
DE NOUVEAUX ACTEURS DE LA RÉGULATION DU TRAVAIL DANS LA GESTION PAR PROJETS

Marie-Josée Legault, Téléu-UQAM, Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES)

Guy Bellemare, Département de relations industrielles, UQO, Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES)

Manuscrit d'un article publié dans la revue *Interventions économiques*, no 39

INTRODUCTION

Les entreprises de services technologiques aux entreprises (ESTEs) font partie de l'économie du savoir où elles sont soumises à une très grande concurrence internationale, à la fois sur le marché du produit et sur le marché du travail. On y embauche des professionnels hautement qualifiés en informatique. L'étude de la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle (CVP) dans ce secteur d'emploi éclaire le cadre plus vaste des relations de travail dans la dite *nouvelle économie* et du type de gestion des ressources humaines (GRH) qu'on y pratique.

Dans le contexte d'une grande transformation de l'économie mondiale (Roy et Audet, 2003; Coutu et Murray, 2005), on constate de plus en plus l'inadéquation des efforts de théorisation des relations de travail qui datent du fordisme, notamment du modèle d'analyse systémique (Dunlop, 1958) comme du modèle stratégique (Kochan, Katz et McKersie, 1986), en vertu duquel trois acteurs se partagent exclusivement la scène de l'action, c'est-à-dire les syndicats, les employeurs et l'État, dont les interactions se déroulent essentiellement dans le cadre de l'État-nation :

[Une approche structurationniste des relations industrielles] incite alors à reconnaître la fluidité ou la plasticité potentielle des institutions et ce, particulièrement dans des épisodes caractérisés par d'importantes transformations sociales. En relations industrielles, on peut faire l'hypothèse que la crise et les tentatives diverses de sortie de la régulation fordiste (ou keynésienne), dans un cadre de mondialisation accélérée, constitue un de ces épisodes de transformations

importantes. C'est pourquoi il est justifié, selon nous, de s'intéresser à l'étude des frontières des systèmes de relations industrielles, ou des pratiques sociales contribuant à la plus ou moins grande systématisation des frontières des SRI [systèmes de relations industrielles] (Bellemare et Briand, 2006, p. 11).

De ce contexte où émergent de nouveaux acteurs dont le poids n'est pas négligeable en relations de travail, les entreprises de services technologiques aux entreprises (ESTEs) fournissent un bon exemple, car elles sont très exposées à la concurrence internationale en concourant à la fois sur un marché du produit et du travail international. De ce fait, on y observe de nouveaux modes de régulation émergents qui, à leur tour, illustrent la nécessité d'intégrer de nouveaux acteurs et de nouveaux enjeux aux modèles théoriques du système de relations industrielles (SRI), si on veut rendre compte de sa complexité contemporaine. Pour démontrer la présence d'acteurs tout aussi importants que méconnus dans les relations de travail de ce secteur, nous reprenons la définition de l'acteur en relations industrielles de Bellemare (2000) et ses conséquences sur la définition des frontières des systèmes de relations industrielles.

LA NOTION D'ACTEUR DANS LE SYSTÈME DE RELATIONS INDUSTRIELLES

Bellemare (2000) a proposé la première définition analytique et opérationnelle de l'acteur dans le modèle d'action en relations industrielles. En effet, jusque-là, les définitions, quelles soient dunlopienne ou stratégique (Kochan, Katz et Mckersie 1986) identifiaient *a priori* trois acteurs, mais sans jamais préciser les critères leur permettant de les considérer comme tels.

Dans son étude de groupes d'usagers du transport en commun au Québec, pendant une période s'étendant de 1975 à 2000, Bellemare (2000) a montré que les usagers constituaient des acteurs de ce système de relations industrielles (SRI). À travers leurs actions persistantes, ils ont influé durablement sur une nouvelle conception et production du service de transport en commun, mais ils sont aussi devenus des acteurs de la co-production, de la co-conception et de la co-surveillance des rapports de

service et de travail et de l'adoption de nouvelles lois du travail. S'appuyant sur cette étude empirique, Bellemare a proposé une définition structurationniste de l'acteur qui fonde un cadre d'analyse opérationnel de l'action en relations industrielles. Les relations industrielles s'entendent comme l'ensemble des acteurs, des règles, des institutions et des objets des rapports sociaux de production modernes et modernes avancés, éléments qui sont définis à la section suivante. L'action est la capacité de modifier son environnement, de produire des conséquences qui, intentionnelles ou pas, sont le seul fruit de son comportement (Bellemare, 2000, p. 385). Bellemare définit alors l'acteur du SRI comme un individu, un groupe ou une institution qui, par le fait de son action, a la capacité d'influer sur l'orientation des relations industrielles (action directe), ou celle d'influer sur les actions déployées par d'autres acteurs des relations industrielles (action indirecte; Bellemare, 2000, p. 386). Par exemple, on constate que les syndicats n'ont pas le pouvoir de légiférer en matière de travail mais, par leur action revendicatrice, peuvent influencer sur l'État et l'amener à agir dans le sens de leurs revendications. Dans le modèle qui en résulte, pour être reconnu comme un acteur, celui-ci doit non seulement agir, mais avoir la capacité de conduire les autres acteurs à prendre en considération ses aspirations et à répondre favorablement à certaines d'entre elles.

Dans le nouveau cadre d'analyse proposé, la dichotomie traditionnelle entre les acteurs et les non-acteurs en relations industrielles est mise de côté pour considérer un continuum d'influence de l'action provenant d'individus, de groupes ou d'institutions dont l'importance en tant qu'acteurs de relations industrielles varie dans le temps et l'espace.

Les acteurs d'un SRI donné peuvent y intervenir de multiples façons dans les rapports sociaux internes à l'entreprise ou au secteur en matière d'organisation du travail, de gestion des ressources humaines (GRH) et de définition des conditions de travail. Ils peuvent aussi agir au plan national afin de participer à la définition des orientations politiques et législatives de la société. Leur action peut varier en intensité (elle peut être occasionnelle ou continue), en étendue (elle peut se limiter à l'organisation mais

aussi s'étendre aux institutions régulatrices) et en résultats (elle peut entraîner, imposer de grandes transformations durables ou demeurer circonscrite et provoquer des changements mineurs), dans diverses dimensions des SRI.

