts vers le client, les employés satisfont leur direction, en lui permettant d'atteindre ses objectifs de chiffre d'affaires, de conserver ses clients face aux concurrents et de conserver un avantage compétitif sur le marché. Leurs comportements témoignent indéniablement d'un grand engagement, mais plutôt à l'égard du client, sans pour autant que ces employés souhaitent demeurer fidèles à leur employeur. Ces comportements de mobilisation sont ceux que nous avons pu observer avec les données recueillies. Les modèles de mobilisation en soulignent

d'autres que nous ne sommes pas en mesure d'aborder ici. Il serait donc intéressant d'approfondir cette recherche à l'avenir.

Un contexte mobilisateur bien plus qu'une stratégie de mobilisation

Après avoir observé les comportements adoptés par les employés, nous avons voulu voir quelles pratiques les employeurs mettaient en place pour susciter la mobilisation et l'engagement de leurs salariés.

Un contexte organisationnel sans stratégie officielle de mobilisation des ressources humaines

Les études révèlent une tendance marquée des ESTEs à privilégier un fonctionnement organisationnel informel y compris en GRH (Autier et Picq, 2003; Perlow, 2002; Robertson et O'Malley Hammersley, 2000). Tant les employés que les directions nourrissent une certaine méfiance vers toute formalisation qui pourrait les conduire à un fonctionnement bureaucratique qu'ils associent à une moindre efficacité. Certains répondants soulignent la flexibilité et la créativité que permet un environnement informel :

On n'a pas cette lourdeur d'ancienneté, cette lourdeur de bureaucratie. ça, y a pas ça du tout. du tout, du tout. Mais on a une complexité parce qu'on n'est pas toujours clair, [...]. L'organigramme n'est pas là, sur un mur, avec des cases puis tout le monde sait exactement dans quelle case...Y a un côté un peu gris aux descriptions de tâche de tout le monde. y a un côté un peu gris à l'organigramme... (DSF-13-1-23-8)

Cependant, nous avons constaté que les pratiques officieuses de GRH ne sont pas sans conséquence pour les employés. Ainsi, le supérieur immédiat profite de cette gestion officieuse pour déterminer de façon discrétionnaire à qui il accordera des aménagements du temps ou du lieu de travail (Chasserio et Legault, 2005) Il utilise donc ces pratiques officieuses pour encourager la mobilisation ou à tout le moins certains comportements comme les heures supplémentaires des membres de leur équipe. Il s'agit donc de pratiques informelles de gestion des ressources humaines

développées par les chefs de projet et supérieurs immédiats. Toutefois, autre conséquence de cette gestion informelle, certains employés qui y sont soumis éprouvent un sentiment d'iniquité. Parmi les répondants, 21 femmes et 10 hommes ont clairement indiqué qu'ils préféreraient avoir dans leur entreprise des politiques officielles et écrites de CVP qui les protégeraient du pouvoir discrétionnaire de leur supérieur immédiat (Chasserio et Legault, 2005). Ce mode de gestion informel s'observe également dans plusieurs domaines de la GRH et illustre l'absence de stratégie officielle et volontaire de la part des directions en matière de mobilisation.

Le développement des compétences

L'étude de Scholarios et Marks (2004) menée dans le secteur informatique souligne que les directions ont, dans le domaine du développement des compétences, une carte importante à jouer. L'employé qualifié doit en effet absolument maintenir à jour ses connaissances pour conserver son employabilité et ses chances de trouver une place dans de nouveaux projets. En manifestant une réelle volonté de fournir à ses employés de la formation correspondant à leurs besoins, les directions peuvent espérer influencer positivement sur l'engagement de ces derniers. Mais, dans ce domaine, ce que l'on observe dans les cinq ESTEs est très différent des services informatiques des deux bureaucraties.

Quand on regarde les pratiques de formation dans l'échantillon d'organisations étudiées, si toutes les directions offrent de rembourser les frais d'inscription à des cours universitaires, elles ne dégagent pas pour autant d'heures durant la journée pour suivre les cours. Seuls les deux services informatiques des deux bureaucraties se démarquent en offrant régulièrement différentes sessions pendant les heures de travail (anglais, apprentissage de langages informatiques ou formation en supervision pour les cadres). Ainsi, 14 des 19 répondants qui suivent des cours durant leurs heures de travail travaillent dans l'un des services informatiques de nos deux bureaucraties. Les cinq ESTEs offrent peu de formation interne de leur propre initiative. Quand ils existent, les programmes de formation intra entreprises ont lieu le soir ou les fins de

semaine (en particulier pour *TI 1* et *TI 3*) et les heures de présence ne sont pas rémunérées. Il est donc intéressant de noter ici une différence entre les entreprises de services technologiques appartenant à la dite nouvelle économie et les services informatiques des bureaucraties étudiées. En effet, on avait bien noté d'importantes ressemblances entre les deux. Ainsi, les services informatiques des deux bureaucraties reproduisent un mode d'organisation du travail par projets favorisant l'autonomie comme dans les entreprises de services technologiques et qu'ils favorisent également, dans certains domaines, comme les aménagements du temps de travail, un mode de gestion informel à la discrétion du chef de projet (Chasserio et Legault, 2005). Pourtant, dans certains secteurs comme celui de la formation, ces professionnels hautement qualifiés employés par des bureaucraties profitent de politiques bien établies en matière de gestion des ressources humaines. Ainsi, ils suivent plus de formations en entreprise à la différence de leurs collègues employés dans de plus petites structures. Les professionnels hautement qualifiés de ces bureaucraties tirent finalement le meilleur des deux mondes, une organisation du travail du service informatique qui s'est affranchie des règles d'un fonctionnement bureaucratique et qui privilégie l'autonomie; mais tout de même des avantages liés à une structure organisationnelle importante comme, par exemple la présence de programmes de formation accessibles à tous.

On observe également que, dans les entreprises sans démarche en matière de formation, les travailleurs prennent eux-mêmes les choses en main et gèrent leur formation comme ils gèrent leur carrière. Ainsi, 10 personnes des ESTEs ont choisi, de leur propre initiative, de suivre des cours du soir à l'université et 15 autres disent se former de leur propre initiative, en autodidactes. Pour ces travailleurs, la succession de projets variés, toujours plus avancés au point de vue de la technologie, représentent le plus souvent le lieu unique d'apprentissage des nouveaux procédés ou de nouveaux instruments, le seul moyen de formation continue pour tenir à jour ses connaissances (Carnoy, 2000, p. 4; Stewart, 1999, p. 202-217; Tremblay, 2003).

Offrir de participer à des projets comportant des occasions d'apprendre ainsi que des défis technologiques stimulants pourrait être un moyen efficace pour conserver cette main-d'œuvre exigeante et la maintenir mobilisée. Or, dans les entreprises visitées, la gestion des carrières n'est pas considérée comme du ressort de la direction. Ainsi, trois responsables des ressources humaines (TI 3, *Assurances-1* et TI 2) renvoient à l'employé la responsabilité de la gestion de sa carrière, comme le souligne le témoignage de cette DRH :

C'est l'employé qui est responsable de sa propre carrière. Il doit prendre des informations, il doit s'assurer d'avoir un bon rendement, de bien performer dans ce qu'il fait, une bonne maîtrise de son propre poste, ensuite, de regarder, d'aller demander de la formation à son gestionnaire. (ADF-15-2-22-2)

En d'autres termes, il n'y a que peu ou pas d'initiatives du service des ressources humaines. Il est intéressant de constater que les directions ne souhaitent pas prendre en charge la formation de leurs employés. En effet, beaucoup jugent que cela serait un investissement perdu. En effet, pourquoi payer la formation d'un professionnel qui, une fois le projet terminé, ira offrir ses services à un concurrent (Cappelli, 1999, p. 198-200). Dans ce contexte organisationnel particulier, les recommandations des travaux sur la mobilisation en matière de formation ne s'appliquent donc pas. Le raisonnement des directions est essentiellement coût/bénéfice et se situe dans le cadre d'un marché de la main-d'œuvre extrêmement mobile et qui ne connaît pas de pénurie; ceci favorise un raisonnement de court terme.

La reconnaissance des efforts

Les modèles conceptuels de la mobilisation soulignent un effet plutôt modéré du salaire et des mesures d'incitation financière sur les comportements de mobilisation (Singh et Vinnicombe, 2000; Tremblay, Guay et Simard, 2000). Or, les témoignages des répondants font au contraire ressortir que la rémunération pèse significativement dans leur décision de demeurer ou non à l'emploi d'une organisation. Six des sept responsables des ressources humaines interrogées soulignent que le salaire est une

raison des départs des employés comme l'explique cette DRH :

Les derniers temps, ce qu'on entend davantage, on a eu partage des profits, les employés ont eu un pour cent (1 %) alors ça a été beaucoup critiqué donc ça peut être un inconfort ou une insatisfaction et on est en train de faire une enquête salariale externe assez poussée parce que les employés se plaignent de plus en plus du niveau du salaire par rapport au marché; alors on essaie de voir s'ils ont raison ou pas et dans la mesure du possible, on va s'ajuster. (ADF-3-19-12-3)

Dans l'échantillon, le salaire annuel moyen se situait autour de 60 957 \$ CAD en 2000-2001. Une part de la rémunération varie en fonction de la performance individuelle évaluée par le supérieur immédiat pour les employés des deux bureaucraties ainsi que dans trois entreprises de services technologiques (*TI 1*, *TI 2*, *Optique 1*). Quatre entreprises (*Assurances-I*, *TI 1*, *TI 2*, *Optique 2*) offrent quant à elles la possibilité d'options d'achat d'actions à certains de leurs employés, selon leur statut. Dans l'ensemble, les répondants recevaient de 50 à 100 % de plus que les diplômés de même niveau dans la population globale, en rémunération (Legault, 2004, p. 20-22).

Ces professionnels hautement qualifiés nourrissent des exigences élevées en matière de salaires. Malgré un niveau de rémunération nettement supérieur à la moyenne, les professionnels de l'informatique se comparent avant tout avec leurs pairs des services informatiques aux entreprises. Ils se tiennent au courant des rémunérations qui ont cours sur le marché du travail qui est le leur et sont vigilants à ce que leur employeur les rémunère selon le marché. Pour cette population de professionnels hautement qualifiés, la rémunération est un élément majeur dans la décision de rester ou non dans l'entreprise, surtout si le professionnel a le sentiment d'être sous-payé par rapport aux rémunérations offertes sur le marché. Dans ces conditions, les employeurs qui ne tiennent pas compte du marché et n'augmentent pas les rémunérations s'exposent à perdre leurs employés. Toutefois, nos données ne permettent pas de vérifier le nombre de départs d'employés dû à la rémunération.

Concernant la reconnaissance des efforts fournis par des récompenses non pécuniaires, plusieurs auteurs ont considéré qu'elles avaient un effet positif sur l'engagement (Paré, Tremblay et Lalonde, 2001). Cependant dans les entreprises étudiées, ces politiques restent relativement peu développées. Ainsi, *TI 3* décerne mensuellement un trophée du meilleur employé et offre une fois par année un voyage de deux jours à son personnel. *Assurances-1 et Gestion Immobilière* remettent des certificats cadeaux lorsqu'une personne s'est distinguée en proposant une innovation ou une amélioration significative pour l'organisation. Ces démarches de reconnaissance symbolique jouent pour les directions un rôle motivateur et incitatif. Les cérémonies de remise sont aussi l'occasion de rassembler les employés et de valoriser les comportements à adopter.

La conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée

La conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée (CVP) constituait le thème central de cette recherche. Bien que les pratiques de CVP ne soient pas les seuls leviers possibles pour activer la mobilisation des employés (Tremblay, 2002), elles sont néanmoins désignées par de nombreux auteurs comme efficaces (Groover et Crocker, 1995) pour les travailleurs qualifiés (Osterman, 1995; Scandura et Lankau, 1997) comme ceux des services technologiques aux entreprises, les informaticiens et les ingénieurs (Paré, Tremblay et Lalonde, 2001a et b; Scolarios et Marks, 2004). Il ressort de ces études qu'une préoccupation manifeste de la direction envers les problèmes de CVP améliore favorablement la perception des employés à l'égard de l'organisation et ainsi favorise leur engagement organisationnel (Grover et Crocker, 1995). Dans les entreprises visitées, on a cependant constaté la faiblesse, voire l'absence de politiques officielles de CVP (Chasserio et Legault, 2005). Dans l'ensemble, les entreprises se conforment au minimum exigé par la loi sans mettre en place de politiques volontaires de CVP comme, par exemple, des jours de congé pour des raisons familiales, des aides financières pour du soutien familial, pour la garde d'enfants ou de parents ou encore la possibilité d'aménager les heures de travail. On

parle ici de semaine de travail comprimée, d'horaires flexibles, d'horaires à la carte, de travail partagé volontaire, de travail à domicile. Si certaines entreprises (*Assurances, Gestion immobilière, T°1 et TI 2*) ont des politiques officielles en matière de gestion des heures supplémentaires, la pratique les réduit pour ainsi dire à néant; les aménagements *ad hoc* entre l'employé et son supérieur immédiat restent en effet la solution la plus fréquemment utilisée pour résoudre des problèmes de conciliation (Legault, 2004, p. 60-62).

Les aménagements du temps et du lieu de travail sont finalement à considérer comme une partie du contrat psychologique de l'employé avec son supérieur immédiat. Le chef de projet remplit sa part du contrat en accordant des aménagements à l'employé qui aura fait preuve par le passé de son engagement en effectuant des heures supplémentaires, par exemple. Il y a alors une reconnaissance non pécuniaire de la part de chef de projet et ce dernier contribue ainsi à l'élaboration d'un climat organisationnel favorable à la mobilisation. Mais, si le chef de projet n'accorde pas l'aménagement demandé alors qu'au préalable l'employé a consenti beaucoup d'heures supplémentaires gratuites, il y a alors rupture du lien de confiance et une perception forte d'injustice de la part de l'employé. Ce refus altère la confiance de l'employé envers son chef de projet, mais également la confiance envers son organisation.

Nos résultats illustrent l'absence de stratégie officielle de GRH en matière de mobilisation dans les ESTEs. Il apparaît que les directions ne développent pas de réelle stratégie de mobilisation de leurs ressources humaines et que les conditions du contexte organisationnel, propres aux entreprises de services technologiques, et en particulier l'organisation du travail par projets, sont bien davantage à l'origine des comportements précédemment présentés.

L'organisation par projets, un levier qui permet l'autonomie et le pouvoir d'agir

Les entreprises de la nouvelle économie organisent le travail autour de projets (Berrebi-Hoffmann, 2002; DeFillippi, 2003; Legault, 2005). De fait, les cinq

entreprises de services technologiques ainsi que les services informatiques des deux bureaucraties ont adopté la gestion par projets. On peut d'ailleurs noter que les services informatiques des deux bureaucraties ont des pratiques d'emploi plus semblables à celles des petites entreprises de services technologiques qu'à celles de la bureaucratie qui les abrite (Chasserio et Legault, 2005).

Dans une organisation du travail par projets, le chef de projet constitue une équipe avec les personnes dont il juge que les compétences réunies permettront de satisfaire au mieux le client. Pour chaque projet, les experts sont requis selon leurs compétences et on les appelle au besoin. On ne leur garantit pas de sécurité d'emploi. Ces experts considèrent que leur carrière est nomade et que la mobilité est inhérente à leur emploi (Tremblay, 2003). En effet, la réussite de chaque projet, la satisfaction des clients et leur réputation sont leurs meilleurs atouts dans leur marché d'emplois. Ils déploient donc, de façon notable à l'observation, plusieurs des comportements de mobilisation connus dans les travaux et présentés dans la section précédente. À la livraison du projet, l'équipe est dissoute et chacun des membres est affecté à un nouveau projet ou bien part chez un autre employeur offrir ses compétences (Berrebi-Hoffmann, 2002; DeFillippi, 2003). Ceci exige de la part de ces travailleurs une grande capacité d'adaptation au changement ainsi qu'une grande souplesse. Ce mode d'organisation du travail est mobilisateur pour ces professionnels car il est basé sur une grande autonomie des personnes dans la conduite de leurs tâches et dans la réalisation de leur projet. Il contribue donc à créer des conditions propices à la mobilisation. En effet, dans ce contexte, ces professionnels possèdent un pouvoir d'agir important pour tout ce qui a trait à leurs tâches. Ainsi, mis à part un contrôle par le chef de projet sur le respect des échéanciers, les professionnels sont libres d'organiser leur relation avec le client. Ils ne sont pas soumis à un code de procédure, ils sont autonomes dans la conduite opérationnelle de leur projet (choix de la façon de traiter un problème, ordre de traitement des priorités). Parmi les employés interrogés, 57 % (38 personnes parmi 67) se disent très, voire totalement, autonomes dans leur

poste. 30 % se disent assez autonomes avec un contrôle ponctuel de la part de leur chef de projet surtout pour la question des délais. Cette autonomie est par contre largement limitée dans la gestion de leur emploi du temps comme nous l'avons montré dans un précédent article (Chasserio et Legault, 2005).

D'autre part, la valeur technique des projets est à prendre en compte pour comprendre ce qui peut inciter ces professionnels à adopter des comportements de mobilisation. Ainsi, certains projets considérés à la pointe de la technologie, vont attirer les professionnels les plus intéressés à augmenter leurs compétences. Les chefs de ces projets, que l'on sait par avance exigeants en temps, recruteront dans leur équipe les personnes qui auront fait la preuve de leurs compétences techniques mais également de leur disponibilité, ceux qu'ils considèrent comme les plus mobilisés car les plus présents au bureau. Nous avons abordé ce phénomène du présentéisme dans un autre article (Legault et Chasserio, 2003; lire également Simpson, 1998). Ainsi, pour être sûrs de conserver des chances d'être nommés sur les projets les plus intéressants, les professionnels vont adopter des comportements tels que la pratique des heures supplémentaires pour être visibles auprès des chefs de projets. Les professionnels qui ne peuvent pas ou ne veulent pas se prêter à ce jeu sont alors moins visibles car présents moins longtemps au bureau et sont alors jugés moins engagés. Ceux-là sont alors cantonnés dans des projets que l'on juge moins intéressants car utilisant des langages informatiques anciens par exemple. Il s'agit souvent de projets liés à l'entretien de systèmes informatiques ou du soutien aux usagers.

Les comportements de mobilisation observés chez ces travailleurs qualifiés se révèlent davantage les conséquences de l'organisation du travail par projets qui leur laisse une grande autonomie du fait de leur niveau de qualification et de la complexité de leurs tâches ainsi que la conséquence de leur constante préoccupation de maintenir leur réputation d'experts. L'autonomie est une dimension essentielle de la définition que ces travailleurs qualifiés se font de leur profession. Ainsi, lorsqu'on leur demande

quelles sont les qualités de l'employé idéal, 36 % (n=67) de ceux qui ont répondu à la question, citent l'autonomie comme une qualité indispensable dans leur métier.

Ces travailleurs qualifiés sont directement responsables de la réussite de leur projet et de la satisfaction du client. Un échec entachera durablement la réputation du chef de projet ainsi que celle des membres de l'équipe. Il sera alors d'autant plus difficile pour eux d'être à nouveau affectés à un projet intéressant avec des technologies innovantes par exemple, ou de se replacer chez un concurrent. Cette obligation de réussir le projet sous peine de voir sa valeur sur le marché du travail diminuée explique pourquoi ces travailleurs déploient autant d'efforts. Cela se traduit concrètement chez les répondants par un extrême souci de respect des délais et des budgets et de livrer un produit le plus parfait possible techniquement pour satisfaire le client, ainsi qu'en témoignent les expressions suivantes : « livrer dans les délais », « j'appelle cela un succès quand j'ai livré à temps quelque chose qui fonctionne bien », « rencontrer ses échéanciers » ou encore « rentrer dans les temps du projet et rentrer dans le budget du projet ». Elles soulignent à quel point les employés ont parfaitement intégré le fait que la gestion et la réussite du projet relève avant tout d'eux-mêmes. Une répondante exprime ainsi son sentiment de culpabilité lorsqu'elle n'a pas été assez productive :

Ben des fois, peut-être que j'ai travaillé un peu plus lentement durant une heure ou deux, pas consciemment peut-être... [...] moi-même, je me mets ... la limite de qu'est-ce que je devrais faire dans la journée. J'ai toujours une idée. Puis si je me sens... parce que si je ne fais pas assez de choses dans une journée, je ne me sens pas bien! [INT Est-ce que vous vous sentez coupable?] Oui, je ne sais pas pourquoi. [...] je me sens mal... je vais rester plus longtemps. (STF-13-3-4-4)

Les employés endossent la totale responsabilité du projet qui leur est confié et considèrent les contraintes de disponibilité et de présence comme inhérentes à leur métier. La direction n'a pas besoin de formuler de demande ou de contrôler le travail, les employés s'exécutent d'eux-mêmes.

Dans la conception que ces employés se font d'un « bon professionnel », celui-ci ne doit pas compter ses heures et doit rendre compte de ses résultats. Cette autonomie et cette responsabilisation accrue transforment le travailleur en quasi entrepreneur au sein de son entreprise (Castells, 2001, p. 55-60; Legault, 2004; Robertson et Swan, 2003). Ainsi, la constante préoccupation de la réputation, gage de mobilité ascendante sur le marché de l'emploi, engendre une autodiscipline plus fiable que n'importe quelle consigne imposée (Chasserio et Legault, 2005).

Le travailleur hautement qualifié adopte les comportements de mobilisation souhaités sans pour autant être stable et fidèle à l'organisation et sans que des politiques ou actions soient planifiées ou implantées par l'employeur. On observe donc davantage une logique individuelle dans l'adoption de ces comportements qu'un phénomène collectif de mobilisation.

D'autre part, le travailleur hautement qualifié dans le contexte organisationnel que nous avons décrit a peu de reconnaissance à attendre de la part de l'employeur. Le professionnel ira alors rechercher de la reconnaissance auprès de son client. Le lien stable avec l'employeur n'étant plus valorisé par ce type de travailleur, non seulement ces derniers sont-ils peu sensibles aux pratiques visant à les retenir, mais encore cette instabilité les pousse à adopter spontanément des comportements de mobilisation orientés vers le client. La cible des comportements de mobilisation et de l'engagement des employés est alors bien davantage le client que l'employeur. Toutefois, comme avec le chef de projet, il est également difficile d'établir une relation de confiance dans la durée avec un client. À moins d'être lié à son client par un contrat d'entretien qui garantit une certaine durée dans la relation de service, le plus souvent les professionnels changent de client à chaque nouveau projet (Alvesson, 2000).

Ainsi donc, les comportements de mobilisation observés ne sont pas l'expression d'une mobilisation collective vers l'organisation, mais traduisent plutôt des stratégies individuelles des professionnels en vue de maintenir leur employabilité sur le marché

du travail. Nous avons concentré notre propos sur les leviers organisationnels des pratiques de GRH ainsi que celui de l'organisation du travail car ils nous semblaient les plus pertinents dans le contexte particulier des entreprises de services technologiques. Les leviers du leadership ainsi que celui de la vision organisationnelle ne sont pas abordés dans ce texte. Toutefois, la grande mobilité des supérieurs immédiats entre les projets, le très faible nombre de niveaux hiérarchiques ainsi que la très grande autonomie laissée aux professionnels nous laissent supposer que le leadership dans ce contexte organisationnel n'est pas un levier de mobilisation majeur dans le contexte organisationnel étudié ici.

Conclusion

L'observation des comportements et des pratiques de mobilisation dans des entreprises de services technologiques appartenant à la dite « nouvelle économie » permet de relever l'écart important entre les discours prescriptifs en GRH et les pratiques de ce secteur. Bien que les directions reconnaissent l'importance de leur capital humain, elles ne mettent pas en œuvre de stratégie en matière de mobilisation des ressources humaines. Les caractéristiques propres à ces professionnels telles que leurs qualifications élevées et l'importance de maintenir leur compétence à jour pour garantir la mobilité dans la carrière ainsi que le contexte organisationnel de la gestion par projets expliquent les comportements de mobilisation observés. D'autre part, l'intérêt économique des directions se situe davantage dans la recherche des compétences nécessaires à chaque projet, sans ainsi s'embarasser de garantir une sécurité d'emploi à des professionnels dont la compétence ne sera utilisée que ponctuellement. On observe ainsi un certain consensus entre les parties sur la régulation de leurs relations professionnelles par la loi du marché, soit l'offre et la demande de compétences rares. Ce consensus peut durer tant que le marché dans ce secteur d'activité est actif. Un retournement économique pourrait compromettre l'équilibre entre les parties car il ne serait plus soutenu par le marché.

Dans ce contexte, le service des ressources humaines se limite le plus souvent à une fonction de gestion administrative du personnel, fort éloignée d'une quelconque gestion stratégique d'une main-d'œuvre composée de professionnels hautement qualifiés. La question de la mobilisation collective ne fait pas l'objet d'une stratégie dans la mesure où la dynamique de mobilisation individuelle des professionnels donne des résultats économiques satisfaisants pour les directions. Toutefois, il convient de préciser que ce consensus entre les parties repose sur des conditions propres au secteur étudié, soit une population très qualifiée et non syndiquée ainsi qu'une organisation du travail par projets dans un secteur économique de services technologiques aux entreprises. On peut donc légitimement se demander si ce modèle est exportable à d'autres secteurs industriels. Certes, il présente incontestablement beaucoup d'intérêt et exerce aujourd'hui une influence importante quand on constate le développement de la gestion par projets et des équipes autonomes ainsi que la promotion de l'autonomie dans les entreprises (Chatzis et *al.*, 1999; Linhart, 2004; Périlleux, 2001). Cependant, les organisations qui souhaitent implanter une gestion par projets et qui voient dans les entreprises de services technologiques un exemple à suivre ne détiennent pas forcément toutes les caractéristiques en termes organisationnels ou de main-d'œuvre pour obtenir les mêmes résultats. Ainsi, supposer que l'on puisse obtenir « l'auto mobilisation » de travailleurs moins qualifiés dans des secteurs industriels traditionnels de production de masse de la même façon que dans ces entreprises de services technologiques, est sûrement hâtif car le modèle n'y est pas forcément exportable. En effet, notre analyse nous permet de souligner les caractéristiques propres à ces entreprises de services technologiques et qui sont les conditions nécessaires au bon fonctionnement de ce modèle d'organisation, telles qu'une responsabilisation vis-à-vis du client qui passe par une totale autonomie dans la conduite du travail, des salaires plutôt élevés, des environnements de travail pratiquement exempts de procédures à suivre et très peu de niveaux hiérarchiques. De telles caractéristiques expliquent que l'on peut émettre de sérieuses réserves à l'exportation de ce modèle d'organisation dans d'autres secteurs

plus traditionnels fonctionnant encore selon des modèles organisationnels bureaucratiques ou tayloristes.

Bibliographie

- Allen, Natalie J. et John P. Meyer. 1990. « The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to organization ». *Journal of Occupational Psychology*, vol. 63, p. 1-18.
- Alvesson, Mats. 2000. « Social identity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies ». *Journal of Management Studies*, vol. 37, n° 8, p. 1101-1123.
- Anderson-Gough, Fiona, Christopher Grey et Keith Robson. 2000. « In the name of client: The service ethic in two professional services firms ». *Human Relations*, vol. 53, n° 9, p. 1151-1174.
- Appelbaum, Eileen et Rosemary Batt. 1994. *The New American Workplace : Transforming Work Systems in the United States*. Ithaca: New York, ILR Press, 287 p.
- Arthur, Jeffrey B. 1994. « Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover ». *Academy of Management Journal*, vol. 37, n° 3, p. 670-687.
- Arthur, Michael B. et Denise M. Rousseau. 1996. *The Boundaryless Career. A New Employment Principle for a New Organizational Era*. Oxford : Oxford University Press, 394 p
- Atkinson, Carol. 2002. « Career management and the changing psychological contract ». *Career Development International*, vol. 7, n° 1, p. 14-23.
- Autier, Fabienne et Thierry Picq. 2003. « Is the resource-based view a useful perspective for SHRM research? The case of the video game industry ». Communication presented to SASE 15th. Annual Meeting on Socio-Economics. Aix en Provence. France, 26-28 juin 2003.
- Baruch, Yehuda. 1998. « The rise and fall of organizational commitment ». *Human Systems Management*, vol. 17, n° 2, p. 135-143.
- Becker, Brian et Barry Gerhart. 1996. « The impacts of human resource management on organizational performance: Progress and prospects ». *Academy of Management Journal*, vol. 39, n° 4, p. 779-801.

