

Recherches sociographiques



Dans la nouvelle économie, la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle passe par... l'augmentation des heures de travail !

Stéphanie Chasserio et Marie-Josée Legault

Volume 46, numéro 1, janvier-avril 2005

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/012092ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/012092ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département de sociologie, Faculté des sciences sociales, Université Laval

ISSN

0034-1282 (imprimé)

1705-6225 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Chasserio, S. & Legault, M.-J. (2005). Dans la nouvelle économie, la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle passe par... l'augmentation des heures de travail ! *Recherches sociographiques*, 46(1), 119-142.
<https://doi.org/10.7202/012092ar>

Résumé de l'article

Dans les entreprises, les aménagements officieux et discrétionnaires restent un moyen très répandu pour régler les problèmes de conciliation des employés. Cependant, une étude menée dans des entreprises montréalaises de la nouvelle économie révèle que cette pratique est également un outil important de contrôle pour les supérieurs immédiats. Ceux-ci, bénéficiant d'une grande liberté d'action, utilisent l'octroi d'aménagements comme moyen de récompenser la flexibilité et la disponibilité de leurs employés. Dans cette situation, pour parfois travailler moins, il faut souvent travailler plus, car les heures supplémentaires non rémunérées sont le moyen clef de négociation.



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

Stéphanie CHASSERIO
Marie-Josée LEGAULT

Dans les entreprises, les aménagements officiels et discrétionnaires restent un moyen très répandu pour régler les problèmes de conciliation des employés. Cependant, une étude menée dans des entreprises montréalaises de la nouvelle économie révèle que cette pratique est également un outil important de contrôle pour les supérieurs immédiats. Ceux-ci, bénéficiant d'une grande liberté d'action, utilisent l'octroi d'aménagements comme moyen de récompenser la flexibilité et la disponibilité de leurs employés. Dans cette situation, pour parfois travailler moins, il faut souvent travailler plus, car les heures supplémentaires non rémunérées sont le moyen clef de négociation.

Bien que les politiques et les programmes officiels de conciliation de la vie professionnelle et de la vie personnelle (CVP) soient désormais de plus en plus répandus, ils restent néanmoins l'apanage de quelques grandes bureaucraties, souvent syndiquées, ou de groupes internationaux (BAILYN, DRAGO et KOCHAN, 2002 ; GALINSKY, BOND et FRIEDMAN, 1996 ; LOBEL, 1999 ; OSTERMAN, 1995). Dans la majorité des entreprises, il n'existe encore aucun programme officiel en matière de CVP. Les arrangements *ad hoc* sont pratique courante, et les employés ayant besoin d'aménagements de leurs heures et lieu de travail pour répondre à leurs obligations

familiales élaborent des solutions officieuses avec leur supérieur immédiat (cadre intermédiaire ou chef de projet), leur interlocuteur privilégié (CATALYST, 1998 ; DESJARDINS, 1995 ; JOHNSON, LERO et ROONEY, 2001). Une enquête récente menée au Québec par le Conseil de la famille et de l'enfance et par l'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés (ORHRI) du Québec sur les pratiques de CVP dans des entreprises québécoises (Conseil de la famille et de l'enfance et ORHRI, 2001) révèle que « la mesure correctrice temporaire sur une base individuelle » est privilégiée dans 76 % des cas¹.

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

Les travaux sur la conciliation de la vie professionnelle et de la vie personnelle (CARLSON et PERREWÉ, 1999 ; GALINSKY, 2001 ; GALINSKY, BOND et FRIEDMAN, 1996 ; GERSON et JACOBS, 2001 ; GLASS et ESTES, 1997 ; HOLT et THAULOW, 1996 ; LEE et DUXBURY, 1998 ; ST-ONGE, HAINES et SEVIN, 2000) insistent sur le rôle d'agent facilitant du supérieur immédiat dans ces négociations, élément essentiel d'un environnement de travail « famiphile » (THOMAS et GANSTER, 1995). Acteur incontournable dans le traitement des demandes touchant cette conciliation, le supérieur immédiat peut la soutenir de deux façons : apporter un soutien affectif, une oreille attentive et compréhensive aux problèmes des employés, d'une part, et offrir un soutien instrumental tout en posant des actions qui aident concrètement l'employé, comme autoriser des jours de congé, du travail à temps partiel ou à domicile de façon ponctuelle, d'autre part (FRIEDMAN, CHRISTENSEN et DEGROOT, 1998 ; KICKUL et POSIG, 2001 ; ST-ONGE, HAINES et SEVIN, 2000 ; THOMAS et GANSTER, 1995).