Dans notre étude, clients et équipes de projets dans les ESTEs constitueront des acteurs de relations industrielles s'ils parviennent, par le fait de leur action, à influencer directement ou indirectement sur l'orientation des relations industrielles ou les actions déployées par d'autres acteurs de relations industrielles.

LES FRONTIÈRES MOUVANTES DES SRI

Les théories en relations industrielles, à partir des années 40, ont conçu la relation d'emploi principalement autour du salariat sous forme de contrat à durée indéterminée et de la subordination juridique, dans une perspective essentiellement fordiste. Or, les formes des firmes sont en transformation : entreprise-réseau, post-bureaucratique, post-taylorienne (Briand et Bellemare, 2006 et 2005; Legault, 2005), de nouvelles formes donnent lieu à de multiples statuts d'employés. L'entité organisationnelle pertinente pour les relations de travail ne correspond pas forcément à la structure juridique de l'entreprise-employeur.

L'action des clients et des équipes de projets comme acteurs des relations industrielles est observée, dans la présente étude de cas, aux niveaux de l'organisation du travail et institutionnel (système politique de prise de décision dans l'organisation). La sociologie du travail nous a appris que la division du travail exige sa coordination et qu'il faut, pour ce faire, concevoir l'organisation du travail, le faire exécuter et donc le surveiller. Toutefois, les formes historiques que revêtent ces tâches sont liées à l'évolution des rapports sociaux et depuis le taylorisme, d'autres formes ont émergé. L'étude de ces deux groupes nous montre en quoi ils jouent le rôle de co-producteurs, co-surveillants et co-concepteurs du service (Bellemare, 2000, p. 387), devenant ainsi d'importants acteurs du SRI.

La notion de co-production suggère que l'action de l'utilisateur d'un bien ou d'un service

influe, volontairement ou non, sur la manière, l'efficacité et le rendement avec lequel un service est rendu. Cette co-production peut être plus ou moins recherchée par les acteurs, ainsi que plus ou moins encadrée.

De même, le destinataire du service peut être un co-surveillant du travail (tout en étant parfois lui-même surveillé), tant individuellement (en adressant des plaintes par exemple) que collectivement, par des revendications de groupes ou par la mise sur pied et l'opération de divers devis de surveillance tant internes (comités de plaintes, comités d'utilisateurs, participation au conseil d'administration) qu'externes (création d'un système de collecte de plaintes d'utilisateurs, recours judiciaires des utilisateurs devant les tribunaux).

Enfin, le destinataire de service peut être un co-concepteur du produit ou du service même et, ainsi, interférer avec les normes et prescriptions pensées par la direction de l'entreprise en demandant une autre façon de fabriquer, de dispenser. Plus le service est complexe, le besoin imprécis et le résultat anticipé imprévu, plus est sollicitée la participation du destinataire, notamment dans les services conseils. Les destinataires peuvent aussi « s'inviter » et revendiquer individuellement ou collectivement l'accroissement de leur rôle de co-conception du produit. C'est ce qu'a fait le mouvement féministe dans le secteur de la santé, à l'époque où les femmes ont décidé de ne plus laisser à une profession médicale essentiellement masculine le soin de définir leurs besoins et les soins adaptés à leur situation au cours des années 70, par exemple. Ce faisant, client comme utilisateur introduisent de l'incertitude et l'uniformisation devient difficile (Gadrey, 1996).

MÉTHODE

Dans notre échantillon d'entreprises, on retrouve cinq organisations de la nouvelle économie et deux grandes bureaucraties plus traditionnelles servant de secteur de comparaison :

- trois petites organisations qui proposent des services informatiques aux entreprises (TI-1,
-

-
- TI-2 et TI-3);
- deux entreprises de développement de produits d'optique et de télécommunications (Optique I et Optique 2);
 - deux bureaucraties :
 - le service informatique d'une compagnie d'assurances (*Assurances-I*),
 - et une entreprise de gestion immobilière (*Gestion immobilière*).

Dans le premier groupe, les organisations comptent entre 100 et 150 employés, alors que dans le deuxième groupe, les organisations en comptent entre 500 et mille. Les employés ne sont pas syndiqués dans aucune d'entre elles. Toutes ces organisations, dans l'essentiel de leurs activités, transigent constamment avec des clients et empruntent le mode de gestion par projets. On a constitué les services informatiques des deux bureaucraties, suivant une tendance contemporaine répandue, en centres autonomes de services à l'ensemble de l'organisation, chargés de proposer leurs services avec un rendement optimal. Cela étant, ils sont virtuellement en compétition avec des firmes externes, car si ces dernières pouvaient proposer les services à un meilleur coût, la direction pourrait décider d'y recourir et d'abolir son service interne d'informatique. En outre, quoique les deux services informatiques de grandes bureaucraties aient été étudiés à des fins de comparaison, leur forme d'organisation du travail est la même, même si le contexte organisationnel diffère.

Le choix de cinq hommes et de cinq femmes dans chaque entreprise ne vise évidemment pas du tout la représentation statistique de leur groupe sexuel respectif, mais bien la comparaison des discours des hommes et des femmes au point de vue du discours quant à la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle (CVP). La représentativité de ces échantillons n'est pas du tout la même pour les deux sexes. Ainsi, dans une des organisations, les cinq femmes interrogées correspondent quasiment à la totalité de l'effectif féminin de l'entreprise; souvent, il n'y en a pas beaucoup plus. En revanche, les cinq hommes interrogés correspondent à une infime partie de l'effectif de leur groupe professionnel. Nous avons voulu explorer les tendances comparées entre les sexes et entre les types d'organisation, sans prétendre à la représentation statistique des organisations non plus.