- Becker, Brian.E. et Mark A. Huselid. 1999. « Overview: Strategic human resource management in five leading firms ». *Human Resource Management*, vol. 38, n° 4, p. 287-301.
- Berrebi-Hoffmann, Isabelle. 2002. « Nouvelle économie, nouveaux pouvoirs? ». *Sciences Humaines*, vol. 125, p. 32-36.
- Blau, Peter. 1964. *Exchange and Power in Social Life*. New York : Wiley.
- Cappelli, Peter. 1999. *The New Deal at Work*. Boston : Harvard Business School Press, 307 p.
- Carnoy, Martin. 2000. *Sustaining the New Economy. Work, Family, and Community in the Information Age*. New York : Russel Sage Foundation, 238 p.
- Castells, Manuel. 2001. *The Internet Galaxy. Reflections on the Internet Business, and Society*. New York: Oxford University Press, 292 p.
- Chasserio, Stephanie et Marie-Josée Legault. 2005. « Dans la nouvelle économie, la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle passe par... l'augmentation des heures de travail! ». *Recherches Sociographiques*, vol. XLVI, n° 1, p. 119-142.
- Chatzis, Konstantinos, Céline Mounier, Pierre Veltz et Philippe Zarifian. 1999. *L'autonomie dans les organisations. Quoi de neuf? Paris : L'Harmattan*, 314 p.
- Chiu, Warren C. K. et Catherine W. Ng. 1999. « Women-friendly HRM and organizational commitment: A study among women and men of organizations in Hong-Kong ». *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 72, n° 4, p. 485-502.
- DeFillippi, Robert J. 2003. « Organizational models for collaboration in the new economy ». *Human Resource Planning*, vol. 25, n° 4, p. 7-18.
- Fabi, Bruno, Yves Martin et Pierre Valois. 1999. « Favoriser l'engagement organisationnel des personnes oeuvrant dans des organisations en transformation. Quelques pistes prometteuses ». *Gestion*, vol. 24, n° 3, p. 102-123.
- Gouldner, Alvin W. 1960. « The norm of reciprocity : a preliminary statement ». *American Sociological Review*, vol. 25, p. 161-178.
- Gould-Williams, Julian. 2003. « The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: A study of public-sector organizations ». *International Journal of Human Resource Management*, vol. 14, n° 1, p. 28-54.
- Grover, Steven L. et Karen J. Crooker. 1995. « Who appreciates family-responsive human resource policies: The impact of family-friendly policies on the organizational attachment of parents and non parents ». *Personnel Psychology*, vol. 48, n° 2, p. 271-288.

- Guest, David E. 1998. « Beyond HRM : Commitment and the contract culture » dans *Human Resource Management : The new agenda*. Sous la dir. de P. Sparrow et M. Marchington, p. 37-51. London : FT Pitman Publishing.
- Guest, David E. 1997. « Human resource management and performance: A review and a research agenda ». *International Journal of Human Resource Management*, vol. 8, n° 3, p. 263-276.
- Guest, David E. 1992. « Employee commitment and control », dans *Employment Relations* . sous la dir. de J. F. Hartley et G. M. Stephenson, p. 111-135. Oxford : Blackwells.
- Guzzo, Richard A. et Katherine A. Noonan. 1994. « Human resource practices as communications and the psychological contract ». *Human Resource Management*, vol. 33, n° 3, p. 447-462.
- Harrisson, Denis, Normand Laplante et Guy Bellemare. 2005. *Innovations du travail et syndicats de la fonction publique. Un partenariat à construire*, Cahiers du CRISES, coll. Hors-Série. no HS0501, disponibles dans le site : <http://www.crisis.uqam.ca/pages/fr/publications.aspx#cahiers>
- Herrbach, Olivier et Karim Mignonac. 2002. « Une étude qualitative des cibles et formes d'engagement et de leurs liens avec la performance individuelle ». *L'engagement*. Vandenberghe, Christian, dir. (numéro spécial). *Psychologie du travail et des organisations*, vol. 8, n° 3, p. 39-67.
- Huselid, Mark A. 1995. « The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance ». *Academy of Management Journal*, vol. 38, n° 3, p. 635-672.
- International Game Developers Association (IGDA). 2004. *Quality of Life in the Game Industry : Challenges and Best Practices*. <http://www.igda.org/qol>
- 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?* », conférence d'ouverture 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.
- Legault, Marie-Josée. 2005. « Differential gender effects on project management and management by project on skilled professionals ». Actes du 41^e colloque de l'Association canadienne des relations industrielles (ACRI) – *Canadian Industrial Relation 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 p.
<http://www.fqrsc.gouv.qc.ca/recherche/index1.html>

- Legault, Marie-Josée et Stephanie Chasserio. 2003. « Family obligations or cultural constraints? Obstacles in the path of professional women ». *Journal of International Women Studies*, vol. 4, n° 3, p. 108-128.
http://www.bridgev.edu/soas/jiws/May03/Family_Obligations.pdf
- Legault, Marie-Josée et Hind Belarbi-Basbous. 200*. « Gestion par projets et santé mentale au travail dans la nouvelle économie », soumis pour publication.
- Legge, Karen. 1995. *Human Resource Management. Rhetorics and Realities*. London: Macmillan, 385 p.
- Linhart, Danièle. 2004. *La modernisation des entreprises*. Collection Repères. Paris: Editions La Découverte.
- MacDuffie, John Paul. 1995. « Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production system in the world auto industry ». *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 48, n° 2, p. 197-221.
- McFarlane Shore, Lyne et Lois E. Tetrick. 1994. « The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship », dans *Trends in Organizational Behavior* . sous la dir. de C. L. Cooper et D. M. Rousseau. New York : Wiley.
- Maguire, Heather. 2002. « Psychological contracts : are they still relevant ? ». *Career Development International*, vol. 7, n° 3, p. 167-180.
- Mathieu, John E. et Dennis M. Zajac. 1990. « A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment ». *Psychological Bulletin*, vol. 108, n° 2, p. 171-194.
- Meyer, John P. et Natalie J. Allen. 1991 « A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment ». *Human Resource Management Review*, vol. 1, n° 1, p. 61-89.
- Meyer, John P. et Natalie J. Allen. 1997. *Commitment in The Workplace. Theory, Research and Application*. Thousand Oaks CA : Sage Publications, 150 p.
- Milkman, Ruth. 1998. « The New American Workplace: High Road or Low Road? » dans *Workplace of the Future* . sous la dir. de Paul Thompson et Chris Warhurst, p. 25-39. London : MacMillan Business.
- Mowday, Richard. T., Richard M. Steers et Lyman W. Porter. 1979. « The measurement of organizational commitment ». *Journal of Vocational Behavior*, vol. 14, p. 224-247.

- Osterman, Paul. 1995. « Work/family programs and the employment relationship ». *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, n° 4, p. 681-699.
- Paillé, Pascal. 2004 « Transformation des entreprises et engagement organisationnel : Tendances actuelles et pistes de recherche ». *Revue de gestion de ressources humaines*, vol. 54, p. 45-55.
- Paré, Guy. 2002. « La génération Internet : un nouveau profil d'employés ». *Gestion*, vol. 27, n° 2, p. 47-52.
- Paré, Guy, Michel Tremblay et Patrick Lalonde. 2001a. « Workforce retention: What do IT employees really want? ». Proceedings of the Special Interest Group on Computer Personnel Research (SIGCPR) of the Association for Computing Machinery (ACM) Conference April 19-21. sous la dir. de Mark Serva. p. 1-10. San Diego, California.
- Paré, Guy, Michel Tremblay et Patrick Lalonde. 2001b. « The role of organizational commitment and citizenship behaviors in understanding relations between human resources practices and turnover intentions of IT personnel ». *Séries Scientifiques*, n° 24. CIRANO: Montréal. (<http://www.cirano.qc.ca/fr/publications/2001s-24.pdf>)
- Périlleux, Thomas. 2001. *Les tensions de la flexibilité. L'épreuve du travail contemporain*. Paris : Desclée de Brouwer, 221 p.
- Perlow, Leslie A. 1998. « Boundary control: The social ordering of work and family time in a high-tech corporation ». *Administrative Science Quarterly*, vol. 43, n° 2, p. 328-357.
- Perrons, Diane. 2002. « Gendered divisions in the new economy: Risks and opportunities ». *GeoJournal*, vol. 56, n° 4, p. 271-280.
- Perrons, Diane. 2003. « The new economy and the work-life balance: Conceptual explorations and a case study of new media ». *Gender, Work and Organization*, vol. 10, n° 1, p. 65-93.
- Pfeffer, Jeffrey. 1995. « Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people ». *Academy of Management Executive*, vol. 9, n° 1, p. 55-72.
- Pfeffer, Jeffrey et John F. Veiga. 1999. « Putting people first for organizational success ». *Academy of Management Executive*, vol. 13, n° 2, p. 37-48.
- Pina e Cunha, Miguel. 2002. « The best place to be. Managing control and employee loyalty in a knowledge-intensive company ». *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 38, n° 4, p. 481-495.
- Robertson, Maxine et Geraldine O'Malley Hammersley. 2000. « Knowledge management practices within a knowledge-intensive firm: The significance of

- the people management dimension ». *Journal of European Industrial Training*, vol. 24, n° 2/3/4, p. 241-252.
- Robertson, Maxine et Jacky Swan. 2003. « Control – What control? Culture and ambiguity within a knowledge intensive firm ». *Journal of Management Studies*, vol. 40, n° 4, p. 831-859.
- Rousseau, Denise M. et Martin M. Greller. 1994. « Human resource practices: Administrative contract makers ». *Human Resource Management*, vol. 33, n° 3, p. 385-401.
- Scandura, Terri A. et Melenie Lankau J. 1997 « Relationship of gender, family responsibility and flexible work hours to organisational commitment and job satisfaction ». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 18, n° 4, p. 377-391.
- Scholarios, Dora et Abigail Marks. 2004. « Work-life balance and the software worker ». *Human Resource Management Journal*, vol. 14, n° 2, p. 54-75.
- Simard, Gilles, Olivier Doucet et Sarah Bernard. 2005. « Pratiques en GRH et engagement des employés. Le rôle de la justice ». *Relations industrielles*, vol. 60, n° 2, p. 296-319.
- Simard, Gilles et Marie-Eve Lapalme. 2003. « Comportements discrétionnaires et performances : la mobilisation des ressources humaines », dans *Concilier performances organisationnelles et santé psychologique au travail*. Sous la dir. de Roland Foucher, Annie Savoie et Line Brunet. Montréal: Editions nouvelles.
- 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, p. 37-50.
- Sims, Ronald R. 1994. « Human resource management's role in clarifying the new psychological contract ». *Human Resource Management*, vol. 33, n° 3, p. 373-382.
- Singh, Val et Susan Vinnicombe. 2000. « What does "commitment" really mean? Views of UK and Swedish engineering managers ». *Personnel Review*, vol. 29, n° 2, p. 228-258.
- Stewart, Thomas A. 1999. *Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations*. New York: Doubleday Editions. 280 p.
- Tremblay, Diane Gabrielle. 2003. « Nouvelles carrières nomades et défis du marché du travail : une étude dans le secteur du multimédia ». *Revue de Carrièreologie*, vol. 9, n° 1-2.
- Tremblay, Michel. 2002. « Mobiliser les troupes : un défi stratégique complexe ». *EFFECTIF*, vol. 5, n° 5, p. 18-25.

- Michel Tremblay, Denis Chênevert, Gilles Simard, Marie-Eve Lapalme et Olivier Doucet. 2005. « Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : la rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail. *Gestion*, vol. 30, n° 2, p. 69-77.
- Tremblay, Michel. Philippe Guay et Gilles Simard. 2000. L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires : l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines. *Séries Scientifiques*, n° 24. CIRANO : Montréal. (www.cirano.qc.ca/fr/publications/2000s-24.pdf)
- Tremblay, Michel et Gilles Simard. 2005. « Qu'est ce qui mobilise les ressources humaines ? ». *Revue le Point en administration scolaire*, vol. 7, n° 3.
- Tremblay, Michel et Gilles Simard. 2005. « La mobilisation du personnel : l'art d'établir un climat d'échanges favorable basé sur la réciprocité ». *Gestion*, vol. 30, n° 2, p. 60-68.
- Tremblay, Michel et Thierry Wils. 2005. « La mobilisation des ressources humaines : une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous ». *Gestion*, vol. 30, n° 2, p. 37-49
- Yeuk-Mui May, Tam, Marek Korczynski, et Stephen J. Frenkel. 2002. « Organizational and occupational commitment: Knowledge workers in large corporations ». *Journal of Management Studies*, vol. 39, p. 775-801.
- Wils, Thierry, Christiane Labelle, Gilles Guérin et Michel Tremblay. 1998 « Qu'est-ce que la mobilisation? Le point de vue des professionnels en ressources humaines ». *Gestion*, vol. 23, n° 2, p. 30-39.
- Winn, John. 2001. « Techies in demand ». *Boardwatch Magazine*, vol. 15, n° 5, p. 63-67.
- Whitener, Ellen M. 2001. « Do "high commitment" human resource practices affect employee commitment? A cross level analysis using hierarchical linear modelling ». *Journal of Management*, vol. 27, n° 5, p. 515-535.

ARTICLE 3

NOUVELLES FORMES ORGANISATIONNELLES ET PERSISTANCE DES EFFETS DE GENRE DANS LES SERVICES TECHNOLOGIQUES AUX ENTREPRISES

Introduction

Malgré l'éclatement de la bulle technologique en 2001 et une période difficile qui s'en est suivie, l'intérêt pour l'étude des entreprises de services technologiques aux entreprises (ESTEs) et des professionnels de ce secteur ne s'est pas démenti en Amérique du Nord (Barley et Kunda, 2004; DeFillippi, 2003; Paré, Tremblay et Lalonde, 2001; Robertson et Swan, 2003; Tremblay, 2003) comme en Europe (Davies et Mathieu, 2005; Fondeur et Sauviat, 2002; Gerd, 2003; Perrons, 2003). Ces entreprises, liées au secteur de la dite « nouvelle économie », se spécialisent dans le développement et dans la fourniture de produits et de services de haute technologie, entre autres des logiciels spécialisés, pour des entreprises clientes. Elles ont la particularité d'avoir recours à des professionnels hautement qualifiés et reconnus pour leur compétence unique qui sont des spécialistes maîtrisant parfaitement par exemple certaines technologies ou certains langages informatiques. Ceci fait de ces professionnels des ressources rares, très recherchés.

Plusieurs auteurs considèrent que les formes organisationnelles et les modes de gestion présents dans ces entreprises, en particulier la gestion par projets, sont annonciateurs de changements profonds en matière d'organisation (Barley et Kunda, 2004, p. 304; DeFillippi, 2003; Storey, Salaman et Platman, 2005). Ainsi, ces nouvelles formes organisationnelles se distingueraient du modèle bureaucratique

traditionnel par leur grande flexibilité, leur capacité d'adaptation et de réaction. Ce dernier modèle fait aujourd'hui l'objet de critiques sévères quant à son incapacité à répondre adéquatement à l'évolution du contexte économique (Child et McGrath, 2001; Clegg, 1990).

Lors d'une étude¹² conduite entre janvier 2001 et avril 2002 dans des entreprises québécoises de services technologiques aux entreprises, j'ai analysé les pratiques de conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée (CVP). Ces pratiques se situant dans le cadre de la gestion des ressources humaines (GRH), les données recueillies m'ont cependant permis de dépasser la question de la CVP pour analyser l'organisation du travail et le modèle de GRH de ces entreprises d'un nouveau type.

Si des études de plus en plus nombreuses s'intéressent à l'analyse de ce modèle organisationnel, peu se sont, jusqu'à présent, penchées sur les effets de genre présents dans ces organisations (Perrons, 2002). Les femmes se révèlent pourtant peu nombreuses dans ce secteur de la nouvelle économie employant des personnels hautement qualifiés (Legault et Chasserio, 2005; Panteli et al., 1999; Valenduc et al., 2004, p. 14-20) et certains auteurs parlent même d'un milieu aveugle aux questions de genre (Davies et Mathieu, 2005, p. 14; Perrons, 2003; Vendramin et Guffens, 2005). C'est cette question du genre que je souhaite aborder dans le présent article. Je montrerai plus particulièrement que, comme dans les bureaucraties, il existe dans les ESTEs des effets de genre, c'est-à-dire des écarts entre les hommes et les femmes quant aux conditions de leur vie professionnelle. Ces écarts s'observent dans plusieurs domaines tels que les promotions, la mobilité, la reconnaissance et l'évaluation de certaines formes d'engagement par rapport à d'autres ou encore en ce qui concerne la CVP. Il peut exister plusieurs sources aux effets de genre, par exemple la culture professionnelle déjà bien documentée, la division sexuelle du travail domestique, la discrimination systémique dans certaines pratiques de GRH

¹² Cette étude a été réalisée grâce au financement du Fonds québécois de recherche sur la société et la culture (FORSC) dans le cadre du programme d'Action concertée sur le travail en mutation. Ce projet de recherche a été dirigé par Marie-Josée Legault, professeure titulaire à la Téléuniversité.

(Evetts, 1998; Gale et Cartwright, 1995 a et b; Legault et Chasserio, 2003; Maddock, 1999; Maddock et Parkin, 1993; Robinson et McIlwee, 1991). Mais je concentrerai ici mon propos sur la structure organisationnelle et l'organisation du travail comme sources de certains effets de genre.

Dans un premier temps, je présenterai succinctement les caractéristiques du modèle bureaucratique afin de mettre en perspective les différences entre ce modèle et celui des entreprises de services technologiques. Je rassemblerai ensuite les résultats de quelques travaux clés sur les effets de genre portant sur les bureaucraties et le questionnement à ce sujet concernant les nouvelles formes organisationnelles. Dans un deuxième temps, à partir de mes résultats empiriques, je démontrerai que, comme les bureaucraties, les entreprises de services technologiques de la nouvelle économie ne sont pas exemptes d'effets de genre. Ainsi, l'organisation du travail par projets, un contexte organisationnel dominé par des règles informelles ainsi que des relations de travail individualisées sont autant de facteurs organisationnels qui génèrent des effets différenciés selon le genre sur les professionnels de ce secteur. Mes résultats contribuent à approfondir la connaissance des organisations de la nouvelle économie en abordant la question souvent ignorée du genre.

Dans un premier temps, présentons le modèle bureaucratique afin de mieux mesurer les différences avec le modèle des entreprises de services technologiques détaillé ensuite.

La bureaucratie, le modèle de référence d'une autre époque?

Le modèle bureaucratique, théorisé par Weber, est considéré dans les travaux sur les organisations comme une innovation majeure qui a permis l'expansion du capitalisme (Kallinikos, 2004; Morgan, 1999). Rappelons brièvement les principales caractéristiques de la structure bureaucratique telles que Weber les a décrites (Autier, 2001; Child et McGrath, 2001; Heckscher, 1994 cité par Hodgson, 2004, p. 84; Weber, 1947 cité par Symons, 1990, p. 418) :

- Une division horizontale et verticale du travail. Chacun est spécialisé selon son degré de qualification, avec des espaces d'autonomie, de variété et d'initiative variables selon le niveau de qualification. On sépare chez les moins qualifiés la conception de l'exécution de la tâche. Les objectifs sont fixés par les équipes dirigeantes et les gestionnaires. Ces objectifs sont transmis par les cadres intermédiaires aux employés qui sont chargés de les atteindre.
- Une ligne hiérarchique de supervision qui transmet des ordres et qui est également le principal canal de communication;
- un ensemble de règles écrites gouvernant les façons de procéder. Il s'agit ainsi d'uniformiser les façons de faire et les modes de contrôle sur les personnes.
- des modes de sélection objectifs et uniformisés basés sur la compétence. La personne obtient un poste en fonction de ses compétences et non plus en fonction de critères arbitraires,
- le pouvoir bureaucratique est un attribut du poste et non de la personne qui l'occupe.

Une des contributions les plus importantes de ce modèle organisationnel est d'avoir modifié la régulation de la relation entre l'individu et l'organisation en la basant sur des règles officielles, connues de tous afin d'assurer une égalité de traitement. Avec l'avènement de l'organisation bureaucratique, on quitte un monde où les décisions sont arbitraires pour entrer dans un monde régi par des règles administratives, universelles et uniformes. La bureaucratie cherche à assurer au pouvoir rationalité et neutralité en le dépersonnalisant.

Malgré les critiques dont il fait aujourd'hui l'objet, le modèle bureaucratique n'en demeure pas moins la forme organisationnelle la plus répandue encore aujourd'hui (Child et McGrath, 2001; Kallinikos, 2004; Symons, 1990; Thompson et Warhurst, 1998).

De nouvelles formes organisationnelles pour un nouveau contexte

On doit tout d'abord remarquer que si les caractéristiques de la forme bureaucratique

sont bien connues, tel n'est pas encore le cas pour les nouvelles formes organisationnelles. On peut le constater dans les travaux en considérant quelques-unes des multiples appellations utilisées : organisation post-fordiste, post-bureaucratique (Heckscher, 1994 cité par Hodgson, 2004), organisation postmoderne (Clegg, 1990), modèle de haute performance (Pfeffer, 1998), organisation réseau (Castells, 1996), firme flexible (Périlleux, 2001), organisation libérale (Chatzis et *al.*, 1999; Courpasson, 2000), adhocratie (Mintzberg, 1982). Autant d'appellations qui désignent de nouvelles formes organisationnelles créées à la faveur des changements dans le contexte économique. Mais force est de constater qu'il y a beaucoup de diversité dans les critères retenus pour les qualifier. Leur description se fait le plus souvent par la négative, c'est-à-dire ce qu'elles ne sont pas et ce qu'elles permettent par rapport à la bureaucratie (Autier, 2001).

On peut toutefois mettre en évidence quelques caractéristiques principales (Child et McGrath, 2001; Courpasson, 2000; Hodgson, 2004; Legault, 2005; Räsänen et Linde, 2004). On observe ainsi :

- un abandon, dans ces nouvelles formes organisationnelles, de la division technique et sociale du travail en faveur d'une flexibilité et d'une polyvalence des personnes ainsi que la constitution d'équipes de travail multifonctionnelles dans une organisation du travail par projets,
- la diminution des niveaux hiérarchiques pour aller vers une décentralisation de la prise de décision et une plus grande autonomie des employés,
- un changement des moyens de contrôle traditionnels orientés vers les façons de faire pour privilégier une évaluation selon les objectifs et les résultats obtenus pour lesquels l'équipe de travail est tenue responsable,
- une valorisation de la prise d'initiative, de la coopération et de la participation qui remet en question la traditionnelle séparation de la conception et de l'exécution,
- et l'émergence d'un consensus autour d'une vision « d'entreprise » entre les acteurs qui réconcilierait les intérêts des directions et ceux des employés.

Il faut également rappeler que toutes ces caractéristiques s'appliquent à des organisations qui embauchent du personnel très qualifié. Toutefois, dans l'analyse de ces nouveaux modèles organisationnels, la question du genre n'a que peu ou pas été abordée. Ces nouvelles formes organisationnelles basées sur l'autonomie des individus peuvent peut-être offrir davantage de liberté aux femmes ainsi que de meilleures occasions de progression de carrière que dans les bureaucraties où elles sont confrontées au phénomène du plafond de verre (Coyle, 1993 cité dans Stanworth, 2000).

La question des effets de genre dans les organisations

Le modèle bureaucratique a fait l'objet de travaux quant à la présence et à la place réservée aux femmes dans les organisations de ce type (Ferguson, 1984; Savage et Witz, 1992). Les études menées dans ces organisations ont relevé des écarts importants entre la situation des femmes et celle des hommes. Ces écarts sont de plusieurs ordres. Les travaux conduits sur les femmes gestionnaires relèvent ainsi leur faible nombre comparativement aux hommes et leurs difficultés à atteindre les postes de direction, de cadres supérieurs (Crampton et Mishra, 1999; Kanter, 1977; Sheppard, 1992). On a alors parlé d'un plafond de verre (Crampton et Mishra, 1999; Powell, 1999, p. 325). D'autres travaux ont également mis en évidence le cantonnement des femmes dans certains types de poste souvent moins bien qualifiés et dans certains domaines d'activité moins bien rémunérés que ceux où les hommes sont majoritaires (Bradley, 1999). On peut alors parler d'une paroi de verre, de domaines d'activité interdits aux femmes. Evetts (1997 et 1998) a ainsi montré la difficulté des femmes ingénieures à atteindre les postes de gestion. Il ressort de ces travaux que, dans le modèle bureaucratique, certaines carrières sont réservées aux hommes ou très difficilement accessibles aux femmes. Ces filières sont protégées avec la mise en place de barrières telles que : des rites d'entrée masculins, des critères de sélection, des règles et des normes que seuls des hommes peuvent satisfaire

(Maddock, 1999; Maddock et Parkin, 1993; McIlwee et Robinson, 1992; Simpson, 1998 et 2000; Symons, 1990).

Aussi pour certains auteurs, les entreprises de la nouvelle économie et les nouvelles formes organisationnelles « post bureaucratiques » qui y sont associées présentent pour les femmes une occasion unique d'occuper une place nouvelle, plus importante que dans les bureaucraties. Ainsi, Fondas (1996, p. 284) présente les résultats d'une étude menée auprès d'informaticiens qui soulignent que, dans ce domaine d'activité, une parité entre les hommes et les femmes est possible car le secteur est nouveau et non marqué par le genre. De même, Eaton (1999, cité dans Legault et Chasserio, 2006) compare les pratiques et la place accordée aux ingénieures dans les universités, les organismes de recherche, l'administration publique et dans de grandes bureaucraties industrielles avec celles de petites entreprises de la nouvelle économie. Il ressort de ses analyses que les femmes ingénieures ont davantage d'occasions de progresser dans les petites entreprises de la nouvelle économie qui auraient des pratiques organisationnelles moins discriminantes.

À l'inverse, des auteurs tels Robinson et McIlwee (1991) nuancent fortement l'idée que les entreprises de la nouvelle économie puissent être exemptes d'effets de discrimination. En effet, ces auteurs soulignent que les femmes, minoritaires dans ces nouveaux environnements organisationnels où prédominent les règles informelles et les relations individualisées, se trouvent désavantagées vis-à-vis de leurs collègues masculins. Saba et Lemire (2004, p. 173) rappellent que les recherches montrent que « les gestionnaires féminins ont largement compté sur les procédures formelles au lieu de s'en remettre aux réseaux informels pour l'obtention de promotion ». Ainsi, Robinson et McIlwee (1989) ont comparé la situation de femmes ingénieures dans des entreprises de services technologiques de type *start up* avec celle dans une entreprise industrielle ayant une structure organisationnelle bureaucratique. Leurs résultats mettent en évidence qu'il y a moins d'écarts entre les hommes et les femmes dans la structure bureaucratique car la présence de règles officielles, de normes

précises à respecter dans le recrutement et dans l'attribution des promotions protège les femmes ingénieures ainsi que l'existence de programmes d'accès à l'égalité ou d'équité en emploi.