Une recherche effectuée au sein des entreprises de la nouvelle économie permet d'y mettre en évidence les particularités de ces négociations officieuses. Dans les entreprises de la nouvelle économie, le travail est organisé selon le modèle de la gestion de projets. Aussi, et à la différence des grandes bureaucraties, l'ensemble des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH), et non seulement la négociation de l'aménagement des horaires, y est en général très peu formalisé. Cela ne signifie pas pour autant que l'encadrement diminue proportionnellement à l'autonomie des travailleurs qualifiés ; dans ces entreprises à la structure hiérarchique très aplatie, le chef de projet conserve néanmoins un rôle traditionnel de

1. 75 % des répondants travaillent dans le secteur privé, 81 % font partie d'organisations comptant plus de 101 employés et 58 % occupent un poste de directeur ou de vice-président aux ressources humaines.

contrôle très affirmé et détient une marge de manœuvre d'autant plus importante que la gestion des ressources humaines n'y est que peu ou pas formalisée. L'autonomie des professionnels est grande quant au contenu de leur tâche, mais le contrôle des chefs de projet en ce qui concerne les conditions d'exercice de la tâche et les critères de leurs décisions discrétionnaires nuance l'image d'autonomie professionnelle au sein de ces entreprises dites « post-bureaucratiques » (HARLEY, 1999). Le chef de projet y demeure en effet avant tout le gardien du rendement de l'équipe dans un contexte hautement concurrentiel.

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

En décomposant les mécanismes de négociation des aménagements entre le chef de projet et l'employé, on met au jour les intérêts respectifs et les stratégies des acteurs dans cette négociation. Ces résultats remettent en question les travaux sur le rôle de soutien du chef de projet dans la résolution des problèmes de conciliation de la vie professionnelle et de la vie familiale. Les données recueillies dans ces entreprises nous amènent à considérer la pratique des accommodements cas par cas comme un outil de contrôle et de gestion du personnel dont se dote le chef de projet, bien davantage qu'une démarche de promotion de la CVP. Il importera de vérifier la possibilité de généraliser nos résultats.

L'organisation du travail dans ces entreprises et ses contraintes influencent les stratégies de négociation, les arguments et les facteurs qui favorisent ou nuisent à la conclusion d'un accord entre les parties. Aussi, nos résultats pourraient s'appliquer à l'ensemble des milieux où on organise le travail par projets et il importera de vérifier aussi la possibilité de généraliser ces résultats.

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

1. *Méthode*

Nos conclusions s'appuient sur une étude qualitative² menée dans sept entreprises montréalaises dont cinq sont des entreprises de la nouvelle économie (TI 1, TI 2, TI 3, *Optique 1* et *Optique 2*) et exercent leurs activités dans les domaines du multimédia, des services informatiques, des télécommunications, ainsi que de l'optique. Deux autres entreprises (*Assurances* et *Gestion immobilière*) appartenant à des secteurs plus traditionnels ont été étudiées à des fins de comparaison. L'objectif était ainsi d'observer si des personnes exerçant les mêmes professions, mais dans des contextes organisationnels différents, négociaient dans les mêmes conditions des aménagements d'heures ou de lieu de travail. Au sein des deux groupes d'entreprises, nous avons donc interrogé des personnes de mêmes corps d'emploi : gestionnaires, analystes en informatique, analystes-programmeurs, chefs de projet, analystes de systèmes, architectes de systèmes, ingénieurs de tests, concepteurs de logiciels, ingénieurs en optique, ingénieurs de procédés, ingénieurs aux opérations, chercheurs en optique photonique, ingénieurs en informatique. Nous avons mené 88 entretiens semi-directifs individuels d'une durée de 45 minutes à 2 heures.

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

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

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

2. Notre projet de recherche a été financé par le Fonds québécois de la recherche sur la société et la culture (FQRSC), dans le cadre d'un programme d'Action concertée sur le travail en mutation.

2. *Un contexte organisationnel peu favorable à la conciliation de la vie professionnelle et de la vie personnelle*