L'enquête a recueilli en tout le discours de 88 répondants (43 hommes et 45 femmes) au cours entre janvier 2001 et avril 2002. Nous avons interrogé, dans chaque organisation, un ou deux gestionnaires des ressources humaines, deux à quatre supérieurs immédiats (chefs de projet, chefs d'équipe), idéalement un homme et une femme, quand cela était possible, et 10 à 12 employés (répartis également entre hommes et femmes) occupant des postes liés au génie informatique ou logiciel. Les entretiens en profondeur duraient une heure et demie à deux heures et le guide d'entretien était semi-directif.

LES SOURCES ALTERNATIVES DE RÉGULATION DU MILIEU DE TRAVAIL

La situation observée dans les entreprises de services technologiques aux entreprises (ESTEs) que nous avons étudiées nous conduit à proposer que le client et l'équipe de pairs contribuent à poser le cadre même de la production dans l'organisation, et à bien des points de vue se substituer à la direction des ressources humaines.

La gestion de projets comme forme d'organisation du travail

Les cinq PME font affaire avec plusieurs clients externes; les clients des services informatiques des deux bureaucraties sont les autres services de la même bureaucratie. Néanmoins, ils empruntent un mode commun d'organisation du travail qui se résume ainsi. Chaque projet correspond à un contrat liant l'organisation-fournisseur à une entreprise-client pour lui fournir, bien souvent, à la fois un bien (un produit informatique : logiciel, progiciel) et un service donné (soutien à l'implantation, entretien, service à l'utilisateur). Pour réaliser le produit, on constitue une équipe autour d'un gestionnaire de projet. Ces équipes sont multifonctionnelles, relativement autonomes, temporaires et composées selon les besoins du client (Alvesson, 1995; Berrebi-Hoffmann, 2002; DeFillippi, 2003, Legault, 2004). Les équipes sont éphémères et doivent produire des biens ou des services livrables à une date et à un prix préétablis par contrat avec de multiples clients successivement. À la fin de chaque

projet, l'équipe est dissoute et les professionnels libérés sont affectés à une autre équipe au terme d'un processus de *repêchage* qui vise à composer les équipes pour de nouveaux projets en attente.

Dans un contexte post-fordiste, ces professionnels très sollicités ont des carrières dites nomades (Arthur et Rousseau, 1996). Ils sont très mobiles sur un marché d'emplois qui encourage fort cette mobilité et la notion de fidélité à l'employeur, longtemps tenue pour un important témoin de l'engagement d'un employé, a cédé dans ce secteur la place à la disposition à tout consentir pour satisfaire un client dans le cadre d'un projet. L'engagement demandé est intense, mais pas forcément à long terme. Tant le professionnel que l'employeur ne conçoit pas comme une priorité de demeurer longtemps chez le même employeur, au contraire (Legault, 2004; Singh et Vinnicombe, 2000).

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

La présence effacée des directions des ressources humaines

Dans ces organisations, le client ne se limite pas à exercer une influence entraînant ici

ou là des transformations aux pratiques existantes de relations industrielles; il n'est pas non plus un client abstrait et rhétorique, analysé par des experts, que peut invoquer la direction pour justifier ses demandes aux employés (pour un tel rôle du client, lire Ughetto, 2002). Il pose le cadre même de l'organisation de la production dans l'entreprise et exerce bien des pouvoirs décisionnels ailleurs dévolus à la direction des ressources humaines.

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

Dans ce contexte, les principales fonctions des DRH sont :

- 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 le leur demande.

Dans un tel contexte, loin d'assister à l'anomie, on constate qu'émergent de nouvelles sources de régulation, remplaçant les modes de régulation fordiste en milieu bureaucratique (par la convention collective, les règles et les procédures internes, les lois du travail); entre autres, le client et l'équipe de pairs apparaissent comme d'importants acteurs. Au centre de toutes les décisions de la direction des organisations étudiées, en toutes matières : GRH, conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle, aménagement des heures de travail et travail à domicile (Legault et Chasserio, 2003), on trouve les impératifs du client (délais serrés du contrat, urgent besoin d'avoir le produit) et l'équipe, deuxième impératif de loyauté subordonné au premier (chacun détient des compétences particulières et doit être là au cas où on aurait besoin de lui, sous peine de retarder la livraison du produit).

LE CLIENT ET L'ÉQUIPE DANS UN RÔLE DE CO-PRODUCTEUR ET DE CO-CONCEPTEUR DU BIEN/SERVICE

Un client plus engagé que spectateur

Les professionnels des ESTEs sont en constante interaction avec le client, à la différence par exemple des travailleurs industriels, car le client achète un produit à la fois sophistiqué, complexe à produire et fait sur mesure. Le client intervient pour que le produit soit adapté aux informations qu'il doit traiter, au système informatique déjà implanté dans l'organisation, à ses usagers, etc. La commande, par ailleurs, évolue sans cesse au fur et à mesure du développement du produit; mis au courant par le concepteur des limites et contraintes qui s'opposent à sa commande telle que formulée mais aussi de possibilités qu'il ne soupçonnait pas, il retire et ajoute des particularités à sa commande en cours de développement, peu importe la teneur du contrat initial. Dans un contexte de service aussi personnalisé, en effet, on n'impose pas au client de s'en tenir rigidement à sa première demande, d'autant plus qu'au point de départ, le processus qui mènera à produire le service est en partie inconnu pour les producteurs même. Cela exclut d'emblée toute planification rigide des opérations et force les concepteurs à aménager sans cesse une contradiction entre les exigences des contrats en termes de budget et de délai, d'une part, et les exigences du client en constante évolution, ses ajouts, ses attentes en termes de qualité, d'autre part.

Parce que le producteur, en vertu de son savoir hermétique et du caractère spécialisé de la demande, est à même de discuter efficacement avec le client, la direction lui transfère le rôle de transiger avec le client pendant la production même et une partie importante de son travail est d'ordre diplomatique (Legault, 2005). Le chef de projet n'est pas l'interlocuteur exclusif du client et le professionnel est souvent appelé à travailler temporairement chez le client. Certaines exigences du client sont négociables, mais la plupart sont impérieuses et le producteur a peu de réel pouvoir de négociation, car les contrats se concluent dans un marché hautement concurrentiel qui confère au client la large part de ce pouvoir (Anderson-Gough, Grey et Robson, 2000).

