

## Les obstacles à la mixité dans la gestion par projets

Marie-Josée Legault et Stéphanie Chasserio

Volume 4, numéro 1, 2009

Les nouveaux paramètres de la gestion organisationnelle des carrières : plusieurs réponses et de nombreuses questions (Première partie)

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/000385ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/000385ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Centre d'étude et de recherche sur l'emploi, le syndicalisme et le travail

ISSN

1918-9354 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Legault, M.-J. & Chasserio, S. (2009). Les obstacles à la mixité dans la gestion par projets. *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 4(1), 45–61. <https://doi.org/10.7202/000385ar>

Résumé de l'article

Il y a peu de femmes chez les professionnels qualifiés des services technologiques aux entreprises, métiers de l'informatique, en Europe comme en Amérique. Le mode d'organisation du travail qu'on y pratique est celui de la gestion par projets, qui a de multiples conséquences en termes de conditions de travail : l'importance des longues heures et la résistance à la réduction du temps de travail, les heures supplémentaires non payées, la très grande flexibilité exigée des employés, les aménagements d'heure ou de lieu de travail sujets à négociation avec le chef de projet, selon des critères arbitraires. Les femmes sont celles que défavorise un tel système, car on observe un lien entre la flexibilité à cet égard et le fait d'avoir la responsabilité principale des enfants.

## Les obstacles à la mixité dans la gestion par projets

Marie-Josée LEGAULT,  
TÉLUQ-UQÀM, Canada

Stéphanie CHASSERIO,  
École supérieure de commerce (ESC) de Lille, France

### SOMMAIRE

Il y a peu de femmes chez les professionnels qualifiés des services technologiques aux entreprises, métiers de l'informatique, en Europe comme en Amérique. Le mode d'organisation du travail qu'on y pratique est celui de la gestion par projets, qui a de multiples conséquences en termes de conditions de travail : l'importance des longues heures et la résistance à la réduction du temps de travail, les heures supplémentaires non payées, la très grande flexibilité exigée des employés, les aménagements d'heure ou de lieu de travail sujets à négociation avec le chef de projet, selon des critères arbitraires. Les femmes sont celles que défavorise un tel système, car on observe un lien entre la flexibilité à cet égard et le fait d'avoir la responsabilité principale des enfants.

## INTRODUCTION

Les résultats qui sont présentés dans ce texte sont tirés d'une enquête portant sur la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle (CVP) menée auprès du personnel hautement qualifié (professionnels et hauts gestionnaires) des services technologiques aux entreprises de ladite « nouvelle économie », entre janvier 2001 et avril 2002<sup>1</sup>. Ce projet de recherche visait des objectifs théoriques et pratiques : relever les conditions et les pratiques en vigueur, comparer la situation dans ces entreprises avec celle des bureaucraties plus traditionnelles, la situer par rapport au corpus de travaux existants.

Les emplois de l'informatique, et parmi eux le secteur des services technologiques aux entreprises, se caractérisent par une grande ségrégation professionnelle en faveur des hommes, en fait une non mixité persistante, comme nous le verrons brièvement dans cet article. À ce propos, si selon certaines études les grandes bureaucraties, sans être exemptes de discrimination, favorisent davantage les carrières des femmes ingénieures que les petites entreprises de haute technologie (Robinson et McIlwee, 1989, 1991), ces résultats sont contredits par d'autres (Eaton, 1999; Ferguson, 1984; Savage et Witz, 1992), selon lesquelles des changements favorables aux femmes sont survenus dans les nouvelles petites entreprises embauchant des ingénieurs (*spin-offs*, *start-ups*), tandis que d'autres comme les universités, les organismes de recherche et développement, l'administration publique et les grandes bureaucraties industrielles tardent à changer leurs politiques et leurs pratiques.

Le présent texte résume ce qui, dans nos travaux antérieurs, vise à répondre à la question suivante : peut-on trouver un fondement à cette ségrégation professionnelle dans la forme de l'organisation du travail, soit la gestion par projets? En effet, nos résultats nous amènent à ne pas trancher dans ce débat, à proprement parler, car nous montrons que le niveau de mixité ne diffère pas nettement selon la taille et le mode d'organisation; en revanche, on assiste plutôt à la diffusion du mode d'organisation du travail par projets dans l'ensemble du secteur des services technologiques aux entreprises, à la fois dans les bureaucraties et dans les PME de type *start-ups*.

Les résultats nous ont cependant amenées à dépasser le seul horizon de la CVP pour la situer dans le cadre des relations de travail dans un nouveau type d'organisation (qu'on appelle tantôt post-industrielle, tantôt post-bureaucratique ou post-tayloriste) et du type de gestion des ressources humaines qu'on y pratique. Ce n'est qu'à la condition de tenir compte de ces divers éléments qu'on peut expliquer les pratiques de CVP remarquées dans ce secteur et tenter d'en prévoir les effets; ces pratiques s'inscrivent dans une mutation profonde des relations de travail, qui compromet l'équité en emploi et contribue à rendre compte de la non mixité persistante dans les emplois de l'informatique.