À l'inverse, dans les petites entreprises de services technologiques, l'absence de programmes officiels, une structure organisationnelle ambiguë et floue, la préférence pour des canaux de communication informels et l'importance de l'évaluation par les pairs et de la réputation personnelle dans l'attribution des promotions nuit à la situation des femmes dans ces environnements. Dans leur recherche, Robinson et McIllwee (1991) ont observé combien il était difficile pour des femmes ingénieures, même très compétentes techniquement, d'intégrer une équipe composée uniquement d'ingénieurs masculins. Ce sont les ingénieurs eux-mêmes qui étaient en charge du recrutement. Ces derniers mettaient en place des rites de passage, tels que des tests techniques informels, qui mettaient en défaut ces femmes alors que leurs tâches ne requéraient pas ce type de connaissances techniques. Le recrutement et l'évaluation par les pairs, dans ces milieux très masculins, contribuent à en limiter l'accès aux femmes. D'autre part, dans ces milieux, il est important de se faire connaître, d'être visible. Pour cela, les hommes participent plus fréquemment que les femmes à des réseaux informels qui leur donnent accès à des informations privilégiées et leur permettent de nouer des contacts informels avec des supérieurs hiérarchiques. L'absence des femmes dans ces réseaux informels explique également une partie des difficultés qu'elles rencontrent par la suite pour d'éventuelles promotions. Ces conclusions se confirment également dans les travaux menés par Singh, Kumra et Vinnicombe (2002) ainsi que par Cross et Linehan (2006).

Les résultats de mon étude permettent d'apporter des éléments de réflexion supplémentaires à ce débat. En effet, je me propose de comparer la situation de professionnels hautement qualifiés, hommes et femmes, exerçant le même type de poste au sein d'entreprises de services technologiques ainsi qu'au sein de bureaucraties. Cette comparaison permet de préciser les différences de traitement de

ces professionnels mais également met de l'avant des similitudes organisationnelles, en particulier en matière d'organisation du travail.

La méthode

Mes résultats reposent sur l'étude de cinq entreprises (*TI 1*, *TI 2*, *TI 3*, *Optique 1* et *Optique 2*) appartenant au secteur de la nouvelle économie et exerçant leurs activités dans les domaines du multimédia, des services informatiques, des télécommunications, ainsi que de l'optique / photonique. Ces entreprises, mis à part *TI 2*, sont de petite taille et comptent entre 100 et 150 employés. *TI 2* compte quant à elle environ 1000 employés¹³ et résulte de multiples fusions et d'acquisitions de petites sociétés en informatique. Les deux autres organisations, au sein desquelles nous avons étudié le service informatique. (*Assurances-I* et *Gestion Immobilière-I*) ont un profil traditionnel de bureaucratie et ont été choisies pour permettre la comparaison de ces deux formes organisationnelles au point de vue du traitement de la CVP. Le service informatique d'*Assurances* compte environ 250 personnes et l'organisation dans son ensemble environ 1100 employés. *Gestion Immobilière* compte, quant à elle, environ 550 employés et son service informatique une douzaine de personnes. Il est à noter que *Gestion Immobilière* possédait auparavant un service informatique beaucoup plus important mais, selon une tendance désormais répandue, elle a choisi d'impartir son service informatique à une société de services informatiques.

J'ai mené 88 entrevues semi directives entre 2001 et 2002. Dans chacune des sept organisations, j'ai interrogé le/la responsable des ressources humaines, de deux à quatre supérieurs immédiats ou chefs de projets ainsi que 10 à 12 employés. La population interrogée se compose de professionnels qualifiés, en majorité des ingénieurs, dont aucun n'est syndiqué : gestionnaires, analystes en informatique,

¹³ En vertu d'une promesse formelle de garantir l'anonymat des entreprises participantes, je ne peux pas indiquer de données précises qui pourraient servir à identifier les entreprises.

analystes-programmeurs, chefs de projets, 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.

La moyenne d'âge des répondants était de 35 ans, tant chez les hommes que chez les femmes. Leur situation familiale était la suivante : 39 femmes (n=45) étaient en couple ou mariées, 2 célibataires, 2 séparées ou divorcées. 1 veuve et 1 jeune femme vivait encore chez ses parents et prévoyait d'emménager très bientôt avec son ami. Parmi les hommes (n=43), 38 étaient en couple ou mariés, 2 célibataires et 3 séparés ou divorcés.

On comptait en moyenne 1,2 enfants par femme et 1,32 enfants par homme. Précisons également que parmi les 88 répondants, 29 étaient sans enfant soit : 16 femmes sur les 45 n'avaient pas d'enfant (35,5 %) et 13 hommes (n=43) étaient sans enfant (30 %). À cet égard, on remarquera la grande similitude des deux groupes sexuels. La différence d'âge, le nombre d'enfants et l'état civil ne peuvent donc pas expliquer certains écarts entre les genres (Legault, 2004, p. 23) que je présenterai par la suite.

72 % des répondants détenaient un diplôme universitaire et 26 % un diplôme d'études collégiales (DEC) ou l'équivalent. Leur salaire moyen se situait autour de 60 957 \$ CAD par année en 2000-2001 ce qui leur confère une rémunération entre 50 et 100 % supérieure à celle des diplômés de leur niveau dans la population globale.

Au Québec, le CETECH (2004, p 15-16) définit les travailleurs hautement qualifiés de la science et de la technologie comme les personnes qui travaillent ou peuvent travailler dans ces professions, c'est-à-dire les personnes qui ont terminé des études de niveau technique ou universitaire dans les sciences pures ou de la nature (physique, chimie, biologie,...), des sciences appliquées (génie, architectures, informatique) et des sciences de la santé (médecine, soins infirmiers, pharmacie...) et/ou qui exercent des professions requérant habituellement un tel diplôme. On les

retrouve au Québec dans les principaux secteurs dits de haute technologie soit : la fabrication de produits pharmaceutiques et de médicaments, la fabrication de produits informatiques et électroniques, la fabrication de produits aérospatiaux et de leurs pièces, l'architecture, le génie et les services connexes, la conception des systèmes informatiques, les services de recherche et de développement scientifiques. L'ensemble représente 5,1 % de l'emploi total au Québec en 2002 (CETECH, 2004, p 19 et 148). C'est dans ce sous-groupe que se situent les professionnels que j'ai interrogés.

J'ai choisi d'interroger un nombre égal d'hommes et de femmes. L'objectif poursuivi était de mettre au jour les différences entre les hommes et les femmes travaillant dans ce secteur. Cette démarche qualitative ne visait donc pas la représentation statistique mais bien la comparaison des discours des hommes et des femmes au point de vue de la CVP.

J'ai conduit des entretiens individuels semi structurés d'une durée d'une à deux heures avec chaque répondant. L'entretien se déroulait à l'aide d'un guide comprenant des questions sur les thèmes suivants : les caractéristiques de l'emploi (le type de poste occupé, le contenu de l'emploi, la perception de pression et de surcharge au travail, les heures de travail), les exigences de la vie professionnelle en termes de présence et d'implication, les situations de conflit entre la vie professionnelle et la vie privée (les situations d'urgence qui obligent à prolonger les heures régulières, les absences et retards en vertu des exigences de la vie privée et de situations d'urgence imprévues, les exigences de présence à des activités liées au travail en dehors des heures régulières comme la formation, les voyages et séjours à l'étranger requis par l'emploi) et, enfin, l'évaluation par les employés des pratiques de CVP de leur employeur.

Le guide d'entretien destiné aux responsables des ressources humaines ainsi qu'aux chefs de projets et supérieurs immédiats comprenait, outre les questions précédentes,

des questions sur les politiques de gestion des ressources humaines (GRH) de l'entreprise.

Il faut également souligner que réussir à recruter sept entreprises, dont cinq appartiennent au secteur de la nouvelle économie, pour mener une étude qualitative dans leurs murs et y séjourner pendant quelques semaines relève de l'exceptionnel. C'est un secteur où la demande de rendement est très grande et où il est extrêmement difficile de pénétrer. La grande mobilité des personnes compromet l'établissement de contacts durables. Les entretiens ont eu lieu sur le lieu de travail, dans des salles de réunion à l'abri des regards. Les rendez-vous étaient fixés directement entre les répondants et l'interviewer. Les chefs de projets avaient été avisés au préalable par leur direction qu'une étude sur les pratiques de CVP avait été autorisée et que les employés pouvaient être sollicités directement. L'équipe a scrupuleusement respecté son engagement à préserver l'anonymat des entreprises et des répondants, conformément au certificat de conformité aux règles d'éthique en recherche requis par l'organisme subventionneur. Les professionnels se sont montrés extrêmement intéressés par l'objet de la recherche. Au cours des entretiens non directifs, les répondants ont largement dépassé le cadre de la CVP pour aborder les thèmes clefs de l'organisation du travail et de la gestion des ressources humaines.

Les résultats

Une organisation du travail par projets qui tend à se généraliser, même dans les structures bureaucratiques

Dans le modèle bureaucratique, l'organisation du travail s'organise habituellement autour d'un principe de spécialisation, selon les compétences des individus qui sont regroupés au sein de services distribués par fonctions et selon un principe de division horizontale et verticale du travail. La place et les rôles de chacun sont figés dans un système d'organisation du travail stable.

Les cinq entreprises de services technologiques aux entreprises que nous avons étudiées se distinguent par une organisation du travail par projets. Concrètement, la gestion par projets se résume ainsi. Chaque projet correspond à un contrat liant une organisation-fournisseur à une entreprise-client pour lui fournir un service ou un produit donné. Pour réaliser ce projet, un gestionnaire de projet constitue une équipe multifonctionnelle composée de personnes ayant des compétences complémentaires permettant de répondre aux besoins du client. La vie de l'équipe ne dure que le temps du projet. L'équipe doit produire le bien ou le service demandé selon un budget et un échéancier préétabli par contrat avec le client, le plus souvent par le service commercial sans consultation des professionnels. Les professionnels sont affectés à la production des services mais sont rarement associés à la négociation des contrats dans lesquels on définit les budgets et délais... sauf pour estimer, à la demande de la direction, la durée nécessaire pour une opération donnée, à titre consultatif et non décisionnel (Legault, 2005). Après la livraison du projet au client, l'équipe est dissoute et les personnes sont affectées à de nouveaux projets selon leurs compétences (Legault, 2004, p. 39). La direction reconfigure donc en permanence l'affectation de ses ressources humaines en fonction des besoins exprimés par le client et des compétences disponibles chez les professionnels. En outre, plusieurs experts de ce secteur sont mobiles et sans lien d'emploi avec un employeur donné; ils quittent donc l'employeur à la fin d'un projet, pour aller vers un autre. Cette organisation par projets permet une grande flexibilité dans l'utilisation des ressources humaines. Une flexibilité numérique, tout d'abord, car la direction peut affecter à un projet en démarrage, par exemple, un nombre important de professionnels, puis, au fur et à mesure de l'avancement, ajuster le nombre de personnes travaillant sur le projet. La direction peut également se séparer des professionnels lorsqu'elle n'a plus besoin de leurs compétences particulières; un professionnel peut aussi bien décider de quitter l'entreprise s'il juge que les projets à venir ne sont pas assez intéressants pour acquérir de nouvelles compétences. Je reviendrai plus loin sur cet aspect en abordant les carrières de ces professionnels.

La gestion par projets se cantonnait auparavant à des secteurs bien précis comme l'aéronautique ou le bâtiment (Gale et Cartwright, 1995 a et b; Legault, 2005), les entreprises de services technologiques l'ont ensuite adopté car leurs activités s'articulent également autour de projets, exigeant à chaque fois de développer des solutions nouvelles, de faire preuve d'innovation et de créativité. La gestion par projets tend aujourd'hui à se répandre à d'autres secteurs qui pourtant n'ont pas une activité qui la requiert (Barley et Kunda, 2004, p. 304; Hodgson, 2004; Périlleux, 2001; Stewart, 1999). Ainsi, parmi les entreprises de notre échantillon, il est intéressant d'observer que le service informatique de l'une de nos bureaucraties (*Assurances-I*), s'est récemment « converti » à la gestion par projets en adoptant les procédés (équipes à durée déterminée et de composition changeante, autonomie dans l'organisation des tâches assortie de la responsabilité à l'endroit d'objectifs précis à atteindre à l'endroit des clients) sans que sa production en détienne les caractéristiques en soi (Legault et Chasserio, 2005).

Par ailleurs, les directions des deux bureaucraties étudiées ont constitué leurs services informatiques, suivant une tendance contemporaine répandue, en centres autonomes de services à l'ensemble de l'organisation, chargés de proposer leurs services avec un rendement optimal. Cela étant, ils sont virtuellement en compétition avec des firmes externes, car si ces dernières peuvent proposer les services à un meilleur coût, la direction peut décider d'y recourir et d'abolir son service interne d'informatique (Legault, 2004, p. 31-32). C'est d'ailleurs ce qu'avait commencé à faire l'organisation *Gestion immobilière*, juste avant notre arrivée. Ses professionnels doivent donc se comporter comme s'ils avaient un client à fidéliser, ce qui est le propre de la gestion par projets (Legault et Chasserio, 2005). On s'aperçoit donc que, pour ce qui concerne l'organisation du travail, les différences entre les formes organisationnelles, supposées au départ de notre recherche, sont moins importantes qu'attendu.

L'analyse des données révèle que les divisions informatiques des grandes bureaucraties fonctionnent dans une relative autonomie pour ce qui est de certaines règles formelles en matière de gestion des ressources humaines et d'organisation du travail, calquant à ce point de vue davantage leurs pratiques sur les petites organisations de services informatiques aux entreprises plutôt que sur les grandes organisations bureaucratiques dont elles relèvent. Plus particulièrement, l'influence du modèle de la gestion par projets s'impose dans les divisions informatiques des bureaucraties. On observe ici une tentative des bureaucraties d'implanter dans leur structure des caractéristiques organisationnelles propres aux entreprises de services technologiques.

Les longues heures de travail, corollaire de la gestion par projets

Les recherches conduites dans des entreprises de services technologiques liées à la nouvelle économie mettent en évidence que la gestion par projets y est la forme d'organisation du travail privilégiée. Un des phénomènes liés à la gestion par projets est la pratique de nombreuses heures supplémentaires (Bailyn, 1993; Berrebi-Hoffmann, 2002; Drolet et Morissette, 2002, p. 52; Fondeur et Sauviat, 2002, p. 17-20; IGDA, 2004, p. 30; Legault, 2005; Perrons, 2003; Singh et Vinnicombe, 2000). Ces longues heures s'expliquent par divers aspects de cette organisation du travail particulière : des délais souvent trop serrés imposés par le client, des ajouts de dernière minute de la part du client, une insuffisance du nombre de personnes allouées au projet, une part importante d'imprévus dans le développement du projet, l'obligation d'acquérir par soi-même de nouvelles connaissances pour réaliser les projets (Legault, 2004, p. 26; Legault et Chasserio, 2003). Tout ceci concourt à ce que les professionnels soient dans l'obligation de travailler en heures supplémentaires, d'allonger leur journée de travail pour pouvoir accomplir leur travail.

Ainsi, dans les entreprises de services technologiques de même que dans les deux services informatiques des bureaucraties étudiées, parmi les répondants, 49 %

travaillent plus de 40 heures par semaine (40 % des femmes et 58 % des hommes) et 13,6 % travaillent plus de 50 heures par semaine (6,6 % des femmes et 20 % des hommes) (Chasserio et Legault, 2005; Legault et Chasserio, 2003). Pour information, 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*). D'autres professionnels avouent apporter du travail à la maison le soir ou travailler chez eux la fin de semaine (Chasserio, soumis pour publication). Il n'y a pas de différence significative à ce sujet entre les entreprises de services technologiques de la nouvelle économie et les services informatiques des deux bureaucraties. Toutefois, on pourra retenir de ces chiffres que dans l'ensemble, les femmes professionnelles comptabilisent un peu moins d'heures supplémentaires que leurs collègues masculins. D'autre part, il faut noter que parmi les 21 femmes qui effectuent plus de 40 heures par semaine, 12 sont sans enfant. Chez les hommes, le fait d'avoir des enfants semble beaucoup moins influencer sur la pratique des heures supplémentaires. En effet, parmi les 35 hommes qui travaillent en heures supplémentaires, on compte 29 pères (Chasserio et Legault, 2005). On peut ici avancer l'explication que les femmes sont encore traditionnellement, dans nos sociétés occidentales, responsables des enfants et de la sphère familiale. Cette hypothèse est corroborée par une multitude d'études qui démontrent que les femmes consacrent davantage de temps aux soins des enfants et aux travaux ménagers que les hommes (lire à ce sujet Benoit, 2005).

Dans ces conditions, il leur est alors plus difficile d'investir autant d'heures dans leur travail que leurs collègues masculins compte tenu de leurs responsabilités familiales. Ceci n'est pas sans conséquence sur l'avenir professionnel de ces femmes, comme je l'aborderai plus loin.

Une structure organisationnelle peu formalisée avec une nouvelle distribution des responsabilités

Un système bureaucratique se distingue également par l'existence de règles officielles, de procédures bien établies qui vise à éviter l'arbitraire. L'autre principe clef d'une organisation bureaucratique est le strict partage des responsabilités selon les niveaux dans la hiérarchie et selon les fonctions. Le pouvoir décisionnel est centralisé dans les mains des cadres dirigeants. Ensuite, par un effet de cascade, les ordres sont retransmis par les différents niveaux hiérarchiques jusqu'aux exécutants dans le cadre d'une division entre la conception et l'exécution du travail. À chaque niveau hiérarchique correspond un niveau de responsabilités. Il existe dans la structure bureaucratique des domaines de compétence professionnelle qui correspondent à des champs de responsabilité décisionnelle, par exemple un professionnel des ressources humaines sera le plus haut responsable quant aux politiques de recrutement.

Dans les études menées sur les entreprises du savoir (Autier et Picq, 2003; Kunda, 1992; Robertson et O'Malley Hammersley, 2000), les auteurs soulignent bien au contraire une absence de formalisation, tant dans la structure que dans les règles ou de procédures clairement établies. Dans les entreprises de services technologiques ici étudiées, les directions privilégient également un environnement peu formalisé, les canaux de communication sont directs entre les personnes, non hiérarchiques et le plus souvent informels, comme l'illustre le témoignage d'une chef de projets chez TI 3 :

On n'a pas cette lourdeur d'ancienneté, cette lourdeur de bureaucratie, ça, y a pas ça du tout, du tout, du tout. Mais on a une complexité parce qu'on n'est pas toujours clair, [...]. L'organigramme n'est pas là, sur un mur, avec des cases puis tout le monde sait exactement dans quelle case...Y a un côté un peu gris aux descriptions de tâche de tout le monde, y a un côté un peu gris à l'organigramme... (DSF-13-1-23-8)

Cet environnement informel des entreprises de services technologiques génère une organisation et une répartition différente des pouvoirs et des responsabilités. Les nouveaux modèles visent la décentralisation de l'autorité et des responsabilités vers les équipes du terrain. On considère que cette décentralisation peut augmenter l'engagement des personnes ainsi que leurs capacités d'innovation (Child et McGrath, 2001).

Ainsi, les entreprises de services technologiques se distinguent par une structure hiérarchique comportant peu de niveaux de commandement (Kunda, 1992; Pina e Cunha, 2002). On y pratique une importante décentralisation des décisions afin de gagner en rapidité et en efficacité. On y observe également un affaiblissement, voire une disparition des fonctions de soutien telle que la fonction ressources humaines. En effet, dans les études menées sur ce type d'entreprises, le constat est unanime sur la faiblesse, voire l'absence de services de ressources humaines (RH) (Autier et Picq, 2003; Perrons, 2002; Pina e Cunha, 2002; Robertson et O'Malley Hammersley, 2000; Tam, Korczynski et Frenkel, 2002). Les tâches de recrutement, d'évaluation ou de formation sont alors assurées par les chefs de projets et par les pairs (Barley et Kunda, 2004; Tam, Korczynski et Frenkel, 2002).

Dans les entreprises que j'ai étudiées, on constate cette même présence effacée des services de ressources humaines. Parmi les sept entreprises étudiées, les deux bureaucraties (*Gestion immobilière* et *Assurances-I*) ainsi que *TI 1* avaient un service RH bien structuré comprenant plusieurs personnes. La direction de *TI 2* avait, quant à elle, complètement décentralisé la fonction RH, transféré les responsabilités aux directeurs et chefs de projets. Ne restait plus qu'un conseiller RH par division, affecté au soutien des chefs de projets, mais privé d'un réel pouvoir. Enfin, dans les trois autres entreprises de services technologiques (*TI 3*, *Optique 1* et *Optique 2*), le service RH venait d'être nouvellement créé avec la nomination d'une personne responsable. Dans le cas d'*Optique 1*, une personne de l'extérieur venait d'être engagée; dans les deux autres entreprises (*Optique 2* et *TI 3*), des personnes de l'entreprise ont pris cette

charge. Mais lors de la collecte des données, rien n'existait encore en matière de politiques RH dans ces trois dernières entreprises (Legault, 2004, p. 72).

Ainsi, les responsables des ressources humaines de ces entreprises de services technologiques avaient pour principales fonctions :

- d'assurer que l'entreprise se conforme aux principales lois du travail d'ordre public,
- de gérer l'application des régimes qu'elle propose (retraite s'il y a lieu, vacances, congés, etc.),
- de fournir aux autres services la main-d'œuvre nécessaire aux opérations,
- de procéder aux sanctions, aux licenciements ou aux congédiements lorsqu'on leur demande (Legault, 2004, p. 70).

Dans les entreprises que j'ai visitées, on observe une décentralisation importante des responsabilités relevant du domaine de la gestion des ressources humaines. Cela se traduit par un transfert de responsabilités vers deux niveaux : un premier transfert vers les chefs de projet, un deuxième transfert vers les professionnels eux-mêmes.

Le transfert de la responsabilité de gestion des ressources humaines vers les chefs de projet

Ainsi, dans les cinq entreprises de services technologiques aux entreprises, le chef de projet assure seul l'évaluation et la gestion de ses employés, même si le service des ressources humaines ne lui fournit pas toujours les outils pour le faire (*TI 2, TI 3, Optique 1 et Optique 2*). Les critères d'évaluation et de gestion sont laissés à la discrétion du chef de projets, sans contrôle ni intervention de la direction des ressources humaines (DRH). Dans un précédent article (Chasserio et Legault, 2005), j'ai montré comment la gestion des heures supplémentaires incombe au chef de projet, l'investissant d'un pouvoir aussi grand qu'arbitraire en matière de GRH dans les entreprises de services technologiques. Ainsi, même dans les entreprises de services où il existe une politique d'indemnisation des heures supplémentaires (*TI 1 et TI 2*), on observe les mêmes pratiques que dans les trois autres entreprises

dépourvues de politiques, soit des négociations officieuses entre le chef de projet et ses employés pour la récupération des heures supplémentaires en temps, sous forme de congés ou de temps libre. Le chef de projet a toute latitude en ce domaine et négocie directement avec ses employés. Ainsi, on a observé que les chefs de projet, tout type d'entreprise confondu, accordaient plus facilement des aménagements du temps ou du lieu de travail aux professionnels qui n'hésitaient pas à effectuer des heures supplémentaires ou qui se montraient les plus flexibles pour faire face à toute demande du client (Chasserio et Legault, 2005). Il apparaît ici que les femmes professionnelles, moins disponibles pour les heures supplémentaires, se font plus souvent refuser l'obtention d'aménagements par leur chef de projet.

Au-delà du rôle du chef de projet dans la CVP, développé dans un précédent article (Chasserio et Legault, 2005), cette pratique révèle le pouvoir discrétionnaire du chef de projet en matière de gestion de ses employés. Les données recueillies amènent à considérer le pouvoir arbitraire d'attribuer des accommodements cas par cas comme un outil de contrôle et de gestion du personnel dont se dote le supérieur immédiat.

Fait plus surprenant, cette situation s'observe également dans les services informatiques des deux bureaucraties étudiées. Bien qu'établi et structuré dans ces deux bureaucraties, le service des ressources humaines n'intervient pas dans les relations entre le chef de projet et l'employé. Même dans le cas où il existe une politique d'aménagement du temps de travail autorisant le travail à temps partiel, les horaires flexibles ou les congés pour raisons personnelles, l'employé ne peut y recourir sans l'autorisation de son chef de projet et ce dernier est entièrement libre d'appliquer ou pas la politique de l'organisation dans le cadre d'un projet (Chasserio et Legault, 2005). On peut donner en exemple les politiques d'aménagement des heures et de travail à temps partiel offertes chez *Assurances-I* à tous les employés. Toutefois, pour en bénéficier, l'employé doit obtenir l'accord préalable de son chef de projet et les employés savent que certains chefs de projet n'autorisent pas que les

membres de leur équipe y aient recours. Le chef de projet est libre d'appliquer ou pas les politiques officielles de l'employeur.

Ainsi, dans les entreprises de services technologiques comme dans les bureaucraties, le chef de projet ou supérieur immédiat jouit incontestablement d'un pouvoir accru à la faveur de ce mouvement de décentralisation des responsabilités.

Cette décentralisation de la fonction ressources humaines transfère donc aux chefs de projet davantage de pouvoir et d'autonomie dans la conduite et la gestion de leur équipe. On retrouve alors une situation que la forme bureaucratique permettait d'éviter, soit l'utilisation arbitraire et sans ligne directrice du pouvoir hiérarchique. On mesure alors bien le risque de traitement différencié. L'exemple de la négociation individualisée des aménagements de travail illustre l'enjeu de justice organisationnelle et d'iniquité de traitement.

Ainsi, parmi les répondants, 21 femmes et 10 hommes indiquaient qu'ils préféreraient voir implantées des politiques officielles et écrites en matière de conciliation pour se protéger du pouvoir discrétionnaire de leurs supérieurs immédiats. Les recherches confirment pourtant que la perception de l'existence d'une justice organisationnelle au sein de l'organisation favorise l'engagement et la satisfaction de l'employé vis-à-vis de l'organisation et influe positivement sur les comportements de mobilisation (Paré, Tremblay et Lalonde, 2001; Simard, Doucet et Bernard, 2005).

Cette relation individualisée, typique de ce modèle organisationnel qui valorise les relations informelles, se révèle finalement générateur d'inégalités dans le traitement des professionnels à plus d'un titre (Legault, 2004, p. 75). En effet, dans un tel contexte où chaque professionnel négocie avec son chef de projet, les différences de conditions de travail entre les salariés d'une même entreprise, voire au sein d'une même équipe, peuvent être très importantes. On peut donner en exemple le cas de *TI 2* où il n'existait pas de politique d'harmonisation des conditions de travail. Ainsi, selon leur capacité de négociation, certains professionnels avaient quatre semaines de congés, d'autres n'en avaient obtenu que deux. D'autres avaient conservé le droit de

travailler à temps partiel, mais il était impossible aux autres de faire une demande pour un poste à temps partiel. Cette situation peut générer un fort sentiment d'injustice parmi les salariés.

Mais un même salarié peut également connaître un changement de ses conditions de travail avec le changement de chef à chaque nouveau projet. En effet, comme on se situe dans un environnement privilégiant la négociation cas par cas et individualisée, l'employé doit recommencer à construire une nouvelle relation de confiance avec son supérieur à chaque nouveau projet. Ainsi, un chef de projet peut accepter d'accorder quelques aménagements du temps de travail, autoriser le professionnel à travailler ponctuellement à domicile par exemple. Mais rien n'est acquis et ne garantit que le chef de projet suivant accorde ces mêmes accommodements. Les répondants de notre étude soulignaient bien que tout est fonction du chef de projet, laissé à sa discrétion (Chasserio et Legault, 2005). Ceci est lourd de conséquences pour les professionnels qui ont des responsabilités familiales. Rien n'est prévisible à long terme dans ces environnements. Le projet peut nécessiter des heures supplémentaires non prévues au début. De même, les décisions du chef de projet d'accorder ou non des aménagements sont également variables selon la qualité de la relation avec le professionnel.

Dans les entreprises de services technologiques, peu hiérarchisées et en cela typiques de la nouvelle économie, les chefs de projet forment finalement, selon l'expression empruntée à Courpasson (2000), « une élite organisationnelle ». Ils exercent des responsabilités importantes en matière de GRH sans toujours être formés dans ce domaine.