En conséquence, les membres d'une équipe responsable de l'implantation en trois mois

d'un progiciel, par exemple, doivent trancher au quotidien les conflits entre ces impératifs et prendre des décisions logistiques qui, chaque fois, ont une importance déterminante pour le succès ou l'échec du projet. Par exemple, vaut-il mieux sacrifier une phase de test pour respecter les délais, au risque de remettre un produit présentant des *bugs*, ou privilégier la qualité en prenant son temps, au risque de le voir s'impatienter avant la remise du produit (Berrebi-Hoffmann, 2002)? Face à l'ampleur du risque, la solution optimale est souvent de tenter de tout faire et, de ce fait, d'augmenter les heures de travail de façon illimitée, ce qu'on peut décrire comme un état de formidable engagement des employés.

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

Ben en fin de semaine, c'était la fête des pères, pis j'avais d'excellents billets pour aller au théâtre, pis à midi, on m'a appelé samedi, pis on m'a dit... "y a un problème...", fait que je suis rentré au bureau, à 4 heures, samedi, j'ai manqué ma pièce de théâtre, ... (C'était avec votre conjointe et votre enfant?) Oui. (Ils y sont allés tout les deux tout seuls?) Non, ils n'y ont pas été. Ils ont préféré pas y aller, fait que... (Et quelle a été la réaction?) 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'il change de job, ou soit tu comprends qu'il s'en va sauver une vie... Ben moi, je m'en vas sauver des millions pour quelqu'un d'autre... (rit un peu). (CGH-16-18-21-6-01-19-3)

Pour respecter le délai imparti, il faudra souvent multiplier les heures supplémentaires lorsque la livraison approche, de même que pour respecter le prix établi, il faut réduire les coûts de production, dont la main-d'œuvre est le principal. Dans ce contexte, la durée de travail illimitée (sans rémunération des heures supplémentaires) est donc un atout premier.

Peu d'ouverture à la pratique individuelle de la réduction des heures de travail

Dans les ESTEs, où la GRH est peu formalisée, on trouvera peu de politiques ou de mesures officielles d'aménagement du temps ou du lieu de travail; dans l'ensemble des

entreprises visitées, seule l'une d'entre elles propose une politique d'aménagement des heures de travail... dont l'application est discrétionnaire selon le chef de projet et le client. On refuse généralement la réduction du temps de travail, notamment le travail à temps partiel, et le travail à domicile dans ces milieux (Legault et Chasserio, 2003).

En général, la réduction des heures de travail y est plutôt mal vue. On peut résumer les obstacles qui s'opposent à l'aménagement des heures de travail, qui mènent à refuser le travail à temps partiel et, bien souvent, sont invoqués pour justifier le devoir de consentir au travail en heures supplémentaires : les besoins des clients, les impératifs du travail en équipe, l'interaction nécessaire entre les membres d'une équipe et les qualifications uniques de chacun dans un processus de production hautement spécialisé et qualifié. Ces obstacles exprimés ne se comprennent que par la mise en rapport du volume de travail avec les ressources humaines et financières pour réaliser les mandats acceptés (Legault et Chasserio, 2003). Tant les représentants de la direction que les employés (quoique de façon moins uniforme, les hommes adhérant davantage à ces impératifs que les femmes) invoquent ces exigences pour rejeter ces pratiques.

Les travailleurs qualifiés de ce secteur sont davantage soumis au client et à leur équipe, et sanctionnés par eux, qu'à leur chef de projet. Soucieux au premier chef de leur réputation, nos répondants sont disposés à donner la flexibilité et la disponibilité nécessaires au client. La réputation est bâtie, sanctionnée, reproduite et transformée par les décisions de repêchage des chefs de projets et des clients; or, elle est l'atout premier du placement dans un marché de l'emploi caractérisé par une grande mobilité (Berrebi-Hoffmann, 2002, Courpasson, 2000).

(Comment, vous, vous définissez le succès au travail? C'est quoi votre définition du succès au travail?) Ben c'est quand que je suis capable de répondre aux besoins de mon utilisateur. C'est quand que je fais un changement, que ça fonctionne, pis que l'utilisateur dit « Ah! C'est bien, t'as réussi à... ». Et en plus, quand que j'y donne satisfaction à l'utilisateur, c'est un succès... (y a d'autres traits qui sont importants pour vous, qui rentrent dans la composition du succès au travail?) Ben je pense que c'est le point... Le point majeur, c'est vraiment quand tu sens que ton utilisateur est content... service à la clientèle... De plus en plus, c'est un autre

point qu'on travaille beaucoup, comme toutes les entreprises hein! « Le client a toujours raison », donc tu veux donner satisfaction. [...] Pour nous autres, c'est nos clients. (AF-12-3-24-5-01-19-3)

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

Le succès au travail. C'est vraiment... si le client est content, on a réussi... même si euh... si on a pris une journée de plus, parce que tu t'es dis, (que) ben le succès, ça serait d'arriver à telle date... pis finalement, on a livré un 24 heures plus tard. Moi, je considère pas ça un échec... si je me dis... si au bout de la ligne le client est satisfait pis qu'il re-signe un autre contrat, pis qu'on a... dans le fond, c'est ça qui fait que la *business* elle continue à rouler... fait que [...] tant qu'à moi, c'est vraiment... si le client est vraiment content à la fin... (CGF-10-16-12-7-01-19-3)

Le cadre de régulation s'élargit à l'ensemble du bassin de repêchage convoité par chaque professionnel.

Encore ici, donc, le client dicte un mode de gestion des heures de travail que gèrent par la suite le chef de projet, en refusant par exemple des professionnels qui réduisent les heures de travail dans son équipe, et la direction, en laissant l'application des politiques relatives aux heures et la rémunération des heures supplémentaires à la discrétion des chefs de projet.