## LA MÉTHODE

Notre échantillon d'entreprises se situe dans la région montréalaise du Québec (Canada). On y trouve cinq organisations de la nouvelle économie et deux grandes bureaucraties plus traditionnelles utilisées comme secteur de comparaison :

- trois petites organisations qui proposent des services informatiques aux entreprises :
  - une entreprise développant des produits de tests en matière de télécommunication (*TI-1*);
  - une entreprise produisant des solutions complètes et intégrées en télécommunications, en commerce électronique et en logiciels de gestion (*TI-2*);
  - une entreprise offrant des conseils stratégiques en communications multimédia (*TI-3*);
- deux entreprises de développement de produits d'optique et de télécommunications (haute technologie) (*Optique 1* et *Optique 2*);
- deux bureaucraties plus traditionnelles, servant de secteur de comparaison :
  - la division informatique d'une compagnie d'assurances (*Assurances-1*),
  - la division informatique d'une entreprise de gestion immobilière de centres commerciaux, d'immeubles de bureaux et de parcs d'affaires (*Gestion immobilière*).

Nous avons interrogé, dans chaque organisation, un ou deux gestionnaires des ressources humaines, deux à quatre supérieurs immédiats (chefs de projet), idéalement un homme et une femme, et dix à douze employés (répartis également entre hommes et femmes) occupant des postes liés au génie informatique ou logiciel. Pour la liste des postes, la répartition des genres, du statut familial et du nombre d'enfants chez les répondants, nous renvoyons le lecteur au rapport final de l'enquête (Legault, 2004). Si les cinq organisations des services technologiques aux entreprises sont de petites et moyennes organisations (PME), les deux bureaucraties sont, en revanche, de grande taille et cela n'est pas fortuit. Pour mettre en évidence leurs caractéristiques propres, il faut les opposer à des organisations proposant les mêmes services dans une forme d'organisation plus traditionnelle.

De façon assez remarquable, notre équipe a été autorisée à pénétrer dans cinq entreprises de la nouvelle économie, fait assez rare. Dans les sept organisations, elle a réalisé 88 entretiens en profondeur, d'une durée d'une heure et demie à deux heures.

## LA MIXITÉ DU SECTEUR D'EMPLOI SCIENTIFIQUE ET TECHNOLOGIQUE

Au Québec, le Centre d'étude sur l'emploi et la technologie<sup>2</sup> (CETECH, 2004 : 15-16) définit les travailleurs hautement qualifiés *de la science et de la technologie* comme les personnes qui travaillent ou *peuvent travailler*, c'est-à-dire les personnes qui ont terminé des études de niveau technique ou universitaire dans les sciences 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 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 : 19 et 148). C'est dans ce sous-groupe que se situent les professionnels que nous avons interrogés.

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

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

During the 1980s, women accounted for a quarter of the workforce in the IT industry in the UK. Since the early 1990 during a period when women accounted for some 45 % of the UK labour force, the average proportion of females in IT has ranged between 20 % to 22 %, falling to 19 % in 1993. Similarly, 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 faible représentation des femmes dans ce secteur d'activité ainsi que cette tendance à la baisse sont confirmées par de nombreuses études menées dans les pays de l'OCDE et en Europe (Valenduc, Vendramin, Guffens, Ponzellini, Lebano, d'Ouille, Collet, Wagner, Birbaumer, Tolar et Webster, 2004 : 14-20). On y lit entre autres que :

One statement is however clear: while women are under-represented in ICT sector employment, they are even more severely under-represented in ICT occupations, making up only 15 % of ICT workers across the EU as a whole in 1999, 17 % of IT professionals in 2001 (Valenduc, Vendramin, Guffens, Ponzellini, Lebano, d'Ouille, Collet, Wagner, Birbaumer, Tolar et Webster, 2004 : 18-19).

Il n'y a enfin qu'une faible proportion de femmes (moins de 20 %) dans les métiers des TIC en Belgique (Vendramin et Guffens, 2005 : 77).

Dans les cas du Québec et de l'Europe, on constate donc une faible représentation féminine dans le secteur des services informatiques. Une telle tendance, à la lumière des données recueillies, n'étonne guère et nos observations serviront à en étayer le pourquoi.