En effet, le chef de projet est entièrement responsable aux yeux de sa direction de la réussite de son projet, il sera évalué sur ce seul critère, soit la satisfaction du client. Pour lui, l'enjeu est énorme, car son évaluation, puis sa réputation de professionnel et donc son avenir en dépendent. Pour s'assurer de mener à bien son projet, le chef de projet va choisir des personnes qu'il saura dévouées, disponibles, prêtes à donner sans compter de leur temps. Ceci se fait sans qu'il y ait contrôle de la part de la direction,

principalement intéressée par les résultats, et sans contrôle de la part du service RH, le plus souvent limité à une fonction administrative. Ainsi, le chef de projet soumis à l'obligation de résultats dans cette organisation du travail par projets privilégiera le recrutement dans son équipe des personnes sans responsabilités familiales, disposées à travailler en heures supplémentaires. Ceci aura des effets non négligeables sur les femmes, comme nous allons le voir.

Le transfert de responsabilités de la gestion de la carrière et de la formation vers les professionnels

Dans le domaine de la formation et de la gestion des carrières, les directions ont cette fois-ci transféré la responsabilité aux salariés eux-mêmes. Dans le secteur des services technologiques aux entreprises, les connaissances deviennent très rapidement obsolètes. Si un professionnel veut être en mesure de conserver sa valeur sur le marché du travail, son employabilité, il doit alors impérativement veiller à la mise à jour continue de ses connaissances et de ses compétences. Mes résultats soulignent que dans ces entreprises, la mise à jour des connaissances se fait le plus souvent « sur le tas », durant la réalisation du projet, et très rarement sous la forme de formation officielle offerte par l'entreprise. Dans les entreprises visitées, quatre répondants des bureaucraties (2 femmes et 2 hommes) (n=27) et 11 répondants des entreprises de services technologiques (3 femmes et 8 hommes) (n=61) affirment se former seuls, en autodidactes. 4 employés des bureaucraties (1 femme et 3 hommes) et 10 répondants des entreprises de services technologiques (4 femmes et 6 hommes) suivent des cours à l'université de leur propre initiative. 27 employés des entreprises de services technologiques (14 femmes et 13 hommes) (n=61) affirmaient ne jamais se voir proposer de formation par leur direction. Plusieurs autres études européennes arrivent au même constat (Fondeur et Sauviat, 2002, p. 36; Vendramin et Guffens, 2005, p. 53). En fait, les personnes se forment, par exemple à la programmation d'un nouveau langage informatique, en même temps qu'ils doivent réaliser le projet pour le client, de leur propre initiative et à leurs frais, dans le cas des entreprises de services technologiques.

En effet, on doit souligner la différence observée entre les cinq entreprises de services technologiques et les deux services informatiques des bureaucraties. En effet, j'ai observé que les professionnels employés des deux bureaucraties bénéficiaient davantage de formation offerte par leur direction. Les deux bureaucraties se démarquent en offrant régulièrement différentes sessions pendant les heures de travail (anglais, apprentissage de langages informatiques ou formation en supervision pour les cadres). Ainsi, 14 des 19 répondants, soit 6 femmes et 8 hommes, qui suivent des cours durant leurs heures de travail travaillent dans l'un des services informatiques des deux bureaucraties étudiées. On avait bien noté d'importantes ressemblances entre les bureaucraties et les entreprises de services technologiques dans le domaine de l'organisation du travail par projets ainsi que pour les aménagements du temps de travail (Chasserio et Legault, 2005). Pourtant, dans certains secteurs comme celui de la formation, ces professionnels hautement qualifiés employés par des bureaucraties profitent de politiques bien établies en matière de gestion des ressources humaines. Ainsi, ils suivent plus de formation en entreprise à la différence de leurs collègues employés dans de plus petites structures.

Dans les travaux menés sur des entreprises de services technologiques, on note également que la formation continue organisée par les entreprises demeure peu fréquente et finalement insuffisante au goût des employés (Fondeur et Sauviat, 2002, p. 36-38). Les employeurs ne veulent pas investir dans des employés qui les quitteront par la suite, s'ils trouvent des projets plus intéressants ailleurs (Cappelli, 1999, p. 200-201). À la différence d'une bureaucratie traditionnelle, la responsabilité de la mise à jour de leur formation relève donc des professionnels eux-mêmes. Cette différence est intéressante à noter car on constate que dans les bureaucraties, les directions souhaitent encore assurer la responsabilité de la formation, elles envisagent leur relation avec leurs salariés à plus long terme que dans les entreprises de services technologiques. Les formations dispensées dans les bureaucraties ont lieu durant les heures de travail. On voit ici tout l'intérêt pour les personnes ayant des

responsabilités familiales de ce genre de pratiques. La formation, indispensable à la mise à jour de leurs compétences, peut s'effectuer sans peser sur l'organisation de leur vie privée.

Les effets de genre du modèle organisationnel des services technologiques

Si les effets de genre de la structure bureaucratique ont été documentés, concernant l'étude des nouvelles formes organisationnelles, bien qu'il y ait une attention importante accordée à l'amélioration des performances économiques que ces modèles peuvent permettre, peu de travaux s'intéressent aux effets de genre générés par l'organisation du travail par projets et par une structure organisationnelle peu formalisée. On note également une neutralité quant au genre dans le traitement et l'analyse de ces organisations. Seulement quelques études se sont intéressées aux femmes dans ce secteur, en particulier du fait de leur faible nombre qui pose question (Cross et Linehan, 2006; Davies et Mathieu, 2005; Michie et Nelson, 2006; Perrons, 2003; Valenduc et *al.*, 2004).

Les effets sur l'évaluation des femmes

Dans le système bureaucratique, la gestion des carrières est encadrée par des règles définies, par un système officiel qui tente de normaliser la progression au moyen de procédures d'évaluation définies comme un entretien annuel et avec de critères officiels et connus de tous tels que, entre autres, l'adoption de comportements recommandés par la direction, l'ancienneté ou l'amélioration du niveau de qualification.

Les travaux sur les entreprises de services technologiques soulignent au contraire un mode de gestion des promotions où les procédures officielles d'évaluation sont absentes (Bailyn, 1993; Cross et Linehan, 2006; Everts, 1998, p. 289; Kunda, 1992; Perlow, 1999; Perrons, 2003; Simpson, 1998; Singh, Kumra et Vinnicombe, 2002; Singh et Vinnicombe, 2000). Les directions évaluent leurs chefs de projet quant à la

satisfaction du client et la réussite du projet, si possible dans le respect des coûts et des délais. Les chefs de projet, quant à eux, évaluent leurs équipiers, le plus souvent sans encadrement de la part des services de ressources humaines, quant à leur disponibilité et leur engagement dans le projet. Dans ce mode d'évaluation, un salarié est bien noté quand il accepte d'avoir des horaires flexibles et d'effectuer des heures supplémentaires pour terminer un projet à temps et ainsi satisfaire un client. Le chef de projet n'étant évalué que quant aux résultats, il aura tout intérêt à inciter ses équipiers à tout mettre en œuvre tant en termes de compétences, qu'en termes de temps passé sur le projet pour la satisfaction du client. Dans ce contexte, les personnes désireuses de ne travailler que le nombre d'heures prévues dans leur contrat sont considérées comme peu engagées. Les chefs de projets éviteront de les choisir dans leur équipe pour leurs prochains projets. Ainsi, ce mode d'évaluation nuit particulièrement aux parents et en particulier aux mères qui, à cause de leurs responsabilités familiales, ne peuvent pas répondre aux demandes impromptues d'heures supplémentaires pour terminer un projet dans l'urgence.

Plusieurs auteurs (Bailyn, 1993; Kunda, 1992; Perlow, 1999; Perrons, 2003; Simpson, 1998; Singh, Kumra et Vinnicombe, 2002) évoquent l'importance pour ces professionnels hautement qualifiés de la nouvelle économie d'« être visible » aux yeux de leur chef de projets pour pouvoir ensuite prétendre à des promotions ou pour obtenir la gestion de projets importants. Pour être visible, il convient pour ces professionnels d'adopter certains comportements comme effectuer des heures supplémentaires, comme on l'a évoqué précédemment, mais également être disponible en tout temps, rester de longues heures au bureau, participer aux projets les plus importants, les plus avancés d'un point de vue technologique. Ces comportements constituent une part importante dans l'évaluation du chef de projets de l'engagement ses équipiers.

Dans les entreprises de services technologiques que j'ai étudiées, l'évaluation de la performance s'appuie essentiellement sur le jugement discrétionnaire porté par le

chef de projet, souvent influencé par la visibilité que la personne acquiert par la gestion de dossiers délicats ainsi que par son temps de présence au bureau, les heures supplémentaires effectuées (Legault, 2004, p. 42-47; Legault et Chasserio, 2003).

Le présentéisme¹⁴ reste donc un élément clef de l'évaluation dans ces entreprises. Ainsi, on comprend l'importance d'accepter d'effectuer des heures supplémentaires pour ces professionnels. Il s'agit à la fois d'un moyen pour accumuler des éléments de négociation pour des aménagements du temps ou du lieu de travail (Chasserio et Legault, 2005). Mais ces heures supplémentaires sont aussi un moyen d'être visible aux yeux de son supérieur immédiat, de démontrer son engagement. Cette « visibilité » est indispensable dans un contexte sans politique formelle d'évaluation et de gestion des carrières pour obtenir une promotion car elle est pour les directions un indicateur de l'engagement de l'employé (Legault, 2004, p. 42-47; Legault et Chasserio, 2003). Les personnes ne pouvant satisfaire ces critères d'évaluation, comme en particulier les mères, ne peuvent espérer ni avancement, ni participation à des projets de pointe.

Les effets sur la carrière des femmes

Pour les professionnelles ayant des responsabilités familiales, il devient difficile, voire impossible, de satisfaire de telles exigences d'engagement et de présence. Dans ma recherche, j'ai constaté que les femmes effectuent moins d'heures supplémentaires que les hommes et souhaitent plus souvent se limiter aux heures normales de travail ou encore aimeraient travailler à temps partiel (Legault et Chasserio, 2003; Legault, 2004, p. 91). Elles sollicitent également davantage d'aménagements que leurs collègues masculins (Chasserio et Legault, 2005; Legault et Chasserio, 2003). Par conséquent, elles doivent plus fréquemment négocier individuellement avec leur chef de projets. Elles s'exposent donc davantage à être

¹⁴ Cooper (1996, p. 15) fut le premier à utiliser le terme « présenteisme » 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 longtemps qu'on travaille qu'on 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*)

stigmatisées et à subir les décisions discrétionnaires de leur chef de projets (Perrons, 2003). En outre, cela conduit à une situation paradoxale dans laquelle pour gagner la possibilité d'aménager temps ou lieu de travail à l'avenir, on doit ... travailler plus d'heures auparavant, afin d'en accumuler une « banque » (Chasserio et Legault, 2005).

Cette relation individualisée, typique de ce modèle organisationnel qui valorise les relations informelles, engendre des inégalités dans le traitement des professionnels à plus d'un titre (Legault, 2004, p. 75). Les femmes avec des responsabilités familiales sont donc les plus susceptibles de subir les conséquences négatives de ces pratiques, en particulier sur leur carrière.

Cette situation a deux conséquences pour ces femmes.

Au quotidien, cette exigence permanente de présence et de disponibilité crée d'importants problèmes de conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée. En effet, la fréquence et le caractère imprévisible de la demande en heures supplémentaires rendent extrêmement difficiles la planification et l'organisation de la vie familiale.

À plus long terme, le fait de ne pas « donner » autant d'heures supplémentaires que leurs collègues masculins les fait paraître comme moins engagées aux yeux de leur chef de projets. Elles seront alors moins susceptibles d'obtenir la direction d'un projet convoité. Or, participer aux projets de pointe est ce qui garantit la mise à jour des compétences et le maintien de sa valeur sur le marché du travail. Les femmes qui demandent des aménagements de leur temps de travail, de ce fait moins disponibles et flexibles, ne sont donc pas prioritairement affectées aux projets de pointe où elles pourraient construire leur réputation. Cette impossibilité de répondre aux attentes de disponibilité et de flexibilité a donc des conséquences importantes sur la carrière des femmes dans ce secteur (Legault, 2004, p. 99). Elles ne sont pas choisies pour participer aux projets les plus intéressants et, par la même occasion, elles perdent une occasion de formation et de rester à la pointe de la technologie (Legault et Chasserio,

2003). Or ces professionnelles travaillent dans un secteur où la mise à jour continue des connaissances et des compétences est également une question de survie professionnelle pour maintenir son employabilité sur le marché du travail. La réputation professionnelle s'acquiert dans la participation à des projets à la pointe de la technologie réputés difficiles (Bailyn, 1993; Barley et Kunda, 2004).

Dans ce secteur où la mobilité est la norme de la carrière réussie, leur réputation et leurs compétences sont les facteurs clés de ces carrières nomades (Arthur et Rousseau, 1996; Carnoy, 2000; DeFillippi et Arthur, 1994; Iellatchitch, Schifinger et Strunk, 2004; Tremblay, 2003). On peut donc légitimement s'inquiéter de l'avenir de ces professionnelles dans ce marché du travail ainsi que sur les effets de genre dans les carrières nomades. On mesure bien à quel point l'organisation par projets n'est pas neutre en termes d'effets de genre.

Conclusion

Le choix de deux types d'entreprises, cinq entreprises de services technologique et deux services informatiques de bureaucraties, devait permettre de procéder à une comparaison des formes organisationnelles en matière de pratiques de conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée. Les résultats mettent en évidence les caractéristiques organisationnelles des entreprises de services technologiques appartenant au secteur de la dite « nouvelle économie » soit : une organisation du travail autour de la gestion par projets, un contexte organisationnel peu formalisé et des responsabilités transférées aux professionnels et aux chefs de projets, en particulier dans certains domaines de la gestion des ressources humaines. Mais l'analyse des données révèle quelques similitudes entre les services informatiques des grandes bureaucraties et les petites organisations de services informatiques aux entreprises. En effet, on a pu observer, dans les bureaucraties étudiées, une tentative d'intégrer dans leur fonctionnement quelques caractéristiques des entreprises de services technologiques comme l'organisation du travail par projets et la plus grande

discrétion laissée au chef de projets. Ces résultats sont riches d'enseignements et révélateurs des bouleversements profonds que connaissent aujourd'hui toutes les organisations et les questionnements autour des formes organisationnelles traditionnelles comme la bureaucratie.

D'autre part, les résultats de cette recherche soulignent également que dans les entreprises de services technologiques comme dans les bureaucraties, il existe des écarts importants entre les hommes et les femmes, en particulier pour celles ayant des responsabilités familiales. Ces entreprises ne sont finalement pas exemptes de phénomènes liés au genre. Mes résultats permettent de relever des effets de genre importants liés à l'organisation du travail qui se traduisent, dans les faits, par un traitement inéquitable ainsi que par de moindres occasions de promotions pour les femmes professionnelles hautement qualifiées. Comme pour le modèle bureaucratique, il faut approfondir la compréhension de ces nouveaux modèles organisationnels quant à la question du genre au-delà du secteur d'activité. Plusieurs études menées sur la place des femmes en informatique soulignent des effets de genre relatifs à la culture professionnelle ou à l'éducation des filles vis-à-vis de la technologie (Davies et Mathieu, 2005; Evetts, 1997 et 1998; Robinson et McIllwee, 1991; Valenduc et *al.*, 2004). Mais beaucoup reste encore à faire précisément quant à l'influence du modèle organisationnel des entreprises de services technologiques sur la mobilité ascendante des femmes. De même, j'ai rapidement évoqué la question des carrières nomades, typique de ce modèle organisationnel. Pourtant, les travaux quant à cet objet n'abondent pas, malgré son importance. En effet, on l'a vu pour la réussite de ces carrières nomades, la construction de la réputation professionnelle à travers la participation à des projets avec une grande visibilité est nécessaire. Aussi, comment les femmes avec des responsabilités familiales pourront elles dégager du temps pour construire cette nécessaire réputation professionnelle si elles ne bénéficient d'aucune aide tant de la part des organisations que de la société? Le maintien de leurs rôles

sociaux traditionnels (la responsabilité des soins aux enfants et de la sphère privée) est très certainement un frein pour les femmes dans ce nouveau schéma de carrière.

Les résultats obtenus tempèrent ainsi l'enthousiasme de certains de ses promoteurs en mettant en contexte les conditions de son fonctionnement et ses effets selon le genre.

Bibliographie

- Arthur, Michael B. et Denise M. Rousseau. 1996. *The Boundaryless Career. A New Employment Principle for a New Organizational Era*. Oxford: Oxford University Press, 394 p.
- Autier, Fabienne. 2001. « Bureaucracy vs. Adhocracy : A case of overdramatisation? ». Cahiers de recherche n° 14. Lyon : École de Management de Lyon.
- Autier, Fabienne et Thierry Picq. 2003. « Is the resource-based view a useful perspective for SHRM research? The case of the video game industry ». Communication presented to SASE 15th, Annual Meeting on Socio-Economics, Aix en Provence, France, 26-28 juin 2003.
- Barley, Stephen R. et Gideon Kunda. 2004. *Gurus, Hired Guns, and Warm Bodies. Itinerant Experts in a Knowledge Economy*. Princeton : Princeton University Press, 342 p.
- Bailyn, Lotte. 1993. *Breaking the Mold. Women, Men, and Time in the New Corporate World*. New York : The Free Press, 189 p.
- Benoit, Amélie. 2005. « Tous pareils, les pères ? Le rapport à la paternité peut-il expliquer le rapport au temps des pères ? ». *Lien social et politiques*, n° 54, p. 25-38.
- Berrebi-Hoffmann, Isabelle. 2002. « Nouvelle économie, nouveaux pouvoirs? ». *Sciences Humaines*, vol. 125, p. 32-36.
- Bradley, Harriet. 1999. *Gender and Power in the Workplace. Analysing the Impact of Economic Change*. London : MacMillan Press, 250 p.
- Cappelli, Peter. 1999. *The New Deal at Work*. Boston : Harvard Business School Press, 307 p.
- Carnoy, Martin. 2000. *Sustaining the New Economy. Work, Family, and Community in the Information Age*. New York : Russell Sage Foundation, 238 p.
- Castells, Manuel. 1996. *The Rise of the Network Society, vol. 1. The Information Age: Economy, Society and Culture*. Oxford : Blackwell.

- Castells, Manuel. 2001. *The Internet Galaxy. Reflections on the Internet Business, and Society*. New York : Oxford University Press. 292 p.
- CETECH. 2004. *Les travailleurs hautement qualifiés au Québec. Portrait dynamique du marché du travail*. Montréal : Gouvernement du Québec. <http://www.cetech.gouv.qc.ca>
- Chasserio, Stephanie. 200*. « Dans la nouvelle économie, a-t-on besoin de mobiliser la main-d'oeuvre? ». Soumis pour publication.
- Chasserio, Stephanie et Marie-Josée Legault. 2005. « Dans la nouvelle économie, la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle passe par... l'augmentation des heures de travail! ». *Recherches Sociographiques*, vol. XLVI, n° 1, p. 119-142.
- Chatzis, Konstantinos, Céline Mounier, Pierre Veltz et Philippe Zarifian. 1999. *L'autonomie dans les organisations. Quoi de neuf?* Paris : L'Harmattan. 314 p.
- Child, John et Rita Gunther McGrath. 2001. « Organizational unfettered: Organisational form in an information-intensive economy ». *Academy of Management Journal*, vol. 44, n° 6, p. 1135-1148.
- Clegg, Stewart R. 1990. *Modern Organizations. Organizations Studies in the Postmodern World*. London : Sage Publications. 261 p.
- Cooper, C. 1996. « Hot under the collar ». *The Times' Higher Education Supplement*, June 21st.
- Courpasson, David. 2000. *L'action contrainte. Organisations libérales et domination*. Paris : PUF, 317 p.
- Crampton, Suzanne M. et Jitendra M. Mishra. 1999. « Women in Management ». *Public Personnel Management*, vol. 28, n° 1, p. 87-106.
- Cross, Christine et Margaret Linehan. 2006. « Barriers to advancing female careers in the high-tech sector: empirical evidence from Ireland ». *Women in Management Review*, vol. 21, n° 1, p. 28-39.
- Davies, Karen et Chris Mathieu. 2005. *Gender Inequality in the IT Sector in Sweden and Ireland*. Working Paper, Stockholm : National Institute for Working Life <http://www.arbetslivsinstitutet.se/publikationer/en/detaljerad.asp?ID=1534>
- DeFillippi, Robert J. 2003. « Organisational models for collaboration in the New Economy ». *Human Resource Planning*, vol. 25, n° 4, p. 7-18.
- DeFillippi, Robert J. et Michael B. Arthur. 1994. « The boundaryless career : a competency-based perspective ». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 15, n° 4, p. 307-324.

- Drolet, Marie et René Morissette. 2002. « De meilleurs emplois dans la nouvelle économie? ». *Perspectives*, n° 75-001-XPf, Statistique Canada.
- Eaton, Susan C. 1999. « Surprising Opportunities: Gender and the Structure of Work in Biotechnology Firms », dans Selby, Cecily Cannan (dir.). *Women in science and engineering choices for success*, Annals of the New York Academy of Sciences, vol. 869, [en-ligne] :
http://www.annalsnyas.org/content/vol869/issue1/index.shtml#WOMEN_IN_SCIENCE_AND_ENGINEERING_CHOICES_FOR_SUCCESS_ARTICLE
- Evetts, Julia. 1998. « Managing the technology but not the organization: Women and career in engineering ». *Women in Management Review*, vol. 13, n° 8, p. 283-290.
- Evetts, Julia. 1997. « Women and careers in engineering: Management changes in the work organization ». *Women in Management Review*, vol. 12, n° 6, p. 228-233.
- Fondeur, Yannick et Catherine Sauviat. 2002. *Normes d'emploi et marché du travail dans les métiers liés aux technologies de l'information*. Document d'études n°63, DARES. http://www.travail.gouv.fr/etudes/etudes_h.html
- Ferguson, Kathy E. 1984. *The Feminist Case Against Bureaucracy*. Philadelphia : Temple University Press, 286 p.
- Fondas, Nanette. 1996. « Feminization at work : Career implications », dans *The Boundaryless Career. A New Employment Principle for a New Organizational Era*, sous la dir. de Michael B. Arthur et Denise M. Rousseau, p. 282-291. Oxford: Oxford University Press.
- Gale, Andrew et Susan Cartwright. 1995a. « Women in project management: Entry into a male domain? A discussion on gender and organizational culture – part 1 ». *Leadership and Organizational Development Journal*, vol. 16, n° 2, p. 3-8.
- Gale, Andrew et Susan Cartwright. 1995b. « Project management: Different gender, different culture? A discussion on gender and organizational culture – part 2 ». *Leadership and Organizational Development Journal*, vol. 16, n° 4, p. 12-16.
- Gerd, Paul. 2003. « Firms of the new economy and their workers revisited : Back to the normality ? », paper presented for the *15th Annual Meeting on Socio-economics* at LEST Aix-en-Provence, June 26-28, 2003 for the network I/J Organizations, Occupations and Professions.
- Heckscher, C. 1994. « Defining the Post-bureaucratic type » dans *The Post Bureaucratic Organization: New Perspectives on Organizational Change*, sous la dir. de C. Heckscher et A. Donnellon, p. 14-63. London: Sage.
- Hodgson, Damian E. 2004 « Project work: The legacy of bureaucratic control in the post-bureaucratic organization ». *Organization*, vol. 11, n° 1, p. 81-100.

- Iellatchitch, Alexander, Michael Schiffinger et Guido Strunk. 2004. « Aspirations de carrière et nouvelles carrières » dans Sylvie Guerrero, Jean-Luc Cerdin et Alain Roger (dir.), *La gestion des carrières. Enjeux et perspectives*, Paris : Vuibert, p. 115-131.
- International Game Developers Association (IGDA). 2004. *Quality of Life in the Game Industry : Challenges and Best Practices*. <http://www.igda.org/qol>
- Kallinikos, Jannis. 2004 « The social foundations of the bureaucratic order ». *Organization*, vol. 11, n° 1, p. 13-36.
- Kanter, Rosabeth Moss. 1977. *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic.
- Kunda, Gideon. 1992. *Engineering culture. Control and commitment in a high-tech Corporation*. Philadelphia: Temple University Press.
- Legault, Marie-Josée. 2005. « Differential gender effects on project management and management by project on skilled professionals ». Actes du 41^e colloque de l'Association canadienne des relations industrielles (ACRI) – *Canadian Industrial Relation Association (CIRA) Reformulating Industrial Relations in Liberal Market Economies – Reformuler les relations industrielles dans une économie de marché libérale*.
- Legault, Marie-Josée. 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 p. <http://www.fqrsq.gouv.qc.ca/recherche/index1.html>
- Legault, Marie-Josée et Stephanie Chasserio. 2005. « Relations de travail dans les services technologiques aux entreprises, pratiques de conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle et effets différenciés selon le genre ». Communication présentée à l'université d'été « Femmes et mobilités », Liège, Belgique, du 28 au 31 août 2005.
- Legault, Marie-Josée et Stephanie Chasserio. 2003. « Family obligations or cultural constraints? Obstacles in the path of professional women ». *Journal of International Women Studies*, vol. 4, n° 3, p. 108-128.
http://www.bridgew.edu/soas/jiws/May03/Family_Obligations.pdf
- Maddock, Su. 1999. *Challenging Women. Gender, Culture and Organization*. London: Sage.
- Maddock, Su et Di Parkin. 1993. « Gender culture. Women's choices and strategies at work ». *Women in Management Review*, vol. 8, n° 2, p. 3-9.

- McIlwee, Judith S. et J. Gregg Robinson. 1992. *Women in Engineering. Gender, Power, and Workplace Culture*. Albany: State University of New York Press, 248 p.
- Michie, Susan et Debra L. Nelson. 2006. « Barriers women face in information technology careers. Self-efficacy, passion and gender biases ». *Women in Management Review*, vol. 21, n° 1, p. 10-27.
- Mintzberg, Henri. 1982. *Structure et dynamique des organisations*, 16e tirage. Paris: Éditions d'Organisation, 434 p.
- Morgan, Gareth. 1999. *Images de l'organisation*. 2e Édition. Québec: Les Presses de l'Université Laval, 498 p.
- Panteli A., Stack J., Atkinson M. et Ramsay H. 1999. « The status of women in the UK IT industry: An empirical study ». *European Journal of Information Systems*, vol. 8, p. 170-182.
- Paré, Guy, Michel Tremblay et Patrick Lalonde. 2001. « The role of organizational commitment and citizenship behaviors in understanding relations between human resources practices and turnover intentions of IT personnel ». *Séries Scientifiques*, n° 24, CIRANO, Montréal. <http://www.cirano.qc.ca/fr/publications/2001s-24.pdf>.
- Périlleux, Thomas. 2001. *Les tensions de la flexibilité*. Paris: Desclée de Brouwer, 221 p.
- Perrons, Diane. 2002. « Gendered divisions in the new economy: Risks and opportunities ». *GeoJournal*, vol. 56, n° 4, p. 271-280.
- Perrons, Diane. 2003. « The new economy and the work-life balance: Conceptual explorations and a case study of new media ». *Gender, Work and Organization*, vol. 10, n° 1, p. 65-93.
- Pfeffer, Jeffrey. 1998. « Seven practices of successful organizations ». *California Management Review*, vol. 40, n° 2, p. 96-124.
- Pina e Cunha, Miguel. 2002. « The best place to be. Managing control and employee loyalty in a knowledge-intensive company ». *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 38, n° 4, p. 481-495.
- Powell, Gary N. 1999. « Reflections on the glass ceiling », dans *Handbook of Gender and Work*, sous la dir. de Gary N. Powell, p. 325-346. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Räisänen, Christine et Anneli Linde. 2004. « Technologizing discourse to standardize projects in multiproject organizations: Hegemony by consensus ». *Organization*, vol. 11, n° 1, p. 101-121.