Une organisation du travail en équipe multifonctionnelle autour de projets

Dans les cinq entreprises de la nouvelle économie ainsi que dans l'un des deux services informatiques des bureaucraties de notre étude, nous avons observé un même mode d'organisation du travail en équipes multifonctionnelles, relativement autonomes, temporaires et composées selon les besoins du client (organisation par projets). Chaque projet correspond à un contrat liant l'organisation-fournisseur à une entreprise-client pour la production de biens ou de services « livrables » à une date et à un prix préétablis par contrat. Cette organisation du travail est caractéristique des services informatiques, aussi bien dans une entreprise de la nouvelle économie que plus traditionnelle. Si *Gestion immobilière* n'organise pas le travail par projets, toutes les entreprises de notre étude ont des activités qui consistent essentiellement à transiger avec des clients. Les services informatiques des deux bureaucraties ont des pratiques d'emploi plus semblables à celles des petites entreprises de la nouvelle économie qu'à celles des grandes bureaucraties, y compris celle qui les abrite. Ces derniers services, suivant une tendance contemporaine répandue, sont constitués en centres autonomes de services à l'ensemble de l'organisation, chargés de proposer leurs services avec un rendement optimal. Cela étant, ils sont virtuellement en compétition avec des firmes externes, car si ces dernières pouvaient proposer les services à un meilleur coût, la direction pourrait décider d'y recourir et de se départir de son service informatique. Cela explique le peu de différences entre les deux groupes d'entreprises à plusieurs points de vue, comme nous le verrons plus loin.

Les équipes de travail ne durent que le temps du projet, par exemple le temps du développement du logiciel ou d'un site Web. Par la suite, l'équipe est dissoute et ses membres sont alors réaffectés selon leurs compétences dans de nouveaux projets, au sein de nouvelles équipes et avec de nouveaux chefs de projet (ALVESSON, 1995 ; ANDERSON-GOUGH, GREY et ROBSON, 2000 ; BERREBI-HOFFMANN, 2002 ; DEFILLIPPI, 2003 ; KUNDA, 1992). Toutefois, quelques personnes assurent l'entretien et le service au client pour les systèmes informatiques déjà implantés et seront disponibles sur appel. Le service doit parfois être assuré 24 heures sur 24 lors du lancement de nouvelles applications informatiques. Un chef de projet de la compagnie *TI 2* et deux autres employés résument bien les obligations de leur profession :

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

- 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* [téléavertisseur] sur moi (rire). Puis j'en fais aussi la fin de semaine. On fait un support de nuit toutes les nuits, mais on est... on se partage ça à 5... (CGF-1-18-27-8.)
- Ben, en fin de semaine, c'était la fête des Pères, puis j'avais d'excellents billets pour aller au théâtre, puis à midi, on m'a appelé samedi, puis on m'a dit... « il y a un problème... », ça 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.
- Sont-ils allés tous les deux tous seuls ?
- Non, ils n'y ont pas été. Ils ont préféré pas y aller, ça 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, puis tu veux qu'il change de job, ou soit tu comprends qu'il s'en va sauver une vie... Et bien moi, je m'en vas sauver des millions pour quelqu'un d'autre... (rit un peu). (GH-16-18-21-6.)

Dans ce contexte, la direction attend de ses employés une disponibilité totale pour répondre en tout temps aux demandes du client. Comme le suggèrent les témoignages précédents, la flexibilité est avant tout celle des employés et ces conditions de travail s'accommodent mal d'éventuelles exigences de conciliation de la vie professionnelle et de la vie personnelle, notamment la réduction des heures de travail.

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

La structure hiérarchique des entreprises de la nouvelle économie est plate et souvent décentralisée (ALVESSON, 1995 ; KUNDA, 1992, PERLOW, 1998, PINA E CUNHA, 2002). Le chef de projet représente souvent l'unique relais de la direction vers les employés. Les directions décrivent son rôle comme celui d'un coordonnateur qui favorise l'atteinte des objectifs et d'un animateur dans la gestion de son équipe ; bref, il doit tout faire, et entre autres mobiliser le personnel de son équipe. Malgré les apparences et le discours, le chef de projet représente la direction et doit surveiller, contrôler et diriger le personnel (ELANGOVAN et LIN XIE, 2000 ; HALES, 2002), comme dans les autres organisations (HALES, 2002). En outre, dans les organisations visitées, nous avons constaté le peu de portée du service des ressources humaines et la quasi-inexistence de politiques officielles de CVP, pour ne pas dire de gestion des ressources humaines en général. Le service des ressources

humaines n'intervient pas dans les relations entre le chef de projet et l'employé et, même dans les cas où il existe une politique autorisant le travail à temps partiel, les horaires flexibles ou les congés pour raisons personnelles, l'employé ne peut y recourir sans l'autorisation de son chef de projet³. Dans les sept organisations, le supérieur immédiat jouit d'une discrétion telle qu'il est seul à décider des critères d'attribution, de la forme des aménagements et seul à les consentir ou à les refuser. Par ailleurs, la direction confie aux chefs de projet la lourde responsabilité d'atteindre des objectifs de production élevés. Les chefs de projet, laissés à eux-mêmes, élaborent spontanément des pratiques *ad hoc* pour mobiliser leurs employés ; l'une d'elles concerne la gestion des demandes d'aménagements.