#### LA MIXITÉ DANS LES ORGANISATIONS DE NOTRE ÉCHANTILLON

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

**Tableau 1** Taux de mixité dans les emplois hautement qualifiés liés aux services technologiques aux entreprises, dans les sept organisations visitées

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

Notre échantillon d'entreprises n'ayant aucune prétention à la représentation statistique du secteur (laquelle requerrait d'ailleurs une précision pas encore atteinte de ses contours), toute interprétation de cette distribution doit se formuler prudemment. Elle est d'abord fournie pour sa vertu d'indiquer que la part des femmes, dans l'effectif des postes liés aux services technologiques dans les sept organisations constituant notre population, ne dépasse jamais le tiers. Cette conclusion s'apparente aux statistiques plus générales déjà vues.

Cependant, cette distribution n'appuie pas la thèse de la meilleure intégration des femmes dans les bureaucraties *a priori*, mais elle met en évidence le fait que les petites proportions de femmes en emploi dans le secteur se trouvent dans les *start-ups* de notre échantillon et non dans les grandes bureaucraties du même échantillon.

Selon les tenants de la meilleure intégration des femmes dans les grandes bureaucraties, on l'a vu, les règles bureaucratiques formelles permettent aux femmes d'opposer un contre-pouvoir aux règles informelles de la profession, très empreintes de la culture masculine qui y domine. Fondev et Sauviat (2002, p. 45-47) notent à ce propos que les professionnels des services informatiques aux entreprises ont tendance, après quelques années, « à passer en fixe », c'est-à-dire à se faire engager par une entreprise-client, car la consultation « est un métier de jeunes » (entre autres à cause des exigences du métier sur le plan des heures de présence et de la disponibilité). Selon les tenants de la meilleure intégration des femmes dans les *start-ups*, les bureaucraties ont un fonctionnement intrinsèque propre à discriminer les femmes.

Nous nous emploierons avant tout à détacher de l'ensemble de nos conclusions celles qui permettent d'expliquer la faible mixité de ce secteur d'emploi; les grandes particularités de l'organisation du travail dans le secteur ont en effet des effets de genre.

## L'ORGANISATION DU TRAVAIL PAR PROJETS

Sans avoir au départ sélectionné les sept organisations selon le critère de pratiquer la gestion par projets, nous avons constaté sur le terrain l'omniprésence de ce mode d'organisation du travail dans le secteur des services technologiques aux entreprises. Dans les organisations de ce secteur, les activités sont souvent gérées selon le mode des projets (Courpasson, 2000, p. 187), ce qui se reflète dans le mode d'organisation du travail, et, à une exception près, cela correspond au fait que la demande des clients, et par conséquent la production, prennent réellement la forme de la gestion *de* projets<sup>1</sup>. À la différence de nos

---

<sup>1</sup> Nous avons adopté les définitions suivantes : la gestion *de* projets se dit dans les industries où la production prend « naturellement » la forme de projets, soit la production successive d'objets livrables à un prix et une échéance donnés (notamment la construction) et la gestion *par* projets se dit des secteurs économiques récemment « convertis » à cette forme de gestion, dont les entreprises en adoptent les procédés (équipes à durée déterminée et de composition changeante, certaine autonomie dans l'organisation des tâches

premières prétentions, le mode de gestion par projets n'est pas l'apanage des PME des services aux entreprises et il est formellement implanté dans six des sept organisations que nous avons visitées; l'entreprise *Gestion immobilière* ne pratique pas officiellement la gestion *de* projets, mais les professionnels de l'informatique y transigent avec des clients réguliers et sont affectés à des dossiers-clients, selon un mode de gestion *par* projets. La principale différence réside dans le fait que les clients des PME des services technologiques sont externes et changeants, alors que ceux des bureaucraties sont internes ou stables. Cela n'en expose pas moins à nos yeux les professionnels des sept organisations aux mêmes contraintes.

Les organisations de comparaison avaient été choisies pour comparer des professionnels de l'informatique affectés à des postes de même nature et de même niveau que ceux des cinq autres, mais soumis à une forme différente d'organisation du travail. Ce critère de comparaison est devenu caduc d'entrée de jeu. Les directions des deux bureaucraties ont en effet 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. Les professionnels doivent donc se comporter comme s'ils avaient un client à fidéliser, comme leurs pairs des PME du même secteur. Les divisions informatiques des grandes bureaucraties fonctionnent avec une relative autonomie quant à certaines règles formelles en matière de gestion des ressources humaines. Elles calquent, à ce point de vue, leurs pratiques sur les petites organisations de services informatiques aux entreprises plutôt que sur les grandes organisations bureaucratiques dont elles relèvent.