Le rôle régulateur de l'équipe de projet dans un rôle de co-concepteur du processus de production

Une deuxième exigence s'oppose à la réduction et à l'aménagement du temps de travail : l'équipe, dont les membres doivent constamment interagir pour que le travail avance. On dira volontiers que « dès qu'il en manque un, ça retarde le reste de l'équipe », que le temps partiel ne convient pas aux cadres ni aux professionnels dont

les qualifications sont rares, par exemple, car on peut toujours avoir besoin d'eux.

Pour refuser, cette fois, le travail à domicile, le chef de projet invoquera volontiers l'impératif des échanges fréquents entre les membres d'une équipe de projet, qui requiert que tous soient là au même moment, et le caractère unique de certaines compétences; l'absence de l'un pourrait retarder toute l'équipe. Bien sûr, les exigences du client sont sous-jacentes, en termes de présence et de disponibilité des employés affectés à leur dossier, soit parce que ces employés sont en fonction de soutien au client, ou parce que le client veut pouvoir leur parler en tous temps ou encore parce que l'employé, pendant la durée du projet, travaille chez le client qui exige sa présence au bureau.

Le collectif qui fournit l'effort illimité qu'on lui demande ne cautionnera pas la liberté prise par un membre de l'équipe, au nom du fait que les autres devront consentir un effort supplémentaire pour compenser son absence, car la performance collective de l'équipe est évaluée. Inversement, le travailleur qui perçoit bien que toute liberté prise en cette direction aura de graves conséquences pour son client, ou pour ses collègues qui en porteront le fardeau, n'imposera pas un tel compromis au milieu de travail. La sanction sociale des membres de l'équipe est redoutable, car il en va de leur pouvoir de recommandation auprès des clients à venir et, donc, de la réputation des professionnels.

L'équipe travaille beaucoup ensemble, il faut donc que tous ses membres soient disponibles entre 9 et 5. (DH-19-12-4-7-01-19-3)

Les employés ne vont pas faire leurs horaires sans prendre en considération ceux des autres, il faut s'entendre avec le chef d'équipe. (DDF-7-7-6-3-01-19-3)

Étant donné qu'on a beaucoup de projets à court terme, faut réagir très souvent au jour le jour... On n'est pas une si grosse équipe que ça, donc chaque personne qui est là, je dirais, est unique dans son domaine d'expertise. (STSH-10-7-7-2-02-19-3)

Elle, il imposera tous les compromis à la famille (Legault et Chasserio, 2003).

LE CLIENT DANS LE RÔLE DE CO-SUPERVISEUR DES RESSOURCES HUMAINES

Disparition du contrôle mais autonomie à double tranchant

Le contrôle direct sur la façon de faire le travail est réduit au minimum sur ces employés qu'on dit très autonomes au sein de l'entreprise. Comme la direction des ressources humaines n'intervient pas dans les relations entre le chef de projet et l'employé et laisse au premier une grande marge de manœuvre (Chasserio et Legault, 2005), l'influence du client s'exerce hors de tout contrôle à la fois sur le chef de projet et sur les professionnels, parce qu'elle n'est nulle part prévue à l'organigramme officiel... et parce que l'enjeu de satisfaire le client fait l'objet d'un consensus qui se passe de tout encadrement formel; l'auto-discipline prend racine dans l'importance de la réputation.

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

(Et les délais sont pas ajustables en fonction du projet ou...? Est-ce que c'est vous qui déterminez les délais?) Non, c'est le client, ainsi que le chef d'équipe. Mais c'est surtout le client qui a le dernier mot. (CGF-3-13-27-6-01-19-3)

Au sein de notre population, l'autonomie est tout autant une condition de travail appréciée qu'une exigence d'emploi assortie d'une lourde responsabilité. 67 de nos répondants (76 %) jugent qu'ils sont autonomes dans leur travail, c'est-à-dire dans l'organisation de leurs tâches et dans la conduite de leurs projets, étant entendu que le chef de projet contrôle le respect des délais et des budgets. Seulement 9 % se déclarent peu autonomes. Pour ce qui est de décider des moyens de réaliser l'objet demandé par le client, de transiger avec lui et d'organiser leurs tâches, les professionnels jouissent d'une très grande autonomie opérationnelle, souhaitée pour que s'exprime leur créativité. Interrogés à savoir quelle est la qualité indispensable de l'employé idéal

selon leur employeur, soit celle qu'on exige d'eux, l'autonomie arrive en tête.

L'autonomie n'est cependant pas qu'un avantage consenti, c'est aussi une injonction dans cette profession; elle est assortie d'une lourde responsabilité. L'autonomie dont jouissent les professionnels leur est confiée en échange de l'engagement à satisfaire le client. Comme les projets se chevauchent souvent, les employés se voient imposer de considérables demandes concurrentes entre lesquelles ils doivent arbitrer. Devant un problème, nos répondants réalisent assez vite qu'ils pourront toujours être tenus responsables, en vertu même de leur marge d'autonomie décisionnelle dans l'établissement des modes opératoires et des priorités.

La recherche de la satisfaction du client agit comme un puissant instrument de contrôle, car c'est là l'enjeu d'une évaluation cruciale (Anderson-Gough, Grey et Robson, 2000; Courpasson, 2000; p. 193; Legault et Chasserio, 2003). On observe un effet de régulation non négligeable - et peu coûteux - dans la mise en concurrence interne constante des professionnels, soit les chefs de projets entre eux et les membres des équipes aussi, désirant une bonne position au prochain repêchage dans l'entreprise pour laquelle ils travaillent actuellement ou dans une autre à court ou à moyen termes, quelquefois une position de chef de projet et le maintien de leur réputation. Dans les faits, donc, la satisfaction du client est le cadre à l'intérieur duquel s'exerce l'autonomie du professionnel. Par conséquent, il n'a pas d'autonomie quant à l'aménagement des heures et du lieu de travail.