Des conditions de travail exigeantes en heures supplémentaires

Le phénomène des longues heures de présence au bureau chez les professionnels a été décrit dans plusieurs recherches (BAILYN, 1993 ; EVETTS, 1998 ; SIMPSON, 1998 ; JOHNSON, LERO et ROONEY, 2001), dont plusieurs sur les entreprises de la nouvelle économie (ALVESSON, 2000 ; GRUGULIS, DUNDON et WILKINSON, 2000 ; KUNDA, 1992 ; PERLOW, 1999 ; SINGH et VINNICOMBE, 2000). Dans le contexte de l'organisation par projets, évoquée plus haut, et de la grande concurrence qui caractérise ces entreprises, la conjonction d'échéanciers serrés et de budgets restreints crée une forte pression à la multiplication des heures de travail pour livrer les produits à temps à des clients fort exigeants. Bailyn, dans son étude sur des professionnels des entreprises de haute technologie confirme également cette importance des heures de travail :

Managers expect to see their employees at work during a particular period of the day, and they often use time as one of the criteria for the evaluation of performance. To them, time and productivity are closely linked (BAILYN, 1993, p. 79).

Les chefs de projet restent eux aussi tard le soir à la fois pour surveiller qui est présent en sus des heures normales et, également, pour signaler par leur présence le type d'engagement qu'ils souhaitent de la part de leurs employés (PERLOW, 1998) comme l'exprime cette chef de projet :

Moi, j'attends d'un employé qu'il donne son maximum... au niveau de la productivité. Qu'il puisse s'épanouir dans son travail et continuer à apprendre... [...] qu'il puisse retrouver une satisfaction personnelle là-dedans, mais qu'il donne son maximum. On est quand même des professionnels, on est très bien rémunérés, alors je m'attends à ce que les gens, quand ils sont au travail, ils donnent leur maximum. [...] je n'exige pas des gens, qu'ils fassent des heures... on dit des heures de fou... sauf à la fin des projets [...] en fin de projet, des fois, on demande aux gens qu'ils tracent... qu'ils fassent un petit blitz, là... [...] Mais je m'attends... quand les gens sont ici, qu'ils travaillent fort, travaillent bien. (ASF-3-3-11-7.)

3. La présence très effacée des directions des ressources humaines dans les entreprises visitées fera d'ailleurs l'objet d'un autre article.

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

Dans les entreprises observées, la durée officielle de la semaine de travail se distribue ainsi : 35 heures (*Gestion immobilière* et *TI 3*), 37,5 heures (*Assurances*, *TI 2* et *Optique 2*) et 40 heures (*Optique 1* et *TI 1*). Parmi nos 88 répondants, 50 % déclarent travailler plus de 40 heures par semaine (40 % des 45 femmes et 60 % des 43 hommes). Ils sont 13,6 % à déclarer travailler plus de 50 heures par semaine (6,6 % des femmes et 21 % des hommes). En d'autres termes, 46 % des femmes déclarent travailler plus de 40 heures par semaine. Certains disent avoir travaillé 80 heures par semaine pendant trois mois, sans indemnisation des heures supplémentaires. De façon intéressante, ce sont pour la majorité des femmes sans enfant qui font des heures supplémentaires (9 mères sur 21 femmes) ; chez les hommes, tel n'est pas le cas (29 pères sur 35 hommes). La différence est moins nette lorsqu'on sépare les heures supplémentaires après 40 heures de travail de celles après 50 heures, car seules deux mères et cinq pères en déclarent après 50 heures. Cependant, le nombre d'enfants semble inversement lié aux heures supplémentaires pour les hommes et les femmes.

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

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

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

Ces heures supplémentaires non rémunérées ne constituent d'aucune façon une garantie d'obtenir un aménagement, mais tout au plus la condition pour en formuler la demande... le reste dépendra de la négociation. En effet, ce qui distingue les entreprises visitées de l'ensemble des entreprises québécoises où se

négoçient *ad hoc* des aménagements, c'est que l'enjeu n'est ni la réduction systématique des heures, ni les horaires flexibles, ni le travail à domicile, qu'on ne constate empiriquement qu'en très petit nombre et que les directions n'envisagent explicitement pas, s'en expliquant par les impératifs de l'organisation du travail (LEGAULT et CHASSERIO, 2003). Tout au plus, la négociation aboutira à un accommodement ponctuel indemnisant partiellement des heures supplémentaires déjà effectuées.