Chaque contrat conclu entre un client et la PME ou le service informatique de l'une des bureaucraties prend la forme d'un projet<sup>2</sup> et lie l'organisation-fournisseur à une entreprise-client pour lui fournir un service donné. Pour le réaliser, on constitue une équipe autour d'un gestionnaire de projet. Ces équipes sont multifonctionnelles, relativement autonomes, temporaires et composées selon les besoins du client (Alvesson, 1995; Anderson-Gough, Grey et Robson, 2000; Berrebi-Hoffmann, 2002; DeFillippi, 2003; Legault, 2004). Les équipes sont éphémères et doivent produire des biens ou de services livrables à une date et à un prix préétablis par contrat avec de multiples clients successivement. Les professionnels sont rarement associés à la négociation des contrats

---

assortie de responsabilité à l'endroit d'objectifs précis à atteindre) sans que leur production en détienne les caractéristiques en soi. Logiquement, le terme « gestion par projets » peut englober les deux types et le terme « gestion de projets » a une portée limitée aux secteurs où la forme de projets est inhérente à la production ou à la demande.

<sup>2</sup> Nous n'avons pas interrogé les gestionnaires de projet quant à leur adhésion et leur mise en pratique des grands principes de la gestion par projets : le processus du *Project Life cycle*, avec ses 5 phases (conception, faisabilité, implantation, opération et mise à terme), planification et quantification de la durée et du risque, application du *Work breakdown structure*, usage des diagrammes de Gantt, du *Critical Path Method*, du *Program Evaluation and Review Technique*. En effet, cela n'était pas notre but. Nous nous fondons sur les affirmations et descriptions recueillies et sur les éléments énoncés dans ce paragraphe pour affirmer que ces organisations pratiquent la gestion par projets.



dans lesquels on définit budgets et délais... sauf à titre consultatif. Ils doivent par la suite exécuter les travaux qui en découlent en respectant le plus possible les conditions du contrat. À la fin de chaque projet, l'équipe est dissoute et les professionnels libérés sont affectés à un autre projet selon leurs compétences.

Les sept organisations visitées correspondent aux définitions classiques de l'organisation par projets (Hobday, 2000, p. 875-876) : le projet y est l'unité de base de la coordination des différentes fonctions nécessaires à la réalisation de l'objectif, fonctions qu'une organisation bureaucratique sépare (production, recherche et développement, marketing, ressources humaines, finance, etc.). Le gestionnaire de projets y détient le contrôle sur toutes ces dimensions dans la mesure du projet. Comme le projet est temporaire, la forme d'organisation est flexible et changeante au gré des projets. Les clients sont souvent très impliqués dans le processus de production, car il s'agit toujours de production sur mesure.

Dans l'organisation du travail par projets, nombreux sont les risques inhérents à toute production de services spécialisés, en particulier ceux concernant les dépassements de délai et de budget, car chaque projet est unique et comporte une part d'innovation, donc d'incertitude (Hodgson, 2004, p. 85). Le chef de projet porte la responsabilité de son échec ou de sa réussite, qu'il partage avec les professionnels – producteurs. Or, la réussite correspond à la satisfaction du client, et cela implique de réduire au minimum les dépassements de coûts et de délais.

## LES LONGUES HEURES

Le propre de cette forme d'organisation est entre autres de rassembler, au sein de chaque équipe de projet, toutes les contraintes qu'une organisation plus traditionnelle disperse au sein de divers services : délais de production, recrutement de nouveaux clients et prospection de nouveaux contrats, qualité de production, réduction des coûts, etc. En conséquence, les membres d'une équipe responsable de l'implantation, en quelques mois, d'un progiciel, par exemple, doivent trancher au quotidien les conflits entre ces impératifs. Ils doivent quant à ces conflits prendre des décisions logistiques qui, chaque fois, ont une importance déterminante pour le succès ou l'échec du projet et, par conséquent, sur leur carrière. Vaut-il mieux sacrifier, par exemple, 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 voir le client 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. C'est ce qu'on observe et qu'on peut décrire comme un état de formidable mobilisation des employés (Chasserio et Legault, 2005).

Sur ce dernier point, les données ne peuvent être plus éloquentes. Les expressions utilisées par nos sujets sont : « avoir une approche client », « être disponible 24 heures sur 24 », « travailler 24 heures par jour », « ne pas compter ses heures, donner beaucoup sans rien exiger en retour », « se sacrifier tous ensemble pour faire des heures supplémentaires », « disponible jour et nuit », « dit tout le temps oui, prend tout sur lui », « tenir ses engagements », « disponible à des heures ridicules », etc. Au besoin, travailler à l'étranger pendant plusieurs mois, assurer le soutien permanent au client (demeurer disponible au bout du fil 24 heures par jour), implanter de nouveaux systèmes pendant la fin de semaine en sus de sa tâche normale, sont des exigences courantes chez nos répondants, dont plusieurs sont de jeunes mères ou pères ou sont sur le point de le devenir. Le professionnel doit être disponible aux heures de travail du client qui varieront selon le décalage horaire, car on recrute les clients partout dans le monde.