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

Dans la plupart des organisations visitées, aucune disposition n'encadre la récupération des heures supplémentaires des professionnels; elles peuvent être rémunérées au taux simple, remises en temps libre en proportion équivalente (à taux simple), à taux et demi ou à taux double, ne pas être rémunérées ni remises. Les nombreuses heures supplémentaires sont rarement toutes rémunérées et, dans certains cas, jamais (Legault et Chasserio, 2003). Bien sûr, c'est là une pratique assez répandue de considérer la rémunération des professionnels, calculée sur une base annuelle, comme une somme forfaitaire sans égard au nombre précis d'heures de

travail. Mais les heures supplémentaires des professionnels de ce secteur sont à la fois longues et fréquentes (von Hellens, Nielsen et Trauth, 2001). En outre, on y mesure l'engagement des employés, par ailleurs un important facteur de promotion, par le « présentéisme » des employés, soit les nombreuses heures de travail supplémentaires volontiers consenties (Bailyn, 1993, p. 79).

Voici comment se distribuent nos répondants, de façon constante au cours de l'année et non exceptionnellement¹.

Tableau 1
Heures de travail réelles, selon le sexe

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

L'estimation des heures de congé à permettre en compensation des heures supplémentaires incombe au chef de projet. Or, les heures supplémentaires ne sont pas forcément comptabilisées dans un registre officiel et la prise des congés compensatoires pour des heures supplémentaires repose sur une entente informelle avec leur chef du projet du moment, susceptible d'être à tout moment compromise, selon les impératifs du client (budget et délais). Par exemple, chez *TI-1*, on nous parle d'interruption momentanée de la politique de rémunération des heures supplémentaires avec prime, justifiée par des compressions budgétaires et par le fait que « le client ne veut plus ».

Les employés sont encouragés à donner « le temps nécessaire » plutôt qu'un temps

fixe à leur travail, on les laisse juges en matière de « temps nécessaire », mais chef de projet, client et collègues surveillent leur estimation et l'évaluent.

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 à 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. [...] Par contre, 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-3-3-11-7-01-19-3)

C'est inhérent. Oui. Oui. 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 qui fait que bon ben... 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-10-4-12-10-01-19-3)

Moi-même, quand j'ai des gens à 4 jours semaine, je me dis : c'est pas [...] des fonceurs! [...] On a tellement de travail, on pousse les gens, les projets sont pas faciles et tout ça... Pis là, on a des gens qui travaillent 4 jours semaine... comme on dit, ça *fitte* pas [...] On l'offre, je suis contente pour ces gens-là, mais d'un autre côté, des fois, tu regardes ces gens-là, pis t'as peut-être pas envie de les avoir dans ton équipe. Quand t'as un projet ben urgent... (ASF-3-3-11-7-01-19-3)

LE CLIENT ET L'ÉQUIPE COMME ACTEURS DE LA RÉGULATION

Discours d'entrepreneur et perception de consensus

L'attitude de service à la clientèle se traduit dans un discours d'entrepreneur chez des professionnels malgré tout salariés. De même, interrogés quant à leur conception du travail et de la réussite professionnelle, les répondants classent au premier rang :

¹ On observe d'importantes différences entre hommes et femmes, traitées ailleurs (Chasserio et Legault, 2005).

satisfaire le client, lui être utile et résoudre ses problèmes, respecter délai et budget convenu. D'autres dimensions de la réussite professionnelle viendront en deuxième lieu : le plaisir au travail, l'apprentissage constant, satisfaire les exigences de son patron. De même, la notion d'engagement chez ces professionnels s'est de beaucoup déplacée de la fidélité à l'employeur à la loyauté temporaire mais totale au client (Anderson-Gough, Grey et Robson, 2000; Singh et Vinnicombe, 2000).

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

Le client a fait des demandes un petit peu déraisonnables... t'sais on était un petit peu considérés comme... pas des êtres humains, mais t'sais un petit peu comme des machines t'sais... Fait qu'ils te disent... « ben écoute...! » j'ai déjà vu, pas ici ... le client, y semble... on est capable d'y parler. Mais j'ai déjà vu, quand je suis arrivé [dans cet emploi], au début, ma cliente m'a dit « ben écoutes ben, là... y a 24 heures en une journée! ». Fait que ça, ça veut dire... « ben, arrange-toi pour arriver, comme tu voudras... travailles 24 heures par jour si tu veux, mais moi je veux ça à c'te date-là! ». (CGSF-12-5-10-10-01-19-3)

Cela fait-il du client et de l'équipe des acteurs du système de relations industrielles? À au moins un point de vue non négligeable, car ces deux acteurs n'ont pour effet rien de moins que de décharger l'employeur de son rôle de régulation, de le délester de la tension inhérente à la contradiction dans les intérêts du capital et du travail et, de ce fait, de faire de ces milieux de travail des organisations « à haut consensus ». Ces professionnels professent que la performance individuelle assure la position compétitive de l'entreprise sur le marché et, par conséquent, la satisfaction du client assure son propre emploi (Singh et Vinnicombe, 2000). Cette contrainte est si bien intégrée par les professionnels que leur perception est celle d'un intérêt commun avec la direction de leur entreprise, soit celui de conserver le client, car cela revient à conserver l'organisation, son emploi et sa réputation. Loin de rechercher une protection auprès de leur employeur contre les demandes des clients, nos répondants imputent à la mondialisation des échanges l'augmentation de la concurrence qui impose aux entreprises de se plier à des exigences très élevées de leur part.

Les longues heures de travail sont donc acceptées par les répondants comme une contrainte propre au marché. Chez des professionnels indépendants offrant leurs services au sein d'une pratique privée, on ne s'étonnera pas qu'ils soient avant tout soucieux de proposer un service concurrentiel, quel que soit le nombre d'heures nécessaire pour y arriver. Mais chez des salariés, la chose ne s'explique que par la mobilité des experts sur un marché du travail salarié post-fordiste où la fidélité à un employeur n'a plus de sens. Le professionnel se considère d'autant plus indépendant que la demande de travail est constante. Dans un tel contexte, les carrières nomades sont un facteur supplémentaire de production et de reproduction du mode de régulation du travail instauré sous l'emprise du client.