- Robertson, Maxine et Geraldine O'Malley Hammersley. 2000. « Knowledge management practices within a knowledge-intensive firm: The significance of the people management dimension ». *Journal of European Industrial Training*, vol. 24, n° 2/3/4, p. 241-252.
- Robertson, Maxine et Jacky Swan. 2003. « Control – What control? Culture and ambiguity within a knowledge intensive firm ». *Journal of Management Studies*, vol. 40, n° 4, p. 831-859.
- Robinson, J. Gregg et Judith S. McIlwee. 1989. « Women in engineering: A promise unfulfilled? ». *Social Problems*, vol. 36, n° 5, p. 455-472.
- Robinson, J. Gregg et Judith S. McIlwee. 1991. « Men, women, and the culture of engineering ». *The Sociological Quarterly*, vol. 32, n° 3, p. 403-421.
- Saba, Tania et Louise Lemire. 2004. « Gérer la carrière des femmes : une réalité différente et des pratiques distinctes », dans *La gestion des carrières. Enjeux et perspectives*, coordonné par Sylvie Guerrero, Jean-Luc Cerdin et Alain Roger, p. 167-187. Paris : Vuibert.
- Savage, Mike et Anne Witz. 1992. *Gender and Bureaucracy*. Keele: Blackwell Publishers/ The Sociological Review, 282 p.
- Sheppard, Deborah. 1992 « Women manager'perceptions of gender and organizational life », dans *Gendering Organizational Analysis*, sous la dir. de Albert J. Mills et Peta Tancred, p. 151-166. Newbury Park: Sage Publications.
- Simpson, Ruth. 2000. « Gender mix and organizational fit : How gender imbalance at different levels of tech organization impacts on women managers ». *Women in Management Review*, vol. 15, n° 1, p. 5-19.
- 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 Issue, p. 37-50.
- Simard, Gilles, Olivier Doucet et Sarah Bernard. 2005. « Pratiques en GRH et engagement des employés. Le rôle de la justice ». *Relations industrielles*, vol. 60, n° 2, p. 296-319.
- Singh, Val, Savita Kumra et Susan Vinnicombe. 2002. « Gender and impression management : Playing the promotion game ». *Journal of Business Ethics*, Vol. 37, n° 1, p. 77-89.
- 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.
- Stanworth, Celia. 2000. « Women and work in the information age ». *Gender, Work and Organization*, vol. 7, n° 1, p. 20-32.

- Stewart, Thomas A. 1999. *Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations*. New York: Doubleday Editions, 280 p.
- Storey, John, Graeme Salaman et Kerry Platman. 2005. « Living with enterprise in an enterprise economy: Freelance and contract workers in the media ». *Human Relations*, vol. 58, n° 8, p. 1033-1054.
- Symons, Gladys. 1990. « Les femmes cadres dans l'univers bureaucratique », dans *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*, sous la dir. de Jean-François Chanlat, p. 417-428. Québec: Les Presses de l'Université Laval.
- Tam, Yeuk-Mui May, Marek Korczynski, et Stephen J. Frenkel. 2002. « Organizational and occupational commitment: Knowledge workers in large corporations ». *Journal of Management Studies*, vol. 39, p. 775-801.
- Thompson, Paul et Chris Warhurst. 1998. *Workplaces of the Future*. London: MacMillan Business, 230 p.
- Tremblay, Diane Gabrielle. 2003. « Nouvelles carrières nomades et défis du marché du travail. Une étude dans le secteur du multimédia ». *Revue de Carriéologie*, vol. 9, n° 1-2.
- Valenduc, Gérard, Patricia Vendramin, Caroline Guffens, Anna M. Ponzelli, Adele Lebano, Laurence d'Ouille, Isabelle Collet, Ina Wagner, Andrea Birbaumer, Marianne Tolar et Juliet Webster. 2004. *Widening Women's Work in Information and Communication Technology*. Commission européenne: Namur Fondation Travail-Université ASBL. <http://www.ftu-namur.org/www-ict>
- Vendramin, Patricia et Caroline Guffens. 2005. *MÉTIC. Parcours en entreprises dans les métiers des TIC*. Namur: FTU-Centre de recherche Travail & Technologies. <http://www.ftu-namur.org>

CONCLUSION DE LA THÈSE

Au cours de ce travail de recherche, j'ai cherché à comprendre comment se vit l'expérience de la CVP au sein des ESTEs appartenant à l'économie du savoir et que révèle cette question sur le fonctionnement et la gestion des ressources humaines dans ces entreprises particulières ainsi que les conséquences sur les professionnels, tant hommes que femmes. J'ai donc étudié plus particulièrement l'organisation du travail et les pratiques de GRH au sein de ces entreprises qui sont des facteurs d'explication de ces milieux de travail ainsi que de compréhension de la CVP chez ces professionnels hautement qualifiés.

Cette approche par la CVP se révèle intéressante et fructueuse car elle permet d'aborder, à partir d'un problème pratique quotidien, soit la conciliation des obligations professionnelles et privées, les contraintes organisationnelles qui pèsent sur les individus et de comprendre la dynamique organisationnelle au sein de ces entreprises d'un nouveau genre.

Pour mémoire, dans ma thèse je souhaitais plus précisément examiner, dans un premier temps, les relations entre les professionnels et leur supérieur immédiat dans la problématique de la CVP en soulignant l'importance des conditions et de l'organisation du travail dans l'obtention des aménagements du temps ou du lieu de travail. Dans un second temps, j'explorais plus avant la GRH et, plus particulièrement, les pratiques de mobilisation destinées à ces professionnels hautement qualifiés afin d'expliquer les comportements de mobilisation observés. Enfin, pour cerner complètement les contraintes organisationnelles qui pèsent sur les professionnels et, en particulier, sur les personnes avec des responsabilités familiales, les résultats obtenus me permettaient d'établir les caractéristiques de ces ESTEs

comparativement au modèle bureaucratique tout en soulignant les effets différenciés selon le genre que l'on peut y observer.

J'ai étudié sept entreprises dont cinq étaient des entreprises de services technologiques aux entreprises, les deux autres étant des bureaucraties, dans un contexte québécois. Cette diversité au sein de l'échantillon permet une approche comparative entre le modèle des ESTEs et le modèle bureaucratique encore jamais effectuée. De par la mixité de l'échantillon des répondants, cette recherche apporte également une contribution importante à la connaissance de ces entreprises en explorant les écarts entre les hommes et les femmes qui y travaillent.

Cette analyse en trois temps de la problématique de la CVP amène à poser plusieurs constats sur les ESTEs. J'établis dans le développement qui suit un bilan des résultats obtenus et des conclusions que l'on peut en ressortir.

La problématique de la CVP dans les entreprises de services technologiques : une pratique RH basée sur le traitement cas par cas et l'individualisation de la relation de travail

Dans ce premier temps de l'analyse, je me suis intéressée au mode de règlement de la CVP dans les ESTEs. Après avoir constaté l'inexistence de pratiques officielles en la matière dans les organisations étudiées, j'ai repéré le processus informel de conciliation à l'œuvre dans ces entreprises. J'ai mis à jour le mécanisme sous-jacent de la CVP en expliquant comment et à quel prix les professionnels obtiennent des aménagements pour concilier leur vie professionnelle et leur vie privée.

Il apparaît en effet que l'obtention d'aménagements est le résultat d'un long processus de négociation préalable avec le supérieur immédiat. Dans cette négociation, le professionnel doit faire la preuve de sa disponibilité, de sa flexibilité, en acceptant de répondre aux demandes de son supérieur pour effectuer, par exemple, des heures supplémentaires non rémunérées ou pour travailler des fins de semaines. C'est à cette condition que le supérieur immédiat octroiera par la suite des

aménagements aux professionnels les plus dévoués. Pour les professionnels qui ne peuvent satisfaire ces demandes, en particulier les femmes et les personnes avec des responsabilités familiales, les aménagements sont très difficiles, voire impossibles à obtenir.

D'autre part, en n'effectuant pas régulièrement d'heures supplémentaires ou en n'étant pas flexibles et disponibles en tout temps, ces derniers sont considérés comme moins dévoués et engagés envers l'organisation. Ceci se traduit par de moindres occasions d'avancement ou leur mise à l'écart des projets jugés les plus intéressants (Legault et Chasserio, 2003).

Ces résultats montrent le rôle clef du supérieur immédiat ou chef de projet dans la question de la CVP. Dans ces organisations où les politiques officielles en matière de CVP ou de rémunération des heures supplémentaires sont peu respectées, voire inexistantes, le chef de projet jouit d'un pouvoir discrétionnaire important en la matière. Ce dernier a instrumentalisé les heures supplémentaires et les aménagements en un outil de gestion du personnel. La mise au jour de ce mécanisme nuance très fortement les travaux menés sur la CVP qui insistent sur le rôle d'agent facilitant du supérieur immédiat (Galinsky, 2001; Glass et Estes, 1997; Holt et Thaulow, 1996; Thomas et Ganster, 1995). Ces travaux soulignent le plus souvent que le supérieur immédiat, en accordant des aménagements, permet aux employés de concilier leurs différentes responsabilités, mais ces travaux ne précisent pas si, pour obtenir des aménagements, les employés doivent donner une contrepartie. Selon les résultats de ma recherche, la contrepartie indispensable est la pratique des heures supplémentaires non rémunérées ainsi que la très grande disponibilité en tout temps. On se rend donc compte qu'en matière de CVP, il y a peu de volonté de la part des directions d'accorder une importance à cette thématique. La CVP demeure une question d'ordre privé dont les salariés sont seuls responsables et pour laquelle ils sont peu soutenus. Pour le supérieur immédiat, la manifestation de ces besoins d'aménagement des salariés est davantage le moment d'exercer un pouvoir (de punition ou de

récompense, en refusant ou en acceptant d'accorder un aménagement) que l'expression d'une réelle sollicitude à l'égard de ces employés.

L'autre résultat significatif de cette première analyse est de constater l'important pouvoir discrétionnaire détenu par les supérieurs immédiats/chefs de projet dans ces organisations. J'ai constaté la faiblesse des services de ressources humaines et le transfert d'une partie des responsabilités de la GRH aux mains des chefs de projet, tant dans les ESTEs que dans les bureaucraties, pourtant plus structurées. Le chef de projet bénéficie donc d'une grande marge de manœuvre dans la gestion de son équipe, sans véritable contrôle de la part de sa direction. Ceci favorise le développement d'une gestion individualisée, cas par cas, avec pour conséquence le risque de traitement inéquitable entre les salariés. En fonction de leur chef de projet, tous les professionnels n'auront pas accès aux mêmes avantages.

J'ai observé ce phénomène tant dans les ESTEs que dans les deux services informatiques des bureaucraties étudiées. Les données ne me permettent pas de conclure définitivement quant à l'origine de ce phénomène dans les bureaucraties. Ce mode de gestion individualisée de la relation de travail entre le chef de projet et le professionnel est-elle le résultat d'une tendance des bureaucraties, tenant du mimétisme, à modifier leur fonctionnement et à adopter de nouvelles pratiques organisationnelles, ou bien ce mode de fonctionnement individualisé est le propre des environnements en informatique? On peut également y voir un lien avec la culture professionnelle de l'informatique où les pairs s'évaluent et se jugent entre eux (Alvesson, 1995; Kunda, 1992). Il serait donc intéressant de poursuivre une étude plus particulièrement sur les cultures organisationnelles et professionnelles dans ce contexte.

Une relation de travail régie avant tout par la loi du marché

Les résultats de ma recherche mettent en évidence l'écart important existant entre les discours prescriptifs en GRH comme, par exemple, en gestion stratégique des

ressources humaines, d'une part, et la réalité de la GRH dans les entreprises de services technologiques, d'autre part. J'ai pu observer une gestion individualisée des ressources humaines où la négociation cas par cas est davantage la règle que la mise en place et le respect de règles officielles, en particulier pour ce qui concerne la CVP. Les pratiques officielles en matière de GRH sont peu répandues dans les entreprises que j'ai étudiées. Ainsi, j'ai constaté le peu de formation offerte par les directions, la non considération de la problématique de la CVP, le peu de préoccupation pour la reconnaissance des efforts ou pour le traitement équitable entre les professionnels. On remarque que dans ces organisations où le capital intellectuel et les compétences des salariés constituent le principal actif sur lesquels repose l'activité, la préoccupation pour les ressources humaines ne semble pourtant pas une priorité des directions. On se situe dans une logique très différente des entreprises traditionnelles, qui a des conséquences importantes sur la nature de la relation de travail entre les professionnels et ces entreprises.

En fait, les directions s'intéressent surtout à recruter les personnes ayant les compétences requises en fonction de chaque projet en particulier. Les personnes doivent pouvoir travailler efficacement et de façon autonome au jour de leur embauche. Ceci signifie que les directions cherchent sans cesse de nouvelles compétences chez les professionnels. Toutefois, elles ne se sentent pas responsables de la mise à jour des connaissances et des compétences, comme je l'ai souligné à travers les résultats. Dans ce secteur, il est reconnu et admis que la mise à jour des compétences relève de la seule responsabilité du professionnel. Le professionnel est en charge du maintien de son employabilité. En fait, le secteur des entreprises de services technologiques se révèle bien différent des entreprises industrielles ou fordistes traditionnelles. Dans le secteur des ESTEs, la relation d'emploi ne s'inscrit plus dans la durée et dans la stabilité avec un seul employeur. Le professionnel des services technologiques peut changer d'employeur au gré des projets qu'on lui propose. Sa carrière est nomade (Arthur et Rousseau, 1996; Tremblay, 2003).

Ce phénomène, encore nouveau, est caractéristique de ce secteur d'activité où les personnes, il faut le rappeler, sont très qualifiées. Ce trait est important pour comprendre la dynamique de la relation de travail entre les directions des entreprises de services technologiques et les professionnels qui y travaillent. La relation de travail est essentiellement une relation organisée selon la loi du marché. La direction de l'entreprise achète des compétences pour une durée correspondant à ses besoins. Mais, à la différence d'un employeur traditionnel, ces directions n'ont pas de réelle stratégie en matière de GRH, elles ne promettent pas la stabilité d'emploi ou quelque avantage. Elles se distinguent néanmoins par les sommes importantes qu'elles proposent en guise de rémunération et qui sont le moyen d'attirer les personnes ayant les compétences dont elles ont besoin. De leur côté, les professionnels, en veillant au maintien à jour de leurs compétences, s'assurent ainsi du maintien de leur valeur sur le marché. Cette valeur est également tributaire de leur réputation acquise au cours de la réalisation de projets réputés difficiles ou très novateurs. L'association provisoire entre les parties est fondée sur l'adéquation des ressources et des besoins. Ce fonctionnement est donc bien différent des entreprises traditionnelles.

Certains peuvent être séduits par ce modèle qui présente l'intérêt d'une grande flexibilité dans la gestion du personnel pour les directions. Toutefois, ces conclusions amènent à s'interroger sur la possibilité de transférer ce modèle à d'autres secteurs plus traditionnels. En effet, ce système fonctionne dans le contexte des entreprises de services technologiques en raison de caractéristiques qui leur sont propres et que l'on peut rappeler dans la partie suivante.

Des caractéristiques organisationnelles propres aux entreprises de services technologiques qui limitent les possibilités de généralisation du modèle

Cette recherche a permis de mettre au jour les caractéristiques clefs de ces entreprises de l'économie du savoir. Certaines directions peuvent être tentées par la flexibilité

offerte par ce modèle et y voient la possibilité de pallier toutes les lacunes du modèle bureaucratique traditionnel. Toutefois, toutes les caractéristiques des ESTEs ne sont pas, selon moi, transposables à l'identique dans les entreprises traditionnelles.

Tout d'abord, on a vu l'importance du mode d'organisation du travail par projets comme un élément clef dans la compréhension de cet environnement. La gestion par projets est un élément fondamental dans le fonctionnement de ces entreprises. Cette organisation du travail particulière entraîne plusieurs autres caractéristiques. Ainsi, le faible nombre de niveaux hiérarchiques est une nécessité dans un mode de gestion par projets. Selon un mode de fonctionnement par projets, les équipes sont composées de personnes aux compétences complémentaires pour un temps donné. L'objectif premier est de satisfaire le client en lui livrant un produit ou un service de qualité, tout en respectant un budget et des délais. Afin d'améliorer l'efficacité et la rapidité dans la prise de décision, les directions de ces organisations ont diminué le nombre d'intermédiaires entre eux et les professionnels. Le plus souvent, le chef de projet reste un des seuls relais entre la direction et les professionnels. Ceci a plusieurs conséquences. J'en ai présenté une précédemment, soit l'immense pouvoir discrétionnaire dont bénéficie le chef de projet. Par ailleurs, ces organisations peu hiérarchisées présentent peu d'occasions d'avancement dans l'encadrement pour les professionnels. C'est un point important à considérer dans les processus de carrière dans ces milieux. En effet, ceci contribue à renforcer le phénomène des carrières nomades. Les places d'encadrement et de gestionnaires sont limitées dans ces entreprises avec peu de niveaux hiérarchiques. Pour progresser, le professionnel doit donc changer d'entreprise.

Ce mode de fonctionnement par projets vise également à rapprocher le professionnel du client dans un souci de répondre au mieux à ses demandes. Le professionnel a alors une responsabilité directe vis-à-vis du client. C'est également un aspect que l'on ne retrouve pas ou peu dans des entreprises traditionnelles.

Enfin, les professionnels, dans ce contexte de gestion par projets, jouissent également d'une totale autonomie en ce qui concerne la conduite de leurs tâches. Ils ne sont pas contraints par des procédures formelles. Cela tient entre autre à la nature de leur travail qui exige de leur part une importante dimension d'innovation et de création. Cette caractéristique distingue encore une fois les entreprises de services technologiques des entreprises traditionnelles.

Ce modèle d'organisation fonctionne dans les ESTEs car leurs caractéristiques organisationnelles (peu de niveaux hiérarchiques, un contrôle moindre, une grande autonomie des professionnels dans la conduite de leur travail et dans leur relation au client, des professionnels très qualifiés, des rémunérations élevées) sont autant d'éléments qui permettent l'établissement de ce consensus entre les professionnels et les directions de ces entreprises. Toutefois, on ne retrouve pas toutes ces caractéristiques dans des entreprises plus bureaucratiques et traditionnelles, en particulier pour ce qui a trait à l'autonomie dans la conduite des tâches et de la relation au client. Les règles et procédures de contrôle, très présentes dans les environnements bureaucratiques, ne permettent souvent pas cette autonomie d'action. De plus, il ne faut également pas négliger ici le rôle des rémunérations importantes dans l'engagement des professionnels et donc dans le bon fonctionnement de ce modèle. Ces conditions ne peuvent être généralisées à tous les environnements.

En outre, l'autonomie et la responsabilisation dont jouissent ces professionnels se révèlent à double tranchant. Si ces deux principes d'organisation sont synonymes de davantage de liberté décisionnelle et d'action pour les salariés qui d'ailleurs l'apprécient, ces principes sont également générateurs d'une intensification du travail et d'une forte pression sur les salariés qui sont désormais responsables de la réussite du projet sans pour autant avoir toujours les ressources nécessaires pour réussir. Ceci n'est pas sans conséquences sur leur vie familiale ainsi que sur leur état de santé (Legault et Belarbi-Babsous, 2006).

Il faut également rappeler, je l'ai montré à plusieurs reprises, tout au long de ce travail de recherche, que la gestion par projets est indissociable de la pratique de longues heures de travail et exigeante en disponibilité. Ces professionnels, hautement qualifiés reconnaissent et acceptent cette règle du jeu même si elle ne convient pas aux situations personnelles de tous (Legault et Chasserio, 2006). Si les heures supplémentaires dans les entreprises traditionnelles sont fréquentes, celles effectuées dans les entreprises de services technologiques s'avèrent plus nombreuses et plus fréquentes, quasi systématiques (Lapointe, 2004). On l'a vu, le mode de fonctionnement par projets exige cette très grande disponibilité de la part des salariés et il est loin d'être sûr que les salariés de secteurs plus traditionnels accepteraient un tel mode de fonctionnement.

Pourtant, si les entreprises de services technologiques possèdent bien des caractéristiques qui leur sont propres, sur certains points elles ne se différencient pas des modèles traditionnels et plus particulièrement quand on considère la situation des femmes dans ces entreprises. On y constate des écarts importants entre la situation des hommes et des femmes qui travaillent dans ce secteur.

Des organisations qui bien qu'innovatrices dans leur fonctionnement reproduisent les écarts traditionnels entre les hommes et les femmes

Enfin, la dernière contribution de ce travail de thèse aura été d'intégrer la dimension du genre dans l'analyse de ce milieu organisationnel. Peu de travaux l'avaient jusqu'alors adoptée. Pourtant, cet angle d'analyse s'est révélé tout à fait pertinent et riche d'enseignements.

Les quelques études menées sur le secteur de l'informatique soulignaient toutes à quel point c'est un milieu aveugle à la question du genre (Davis et Mathieu, 2005; Vendramin et *al.*, 2003). Les femmes n'y sont que peu représentées. Dans ces environnements, le genre n'est pas considéré comme une dimension à prendre en compte, seules la compétence et les connaissances sont valorisées. On ne tient pas

compte des écarts qui peuvent exister. Il règne dans ce milieu une forte croyance en la puissance de la loi du marché et, dans une certaine mesure, une croyance à l'égalité de tous dans la mesure où chacun est libre de ses choix (Davies et Mathieu, 2005).

Mes résultats montrent pourtant que tous les travailleurs ne sont pas libres de leur choix, que certains doivent composer avec des contraintes, des obligations sociales et familiales. L'organisation du travail par projets se retrouve une nouvelle fois au cœur de l'explication. On l'a vu précédemment, ce mode d'organisation du travail exige présence et disponibilité de la part des professionnels. En outre, les heures supplémentaires à effectuer ne sont pas toujours prévues à l'avance. Ces éléments de contexte présentent autant de difficultés pour des professionnels ayant des responsabilités familiales à concilier leur vie professionnelles et leur vie familiale. Ceci est d'autant plus difficile que, pour obtenir un aménagement de la part de son chef de projet, il faut le plus souvent démontrer son dévouement en effectuant des heures supplémentaires. On le voit, les professionnels en charge de responsabilités familiales, le plus souvent des femmes, se trouvent dans une situation sans issue. En ne pouvant effectuer d'heures supplémentaires, elles ne constituent pas une réserve d'heures travaillées qui pourraient par la suite leur servir à négocier des aménagements ponctuels. En outre, elles hypothèquent fortement leurs possibilités à long terme de carrière dans ce secteur. En effet, elles acquièrent la réputation d'être moins disponibles et dévouées: les chefs de projets préféreront donc ne pas avoir recours à leurs compétences plutôt que de prendre le risque de ne pas voir un projet finir dans les délais, par faute de disponibilité de la part des membres de l'équipe.

D'autre part, rappelons que l'absence de pratiques officielles en matière de CVP dans ces entreprises ne permet pas de protéger les parents ou de leur garantir quelque droit. C'est une différence intéressante que j'ai noté avec l'une des bureaucraties étudiées, où il existait une politique sur le temps partiel qui permettait à celles et ceux qui le souhaitaient de réduire leurs heures hebdomadaires de travail. Certes, ces derniers

savaient qu'ils s'interdisaient ainsi les projets les plus intéressants mais, à tout le moins, ils étaient en mesure de concilier leur vie familiale et leur vie professionnelle.

Mes données permettent de constater et de comprendre comment cette organisation du travail entraîne des contraintes importantes sur les personnes ayant des responsabilités familiales et plus particulièrement les femmes. Ces résultats soulignent l'indifférence des directions de ces entreprises à l'égard de la vie personnelle et privée des professionnels.

Ceci amène donc à poser la question du rôle joué par ces contraintes organisationnelles et par cet environnement hostile dans la faible présence des femmes dans ce secteur de l'économie. Les résultats soulignent, de façon incontestable, les différences de traitement vécues par les professionnelles de ce secteur.

Les limites de l'étude et les pistes de recherche

Les données recueillies lors de cette recherche sont d'une extrême richesse. Toutefois, j'ai pu repérer certaines limites et certaines pistes qui pourront faire l'objet de projets ultérieurs.

Ainsi j'ai colligé les données de 2001 à 2001 durant une période de forte agitation économique. Le secteur de l'économie du savoir et, plus particulièrement, celui des entreprises de services technologiques, a essuyé quelques revers économiques. Toutefois, après cette période de crise, ces entreprises existent toujours et continuent de fonctionner selon un modèle qui leur est propre. Aussi, les résultats obtenus restent pertinents malgré l'évolution de la conjoncture. Ils sont révélateurs de profonds changements dans l'organisation du travail, dans la relation de travail et la gestion des ressources humaines. Mais il me semble encore trop tôt pour savoir si ces changements vont s'étendre à d'autres secteurs de l'économie. J'ai mené une comparaison entre cinq entreprises de services technologiques et deux bureaucraties.

Cet échantillon relativement restreint ne me permet pas de généraliser les résultats obtenus. Une piste de recherche serait donc de mener une comparaison à plus grande échelle afin de mesurer la propension de ces changements organisationnels à s'implanter dans des environnements économiques plus traditionnels. En effet, on voit l'intérêt croissant suscité par la gestion par projets et par le mode d'organisation de ces entreprises. Toutefois, rappelons que les entreprises de services technologiques ont des caractéristiques qui leur sont propres et qui sont absolument essentielles au bon fonctionnement de ce modèle comme, par exemple, la très grande qualification des professionnels de ce secteur.

Par ailleurs, il serait, selon moi, très intéressant de mener une étude longitudinale sur un plus grand nombre d'ESTEs de ce secteur pour connaître leur évolution et leur degré de pérennité; ceci afin de comprendre si leur mode de gestion des ressources humaines leur permet d'exister durablement. Les professionnels de ce secteur se considèrent comme des entrepreneurs et, par conséquent, ne sont pas dans une logique de salarié traditionnel. Ces professionnels n'attendent pas la promesse d'un emploi à vie de la part de leur employeur. Ce sont là des différences importantes à considérer avant de penser à l'extension de ce modèle de GRH à d'autres secteurs.

Dans ma recherche, je n'ai pas abordé la question de la représentation et de la syndicalisation des professionnels. Il apparaît dans les études (Fondeur et Sauviat, 2002) que les syndicats sont absents de ce secteur économique. Il me semble qu'il y a également ici une voie à explorer pour tenter d'expliquer ce phénomène qui constitue une autre caractéristique distinctive des ESTEs par rapport aux environnements bureaucratiques traditionnels.

Enfin, quant à la question de la présence des femmes dans ces milieux professionnels, mes données ne permettent pas de savoir si les femmes professionnelles, présentes dans ces entreprises, y restent longtemps ou si, à un moment donné, les difficultés les découragent, les incitant à quitter le secteur. Il serait intéressant d'avoir plus de données longitudinales sur leur parcours professionnel au sein de ce secteur

d'activité. Il n'existe pas d'étude à grande échelle qui interroge directement les femmes professionnelles quant à ces questions. Quand quittent-elles ce secteur d'activité? Où vont-elles ensuite travailler? Dans quel type d'entreprise et pour exercer quelles responsabilités? Pour l'instant, il n'y a pas de données précises à ce sujet, et celles qui existent ne tiennent pas compte de la dimension du genre (Fondeur et Sauviat, 2002).