Pour toutes les raisons soulevées jusqu'ici, tant les professionnels interrogés que les cadres considèrent que la durée normale de la semaine de travail n'existe pas (et pratiquent la dérision d'une telle notion), car il faut mettre au travail le temps nécessaire pour rendre à terme les projets – quel qu'il soit. Qui plus est, pour éviter les dépassements de coûts, ces heures supplémentaires sont souvent gratuites car les arrangements concernant leur indemnisation se négocient *ad hoc* avec le gestionnaire de projet (Chasserio et Legault, 2005; Legault, 2005; Legault et Chasserio, 2003).

Dans les entreprises observées, la durée officielle de la semaine de travail varie entre 35 heures (2 entreprises), 37,5 heures (3 entreprises) et 40 heures (2 entreprises). Pour ce qui est des heures réelles de travail, voici comment se distribuent ceux qui parmi nos répondants travaillent en sus de ces heures formelles, de façon constante au cours de l'année et non exceptionnellement.

**Tableau 2** Heures de travail réelles, selon le sexe

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

On peut alors dire que 46,6 % des femmes déclarent travailler plus de 40 heures par semaine, alors que 81 % des hommes le font. Dans la plupart des organisations visitées, aucune disposition impérative n'encadre la récupération des heures supplémentaires des professionnels; certaines organisations ont rédigé des politiques, mais... les chefs de projet

sont libres d'y souscrire, selon leur estimation de la situation. Il est rare de voir toutes les heures supplémentaires remises. La chose, bien sûr, est courante chez les professionnels, rémunérés en général sur une base annuelle et non à l'heure; mais les heures supplémentaires des professionnels de ce secteur sont non seulement nombreuses, mais aussi constantes (lire aussi à ce sujet Fondeur et Sauviat, 2002 : 17- 20- 84- 93).

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

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

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

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

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

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

Dans une enquête réalisée auprès d'une population syndiquée, par comparaison (Tremblay et Amherdt, 2003), un pourcentage non négligeable de travailleurs ont déjà refusé une mutation (25 % des hommes et 15 % des femmes), une promotion (18 % des femmes et 20 % des hommes) ou des responsabilités professionnelles supplémentaires (34 % des femmes et 33 % des hommes) pour des raisons familiales. Dans notre échantillon, la différence agrégée entre les hommes et les femmes est bien plus marquée.

Le fait d'avoir des enfants influe assurément sur le recours aux mesures qui permettent de limiter les heures de travail, mais ni l'âge ni le nombre des enfants ne semble influencer de façon importante sur ce recours (Chasserio et Legault, 2005). Même si les chefs de projet peuvent imposer le consentement aux heures supplémentaires dans leurs projets, un employé peut toutefois se limiter aux seuls projets dont les chefs tolèrent les refus. Cela ne sera pas sans conséquence sur sa carrière, au plan des choix de projet, d'évaluation et de promotion par exemple.

Mais dans toutes les organisations étudiées, peu importe qu'elles soient des PME des services technologiques ou de grandes bureaucraties, on observe, pour ce qui touche les services informatiques, de longues heures, des heures supplémentaires non payées, une résistance farouche à la réduction du temps de travail, aux horaires flexibles, aux congés mobiles pour raisons personnelles et au travail à domicile (Legault, 2005). En effet, qu'il existe ou non des politiques officielles concernant l'indemnisation des heures supplémentaires, le chef de projet jouit d'une grande discrétion et n'est pas forcé de s'y conformer (Chasserio et Legault, 2005). En matière d'aménagement des heures de travail et de travail à domicile, tout se négocie *ad hoc*. Tout cela crée d'importants problèmes de conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle que supportent avant tout les femmes. Les caractéristiques propres à la gestion par projets éclairent les raisons de cette résistance.

## LA RÉGULATION PAR LE CLIENT

Le contrôle direct sur la façon de faire le travail est réduit au minimum sur ces employés qu'on dit très autonomes au sein de l'entreprise; comme Berrebi-Hoffmann (2002 : 32), nous observons que « les informaticiens responsables de leur portefeuille de clients travaillent le plus souvent seuls, dix heures par jour, face à un écran, sans horaire, chez le client ou au siège, avec une autonomie technique et commerciale presque totale ».