Les modes et les niveaux de la régulation du travail

Le pouvoir du client se réclame d'une concurrence devenue internationale qui n'a rien d'une « variable de contexte », comme dans les approches classiques des SRI. Il s'agit plutôt d'un mode de régulation international du travail dans cette industrie des ESTEs. Les clients n'hésitent pas à mettre en compétition des firmes prestataires dans plusieurs pays du Nord et du Sud. Plusieurs des ESTEs recourent elles-mêmes à une main-d'œuvre tant canadienne qu'étrangère et ce, parfois dans des équipes internes multinationales, allant jusqu'à mettre ses propres salariés de divers pays en compétition entre eux (Briand et Bellemare, 2007).

Pour sa part, l'équipe exige la co-présence de tous ses membres et le même niveau de contribution à l'effort collectif. Alors que la sociologie du travail a souvent documenté le rôle régulateur du collectif de travail à l'encontre des exigences accrues de la direction (Bendix, 1974; Crozier, 1963; Reynaud 1988; Sayles, 1958), ici, la situation est inverse. L'équipe de travail participe à l'intensification du travail, rémunéré ou non. Pour les salariés, il en va de leur emploi à moyen terme. L'équipe (autant que le chef de projet) peut marginaliser un professionnel, l'écarter des projets gratifiants (rémunération, apprentissage, réputation) et, surtout, réduire son employabilité en entachant sa réputation.

Pour le professionnel, les frontières de l'entreprise pour laquelle il travaille constituent un cadre de régulation restreint, et ce, de deux manières. Premièrement, le client actuel est un acteur majeur de cette régulation, si bien que l'espace de cette régulation dépasse de beaucoup les frontières juridiques de l'entreprise/employeur direct. Le premier espace de régulation inclut donc le professionnel, l'équipe, le chef de projet et le client. Cette régulation prime sur le cadre légal national, lâchement respecté (la *Loi sur les normes du travail* permet de refuser les heures supplémentaires (art. 59.0.1), mais cette disposition est sans effet dans un tel milieu; les salariés peuvent bien refuser, mais leur réputation s'en trouvera entachée au point que la plupart d'entre eux ne tiennent aucun compte de ces droits, lorsqu'ils les connaissent. Il en va de même du congé parental, des congés pour obligations familiales, etc). Deuxièmement, la réputation est au coeur de la régulation sectorielle du travail des professionnels de cette industrie. Elle fait l'objet d'une co-construction entre les acteurs impliqués dans le projet à court terme, et à moyen terme, entre les acteurs du secteur, tout au moins sur une base régionale. Il faut en effet pouvoir travailler sur plus d'un projet et pour plus d'un client pour commencer à se faire une réputation (ou pour la perdre). Si bien que chaque décision du travailleur participe à cette co-construction d'entreprise/court terme et sectorielle/moyen terme de la régulation du travail. Il y a articulation, ou interrelation entre ces deux espaces-temps de la régulation du travail.

CONCLUSION

Une enquête menée auprès de 88 professionnels de l'informatique des ESTEs, dans une population composée à parts égales d'hommes et de femmes, a permis d'y relever des pratiques de régulation qui non seulement remettent en cause les termes traditionnels de la régulation fordiste qui hier encore dominaient les bureaucraties professionnelles où on employait les professionnels de l'informatique, mais encore les frontières traditionnelles du système de relations industrielles selon deux aspects : celui des trois acteurs principaux: les employeurs, les travailleurs et l'État, par l'ajout du

client et des équipes de travail; et celui de la séparation entre les contextes du SRI et ce SRI.

Les moyens du client sont nombreux, son action a une portée, une continuité ou constance, ainsi que des résultats indéniables. On ne parle plus de *changements* obtenus par son action, car c'est un mode d'organisation du travail entier qui émerge sous son influence. Ces résultats sont clairement attachés à son action : il commande et on obéit, tant les employés que les équipes, les chefs de projet et la direction, qui approuve la teneur des contrats aux conditions posées par le client.

Ce cas, comme celui des usagers du transport en commun urbain documenté par Bellemare (2000), montre que ce qui aurait traditionnellement été considéré comme une dimension du contexte du SRI doit parfois être analysé comme l'émergence de nouveaux acteurs en relations industrielles et que le SRI, au lieu d'être déterminé par un marché *exogène* est en fait pénétré de l'intérieur par celui-ci dans certaines situations. Par leur action, ces acteurs influent tant directement qu'indirectement les rapports sociaux du travail.

Ce cas illustre aussi que les rapports interentreprises sont l'un des enjeux de ces rapports sociaux. Historiquement, ces rapports interentreprises s'analysaient avec des catégories telles que fusion, acquisition, alliance stratégique, etc. Le développement de ce que certains appellent l'entreprise post-bureaucratique ou l'entreprise en réseau semble poser en termes nouveaux la question des relations interentreprises. À titre de piste de recherche, ce mode de relation déplace l'objet des rapports de force interentreprises des formes juridiques de propriété et de contrats aux négociations des frontières sociales, ou informelles, des entreprises; certaines, mal placées dans cette relation de pouvoir, voient envahir les frontières de leur entreprise prestataire de service, comme dans les cas étudiés ici, alors que d'autres préservent mieux les leurs.

Les constats dégagés ici ne permettent pas d'anticiper que le client soit toujours ni souvent un acteur du SRI; dans un cadre où les prestataires entreraient dans une phase d'oligopolisation, les directions ne seraient plus aussi dépendants des clients, car la

concurrence serait moins grande. Cela pourrait ainsi ouvrir des possibilités pour un nouveau type de régulation des rapports de travail.

Cela confirme la nécessité de théoriser de nouveau les relations de travail, à l'intérieur d'un cadre dynamique plutôt que statique, à géométrie variable, dans lequel les acteurs occupent des positions mobiles, les frontières de l'entreprise sont élargies pour comprendre son réseau d'action, l'organisation sociale du travail dépasse le travail rémunéré pour comprendre les exigences et la division du travail domestique. Les tentatives diverses d'échapper à la régulation fordiste (ou keynésienne), dans un cadre de mondialisation accélérée, constituent la toile de fond qui nous force à observer la transformation des frontières des SRI.