Il serait pourtant extrêmement intéressant de suivre ces professionnelles sur plusieurs années afin de comprendre leurs choix professionnels et le schéma des carrières nomades qui leur est propre. Restent-elles toute leur vie professionnelle dans ce secteur des entreprises de services technologiques ou bien, à un moment de leur vie, choisissent-elles de migrer vers des entreprises utilisatrices, c'est-à-dire le plus souvent d'anciens clients? Il serait intéressant d'approfondir la question en interrogeant les femmes qui ont quitté ce secteur d'activité afin de connaître les raisons de leur départ. D'autres études expliquent également cette faible présence des femmes par une non orientation des jeunes filles dans les filières de formations scientifiques, par les barrières culturelles érigées par les hommes dans ces professions, par des compétences sociales des femmes différentes qui ne leur permettent pas de satisfaire des critères masculins (Bailyn, 1993; Simpson, 1998; Valenduc et *al.*, 2004). Tous ces éléments contribuent à l'explication de ce phénomène de faible représentation des femmes dans ce secteur. Une approche différenciée selon le genre serait ici très justifiée et riche d'enseignements.

Le modèle d'organisation des entreprises de services technologiques permet certes de répondre efficacement et avec rapidité aux contraintes de l'environnement économique. Sa flexibilité permet de satisfaire rapidement les demandes des clients et de s'adapter à la forte pression concurrentielle. Par contre, s'il satisfait des critères économiques, il en va tout autrement pour ce qui est des effets et des conséquences de ce modèle sur les personnes. Ce modèle très exigeant, on l'a vu, en temps et

disponibilité, ignore la vie privée et familiale des personnes. Pour les directions, la vie privée des salariés n'a pas lieu d'interférer sur leur vie professionnelle, elle ne doit pas gêner l'activité de l'équipe et la conduite du projet. La pression continue, les longues heures de travail et l'imprévisibilité des emplois du temps sont difficilement compatibles avec des obligations familiales. Aussi, il est intéressant de noter le décalage très important entre cette réalité organisationnelle insensible à la question de la conciliation et les discours largement répandus dans la société sur les bienfaits pour les entreprises de prendre en compte cette dimension.

Enfin, un dernier point ressort des résultats, soit la place et la considération accordée à la gestion des ressources humaines dans ces entreprises. En effet, j'ai pu noter la faiblesse voire l'inexistence de services de GRH. Beaucoup de responsabilités traditionnellement dévolues au service des ressources humaines sont désormais dévolues aux chefs de projets et cadres intermédiaires. Cette décentralisation de la fonction pose plusieurs questionnements qui mériteraient certainement des recherches approfondies. Cette décentralisation se fait-elle au détriment de la protection et de l'intérêt des salariés? Permet-elle vraiment une efficacité accrue en matière de gestion des ressources humaines ou bien répond-elle uniquement à une logique de diminution des coûts? Les directions de ces entreprises de services technologiques ont-elles une stratégie de gestion des ressources humaines, ou bien ne fonctionnent-elles pas uniquement dans une logique à court terme de recherche de ressources compétentes pour répondre à des besoins ponctuels? J'ai observé et expliqué comment, dans ce secteur, la relation de travail se résume bien davantage à une relation marchande qu'une relation de travail traditionnelle. Dans ce contexte, c'est bien la dimension ressources qui a pris le pas sur la dimension humaine.

En résumé, la présente thèse présente une analyse de la question de la conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée dans le contexte des entreprises de services technologiques. La conciliation est aujourd'hui une préoccupation centrale des travailleurs quels qu'ils soient. L'analyse de ce thème permet, en outre, d'aborder la

gestion des ressources humaines dans un secteur d'activité relativement nouveau et qui se révèle bien différente des entreprises relevant du modèle fordiste. L'approche comparative ici utilisée s'avère très pertinente. Cette thèse contribue également à l'approfondissement des connaissances concernant ces entreprises de services technologiques en intégrant dans l'analyse la dimension de genre.

BIBLIOGRAPHIE

- Allen, Natalie J. et John P. Meyer. 1990. « The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to organization ». *Journal of Occupational Psychology*, vol. 63, p 1-18.
- Alvesson, Mats. 1995. *Management of Knowledge-Intensive Companies*. Berlin : Walter de Gruyter. 367 p.
- Alvesson, Mats. 2000. « Social identity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies ». *Journal of Management Studies*, vol. 37, n° 8, p. 1101-1123.
- Anderson-Gough, Fiona, Christopher Grey et Keith Robson. 2000. « In the name of client : The service ethic in two professional services firms ». *Human Relations*, vol. 53, n° 9, p. 151-174.
- Aoyama, Yuko et Manuel Castells. 2002. « An empirical assessment of the informational society : Employment and occupational structures of G-7 countries, 1920-2000 ». *International Labour Review*, vol. 141, n° 1-2, p. 123-159.
- Appelbaum, Eileen et Rosemary Batt. 1994. *The New American Workplace : Transforming Work Systems in the United States*. Ithaca : New York, ILR Press. 287 p.
- Arnal, Elena, Wooseok Ok et Raymond Torres. 2001. *Knowledge, Work Organisation and Economic Growth*. OECD Labour Market and Social Policy Occasional Papers n° 50. OECD Publishing.
- Arthur, Jeffrey B. 1994. « Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover ». *Academy of Management Journal*, vol. 37, n° 3, p. 670-687.
- Arthur, Michael B. et Denise M. Rousseau. 1996. *The Boundaryless Career. A New Employment Principle for a New Organizational Era*. Oxford : Oxford University Press. 394 p.
- Artus, Patrick. 2002. *La nouvelle économie*. Collection Repères, Paris : Éditions La Découverte. 125 p.
- Atkinson, Carol. 2002. « Career management and the changing psychological contract ». *Career Development International*, vol. 7, n° 1, p 14-23.

- Autier, Fabienne. 2001. « Bureaucracy vs. Adhocracy : A case of overdramatisation? ». *Cahiers de recherche* n° 14. Lyon : École de Management de Lyon.
- Autier, Fabienne et Thierry Picq. 2003. « Is the resource-based view a useful perspective for SHRM research? The case of the video game industry ». Communication presented to SASE 15th, Annual Meeting on Socio-Economics, Aix en Provence, France. 26-28 juin 2003.
- Avery, Christine et Diane Zabel. 2001. *The Flexible Workplace. A Sourcebook of Information and Research*. Westport, Connecticut : Quorum Books, 210 p.
- Bailyn, Lotte. 1993. *Breaking the Mold. Women, Men, and Time in the New Corporate World*. New York : The Free Press, 189 p.
- Bailyn, Lotte. 1987. « Experiencing technical work : A comparison of male and female engineers ». *Human Relations*, vol. 40, n° 5, p. 299-312.
- Bailyn, Lotte. 1997. « The impact of corporate culture on work-family integration », dans *Integrating work and family. Challenges and choices for a changing world*, sous la dir. de Saroj Parasuraman et Jeffrey H. Greenhaus, p. 209-219. Westport : Quorum Books.
- Bailyn, Lotte, Robert Drago et Thomas A. Kochan. 2002. *Integrating Work and Family Life. A Holistic Approach*. A report of the Sloan Work Family Policy Network. Boston : MIT Sloan School of Management, 60 p.
- Ballet, Jérôme et Françoise De Bry. 2001. *L'entreprise et l'éthique*. Paris : Collection Points, Éditions du Seuil, 431 p.
- Barley, Stephen R. et Gideon Kunda. 2004. *Gurus, Hired Gums, and Warm Bodies. Itinerant Experts in a Knowledge Economy*. Princeton : Princeton University Press, 342 p.
- Baruch, Yehuda. 1998. « The rise and fall of organizational commitment ». *Human Systems Management*, vol. 17, n°2, p. 135-143.
- Baruch, Yehuda. 2001. « Employability : a substitute for loyalty? ». *Human Resource Development International*, vol. 4, n° 4, p. 543-566.
- Bazeley, Patricia et Lyn Richards. 2000. *The NVivo Qualitative Project Book*. London : Sage Publications, 193 p.
- Becker, Brian et Barry Gerhart. 1996. « The impacts of human resource management on organizational performance : Progress and prospects ». *Academy of Management Journal*, vol. 39, n° 4, p. 779-801.
- Becker, Brian. E. et Mark A. Huselid. 1999. « Overview : Strategic human resource management in five leading firms ». *Human Resource Management*, vol. 38, n° 4, p. 287-301.

- Benoit, Amélie. 2005. « Tous pareils, les pères ? le rapport à la paternité peut-il expliquer le rapport au temps des pères ? ». *Lien social et politique*, n° 54, p. 25-38.
- Bernier, André G (sous la dir.). 2001. *La nouvelle économie au Québec*. Actes du Congrès. Association des économistes québécois. Montréal : Québec. http://www.asdeq.org/publications/actes2001/act2001_table.html
- Berrebi-Hoffmann, Isabelle. 2002. « Nouvelle économie, nouveaux pouvoirs? ». *Sciences Humaines*, n° 125, p. 32-36.
- Betcherman, Gordon, Kathryn McMullen, Norm Leckie et Christina Caron. 1994. *Les transformations du milieu de travail au Canada*. Industrial Relations Centre Queen's University at Kingston : IRC Press. 142 p.
- Betcherman, Gordon, Kathryn McMullen et Katie Davidman. 1998. *La formation et la nouvelle économie. Un rapport de synthèse*. Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques : Ottawa. <http://www.cprn.org>
- Blanchet, Alain et Gotman, Alain. 1992. *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*. Paris, Nathan.
- Blau, Peter. 1964. *Exchange and Power in Social Life*. New York : Wiley.
- Bobe, Bernard. 2001. « Nouvelle économie : Mythe ou réalité? » dans *La nouvelle économie au Québec*, sous la dir. de André G. Bernier, p. 3-21. Actes du Congrès 2001, Association des économistes québécois, ASDEQ National, Montréal. http://www.asdeq.org/publications/actes2001/act2001_table.html
- Bohen, Halcyone H. et Anamaria Viveros-Long. 1981. *Balancing Jobs and Family Life. Do Flexible Work Schedules Help?* Philadelphia : Temple University Press, 329 p.
- Bouhat, Chantal. 1993. *Guide de présentation des mémoires et des thèses*. Montréal : Université du Québec à Montréal. 110 p.
- Boutin, Gérald. 1997. *L'entretien de recherche qualitatif*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Bradley, Harriet. 1999. *Gender and Power in the Workplace. Analysing the Impact of Economic Change*. London : MacMillan Press, 250 p.
- Brumit Kropf, Marcia. 1997. « A research perspective on work-family issues », dans *Integrating work and family. Challenges and choices for a changing world*, sous la dir. de Saroj Parasuraman et Jeffrey H. Greenhaus, p. 69-76. Westport : Quorum Books.
- Buck, Michelle L., Mary Dean Lee, Shelley M. MacDermid et Stephen M. Smith. 2000. « Reduced-load work and the experience of time among professionals and managers : implications for personal and organizational life », dans *Time in*

- Organizational Behaviour*, sous la dir. de Cary L. Cooper et Denise M. Rousseau, p. 13-35. Chichester : John Wiley et Sons.
- Cappelli, Peter. 1997. « Rethinking the nature of work : A look at the research evidence ». *Compensation and Benefits Review*, vol. 29, n° 4, p. 50-60.
- Cappelli, Peter. 1999. *The New Deal at Work*. Boston : Harvard Business School Press, 307 p.
- Carlson, Dawn S. et Pamela L. Perrewé. 1999. « The role of social support in the stressor-strain relationship : An examination of work-family conflict ». *Journal of Management*, vol. 25, n° 4, p. 513-540.
- Carnoy, Martin. 2000. *Sustaining the New Economy. Work, Family, and Community in the Information Age*. New York : Russell Sage Foundation, 238 p.
- Cartwright, Susan et Andrew Gale. 1995. « Project management : Different gender, different culture? ». *Leadership and Organization Development Journal*, vol. 16, n° 4, p. 12-16.
- Castells. Manuel. 1996. *The Rise of the Network Society. vol. 1. The Information Age : Economy, Society and Culture*. Oxford : Blackwell.
- Castells, Manuel (1998) *La société en réseaux. L'ère de l'information*, vol. 1, Paris, Fayard
- Castells, Manuel. 2001. *The Internet Galaxy. Reflections on the Internet Business, and Society*. New York : Oxford University Press, 292 p.
- Castells, Manuel. 2000. « Toward a sociology of the network society ». *Contemporary Sociology*, vol. 29, n° 5, p. 693-699.
- Catalyst. 1997. *A New Approach to Flexibility : Managing The Work/Time Equation*. New York : Catalyst, 85 p. <http://www.catalystwomen.org>
- CETECH. 2004. *Les travailleurs hautement qualifiés au Québec. Portrait dynamique du marché du travail*. Montréal : Gouvernement du Québec, 303 p. <http://www.cetech.gouv.qc.ca>
- Chasserio, Stephanie. 200*. « Dans la nouvelle économie, a-t-on besoin de mobiliser la main-d'oeuvre? ». Soumis pour publication.
- Chasserio, Stephanie et Marie-Josée Legault. 2005. « Dans la nouvelle économie, la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle passe par... l'augmentation des heures de travail! ». *Recherches Sociographiques*, vol. XLVI, n° 1, p. 119-142.
- Chatzis, Konstantinos, Céline Mounier, Pierre Veltz et Philippe Zarifian. 1999. *L'autonomie dans les organisations. Quoi de neuf?* Paris : L'Harmattan, 314 p.

- Child, John et Rita Gunther McGrath. 2001. « Organizational unfettered : Organisational form in an information-intensive economy ». *Academy of Management Journal*, vol. 44, n° 6, p. 1135-1148.
- Chiu, Warren C. K. et Catherine W. Ng. 1999. « Women-friendly HRM and organizational commitment : a study among women and men of organizations in Hong-Kong ». *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 72, n° 4 p. 485-502.
- Christensen, Perry M. 1997. « Toward a comprehensive work/life strategy », dans *Integrating work and family. Challenges and choices for a changing world*, sous la dir. de Saroj Parasuraman et Jeffrey H. Greenhaus, p. 25-37. Westport : Quorum Books.
- Clegg, Stewart R. 1990. *Modern Organizations. Organizations Studies in the Postmodern World*. London : Sage Publications. 261 p.
- Courpasson, David. 2000. *L'action contrainte. Organisations libérales et domination*. Paris : PUF. 317 p.
- Crampton, Suzanne M. et Jitendra M. Mishra. 1999. « Women in Management ». *Public Personnel Management*, vol. 28, n° 1, p. 87-106.
- Creswell, John W. 1998. *Qualitative inquiry and research design. Choosing among five traditions*. Thousand Oaks : Sage Publications.
- Cross, Christine et Margaret Linehan. 2006. « Barriers to advancing female careers in the high-tech sector : empirical evidence from Ireland ». *Women in Management Review*, vol. 21, n° 1, p. 28-39.
- Daly, Kerry. 2000. *Work Life Practices and Flexibility in Small Business. A Canadian Research Report*. Centre for Families, Work and Well-Being : Guelph University
<http://www.uoguelph.ca/cfww/resources/viewResource.cfm?typeid=gen&resourceID=13>
- Davies, Karen et Chris Mathieu. 2005. *Gender Inequality in the IT Sector in Sweden and Ireland*. Working Paper, Stockholm : National Institute for Working Life
<http://www.arbetslivsinstitutet.se/publikationer/en/detaljerad.asp?ID=1534>
- DeFillippi, Robert J. 2003. « Organisational models for collaboration in the New Economy ». *Human Resource Planning*, vol. 25, n° 4, p. 7-18.
- DeFillippi, Robert J. et Michael B. Arthur. 1994. « The boundaryless career : a competency-based perspective ». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 15, n° 4, p. 307-324.
- Deschamps, Manon. 1996. « Les effets du conflit travail-famille sur la vie professionnelle et sur la vie privée ». Mémoire de maîtrise. Montréal : HEC.

- Desjardins, André. 1995. « Programmes concernant la conciliation des responsabilités familiales et professionnelles. Sondage auprès d'employeurs ». *Le marché du travail*, vol. 16, n° 4, p. 66-71.
- Direction de l'animation de la recherche des études et des statistiques (DARES). 2004. « La difficile conciliation entre vie professionnelle et vie familiale ». *Synthèses Premières Informations*, n° 50-3.
- Direction de la recherche des études, de l'évaluation et des études statistiques (DREES). 2006. « La conciliation entre vie familiale et vie professionnelle selon le niveau de vie des familles ». *Etudes et Résultats*, n° 465.
- Drolet, Marie et René Morissette. 2002. « De meilleurs emplois dans la nouvelle économie? ». *Revue L'emploi et le revenu en perspectives*, n° 75-001-XPf, Statistique Canada.
- Duxbury, Linda et Chris Higgins. 2003. *Le conflit entre le travail et la vie personnelle au Canada durant le nouveau millénaire : état de la question*. Rapport final. Ottawa : Santé Canada.
- http://www.phac-aspc.gc.ca/publicat/work-travail/pdf/rprt_2_f.pdf
- Duxbury, Linda, Chris Higgins, C. Lee et S. Mills. 1991. *Balancing Work and Family : A Study of the Canadian Public Sector*. Ottawa : préparé pour le Ministère de la santé et du bien-être social au Canada
- Eaton, Susan C. 1999. « Surprising Opportunities : Gender and the Structure of Work in Biotechnology Firms », dans *Women in science and engineering choices for success*, sous la dir. de Cecily Cannan Selby. *Annals of the New York Academy of Sciences*, vol. 869, [en-ligne]. http://www.annalsnyas.org/content/vol869/issue1/index.shtml#WOMEN_IN_SCIENCE_AND_ENGINEERING_CHOICES_FOR_SUCCESS_ARTICLE
- Elangovan, A.R. et Jia Lin Xie. 2000. « Effects of perceived power of supervisor on subordinate work attitudes ». *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 21, n°6, p. 319-328.
- Evetts, Julia. 1998. « Managing the technology but not the organization : Women and career in engineering ». *Women in Management Review*, vol. 13, n° 8, p. 283-290.
- Evetts, Julia. 1997. « Women and careers in engineering : Management changes in the work organization ». *Women in Management Review*, vol. 12, n° 6, p. 228-233.
- Fabi, Bruno, Yves Martin et Pierre Valois. 1999. « Favoriser l'engagement organisationnel des personnes oeuvrant dans des organisations en transformation. Quelques pistes prometteuses ». *Gestion*, vol. 24, n° 3, p. 102-123.

- Fagiano, D. 1993 « Training is the new job security ». *Management Review*, vol. 82, n° 8, p. 4.
- Fahmy, Pauline. 1992. *Femmes entre vie et carrière : le difficile équilibre*. Montréal : Éditions Adage.
- Families and Work Institute. 1991. *The Corporate Reference Guide to Work-Family Programs*. New York : Families and Work Institute, 433 p.
- Ferguson, Kathy E. 1984. *The Feminist Case Against Bureaucracy*. Philadelphia : Temple University Press, 286 p.
- Fondeur, Yannick et Catherine Sauviat. 2002. *Normes d'emploi et marché du travail dans les métiers liés aux technologies de l'information*. Document d'études n°63, DARES. http://www.travail.gouv.fr/etudes/etudes_h.html
- Fondas, Nanette. 1996. « Feminization at work : Career implications », dans *The Boundaryless Career. A New Employment Principle for a New Organizational Era*, sous la dir. de Michael B. Arthur et Denise M. Rousseau, p. 282-291. Oxford : Oxford University Press.
- Foray, Dominique. 2000. *L'économie de la connaissance*. Editions la Découverte : Paris, 123 p.
- Forgues, Jean-François. 1995. *Les programmes de conciliation travail-famille : leurs formes, leurs utilisateurs, leurs effets. Les cas de la ville de Québec et de Gamma*. Thèse de doctorat en administration, Québec, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval.
- Fortier, Yves. 2001. « La main-d'œuvre québécoise et l'économie du savoir d'hier à aujourd'hui » dans *Les personnes et la nouvelle économie, cinquième partie des Actes du congrès de l'Association des économistes du Québec sur le positionnement du Québec dans la nouvelle économie*. Sous la dir. D'André Bernier, p. 287-317. <http://www.asdeq.org>
- Friedman, Stewart D., Perry Christensen et Jessica DeGroot. 1998. « Work and life : The end of the zero-sum game ». *Harvard Business Review*, vol. 76, n° 6, p. 119-129.
- Friedman, Dana et Ellen Galinsky. 1992. « Work and family issues : A legitimate business concern », dans *Work, Families, and Organizations*, sous la dir. de Sheldon Zedeck, p. 168-207. San Francisco : Jossey-Bass Publishers.
- Friedman, Stewart D. et Jeffrey H. Greenhaus. 2000. *Work and Family-Allies or Enemies? What Happens When Business Professionals Confront Life Choices*. New York : Oxford University Press.
- Gadrey, Jean. 2000. *Nouvelle économie, nouveau mythe*. Paris : Flammarion, 229 p.

- Gale, Andrew et Susan Cartwright. 1995a. « Women in project management : Entry into a male domain? A discussion on gender and organizational culture – part 1 ». *Leadership and Organizational Development Journal*, vol. 16, n° 2, p. 3-8.
- Galinsky, Ellen. 2001 « Toward a new view of work and family life ». dans *Working Families. The Transformation of The American Home*, sous la dir. de Rosanna Hertz et Nancy L. Marshall, p. 168-186. Berkeley : University of California Press.
- Galinsky, Ellen, James T. Bond et Dana E. Friedman. 1996. « The role of employers in addressing the needs of employed parents ». *Journal of Social Issues*, vol. 52, n° 3, p. 111-136.
- Galinsky, Ellen et Peter J. Stein. 1990. « The impact of human resource policies on employees. Balancing work/family Life ». *Journal of Family Issues*, vol. 11, n° 4, p. 368-383.
- Gerd, Paul. 2003. « Firms of the new economy and their workers revisited : Back to the normality ? ». Paper presented for the *15th Annual Meeting on Socio-economics* at LEST Aix-en-Provence, June 26-28, 2003 for the network I/J Organizations, Occupations and Professions.
- Gerson, Kathleen et Jerry A. Jacobs. 2001. « Changing the structure and culture of work », dans *Working Families. The Transformation of The American Home*, sous la dir. de Rosanna Hertz et Nancy L. Marshall, p. 207-226. Berkeley : University of California Press.
- Glaser, Barney G. et Anselm L. Strauss. 1967. *The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*. New York : Aldine Publishing Company.
- Glass, Jennifer L. et Sarah Beth Estes. 1997. « The family responsive workplace ». *Annual Review of Sociology*, vol. 23, p. 289-313.
- Godin, Benoit. 2006. « The knowledge-based economy : conceptual framework or buzzword? ». *Journal of Technology Transfer*, vol. 31, p. 17-30.
- Ghoshal, Sumantra, Christopher A. Bartlett et Peter Moran. 1999 « A new manifesto for management ». *Sloan Management Review*, vol. 40, n° 3, p. 9-2.
- Gottlieb, Benjamin H., Kevin E. Kelloway et Elizabeth Barham. 1998. *Flexible Work Arrangements. Managing the Work-Family Boundary*. New York : John Wiley and Sons, 181 p.
- Gouldner, Alvin W. 1960. « The norm of reciprocity : a preliminary statement ». *American Sociological Review*, vol. 25, p. 161-178.
- Gould-Williams, Julian. 2003. « The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance : A study of public-sector organizations ». *International Journal of Human Resource Management*, vol. 14, n° 1, p. 28-54.

- Green, Francis. 2001. « It's a hard day's night: the concentration and the intensification of work in late twentieth-century Britain ». *British Journal of Industrial Relations*, vol. 39, n° 1, n° 0007-1080, p. 53-80.
- Greenspan, Alan. 1998. « Is there a new economy? », *California Management Review*, vol. 41, n° 1, p. 74-85.
- Grover, Steven L. et Karen J. Crooker. 1995. « Who appreciates family-responsive human resource policies: the impact of family-friendly policies on the organizational attachment of parents and non parents ». *Personnel Psychology*, vol. 48, n° 2, p. 271-288.
- Grugulis, Irena, Tony Dundon et Adrian Wilkinson. 2000. « Cultural control and the cultural manager: employment practices in a consultancy ». *Work, Employment and Society*, vol. 14, n° 1, p. 97-116.
- Grundy, France et John Grundy. 1996. *Women and computers*. Exeter : Intellect.
- Guérin, Gilles, Sylvie St-Onge, Chevalier, L., Denault, L., et Manon Deschamps. 1997. *Le conflit emploi-famille : ses causes et ses conséquences. Résultats d'enquête*. Document de travail 97-05. Montréal : HEC.
- Guérin, Gilles, Sylvie St-Onge, Renée Trottier, Manon Simard et Victor Haines. 1997. « Les pratiques d'aide à l'équilibre emploi-famille dans les organisations du Québec ». *Relations industrielles*, vol. 52, n° 2, p. 274-301.
- Guérin, Gilles, Sylvie St-Onge, René Trottier, Victor Haines, et Manon Simard. 1994. « Les pratiques organisationnelles d'aide à la gestion de l'équilibre travail-famille : la situation au Québec ». *Gestion*, vol. 19, n° 2 p. 74-82.
- Guest, David E. 1998. « Beyond HRM : Commitment and the contract culture » dans *Human Resource Management : The New Agenda*, sous la dir. de P. Sparrow et M. Marchington, p. 37-51. London : FT Pitman Publishing.
- Guest, David E. 1997. « Human resource management and performance : A review and a research agenda ». *International Journal of Human Resource Management*, vol. 8, n° 3, p. 263-276.
- Guest, David E. 1992. « Employee commitment and control », dans *Employment Relations*, sous la dir. de J. F. Hartley et G. M. Stephenson, p. 111-135. Oxford : Blackwell.
- Guzzo, Richard A. et Katherine A. Noonan. 1994. « Human resource practices as communications and the psychological contract ». *Human Resource Management*, vol. 33, n° 3, p. 447-462.
- Habtu, Roman. 2003. « Travailleurs des technologies de l'information ». *L'emploi et le revenu en perspective* (Edition en ligne), vol. 4, n° 7.

- Hacker, Sally. 1981. « The culture of engineering : women, workplace and machine ». *Women Studies International Quarterly*, vol. 4, n° 3, p. 341-353.
- Hales, Colin. 2002. « Middle managers' responses to organisational "re-branding" ». Paper presented to *Leadership in a branded world track*. Communication présentée lors de la 2nd Annual Conference on Innovative research in Management, organisée par The European Academy of Management, Stockholm.
- Harker, Lisa. 1996. « The family-friendly employer in Europe », dans *The Work-Family Challenge. Rethinking Employment*, sous la dir. de Susan Lewis et Jeremy Lewis, p. 49-61. London : Sage Publications.
- Harley, Bill. 1999. « The myth of empowerment : work organization, hierarchy and employee autonomy in contemporary Australian workplaces ». *Work, Employment and Society*, vol. 13, n° 1, p. 41-66.
- Harrisson, Denis, Normand Laplante et Guy Bellemare. 2005. *Innovations du travail et syndicats de la fonction publique. Un partenariat à construire*. Cahiers du CRISES, coll. Hors-Série, no HS0501, disponibles sur le site : <http://www.crisis.uqam.ca/pages/fr/publications.aspx#cahiers>
- Heckscher, C. 1994. « Defining the Post-bureaucratic type » dans *The Post Bureaucratic Organization : New Perspectives on Organizational Change*, sous la dir. de C. Heckscher et A. Donnellon. London : Sage.
- Heiler, Kathryn. 1998. « The petty pilfering of minutes or what has happened to the length of the working day in Australia? ». *International Journal of Manpower*, vol. 19, n° 4, p. 266-280.
- Herrbach, Olivier et Karim Mignonac. 2002. « Une étude qualitative des cibles et formes d'engagement et de leurs liens avec la performance individuelle », dans *L'engagement, Psychologie du travail et des organisations*, sous la dir. de Christian Vandenberghe, vol. 8, n° 3, p. 39-67.
- Hochschild, Arlie R. 1989. *The Second Shift*. New York : Avon.
- Hochschild, Arlie R. 1997. *The Time Bind. When Work Becomes Home and Home Becomes Work*. New York : Metropolitan Books.
- Hodgson, Damian E. 2004 « Project work : The legacy of bureaucratic control in the post-bureaucratic organization ». *Organization*, vol. 11, n° 1, p. 81-100.
- Hogg, Christine et Lisa Harker. 1992. *The Family Friendly Employer. Examples from Europe*. Family and Work Institute. London : Daycare Trust.
- Holt, Helle et Ivan Thaulow. 1996. « Formal and informal flexibility in the workplace », dans *The Work-Family Challenge, Rethinking Employment*, sous la dir. de Susan Lewis et Jeremy Lewis, p. 79-92. London : Sage Publications.