Cependant, l'autonomie dont jouissent les professionnels leur est confiée en échange de l'engagement à atteindre des objectifs dont ils se rendent responsables, et d'abord celui de satisfaire le client. La recherche de cette satisfaction agit comme un puissant instrument de contrôle, car c'est là l'enjeu d'une évaluation cruciale (Anderson-Gough, Grey et

Robson, 2000, Legault et Chasserio, 2003). Le contrôle n'a en effet pas disparu dans l'organisation libérale qui gère des projets (Courpasson, 2000 : 193). On observe un effet de régulation non négligeable -- et peu coûteux -- dans la mise en concurrence interne constante des professionnels, soit les chefs de projet entre eux et aussi les membres des équipes désirant une bonne position dans la prochaine sélection, un poste dans une autre organisation plus prestigieuse et, éventuellement, une position de chef de projet (Berrebi-Hoffmann, 2002; Courpasson, 2000). Dans un tel contexte, le client devient la figure prédominante et l'enjeu des heures de travail illimitées est verrouillé.

En effet, le rôle des directions des ressources humaines (DRH) est très faible - lorsqu'elles existent - et le chef de projet détient la plupart des pouvoirs délégués en matière de gestion des ressources humaines, y compris des heures de travail (Chasserio et Legault, 2005). Or, le chef de projet représente à toutes fins utiles les intérêts du client au sein du projet.

#### LA RÉGULATION PAR L'ÉQUIPE

L'équipe joue aussi un rôle régulateur important en ce que, dans un contexte de très grande charge de travail, de délais et de budgets serrés, les pairs sont les premiers à manifester une importante réprobation pour tout refus d'heures supplémentaires, toute journée passée hors du bureau, toute réduction de la disponibilité et de la flexibilité chez leurs collègues. Nombreux sont les impératifs du travail en équipe; chacun est embauché pour des qualifications ou des expériences particulières, souvent uniques, et on ne peut aisément prévoir le moment où le recours à celles-ci sera nécessaire. L'interaction est souvent évoquée comme constamment nécessaire entre les membres d'une équipe. Le volume de travail est élevé par rapport aux ressources humaines et financières disponibles, car le secteur est hautement concurrentiel (Legault, 2004).

En conséquence, toute liberté prise par rapport à la norme ambiante de flexibilité du travailleur est perçue comme prise contre l'équipe qu'on abandonne ainsi à son fardeau. La contrainte de la solidarité est très grande; elle entraîne par exemple de devoir être présent au même moment que les autres tant que le chef de projet le juge nécessaire, peu importe les heures (soir) ou les jours (fin de semaine, congés). Se distinguer individuellement par le choix du travail à temps partiel, ou même par le respect d'un horaire régulier dû à la CVP, est vu comme une rupture de cette solidarité et a pour conséquence l'exclusion de certains projets dits exigeants. Ainsi, l'instauration d'un grand contrôle social par les pairs remplace avantageusement un contrôle vertical ou hiérarchique onéreux; il s'ajoute à la concurrence élevée entre les professionnels pour obtenir la conformité des comportements sans le concours d'une lourde hiérarchie (Berrebi-Hoffmann, 2002). Ce contrôle entraîne aussi, pour les raisons invoquées plus haut, la marginalisation des femmes qui demandent des aménagements d'heures de travail et le travail à domicile.

On le voit bien, la faiblesse des directions et des politiques de ressources humaines ne signifie pas l'absence de régulation, mais bien la régulation par d'autres instances d'une efficacité redoutable. Or, ces effets ne sont que renforcés par la très grande mobilité des experts sur un marché de travail aussi concurrentiel sur le plan des ressources humaines, organisé de façon à proposer des carrières qualifiées de nomades. Dans ces organisations peu hiérarchisées, être promu signifiera en général devenir chef d'équipe ou chef de projet, responsable des projets les plus prestigieux ou encore gestionnaire et, le plus souvent, débauché par une organisation plus renommée. L'atout dans ce contexte devient la constitution d'une solide réputation, dont le détenteur négociera le prix sur le marché du travail lors de son prochain changement d'emploi (Barley et Kunda, 2004). À cette fin, la disposition à fournir des heures supplémentaires de travail est de première importance. Cela renforce aussi l'effet de genre de l'organisation du travail par projets, affectant les femmes qui souhaitent limiter leurs heures de travail.

De nos jours, l'engagement se mesure davantage par des critères liés à la satisfaction des exigences des clients : attribuer la priorité au service à la clientèle, réduire entre autres le temps et les coûts de réalisation de chaque projet, contribuer à se tailler une bonne place face à la compétition sur le marché (Guest, 1997, 1998; Singh et Vinnicombe, 2000 : 247-248). Les femmes sont celles que défavorise un tel système. Entre autres, elles ne peuvent facilement satisfaire les chefs de projet en termes d'heures supplémentaires, car on observe un lien entre la « flexibilité » à cet égard et le fait d'avoir des enfants (Chasserio et Legault, 2005). La décentralisation, au cœur de la gestion par projets, responsabilise grandement les gestionnaires de projet et leur équipe, car tous seront évalués sur la base des résultats du projet.