Les résultats présentés en ce qui concerne les modes de régulation émergents suggèrent pour leur part la nécessité pour les recherches futures d'étudier plus à fond la question des divers espaces-temps de régulation du travail, tantôt complémentaires et en opposition, ainsi que des modes de régulation. Certains de nos résultats montrent que les régulations formelles, légales ne sont pas nécessairement les plus importantes et que d'autres modes de régulation, par exemple, réputationnels, peuvent être très efficaces.

BIBLIOGRAPHIE

- Alvesson, Mats. 1995. *Management of knowledge-intensive companies*, Berlin: Walter de Gruyter.
- Anderson-Gough, Fiona, Christopher Grey et Keith Robson. 2000. « In the name of the client: The service ethic in two professional services firms », *Human Relations*, 53(9), 1151-1174.
- Arthur, Michael B. and Denise M. Rousseau (1996) *The Boundaryless Career. A New Employment Principle for a New Organizational Era*. Oxford: Oxford University Press.
- Bailyn, Lotte. 1993. *Breaking the mold. Women, men, and time in the new corporate world*, New York, Free Press.
- Bellemare, Guy. 2000. "End Users: Actors in the Industrial Relations System?", *British Journal of Industrial Relations*, 38(3), 383-405.
- Bellemare, Guy et Louise Briand. 2006. « Transformations du travail / transformations des frontières des systèmes de relations industrielles », collection Études théoriques, CRISES-CEREST-UQO, cahiers du CRISES, no ET0606.
-

-
- Bendix, Robert. 1974. *Work and Authority in Industry*, Los Angeles: University of California Press.
- Berrebi-Hoffmann, Isabelle. 2002. « Nouvelle économie, nouveaux pouvoirs? », *Sciences Humaines*, 125, 32-36.
- Briand, Louise, Bellemare, Guy. 2007. « Contrôle et nouvelle économie. Comprendre le contrôle et l'autonomie des travailleurs du savoir dans les organisations en équipes », Colloque Axe-Travail CRISES-ACFAS, *La domination au travail : des conceptions totalisantes à la diversification des formes de domination*, UQTR, Trois-Rivières, 9 mai.
- Briand, Louise, Bellemare, Guy. 2006. « A Structurationist Analysis of Post-Bureaucracy in Modernity and Late Modernity », *Journal of Organisational Change Management*, 19(1), 65-79.
- Briand, Louise, Bellemare, Guy. 2005. « A Structurationist Analysis of Organisational Forms of Firms in the Knowledge Economy », communication présentée à la *4th International Critical Management Studies Conference*, University of Cambridge, U.K.
http://www.mngt.waikato.ac.nz/ejrot/cmsconference/2005/proceedings/professions/proceedings_professions.asp
- Chasserio, Stéphanie et Marie-Josée Legault. 2005. « Dans la nouvelle économie, la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle passe par... l'augmentation des heures de travail! », *Recherches sociographiques*, 46(1), 119-142.
- Courpasson, David. 2000. *L'action contrainte. Organisations libérales et domination*, Paris : PUF.
- Coutu, Michel et Gregor Murray. 2005. « La citoyenneté au travail? Une introduction », *Relations industrielles-Industrial Relations*, 60(4), 683-708.
- Crozier, Michel. 1963. *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Seuil.
- DeFillippi, Robert J. 2003. « Organizational models for collaboration in the new economy », *Human Resource Planning*, 25(4), 7-18.
- Dunlop, J. T. 1958. *Industrial Relations Systems*, New York: Henry Holt.
- Gadrey, Jean 1996. *Services. La productivité en question*, Paris: Desclée de Brouwer.
- Heracleous, Loizos. 2004. « Boundaries in the Study of Organization », *Human Relations*, 57(1), 95-103.
- Kochan, Thomas, Harry Katz et Robert McKersie. 1986. *The transformation of American Industrial Relations*, New York: Basic Books.
- Legault, Marie-Josée. 2005. « Differential Gender effects of project management and management by project on skilled professionals », dans Kay S. Devine et Jean-Noël Grenier (dir.), *Reformulating Industrial Relations in Liberal Market Economies-Reformuler les relations industrielles dans une économie de marché libérale*, Actes du 41^e colloque de l'Association canadienne des relations industrielles (ACRI)-Canadian Industrial Relations Association (CIRA), Concord, Captus Press, 105-124.
-

-
- 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), [en-ligne]
<http://www.fqrsq.gouv.qc.ca/recherche/index1.html>
- Legault, Marie-Josée et Stéphanie Chasserio. 2003. « Family obligations or cultural constraints? Obstacles in the path of professional women », *Journal of International Women's Studies* (JIWS) [en ligne], vol. 4(3)
<http://www.bridgew.edu/SoAS/jiws/May03/index.htm>
- Reynaud, Jean-D. 1988. « Les régulations dans les organisations: régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue française de sociologie*, 29(1), 5-18.
- Roy, Mario et Madeleine Audet. 2003. « La transformation vers de nouvelles formes d'organisation plus flexibles. Un cadre de référence », *Gestion*, 27(4), 43-49.
- Sayles, Robert. 1958. *Behavior of Industrial Workgroups. Prediction and Control*, New York, Wiley & Sons.
- Singh, Val et Susan Vinnicombe. 2000. « What does commitment really means? Views of UK and Swedish engineering managers », *Personnel Review*, 29(2), 228-258.
- Ughetto, Pascal (2002) « Figures du client, figures du prestataire », *Sciences de la société*, no 56, p. 99-114
- Von Hellens, Lisa A., Sue H. Nielsen et Eileen M. Trauth. 2001. « Breaking and entering the male domain. Women in the IT industry », dans Mark Serva (dir.), *Proceedings of the 2001 Association for computing machinery-Special Interest group on computer personnel research (ACM-SIGCPR) Conference*, San Diego, 116-131.
-