- Hutton Raabe, Phyllis. 1996. « Constructing pluralistic work and career arrangements », dans *The Work-Family Challenge, Rethinking Employment*, sous la dir. de Susan Lewis et Jeremy Lewis, p. 128-141. London : Sage Publications.
- Igbaria, Magid, Saroj Parasuraman et Jeffrey H. Greenhaus. 1997. « Status report on women and men in the IT workplace ». *Information Systems Management*, vol. 14, n° 1, p. 44-53.
- Iellatchitch, Alexander, Michael Schiffinger et Guido Strunk. 2004. « Aspirations de carrière et nouvelles carrières » dans *La gestion des carrières. Enjeux et perspectives*, coordonné par Sylvie Guerrero, Jean-Luc Cerdin et Alain Roger, p. 115-131. Paris : Vuibert.
- International Game Developers Association (IGDA). 2004. *Quality of Life in the Game Industry : Challenges and Best Practices*. <http://www.igda.org/qol>
- Jagacinski, Carolyn M. 1987. « Engineering Careers : Women in male dominated field ». *Psychology of Women Quarterly*, vol. 11, p. 97-110.
- Johnson, Laura C. 1994. *Travail et famille...vers des solutions innovatrices. Etudes de cas sur les politiques et programmes de milieux de travail canadiens*. Hull : Bureau de la main-d'œuvre féminine. Développement des ressources humaines Canada
- Johnson, Karen L., Donna. S. Lero et Jennifer A. Rooney. 2001. *Recueil travail-vie privée 2001. 150 statistiques canadiennes sur le travail, la famille et le bien-être*. Guelph, Centre for Families, Work and Well-Being : University of Guelph. <http://www.hrdc-drhc.gc.ca/stratpol/women>
- Kalleberg, Arne L. 2001. « Organizing Flexibility : The Flexible Firm in a New Century ». *British Journal of Industrial Relations*, vol. 39, n° 4, p. 479-504.
- Kallinikos, Jannis. 2004. « The social foundations of the bureaucratic order ». *Organization*, vol. 11, n° 1, p. 13-36.
- Kanter, Rosabeth Moss. 1977. *Men and Women of the Corporation*. New York : Basic.
- Kickul, Jill et Margaret Posig. 2001. « Supervisory emotional support and burnout : An explanation of reverse buffering ». *Journal of Managerial Issues*, vol. 13, n°3, p. 328-344.
- Kiesler, Sara, Lee Sproull et Jacquelynne S. Eccles. 1985. « Pool Halls, chips, and war games : Women in the culture of computing ». *Psychology of Women Quarterly*, vol. 9, p. 451-462.
- Kunda, Gideon. 1992. *Engineering Culture. Control and Commitment in a High-Tech Corporation*. Philadelphia : Temple University Press.

- Lapalme, Marie-Eve, Gilles Simard et Roxanne de la Sablonnière. 2002. « L'influence des pratiques de gestion des ressources humaines innovatrices sur les différents comportements de mobilisation des directeurs aux services financiers d'une institution bancaire canadienne ». Communication au XIII colloque de l'Association francophone de gestion des ressources humaines (AGRH), Nantes.
- 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?*, conférence d'ouverture du 59^e congrès des relations industrielles de l'Université Laval, organisé par le Département des relations industrielles, tenu les 6 et 7 mai 2004 à Québec
- Laroche, Gabriel. 2001. *Economie du savoir : Mythe ou réalité*, Centre d'étude sur l'emploi et la technologie (CETECH), Direction de la planification et de l'information sur le marché du travail, Québec, 31 p.
(<http://www.cetech.gouv.qc.ca/site/Documents/Économie%20du%20savoir.pdf>)
- Lee, Catherine M. et Duxbury, Linda. 1998. « Employed parents' support from partners, employers and friends ». *The Journal of Social Psychology*, vol. 138, n°3, p. 303-322.
- Lee, Catherine, Linda Duxbury, Christopher Higgins et Shirley Mills. 1992. « Strategies used by employed parents to balance the demands of work and family ». *Optimum, The Journal of Public Sector Management*, vol. 23, n° 2, p. 60-69.
- Legault, Marie-Josée (à paraître) « Femmes et problèmes de santé au travail », dans *Problèmes de santé au travail*, sous la dir. De Marie-Josée Legault, section 6, Ste-Foy, PUQ, quatrième édition
- Legault, Marie-Josée. 2005. « Differential gender effects on project management and management by project on skilled professionals ». Actes du 41^e colloque de l'Association canadienne des relations industrielles (ACRI) – *Canadian Industrial Relation Association (CIRA) Reformulating Industrial Relations in Liberal Market Economies – Reformuler les relations industrielles dans une économie de marché libérale*.
- Legault, Marie-Josée. 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 (FORSC). 120 p. <http://www.fqrs.c.gouv.qc.ca/recherche/index1.html>
- Legault, Marie-Josée et Stephanie Chasserio. 2006. « La gestion de projets dans les services technologiques aux entreprises et ses effets différenciés selon le genre ». *Revue Regards sur le travail*, vol. 2, n° 3, p. 2-18.

<http://www.travail.gouv.qc.ca/actualite/regardstravail/regardstravail-vol02-03.pdf>

Legault, Marie-Josée et Stephanie Chasserio. 2005. « Relations de travail dans les services technologiques aux entreprises, pratiques de conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle et effets différenciés selon le genre ». Communication présentée à l'université d'été « Femmes et mobilités », Liège, Belgique, du 28 au 31 août 2005.

Legault, Marie-Josée et Stephanie Chasserio. 2003. « Family obligations or cultural constraints? Obstacles in the path of professional women ». *Journal of International Women Studies*, vol. 4, n° 3, p. 108-128.

http://www.bridgew.edu/soas/jiws/May03/Family_Obligations.pdf

Legault, Marie-Josée et Hind Belarbi-Basbous (2006) « Gestion par projets et santé mentale au travail dans la nouvelle économie », *accepté pour publication, Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé (PISTES)*, www.unites.uqam.ca/pistes (revue électronique), vol. 8, no 1

Legge, Karen. 1995. *Human Resource Management. Rhetorics and Realities*. London : MacMillan Press.

Lesemann, Frédéric et Christian Goyette. 2003. *Les travailleurs de l'économie du savoir, Rapport soumis au Conseil de la Science et de la Technologie*. Groupe de recherche sur les transformations du travail, des âges et des politiques sociales (TRANSPOL). Québec : Conseil de la Science et de la Technologie.

Lespérance, André, Yves Norbert, Diane Foucault et Bénédykta Ristic. 2001. « Scolarisation et diplomation », Chapitre 7 dans Institut de la statistique du Québec (dir.) *Portrait social du Québec. Données et analyses*. Edition 2001, p. 175-203, p. 190.

Letiche, Hugo et René Van Hattem. 2000. « Self and organization. Knowledge work and fragmentation ». *Journal of Organizational Change Management*, vol. 13, n° 4, p. 352-374.

Lewis, Susan et Janet Smithson. 2002. « Developing practices to support work-personal life integration and enhance organisational performance : an action research approach ». Communication at the *IInd Annual Conference on Innovative Research in Management*, May 9-11, Stockholm, Sweden.

Lewis, Susan et Karen Taylor. 1996. « Evaluating the impact of family-friendly employer policies : A case study », dans *The Work Family Challenge. Rethinking Employment*, sous la dir. de Susan Lewis et Jeremy Lewis, p. 113-127. London : Sage Publications.

Linhart, Danièle. 2004. *La modernisation des entreprises*. Collection Repères. Paris : Editions La Découverte.

- Lobel, Sharon. 1999. « Impacts of diversity and work-life initiatives in organizations », dans *Handbook of Gender and Work*, sous la dir. de Gary N. Powell, Gary. p. 453-476. Thousand Oaks : Sage Publications.
- Locke, Karen. 2001. *Grounded Theory in Management Research*. London : Sage Publications.
- MacBride-King, Judith. 1990. *Work and Family : Employment Challenge of the 90's*. Ottawa: Conference Board of Canada.
- Mac Bride-King, Judith et Hélène Paris. 1998. *Concilier les exigences professionnelles et les responsabilités familiales : une enquête sur les avocats et les cabinets d'avocats*, Montréal, Centre de recherche sur la rémunération du Conference Board du Canada.
- Maddock, Su. 1999. *Challenging Women. Gender, Culture and Organization*. London : Sage Publications.
- Maddock, Su et Di Parkin. 1993. « Gender culture. Women's choices and strategies at work ». *Women in Management Review*, vol. 8, n° 2, p. 3-9.
- MacDuffie, John Paul. 1995. « Human resource bundles and manufacturing performance : Organizational logic and flexible production system in the world auto industry ». *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 48, n° 2, p. 197-221.
- McFarlane Shore, Lyne et Lois E. Tetrick. 1994. « The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship », dans *Trends in Organizational Behavior*, sous la dir. C. L. Cooper et Denise. M. Rousseau. New York : Wiley.
- Maguire, Heather. 2002. « Psychological contracts : are they still relevant ? ». *Career Development International*, vol. 7, n° 3, p. 167-180.
- Maher, Isabelle. 2006. « Les femmes en font trop! ». *Le Journal de Montréal*, numéro du 13 février 2006.
- Marchi-Mouren, Marie-Françoise, Francine Harel-Giasson et Louise Martel (1989) « Travail et maternité chez les jeunes femmes comptables agréées ». Actes de la section d'études féministes de L'ACFAS, Montréal, UQAM.
- Marshall, Nancy L. et Mav Pardee. 1998. « Work and family benefits at a high-tech company : A report on a work and family survey », dans *Work and Family Today : Recent research at the Center For Research on Women* sous la dir. de Nancy L. Marshall. Wellesley : Center for Research on Women (Wellesley College).

- Mathieu, John E. et Dennis M. Zajac. 1990. « A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment ». *Psychological Bulletin*, vol. 108, n° 2, p. 171-194.
- McIlwee, Judith S. et J. Gregg Robinson. 1992. *Women in Engineering. Gender, Power, and Workplace Culture*. Albany : State University of New York Press. 248 p.
- Meyer, John P. et Natalie J. Allen. 1991 « A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment ». *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89.
- Meyer, John P. et Natalie J. Allen. 1997. *Commitment in The Workplace. Theory, Research and Application*. Thousand Oaks CA : Sage Publications. 150 p.
- Michie, Susan et Debra L. Nelson. 2006. « Barriers women face in information technology careers. Self-efficacy, passion and gender biases ». *Women in Management Review*, vol. 21, n° 1, p. 10-27.
- Milkman, Ruth. 1998. « The New American Workplace : High Road or Low Road? » dans Thompson, Paul et Chris Warhurst. 1998. *Workplace of the Future*. 25-39. London : MacMillan Business.
- Mintzberg, Henri. 1982. *Structure et dynamique des organisations*, 16e tirage. Paris : Éditions d'Organisation. 434 p.
- Morgan, Gareth. 1999. *Images de l'organisation*. 2e Édition. Québec : Les Presses de l'Université Laval, 498 p.
- Morris, Betsy. 1997. « Is your family wrecking your career? ». *Fortune*, vol. 135, n°5, p. 70-90.
- Mowday, Richard. T., Richard M. Steers et Lyman W. Porter. 1979. « The measurement of organizational commitment ». *Journal of Vocational Behavior*, vol. 14, p. 224-247.
- OCDE (2004) « Compétences et emploi dans le domaine des TIC ». dans *Rapport Perspectives des technologies de l'information de l'OCDE 2004*, chap. 6 <http://www.oecd.org/dataoecd/13/60/34325407.pdf>
- Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec et le Conseil de la famille et de l'enfance (ORHRI). 2001. *La détermination et la gestion des problèmes de conciliation de travail-famille en milieu de travail*. Québec. Gouvernement du Québec, 28 p.
- Osterman, Paul. 1995. « Work/family programs and the employment relationship ». *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, n°4, p. 681-699.

- Paillé, Pascal. 2004 « Transformation des entreprises et engagement organisationnel : Tendances actuelles et pistes de recherche ». *Revue de gestion de ressources humaines*, 54, 45-55
- Pandit, Naresh R. 1996. « The creation of theory : a recent application of the grounded theory method ». *The Qualitative Report*, vol. 2, n° 4.
- Panteli A., Stack J., Atkinson M. et Ramsay H. 1999. « The status of women in the UK IT industry : An empirical study ». *European Journal of Information Systems*, vol. 8, p. 170-182.
- Parasuraman, Saroj et Jeffrey H. Greenhaus. 1997. *Integrating work and family. Challenges and choices for a changing world*. Westport : Quorum Books.
- Paré, Guy. 2002. « La génération Internet : un nouveau profil d'employés ». *Gestion*, vol. 27, n° 2, p. 47-58.
- Paré, Guy, Michel Tremblay et Patrick Lalonde. 2001a. « Workforce retention : what do IT employees really want? », dans Mark Serva (dir.), *Proceedings of The special interest group on computer personnel research (SIGCPR) of the Association for Computing Machinery (ACM) Conference, April 19-21, San Diego, California*, p. 1-10.
- Paré, Guy, Michel Tremblay et Patrick Lalonde. 2001b. « The role of organizational commitment and citizenship behaviors in understanding relations between human resources practices and turnover intentions of IT personnel ». *Séries Scientifiques*, n° 24, CIRANO, Montréal. (<http://www.cirano.qc.ca/fir/publications/2001s-24.pdf>)
- Périsseux, Thomas. 2001. *Les tensions de la flexibilité*. Paris : Desclée de Brouwer, 221 p.
- Perlow, Leslie A. 1998. « Boundary control : the social ordering of work and family time in a high-tech corporation ». *Administrative Science Quarterly*, vol. 43, n° 2, p. 328-357.
- Perlow, Leslie A. 1999. « The time famine : toward a sociology of work time ». *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, n° 1, p. 57-81.
- Perrons, Diane. 2002. « Gendered divisions in the new economy : Risks and opportunities ». *GeoJournal*, vol. 56, n° 4, p. 271-280.
- Perrons, Diane. 2003. « The new economy and the work-life balance : Conceptual explorations and a case study of new media ». *Gender, Work and Organization*, vol. 10, n° 1, p. 65-93.
- Pfeffer, Jeffrey. 1998. « Seven practices of successful organizations ». *California Management Review*, vol. 40, n° 2, p. 96-124.

- Pfeffer, Jeffrey. 1995. « Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people ». *Academy of Management Executive*, vol. 9, n° 1, p. 55-72.
- Pfeffer, Jeffrey et John F. Veiga. 1999. « Putting people first for organizational success ». *Academy of Management Executive*, vol. 13, n° 2, p. 37-48.
- Pina e Cunha, Miguel. 2002. « The best place to be. Managing control and employee loyalty in a knowledge-intensive company ». *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 38, n° 4, p. 481-495.
- Pitt-Catsoupes, Marcie et Leon Litchfield. 2001. « How are small businesses responding to work and family issues? ». dans *Working Families. The Transformation of the American Home*, sous la dir. de Rosanna Hertz et Nancy L. Marshall. p. 131-151. Berkeley: University of California Press:
- Pleck, Joseph H. 1993. « Are "family-supportive" employer policies relevant to men? ». dans *Men, work and family*, sous la dir. de Jane C. Hood. London : Sage Publications.
- Poupart, Jean. 1997. La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques. Boucherville, Gaétan Morin Éditions.
- Powell, Gary N. 1999. « Reflections on the glass ceiling », dans *Handbook of Gender and Work*, sous la dir. de Gary N. Powell, p. 325-346. Thousand Oaks : Sage Publications.
- Powell, Gary N. 1997. « The sex difference in employee inclinations regarding work-family programs : Why does it exist, should we care, and what should be done about it (if anything)? », dans *Integrating work and family. Challenges and choices for a changing world*, sous la dir. de Saroj Parasuraman et Jeffrey H. Greenhaus, p. 167-174. Westport : Quorum Books.
- Powell, Gary N. et Lisa A. Mainiero. 1999. « Managerial decision making regarding alternative work arrangements ». *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 72, p. 41-56.
- Powell, Walter W. et Kaisa Snellman. 2004. « The knowledge economy ». *Annual Review of Sociology*, vol. 30, p. 199-220.
- Pratt, Andy C. 2000. « New media, the new economy and new spaces ». *Geoforum*, vol. 31, p. 425-436.
- Räisänen, Christine et Anneli Linde. 2004. « Technologizing discourse to standardize projects in multiproject organizations : Hegemony by consensus ». *Organization*, vol. 11, n° 1, p. 101-121.
- Riley, Francine et Donna Weaver McCloskey. 1997. « Telecommuting as a response to helping people balance work and family ». dans *Integrating work and family*.

- Challenges and choices for a changing world* . sous la dir. de Saroj Parasuraman et Jeffrey H. Greenhaus. Westport : Quorum Books.
- Robertson, Maxine et Geraldine O'Malley Hammersley. 2000. « Knowledge management practices within a knowledge-intensive firm : The significance of the people management dimension ». *Journal of European Industrial Training*, vol. 24, n° 2/3/4, p. 241-252.
- Robertson, Maxine et Jacky Swan. 2003. « Control – What control? Culture and ambiguity within a knowledge intensive firm ». *Journal of Management Studies*, vol. 40, n° 4, p. 831-859.
- Robinson, J. Gregg et Judith S. McIlwee. 1989. « Women in engineering : A promise unfulfilled? ». *Social Problems*, vol. 36, n° 5, p. 455-472.
- Robinson, J. Gregg et Judith S. McIlwee. 1991. « Men, women, and the culture of engineering ». *The Sociological Quarterly*, vol. 32, n° 3, p. 403-421.
- Rochette, Maude. 2004. *La conciliation travail-famille dans des petites et moyennes entreprises québécoises. Analyse et interprétation des résultats d'une enquête qualitative*. Québec : Ministère de l'emploi, de la solidarité sociale et de la famille. <http://www.messf.gouv.qc.ca>
- Rousseau, Denise M. et Martin M. Greller. 1994. « Human resource practices : Administrative contract makers ». *Human Resource Management*, vol. 33, n° 3, p. 385-401.
- Saba, Tania et Louise Lemire. 2004. « Gérer la carrière des femmes : une réalité différente et des pratiques distinctes », dans *La gestion des carrières. Enjeux et perspectives*, coordonné par Sylvie Guerrero, Jean-Luc Cerdin et Alain Roger, p. 167-187. Paris : Vuibert.
- Savage, Mike et Anne Witz. 1992. *Gender and Bureaucracy*. Keele : Blackwell Publishers/ The Sociological Review. 282 p.
- Scandura, Terri A. et Melenie Lankau J. 1997 « Relationship of gender, family responsibility and flexible work hours to organisational commitment and job satisfaction », *Journal of organizational Behavior*, vol. 18, n° 4, p. 377-391.
- Scholarios, Dora et Abigail Marks. 2004. « Work-life balance and the software workers ». *Human Resource Management Journal*, vol. 14, n° 2, p. 54-75.
- Statistique Canada. 1998. *Les hommes et les femmes. Une comparaison de leurs conditions de vie*. Enquête sociale générale : Bureau de la statistique du Québec.
- Technologies de l'information et des communications Perspectives des technologies de l'information de l'OCDE. 2004. *Compétences et emploi dans le domaine des TIC*, n° 7-15, pp. 315- 373.

- Sennett, Richard. 2000. *Le travail sans qualité. Les conséquences humaines de la flexibilité*. Paris : Albin Michel.
- Sheppard, Deborah. 1992 « Women manager'perceptions of gender and organizational life », dans *Gendering Organizational Analysis*, sous la dir. de Albert J. Mills et Peta Tancred, p. 151-166. Newbury Park : Sage Publications.
- Silverman, David. 1997. *Qualitative research. Theory, method, and practice*. London. Sage Publications.
- Simard, Gilles et Marie-Eve Lapalme. 2002. « Comportements discrétionnaires et performance : la mobilisation des ressources humaines », dans *Concilier performance organisationnelle et santé psychologique au travail*, sous la direction de Roland Foucher, A. Savoie et L. Brunet, Montréal, Éditions Nouvelles AMS.
- Simard, Gilles, Olivier Doucet et Sarah Bernard. 2005. « Pratiques en GRH et engagement des employés. Le rôle de la justice ». *Relations industrielles*, vol. 60, n° 2, p. 296-319.
- Simpson, Ruth. 2000. « Gender mix and organizational fit : How gender imbalance at different levels of tech organization impacts on women managers ». *Women in Management Review*, vol. 15, n° 1, p. 5-19.
- 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 Issue, p. 37-50.
- Sims, Ronald R. 1994. « Human resource management's role in clarifying the new psychological contract ». *Human Resource Management*, vol. 33, n° 3, p. 373-382.
- Singh, Val, Savita Kumra et Susan Vinnicombe. 2002. « Gender and impression management : Playing the promotion game ». *Journal of Business Ethics*, Vol. 37, n° 1, p. 77-89.
- Singh, Val et Susan Vinnicombe. 2000. « What does commitment really mean? Views of UK and Swedish engineering managers ». *Personnel Review*, vol. 29, n° 2, p. 228-258.
- Singh, Val et Susan Vinnicombe. 2000. « Gendered meanings of commitment from high technology engineering managers in the United Kingdom and Sweden ». *Gender, Work, and Organization*, vol. 7, n° 1, p. 1-19.
- Stanworth, Celia. 2000. « Women and work in the information age ». *Gender, Work and Organization*, vol. 7, n° 1, p. 20-32.
- Stehr, Nicolas. 2002. *Knowledge and Economic Conduct. The Social Foundations of the Modern Economy*. Toronto : University of Toronto Press.

- Stewart, Thomas A. 1999. *Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations*. New York : Doubleday Editions. 280 p.
- St-Onge, Sylvie, Gilles Guérin, Renée Trottier, Victor Haines et Manon Simard. 1994. « L'équilibre travail-famille : un nouveau défi pour les organisations ». *Gestion*, vol. 19, n° 2, p. 64-73.
- St-Onge, Sylvie, Haines Victor et Hélène Sevin. 2000. « L'influence du supérieur hiérarchique, des collègues et des dirigeants d'entreprise sur le succès en télétravail ». *Relations Industrielles*, vol. 55, n° 3, p. 414-450.
- St-Onge, Sylvie, Stéphane Renaud, Gilles Guérin et Émilie Caussignac. 2002. « Vérification d'un modèle structurel à l'égard du conflit travail-famille ». *Relations Industrielles*, vol. 57, n° 3, p. 491-516.
- Storey, John, Graeme Salaman et Kerry Platman. 2005. « Living with enterprise in an enterprise economy : Freelance and contract workers in the media ». *Human Relations*, vol. 58, n° 8, p. 1033-1054.
- Symons, Gladys. 1990. « Les femmes cadres dans l'univers bureaucratique », dans *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*, sous la dir. de Jean-François Chanlat, p. 417-428. Québec : Les Presses de l'Université Laval.
- Tam, Yeuk-Mui May, Marek Korczynski, et Stephen J. Frenkel. 2002. « Organizational and occupational commitment : Knowledge workers in large corporations ». *Journal of Management Studies*, vol. 39, p. 775-801.
- Technocompétences. 2001. *Enquête sur les besoins de main-d'œuvre en optique photonique au Québec*. <http://www.technocompetences.qc.ca>
- Technocompétences. 2001. *Urgence main-d'œuvre pour l'optique photonique au Québec*. <http://www.technocompetences.qc.ca>
- Technocompétences. 2003. *Profil de la main-d'œuvre et de l'industrie des services informatiques au Québec*. Québec : Ministère du développement économique et régional. <http://www.technocompetences.qc.ca>
- Thomas, Linda Thiede et Daniel .C. Ganster. 1995. « Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain : A control perspective ». *Journal of Applied Psychology*, vol. 80, p. 6-15.
- Thompson, Paul et Chris Warhurst. 1998. *Workplaces of the Future*. London : MacMillan Business. 230 p.
- Tremblay, Diane Gabrielle. 2003. « Nouvelles carrières nomades et défis du marché du travail. Une étude dans le secteur du multimédia ». *Revue de Carriérologie*, vol. 9, n° 1-2.
- Tremblay, Diane-Gabrielle et Charles-Henri Amherdt. 2000. *La vie en double : Obstacles organisationnels et socioculturels à la conciliation emploi / famille*

- chez les pères et les mères. Rapport de recherche FCAR. Montréal : Télé-Université.*
- Tremblay, Michel. 2002. « Mobiliser les troupes : un défi stratégique complexe ». *Effectif*, vol. 5, n° 5, p. 18-25.
- Tremblay, Michel, Denis Chênevert, Gilles Simard, Marie-Eve Lapalme et Olivier Doucet. 2005. « Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : la rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail ». *Gestion*, vol. 30, n° 2, p. 69-77.
- Tremblay, Michel, Philippe Guay et Gilles Simard. 2000. *L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires : l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines*. Séries Scientifiques, n° 24. CIRANO : Montréal. www.cirano.qc.ca/fr/publications/2000s-24.pdf
- Tremblay, Michel et Gilles Simard. 2005. « Qu'est ce qui mobilise les ressources humaines ? ». *Revue le Point en administration scolaire*, vol. 7, n° 3.
- Tremblay, Michel et Gilles Simard. 2005. « La mobilisation du personnel : l'art d'établir un climat d'échanges favorable basé sur la réciprocité ». *Gestion*, vol. 30, n° 2, p. 60-68.
- Tremblay, Michel et Thierry Wils. 2005. « La mobilisation des ressources humaines : une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous ». *Gestion*, 30 (2). 37-49
- Valenduc, Gérard, Patricia Vendramin, Caroline Guffens, Anna M. Ponzelli, Adele Lebano, Laurence d'Ouille, Isabelle Collet, Ina Wagner, Andrea Birbaumer, Marianne Tolar et Juliet Webster. 2004. *Widening Women's Work in Information and Communication Technology*. Commission européenne : Namur Fondation Travail-Université ASBL. <http://www.ftu-namur.org/www-ict>
- Vendramin, Patricia et Caroline Guffens. 2005. *MÉTIC. Parcours en entreprises dans les métiers des TIC*. Namur : FTU-Centre de recherche Travail & Technologies. <http://www.ftu-namur.org>
- Vendramin, Patricia, Gérard Valenduc, Caroline Guffens, Julie Webster, Ina Wagner, Andrea Birbaumer, Marianne Tolar, Anna Ponzellini et Marie-Pierre Moreau. 2003. *Widening Women's Work in Information and Communication Technology. Conceptual Framework and state of the Art*. Information Society Technologies Programme. FTU Fondation Travail Université. <http://www.ftu-namur.org/www-ict>
- Von Hellens, Lisa A., Sue H. Nielsen et Eileen M. Trauth. 2001. « Breaking and entering the male domain. Women in the IT industry », dans *Proceedings of the 2001 Association for computing machinery – Special Interest group on*

- computer personnel research (ACM-SIGCPR) Conference* sous la dir. de Mark Serva. San Diego. p. 116-131.
- Von Hellens Lisa A., R. Pringle, Sue H. Nielsen et A. Greenhill. 2000. « People, Business and IT Skills : The perspective of women in the IT industry ». dans *Proceedings of the 2000 ACM SIGCPR conference*, Chicago.
- Waterman, R. H. Jr., Waterman J. A. et Collard B. A. 1994. « Towards a career-resilient workforce ». *Harvard Business Review*, vol. 72, n° 4, p. 87-95.
- Webster, Juliet. 2003. « Gender issues in European socio-economic research on the information society », dans *Widening Women's Work in Information and Communication Technology. Conceptual Framework and state of the Art*. Vendramin, Patricia, Gérard Valenduc, Caroline Guffens, Julie Webster, Ina Wagner, Andrea Birbaumer, Marianne Tolar, Anna Ponzellini et Marie-Pierre Moreau, p. 43-54. Information Society Technologies Programme. FTU Fondation Travail Université. <http://www.ftu-namur.org/www-ict>
- Wils, Thierry, Christiane Labelle, Gilles Guérin et Michel Tremblay. 1998 « Qu'est-ce que la mobilisation? Le point de vue des professionnels en ressources humaines ». *Gestion*, vol. 23, n° 2, p. 30-39.
- Wils, Thierry, Christiane Labelle et Gilles Guérin. 1999. « Le repositionnement des rôles des professionnels en ressources humaines : impacts sur les compétences et la mobilisation ». *Gestion*, vol. 24, n° 4, p. 20-38.
- Winn, John. 2001. « Techies in demand ». *Boardwatch Magazine*, vol. 15, n° 5, p. 63-67.
- Whitener, Ellen M. 2001. « Do "high commitment" human resource practices affect employee commitment? A cross level analysis using hierarchical linear modelling ». *Journal of Management*, vol. 27, n° 5, p 515-535.
- Wohl, Faith. 1997. « A panoramic view of work and family », dans *Integrating Work and Family. Challenges and Choices for a Changing World*, sous la dir. de Saroj Parasuraman et Jeffrey H. Greenhaus, p.15-22. Westport, Quorum Books.
- Wright, Rosemary. 1997. *Women Computer Professionals. Progress and Resistance*. New York : The Edwin Mellen Press.
- Yeuk-Mui May, Tam, Marek Korczynski et Stephen J. Frenkel. 2002. « Organizational and occupational commitment : knowledge workers in large corporations ». *Journal of Management Studies*, vol. 39, n° 6, p. 775-801.