## CONCLUSION

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

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

Les femmes sont plus nombreuses à déplorer les avatars de l'organisation du travail par projets (Legault, 2004), parce qu'elles les subissent davantage. Jusqu'à présent, les études qui s'intéressent aux conséquences négatives de la *gestion de ou par projets* pour les femmes en génie ont surtout déploré la réduction des possibilités de promotion et le taux de

départ des femmes (Evetts, 1998, 2000; Cartwright et Gale, 1995, Gale et Cartwright, 1995, Perrons, 2002, 2003; Robinson et McIlwee, 1991; Stanworth, 2000). La présente enquête révèle d'autres effets dévastateurs de la gestion par projets pour l'intégration des femmes : des heures de travail plus longues que ne le souhaitent les femmes et surtout les mères, la marginalisation (en ce qui a trait au choix de projet) des personnes qui demandent une réduction des heures de travail ou le respect des heures prévues au contrat (surtout des femmes, mais aussi des hommes).

Dans un secteur d'emploi où on déplore la sous-représentation des femmes, il faut remarquer que les nouvelles formes d'organisation du travail ne favorisent pas un renversement de tendance. De plus, si on vise l'équité en emploi, il faudrait multiplier les études sectorielles quant à cet objet. Plus particulièrement, dans l'intérêt des hommes et des femmes, la question des heures de travail dans cette forme d'organisation du travail doit aussi retenir notre attention. Sinon, on ne peut que prévoir la persistance de la ségrégation professionnelle en matière de choix de carrière, d'embauche et de promotion dans le secteur des services technologiques aux entreprises.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ALVESSON, M. 1995. *Management of Knowledge-Intensive Companies*, Walter de Gruyter, Berlin.
- ANDERSON-GOUGH, F., C. GREY et K. ROBSON. 2000. «In the name of the client: The service ethic in two professional services firms», *Human Relations*, vol. 53, n° 9, pp. 1151-1174.
- BARLEY, S. R. et G. KUNDA. 2004. *Gurus, Hired Guns, and Warm Bodies. Itinerant Experts in a Knowledge Economy*, Princeton University Press, Princeton and Oxford.
- BERREBI-HOFFMANN, I. 2002. «Nouvelle économie, nouveaux pouvoirs ?», *Sciences Humaines*, n°125, pp. 32-36.
- CARTWRIGHT, S. et A. GALE. 1995. «Project management: Different gender, different culture ?», *Leadership and Organization Development Journal*, vol. 16, n° 4, pp. 12-16.
- CETECH. 2004. *Les travailleurs hautement qualifiés au Québec. Portrait dynamique du marché du travail*, Gouvernement du Québec, Montréal.
- CHASSERIO, S. et M.-J. 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. 46, n° 1, pp. 119-142.
- COURPASSON, D. 2000. *L'action contrainte. Organisations libérales et domination*, PUF, Paris.
- DEFILLIPPI, R. J., 2003. «Organizational models for collaboration in the new economy», *Human Resource Planning*, vol. 25, n° 4, pp. 7-18.
- EATON, S. 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, accessible en ligne, [http://www.annalsnyas.org/content/vol869/issue1/index.shtml#WOMEN\\_IN\\_SCIENCE\\_AND\\_ENGINEERING\\_CHOICES\\_FOR\\_SUCCESS\\_ARTICLE](http://www.annalsnyas.org/content/vol869/issue1/index.shtml#WOMEN_IN_SCIENCE_AND_ENGINEERING_CHOICES_FOR_SUCCESS_ARTICLE)
- EVETTS, J. 1998. «Managing the technology but not the organization: Women and career in engineering», *Women in Management Review*, vol. 13, n° 8, pp. 283-290.
- EVETTS, J. 2000. «Analysing change in women's careers: Culture, structure and action dimensions», *Gender, Work and Organisations*, vol. 7, n° 1, pp. 57-67.
- FERGUSON, K. 1984, *The Feminist Case Against Bureaucracy*, Temple University Press, Philadelphia.
- FONDEUR, Y. et C. SAUVIAT. 2002. *Normes d'emploi et marché du travail dans les métiers liés aux technologies de l'information*, Document d'études n°63, DARES, accessible en ligne [http://www.travail.gouv.fr/etudes/etudes\\_h.html](http://www.travail.gouv.fr/etudes/etudes_h.html)
- GALE, A. et S. CARTWRIGHT. 1995. «Women in project management: Entry into a male domain ?», *Leadership and Organization Development Journal*, vol. 16, n° 2, pp. 3-8.
- Guest D. E. 1998. «Beyond HRM: Commitment and the contract culture», dans P. Sparrow et M. Marchington (dir.), *Human Resource Management: The new agenda*, FT Pitman Publishing, London, pp. 37-51.
- GUEST, D. E. 1997. «Human resource management and performance: A review and research agenda», *International Journal of Human Resource Management*, vol. 8, n° 3, pp. 263-276.
- HABTU, R. 2003. «Travailleurs des technologies de l'information», *L'emploi et le revenu en*



- perspective*, vol. 4, n°7, accessible en ligne,  
[http://www.statcan.ca/français/studies/75-001/00703/hi-fs\\_200307\\_01\\_a\\_f.html](http://www.statcan.ca/français/studies/75-001/00703/hi-fs_200307_01_a_f.html)
- HOBDAÏ, M. 2000. «The project-based organization: an ideal form for managing complex products and systems?», *Research Policy*, vol. 29, p. 871-893.
- HODGSON, D. E. 2004. «Project Work: The legacy of Bureaucratic Control in the Post-Bureaucratic Organization», *Organization*, vol. 11, no 1, p. 81-100
- LEGAULT, M.-J. 2005. «Differential Gender effects of project management and management by project on skilled professionals», accepté pour publication, Actes du 41<sup>e</sup> colloque de l'Association canadienne des relations industrielles (ACRI) - *Canadian Industrial Relations Association (CIRA) Reformulating Industrial Relations in Liberal Market Economies - Reformuler les relations industrielles dans une économie de marché libérale*, pp. 105-124.
- LEGAULT, M.-J. avec la collaboration de S. CHASSERIO. 2004. *Les politiques et les pratiques de conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée dans sept organisations de la nouvelle économie de Montréal*, remis au Fonds québécois de recherche sur la société et la culture (FQRSC), 120 pages, accessible en ligne,  
<http://www.fqrsc.gouv.qc.ca/recherche/index1.html>
- LEGAULT, M.-J. et S. CHASSERIO. 2003. «Family obligations or cultural constraints ? Obstacles in the path of professional women», *Journal of International Women's Studies (JIWS)*, vol. 4, no 3, accessible en ligne,  
<http://www.bridgew.edu/SoAS/jiws/May03/index.htm>
- OCDE. 2004. «Compétences et emploi dans le domaine des TIC», *Rapport Perspectives des technologies de l'information de l'OCDE 2004*, chap. 6, accessible en ligne,  
[\[http://www.oecd.org/dataoecd/13/60/34325407.pdf\]](http://www.oecd.org/dataoecd/13/60/34325407.pdf)
- PANTELI, A., J. STACK, M. ATKINSON et H. RAMSAY. 1999. «The status of women in the UK IT industry: an empirical study», *European Journal of Information Systems*, vol. 8, n° 3, pp 170-182.
- PERRONS, D. 2002. «Gendered divisions in the new economy: Risks and opportunities », *GeoJournal*, vol. 56, n° 4, pp. 271-280.
- PERRONS, D. 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, pp. 65-93.
- ROBINSON, J. G. et J. S. MCILWEE. 1991. «Men, women and the culture of engineering», *Sociological Quarterly*, vol. 32, n° 3, pp. 403-421.
- ROBINSON, J. G. et J. S. MCILWEE. 1989. «Women in engineering: A promise unfulfilled ?», *Social Problems*, vol. 36, n° 5, pp. 455-472.
- SAVAGE, M. et A. WITZ (dir.), 1992. *Gender and bureaucracy*, Blackwell/The sociological Review, Oxford.
- SINGH, V. et S. VINNICOMBE. 2000.. «What does commitment really means ? Views of UK and Swedish engineering managers», *Personnel Review*, vol. 29, n°2, pp. 228-258.
- STANWORTH, C. 2000. «Women and work in the information age», *Gender, work and organization*, vol. 7, n°1, pp. 20-32.
- TREMBLAY, D.-G. et C.-H. AMHERDT. 2003. *Articulation emploi-famille, mesures de conciliation et temps de travail. Une comparaison de personnels de secteurs syndiqués au SCFP*

*et de personnels hors SCFP*, Note de recherche 2003-9 de la Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir, Télé-université, Université du Québec, Montréal.

VALENDUC, G., P. VENDRAMIN, C. GUFFENS, A. M. PONZELLINI, A. LEBANO, L. D'OUVILLE, I. COLLET, I. WAGNER, A. BIRBAUMER, M. TOLAR et J. WEBSTER. 2004. *Widening Women's Work in Information and Communication Technology*, Commission européenne, Namur Fondation Travail- Université ASBL, accessible en ligne, <http://www.ftu-namur.org/www-ict>

VENDRAMIN, P. et C. Guffens. 2005. *MÉTIC. Parcours en entreprises dans les métiers des TIC*. Namur, FTU- Centre de recherche Travail & Technologies, accessible en ligne, <http://www.ftu-namur.org/en-publications/publi-3.html>

---

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

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