WEBOGRAPHIE

Ressources humaines et développement social Canada

([http://www.sdc.gc.ca/asp/passerelle.asp?hr=fr/pt/psait/ctv/faq/01individus.shtml
&hs=wnc#1](http://www.sdc.gc.ca/asp/passerelle.asp?hr=fr/pt/psait/ctv/faq/01individus.shtml&hs=wnc#1))

ANNEXES

Annexe 1 : Le guide d'entretien pour l'employé-e

Identification du- de la répondant-e

Code de la personne (donnée temporaire pour fin de classement)

Remise à l'intervieweuse – eur du questionnaire papier avec les données socio-démographiques par le-la répondant-e

Remise de l'entente d'anonymat à la personne interviewée

Introduction

Préciser le thème général abordé dans le cadre de notre projet de recherche, ses objectifs, etc., au besoin

Caractéristiques de l'emploi

1. Quel est le titre du poste que vous occupez?
2. Est-ce un emploi à temps partiel ou temps complet?
3. Pouvez-vous décrire les différentes tâches que vous avez à exécuter dans votre travail?
4. Quelles sont les exigences de votre poste en termes de diplôme et d'expérience?
5. Êtes-vous très autonome dans votre travail ou bien y a-t-il beaucoup de supervision et de contrôle de la part de votre direction? Êtes-vous par ex libre d'organiser votre travail, vos tâches et votre agenda?
6. Est-ce un travail avec beaucoup de tâches répétitives?
7. Êtes-vous souvent en interaction avec d'autres personnes pour réaliser votre travail? Passez-vous beaucoup de temps en réunion?
8. Dans votre travail, diriez-vous que la pression (pression au rendement, par ex. rythme des demandes professionnelles) est stable, à la hausse ou à la baisse?
9. Comment définissez-vous le succès au travail?

Pour les autres questions de l'entrevue, la période de référence est la dernière année écoulée

Si l'employé n'occupe son emploi que depuis 6 mois ou plus, sa période d'emploi réelle est la période de référence

Conciliation entre l'emploi et la famille

10. Comment définissez-vous la famille, qu'est-ce que c'est pour vous la vie familiale? Et la vie privée?
11. Comment définissez-vous le succès dans la vie familiale?
12. Quelles sont vos tâches et vos responsabilités dans la vie familiale?
13. Quel est selon vous « l'employé idéal » de votre employeur (pour faire miroir à la question posée à l'employeur et pour croiser avec d'autres réponses au guide d'entretien)
14. Les tâches reliées à votre poste vous conduisent-elles à rencontrer des situations difficiles pour articuler votre vie professionnelle et votre vie familiale et personnelle? Quelle est leur fréquence?

Situations difficiles

Fréquence

(de jamais à très souvent, sur une échelle de 1 à 5)

Heures de réunions qui entrent en conflit avec vos obligations personnelles

Surcharge de travail

Urgences qui obligent à rester après les heures régulières

Heures supplémentaires pour finir un projet

Voyages ou séjours à l'étranger

Heures de formation ou recyclage qui entrent en conflit avec vos obligations personnelles

Obligations liées à la vie sociale dans l'entreprise (soupers, activités récréatives, tâches de représentation qu'il est difficile de refuser)

Autres (détailler)

15. Y a-t-il d'autres conséquences à ces situations difficiles que vous n'avez pas encore abordées?

Exemples et stratégies utilisées par rapport à chaque situation s'il y a lieu

16. a) Lorsque vous avez rencontré ces situations difficiles (q. 5), avez-vous déjà songé à prendre certaines décisions concernant votre travail comme par exemple...
 - b) Si oui, pouvez-vous expliquer votre décision? (Les motifs, les contraintes, les

conséquences)

Décisions

Intensité

(de « vaguement songer » à
« prendre la décision », sur
une échelle de 1 à 5)

- Passer d'un poste à temps complet à un poste à temps partiel
- Refuser ou ne pas considérer un poste impliquant un déménagement
- Refuser ou ne pas considérer une promotion ou un poste impliquant de lourdes responsabilités
- Changer d'emploi
- Quitter le marché du travail pour un certain temps
- Interrompre des études
- Quitter votre emploi actuel pour une autre entreprise qui tiendra davantage compte de votre situation
- Autre (détailler)

17. Vous êtes-vous déjà absenté pour « raison personnelle » ou « familiale »?

Si oui, évaluez la fréquence : de jamais à très souvent, sur une échelle de 1 à 5

Et pouvez-vous préciser la situation?

18. Êtes-vous déjà arrivé en retard pour « raison personnelle » ou « familiale » ?

Si oui, évaluez la fréquence : de jamais à très souvent, sur une échelle de 1 à 5

Et pouvez-vous préciser le contexte?

19. Est-ce qu'il vous est arrivé de mettre de côté, de négliger certaines responsabilités de votre vie familiale et personnelle pour accomplir des responsabilités professionnelles?

Ponctuel, régulier? (de jamais à très souvent, sur une échelle de 1 à 5)

Exemple (détailler)

(Le tableau peut servir d'exemple pour alimenter la personne répondante si elle a de la difficulté à répondre à la question.)

Revoir ses schémas de pensée, ses jugements sur certaines pratiques	<p>Penser que notre vie de famille est meilleure parce que les deux parents travaillent.</p> <p>Penser qu'il y a plus d'avantages que de désavantages à notre style de vie.</p> <p>Penser que le fait d'avoir une carrière a fait de moi un(e) époux/épouse que je n'aurais pu l'être autrement.</p>
Déléguer	<p>Encourager vos enfants à s'entraider quand cela est possible.</p> <p>Encourager vos enfants à être plus autonomes.</p> <p>Déléguer des tâches aux autres membres de la famille.</p>
Limiter ses activités annexes	<p>Éliminer certaines activités communautaires</p> <p>Couper dans les activités externes dans lesquelles je suis impliqué.</p> <p>Couper dans les loisirs.</p> <p>Modifier les standards sur la façon dont doivent être faites les tâches domestiques.</p>
Utiliser du soutien externe	<p>Prévoir quelqu'un pour s'occuper des enfants afin de passer un peu de temps seul(e) avec son/sa conjoint(e).</p> <p>Utiliser les membres de la famille élargie pour du support et des encouragements.</p> <p>Développer des amitiés avec des couples à double carrière confrontés aux mêmes difficultés.</p>

20. Est-ce qu'il vous est arrivé de mettre de côté, de négliger certaines responsabilités de votre vie professionnelle pour accomplir des responsabilités de votre vie familiale et personnelle?

Combien de fois (de jamais à très souvent, sur une échelle de 1 à 5)

Exemple (détailler)

Limiter son implication au travail pour favoriser sa vie familiale et personnelle	<p>Limiter mon implication au travail, savoir dire non à certaines choses que je pourrais faire.</p> <p>Diminuer le temps que je passe au travail.</p> <p>Planifier mes changements de carrière en fonction des besoins</p>
---	---

	de ma vie familiale et personnelle.
Compartimenter	Planifier que les changements majeurs dans ma vie familiale et personnelle ne perturberont pas mes objectifs de carrière. Faire un meilleur usage de mon temps au travail. Séparer ma vie professionnelle de ma vie familiale et personnelle afin de me concentrer sur une seule à la fois.
Éviter les responsabilités	Remettre à plus tard certaines tâches jusqu'à ce que les pressions pour les faire diminuent. Trouver des excuses légitimes pour ne pas faire certaines tâches que je n'aime pas. Utiliser ses responsabilités d'ordre personnel pour justifier son refus de nouvelles responsabilités professionnelles.

21. Vous est-il arrivé de déléguer et/ou de négocier certaines responsabilités de votre vie professionnelle au bénéfice de votre vie familiale et personnelle?

À ou avec qui?

Exemple (faire détailler : que signifiait déléguer dans cet exemple, les résultats de la délégation, etc.)

Éviter les responsabilités	Remettre à plus tard certaines tâches jusqu'à ce que les pressions pour les faire diminuent. Trouver des excuses légitimes pour ne pas faire certaines tâches que je n'aime pas. Utiliser ses responsabilités d'ordre personnel pour justifier son refus de nouvelles responsabilités professionnelles.
----------------------------	---

22. Vous est-il arrivé de déléguer et/ou de négocier certaines responsabilités de votre vie familiale et personnelle au bénéfice de votre vie professionnelle?

À ou avec qui?

- Enfants
- Conjoint -e
- Parentèle
- Amis

→ Soutien externe

→ Autres

Exemple (faire détailler)

Revoir ses schémas de pensée, ses jugements sur certaines pratiques	<p>Penser que notre vie de famille est mieux parce que les deux parents travaillent.</p> <p>Penser qu'il y a plus d'avantages que de désavantages à notre style de vie.</p> <p>Penser que le fait d'avoir une carrière a fait de moi un(e) époux/épouse que je n'aurais pu l'être autrement.</p>
Déléguer	<p>Encourager vos enfants à s'entraider quand cela est possible.</p> <p>Encourager vos enfants à être plus autonomes.</p> <p>Déléguer des tâches aux autres membres de la famille.</p>
Utiliser du soutien externe	<p>Prévoir quelqu'un pour s'occuper des enfants afin de passer un peu de temps seul(e) avec son/sa conjoint(e).</p> <p>Utiliser les membres de la famille élargie pour du support et des encouragements.</p> <p>Développer des amitiés avec des couples à double carrière confrontés aux mêmes difficultés.</p>

23. De façon générale, en ce qui concerne vos responsabilités personnelles, avez-vous plus tendance à les déléguer, à les négocier ou à faire le maximum sans en discuter avec votre conjoint (ou autre)?

24. De façon générale, en ce qui concerne vos responsabilités professionnelles, avez-vous plus tendance à les déléguer, à les négocier ou à faire le maximum sans en discuter avec vos collègues et vos subordonné-es (ou autre)?

Évaluation des programmes par les employés

25. Nous allons remplir le tableau suivant ensemble.

Mesures et pratiques organisationnelles	Offertes par l'entreprise (rempli à l'avance)	Connues par les employées et employés	Que l'employé-e souhaiterait voir implantées
Flexibilité dans le temps de travail (semaine de travail comprimé, partage de poste, horaire variable, traitement différé, travail à temps partiel)			
Flexibilité dans le lieu de travail (régimes souples, lieux de travail variables, travail à domicile)			
Congés (de convenance personnelle, supérieurs au minimum légal lors de congés maternité, d'adoption ou de paternité)			
Aide financière (prestations supplémentaires de chômage lors de maternité ou d'adoption, aide pour frais de garde; aide financière à l'éducation, aide d'urgence, assurances familiales collectives, avance de paye)			
Dons corporatifs à des services communautaires (soutien au lancement d'entreprises d'aide aux famille, garderies, soins pour personnes âgées)			
Soutien pour les personnes à charge (enfant et parents) (banque d'information, cours, service de référence; service de			

garderie)			
Changement dans le management (attente que les gestionnaires soutiennent dans leurs attitudes et gestes concrets traduisant le soutien à la CEF, cheminement de carrière adapté aux exigences personnelles et familiales, flexibilité quand problème de CEF)			
Aide à la gestion du stress lié au travail et à la famille (cours, programmes d'aide aux employés)			

26. Dans quelle mesure bénéficiez-vous du soutien de votre entreprise en cas de problème, dans une situation difficile d'articulation travail/vie familiale et personnelle?

- De la direction
- De la direction des ressources humaines
- De votre supérieur immédiat
- Autre

27. y a-t-il des limites à ce soutien? Lesquelles?

28. Vos collègues sont-ils plutôt des hommes ou des femmes? Comment vous entendez-vous avec les unes et les autres?

29. Chez le personnel de direction, est-ce principalement des hommes ou des femmes? Comment qualifieriez-vous vos relations avec les unes et les autres?

30. Selon vous, quels sont les obstacles à l'utilisation des mesures officielles de conciliation travail/famille...

attitude de la direction.

attitude du supérieur.

attitude des collègues.

les pratiques organisationnelles de promotion

Conclusion

31. Souhaitez-vous revenir sur certains points?

Annexe 2 : Le questionnaire sociodémographique

Questionnaire d'identification du- de la répondant-e

Nous vous remettrons, au moment de l'entrevue, un engagement de notre part à la plus grande discrétion. Ce document sera signé par les responsables du projet de recherche. Dans ce document, nous vous expliquons entre autres que les informations recueillies ne seront utilisées que lorsqu'elles concernent l'enquête et en maintenant confidentielle l'identité de la personne interrogée. Nous nous engageons à limiter l'accès aux documents recueillis au seul personnel affecté à la recherche et à ne fournir, dans toutes les productions écrites qui exploiteront les résultats de l'enquête, aucun des noms des personnes interrogées. Les établissements ou les organisations où nous aurons interrogé des personnes ne seront nommés que si tous les établissements ou organisations y consentent. Si vous nous fournissez certains documents, nous les utiliserons à l'intérieur des limites que vous déterminerez.

Vous êtes entièrement libre d'accepter ou de refuser de participer à cette enquête.

Inscrire ici le code d'entrevue du sujet _____

Questions générales

1. Quel est votre sexe?

Homme

Femme

2. Quel est votre âge? ____ ans

3. Pour nous faire connaître votre niveau de scolarité, remplissez ce qui suit...

	Nombre d'années	Diplôme obtenu (nommer)	Diplôme non obtenu
Collégial			
Universitaire – Premier cycle			
Universitaire – Deuxième cycle			
Universitaire – Troisième cycle			

Si vous avez complété toute autre formation technique ou professionnelle, veuillez détailler :

Situation professionnelle du - de la répondante

4. Depuis combien d'années êtes vous sur le marché du travail (en excluant les interruptions)? _____ ans

5. Depuis combien de temps occupez-vous votre emploi actuel? _____ ans

6. Pour combien d'employeurs avez-vous travaillé en tout dans votre vie?
_____ employeurs

7. Dans quelle catégorie se situe **votre salaire personnel annuel brut**?

Moins de 20 000\$

- 20 000 à 29 000\$
- 30 000 à 39 999\$
- 40 000 à 49 999\$
- 50 000 à 59 999\$
- 60 000 à 69 999\$
- 70 000 à 79 999\$
- 80 000 et plus

8. En plus de votre salaire, mentionné plus haut, touchez-vous d'autres types de rémunération?

- Montant fixe
- Prime au rendement
- Intéressement aux bénéfices
- Options d'achat d'actions
- Vacances additionnelles
- Avantages sociaux supplémentaires
- Autres (Décrire)

9. Quel est votre nombre d'heures de travail par semaine en moyenne?
_____ heures

10. Dans le tableau ci-dessous, faites une croix dans les plages horaires représentant une semaine typique de travail pour vous.

	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi	Dimanche
Matin							
Après-midi							
Soir							
Nuit							

Situation familiale du - de la répondant-e

11. Quelle est votre situation familiale...

- En couple (marié-e, union de fait)
- Célibataire
- Séparé-e, divorcé-e Veuf - veuve

12. Quel est le nombre d'enfants à votre charge? _____ enfants

13. Quel est l'âge des enfants à charge?

14. Avez-vous en charge de personnes dépendantes (parents, grands-parents, frère, sœur, ami-e)?

- Oui
- Non

15. Nombre de personnes dépendantes à charge _____

16. Quel est l'âge des personnes dépendantes à charge?

Situation du-de la conjoint-e (s'il y a lieu)

17. Quel est le revenu annuel total brut de votre conjoint-e?

Moins de 20 000\$

20 000 à 29 000\$

30 000 à 39 999\$

40 000 à 49 999\$

50 000 à 59 999\$

60 000 à 69 999\$

70 000\$ à 79 999\$

80 000\$ et plus

18. Pour nous faire connaître son niveau de scolarité, remplissez ce qui suit...

	Nombre d'années	Diplôme obtenu (nommer)	Diplôme non obtenu
Collégial			
Universitaire – Premier cycle			
Universitaire – Deuxième cycle			
Universitaire – Troisième cycle			

Si elle a complété toute autre formation technique ou professionnelle, veuillez détailler :

19. Quelle est l'occupation actuelle de votre conjoint-e? _____

20. Est-ce une occupation ...

à temps complet

à temps partiel

21. Quel est son nombre d'heures de travail par semaine en moyenne?
_____ heures

22. Dans le tableau ci-dessous, faites une croix dans les plages horaires représentant une semaine typique de travail pour votre conjoint-e.

	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi	Dimanche
Matin							
Après-midi							
Soir							
Nuit							

Annexe 3 : La garantie d'anonymat



Université du Québec
Télé-université
4750 Avenue Henri-Julien
Bureau 100
Montréal (Québec)
H2T 3E4
Téléphone : (514) 843-2015, poste 2481
Télocopieur : (514) 843-2160

Montréal, le date

Madame, Monsieur
Titre du poste
Société

Chère madame,

Nous sollicitons par la présente votre participation au projet *Conciliation entre les exigences professionnelles et la famille dans les organisations du savoir*. Voici les mesures que nous comptons mettre en œuvre pour respecter les règles d'éthique dans le cadre des activités liées à ce projet.

L'entretien qui suit est guidé par un questionnaire, mais il comporte des questions ouvertes et nous vous invitons à vous exprimer librement sur chacune d'elles. La population à l'étude comprend des femmes et des hommes à l'emploi de votre entreprise, des représentants du syndicat (s'il y a lieu) et de la direction. Les entretiens avec les employés porteront, outre les informations socio-démographiques d'usage (âge, sexe, formation, poste, situation familiale, strate de revenu, etc.), sur toutes les occasions d'articulation entre les exigences professionnelles et la famille et la vie privée.

Les informations recueillies ne seront utilisées que lorsqu'elles concernent l'enquête et en maintenant confidentielle l'identité de la personne interrogée. Nous nous engageons à limiter l'accès aux documents recueillis au seul personnel affecté à la recherche et à ne fournir, dans toutes les productions écrites qui exploiteront les

résultats de l'enquête, aucun des noms des personnes interrogées. Les établissements ou les organisations où nous aurons interrogé des personnes ne seront nommés que si tous les établissements ou organisations y consentent. Si vous nous fournissez certains documents, nous les utiliserons à l'intérieur des limites que vous déterminerez. Cette étude a été autorisée par la Commission d'accès à l'information du Québec, garantissant ainsi la légalité de notre démarche et la protection des personnes participantes à ce projet.

Vous êtes entièrement libre d'accepter ou de refuser de participer.

Veillez agréer, chère madame/ monsieur, l'expression de nos plus cordiales salutations.

Stéphanie Chasserio

MBA

Agente de recherche

Marie-Josée Legault,

Responsable du projet

Professeure de relations
industrielles, Télé-Université

Annexe 4 : La codification des extraits d'entrevue dans le logiciel NVIVO (Legault, 2004)

L'emploi

Les interrelations dans le travail :

- les occasions (réunions formelles, informelles),
- les vis-à-vis (collègues, supérieurs, employés, client),
- la fréquence,
- la qualité,
- la mixité du milieu

La nature de l'emploi :

- description des tâches,
- appréciation (répétitives, créatives, etc.),
- contexte et histoire dans l'entreprise employeur

L'évaluation des employés :

- avancement, promotion,
- plan de relève.

La pression et la surcharge de travail

L'autonomie dans le travail

Les exigences du poste occupé

L'histoire professionnelle du répondant

La formation :

- préalable,

- en cours d'emploi,
- nécessaire,
- exigée, etc.

La conception de l'employé idéal :

- des supérieurs (attentes).
- des employés (perception des attentes de leurs supérieurs).

La conception du travail et de la réussite professionnelle

Les stratégies individuelles face aux contraintes du travail et qui ne sont pas des stratégies de CVP, considérées ailleurs

La précarité d'emploi, telle qu'exprimée spontanément par certains répondants comme pertinente aux questions posées

Problèmes de GRH perçus par les responsables RH :

- le recrutement,
- le manque de main-d'œuvre,
- l'absentéisme,
- les retards,
- l'épuisement professionnel,
- l'implication au travail,
- le rendement,
- la satisfaction des employés,
- la créativité,
- le coût de la main-d'œuvre,
- la gestion des heures supplémentaires,

- l'évaluation des employés.
- les valeurs promues,
- le roulement,
- la mobilité horizontale,
- l'expérience de gérer les RH dans la nouvelle économie (en tant que discours tenus par des responsables RH et portant sur les employés qu'ils gèrent, à la différence des autres catégories).

La rémunération : discours des employés seulement

La mobilité horizontale : discours des employés seulement

La pratique des heures supplémentaires :

- le volume,
- la prise en compte (compté et indemnisé, ou pas),
- le lieu (à la maison et au bureau),
- le mode d'indemnisation (en heures de congé ou en rémunération avec prime).

Les problèmes de santé :

- l'épuisement professionnel,
- le stress perçu,
- l'assuétude au travail.

La vie privée

La conception de la réussite dans la vie personnelle

Les tâches et les responsabilités domestiques à assumer par les répondants :

- l'organisation domestique,
- le partage des tâches avec le conjoint(e), les enfants, etc.

Le contexte familial : les conditions particulières d'un ménage, d'une famille

La conciliation entre la vie privée et la vie personnelle

Les problèmes de CVP vécus par l'employé :

- surcharge de travail,
- heures supplémentaires,
- voyages,
- urgences,
- heures des réunions,
- gestion des absences et des retards,
- activités sociales exigées en sus des heures de travail,
- formation en sus des heures de travail

Les programmes et les pratiques de CVP offerts dans l'organisation :

- le travail à domicile,
- l'aménagement des heures de travail (les horaires variables, le travail à temps partiel, les postes partagés),
- les garderies sur les lieux de travail,
- les programmes d'accès à l'égalité,
- les aides financières,
- les services de soutien aux tâches domestiques,
- les services de référence ou d'aide d'urgence,
- les assurances,
- les congés, etc.

Les stratégies de CVP :

- dans l'organisation :

- formelles, comme l'usage des programmes offerts,
- informelles.
- hors de l'organisation :
 - le recours à un réseau personnel d'aide et de soutien,
 - formel (des organismes, des services payés),
 - informel (conjoint, enfants, famille, amis, voisins).

Les décisions professionnelles pour réduire la tension CVP :

- refuser une promotion ou un poste intéressant qui implique un déménagement,
- refuser une promotion pour des raisons familiales,
- changer d'emploi pour un autre qui favorise la CVP,
- quitter temporairement le travail,
- passer d'un emploi à temps complet à temps partiel,
- interrompre ses études.

La perception de la conception de la CVP chez l'employeur :

- des programmes proposés ou pas,
- des initiatives de la direction,
- des obstacles,
- des avantages et des inconvénients,
- l'évaluation globale.

Annexe 5 : Codification d'analyse

J'ai réalisé cette seconde codification dans un deuxième temps selon les problématiques choisies afin de retravailler le matériel. Les catégories sont apparues en recroisant les témoignages, en observant des récurrences.

Article 1

Le style du supérieur immédiat

Les mécanismes de négociation

Donnant-donnant

Gestionnaire intérieur

Récupérer ses heures

Les stratégies des employés

Acheter du temps

Intransigeance

Accumuler du temps

Gagner la confiance

Contraindre le SI

Demander d'avance

Renégocier les délais

Les conditions contextuelles d'accommodement

Le soutien du SI

Soutien affectif

Soutien instrumental

Pas de soutien

Messages contradictoires

Les refus

Les arrangements informels

Traitement différencié

« Si t'es gentil »

Échanges

Un outil de gestion

Les heures supplémentaires

Les cycles des heures de travail

Les heures supplémentaires au bureau

Les heures supplémentaires à la maison le soir

Les heures supplémentaires à la maison la fin de semaine

CVP

Priorité à la famille

Rapport conjoint /temps privé par rapport au travail

Article 2 sur la mobilisation

Les comportements de mobilisation

Dévouement au travail

Etre disponible

Faire des heures supplémentaires

« Etre un bon professionnel »

Effort d'alignement

Effort d'amélioration

Satisfaire le client

L'engagement calculé

« En donner toujours plus »

La réciprocité

GRH

La structure des RH

L'absence ou faiblesse des RH

La rétention du personnel

La gestion des carrières

Les pratiques de mobilisation

L'empowerment

Les pratiques de communication

Les pratiques de reconnaissance

Rémunération, primes

Prix, récompenses

La formation

Les pratiques d'évaluation

Critères

Procédures

Les mécanismes de socialisation

La considération du SI

Le contexte organisationnel

Le syndrome de la croissance

La saturation de la pyramide

L'informalité

« Comme une famille »
Les conséquences des fusions et acquisitions

La profession

Les éléments de réussite professionnelle

- Réaliser des défis
- Atteindre ses objectifs
- Le climat de travail
- Etre content de soi
- La reconnaissance des autres
- La réalisation technique
- Satisfaire le client
- Le travail en équipe

Les types de tâches

- Développement
- Encadrement
- Coordination
- Support technique
- Analyse
- Architecture réseau
- Programmation

L'employé idéal

- Avoir une approche client
- Etre professionnel
- Commitment
- Etre bon techniquement
- Etre flexible
- Savoir travailler en équipe
- Etre autonome
- Etre disponible 24h/24h
- Apprendre vite
- Etre visionnaire

Annexe 6 : Le courriel envoyé par les entreprises aux employés ciblés pour prévenir de la tenue de notre étude

Ce courriel a été rédigé par les chercheuses et envoyé tel quel par les directions des entreprises.

Note d'information à l'attention des employé-es susceptibles de participer au projet de recherche sur la conciliation entre les exigences professionnelles et la famille

Madame, Monsieur

La direction a donné son accord pour que se déroule, au sein de notre entreprise, une étude universitaire indépendante sur la conciliation entre les exigences professionnelles et la famille. Cette étude universitaire s'intéresse particulièrement aux pratiques et programmes de conciliation emploi-famille et aux difficultés rencontrées par les personnes dans cette situation. L'anonymat des personnes et la confidentialité des informations sont absolument garantis et une entente à ce sujet a été conclue avec la *Commission d'accès à l'information du Québec*. Vous serez contacté par téléphone sur votre lieu de travail par les chercheuses. Les personnes sollicitées ont été choisies au hasard dans les listes d'employés. Un échantillon restreint de personnes sera interrogé. Chacun est entièrement libre d'accepter ou de refuser de participer à ce projet.

Merci de votre accueil