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

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

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

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

3. *Le mécanisme de la négociation des aménagements*

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

Les chefs de projet lient le plus souvent leur décision de consentir ou non un accommodement à un employé à sa disponibilité à effectuer des heures supplémentaires. Une logique d'échange prévaut dans leur décision :

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

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

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

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

La seule chose qui m'a été allouée, ça a été une semaine, pour le dédommagement, pour toutes les heures supplémentaires que j'ai faites... je pourrais dire peut-être que j'en ai fait pour 4 semaines d'heures supplémentaires, on m'en a donné une, puis ça a été tout. Puis maintenant, justement, les politiques ont fait en sorte que l'*overtime*, c'est clair que ce n'est plus payé maintenant, puis qu'il y a aucune chance qu'on puisse le rattraper... (STF-13-12-5-3.)

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

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

Selon les travaux, on observe une échelle dans le soutien apporté par les supérieurs immédiats, allant du soutien affectif, simple écoute assortie d'empathie (KICKUL et POSIG, 2001) au soutien instrumental, action concrète visant à résoudre la situation difficile (ST-ONGE, HAINES et SEVIN, 2000). Le soutien du chef de projet est régulièrement évoqué dans les travaux comme un élément clé permettant aux individus de résoudre leurs difficultés de conciliation en l'absence de politique officielle (FRIEDMAN, CHRISTENSEN et DEGROOT, 1998 ; HOLT et THAULOW, 1996 ; KICKUL et POSIG, 2001 ; ST-ONGE, HAINES et SEVIN, 2000 ; THOMAS et GANSTER, 1995). Cependant, ces travaux ne mentionnent pas la logique d'échange « donnant-donnant » présente dans les propos de nos répondants.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Le pouvoir discrétionnaire des supérieurs immédiats s'illustre dans la fréquence à laquelle ils proposent un soutien instrumental et dans les facteurs de leur décision : l'étape de réalisation du projet, les exigences du client et la disponibilité passée de l'employé. Ainsi, dans la compagnie *TI 1*, même si la direction souhaite voir tous les employés présents cinq jours par semaine dans l'entreprise, les chefs de projet prennent certaines libertés avec leurs employés :

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

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

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

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

Nous pouvons distinguer deux scénarios de refus : les refus occasionnels, fonction de l'évaluation du contexte par le supérieur immédiat, et les refus systématiques, marquant une opposition de principe du supérieur immédiat à toute possibilité d'accorder des accommodements. Bien qu'évoqué à plusieurs reprises par nos répondants, dans notre échantillon, nous n'avons aucun chef de projet de ce dernier type ; tendaient-ils davantage à refuser de participer à l'enquête lorsque sollicités, puisque nous annonçons le thème de l'enquête et ses objectifs généraux ?

Nous ne pouvons l'affirmer, mais nous regrettons cette limite de notre enquête car le fondement des refus doit être sondé, entre autres pour connaître les contraintes propres à la gestion de projets.

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

Moi, à prime abord, ce que je voulais, c'est travailler une heure de plus à tous les jours, pour avoir mon vendredi après-midi *off*. Ça, on l'a refusé. Parce qu'on avait peur... que t'sais... on le donne à un, tout le monde va vouloir ça, puis finalement, qu'est-ce qu'on va avoir, c'est que le vendredi après-midi, chez TI 2, il n'y a plus un chat. Ça fait que ça, ils n'ont pas voulu. (CGDF-14-4-22-5-3.)

Dans certains cas, les chefs de projet opposent des refus ponctuels à une demande d'accommodement lorsque le moment leur semble inapproprié par rapport aux impératifs de la production et des clients (dans 7 des 17 cas de refus vécus par nos répondants, 4 femmes et 3 hommes).

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

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

Enfin, la plupart des 14 chefs de projet interrogés refusent le travail à temps partiel systématique, les heures de travail comprimées, pour les raisons suivantes (un même chef de projet peut en évoquer plusieurs). Six chefs de projet sur 14 mentionnent que tout le personnel est nécessaire pour mener à bien les projets et pour respecter les délais de livraison et que les absences posent problème. Ils craignent également que le service fourni au client en souffre, ce qui nuira à leur

propre évaluation (LEWIS et TAYLOR, 1996). Cette chef de projet justifie ainsi ses refus d'accorder des congés :

Quand on est en support des systèmes d'assurance qui fonctionnent... à tous les jours, que les utilisateurs... des centaines d'utilisateurs utilisent... je peux pas, on peut pas laisser partir les deux personnes qui connaissent le système, en même temps. [...] On essaie de demander aux gens de s'ajuster, là... Des fois, on leur demande s'ils vont être à la maison, s'ils vont être rejoignables. C'est déjà arrivé des situations comme ça... pour une semaine, là... (ASF-3-3-11-7.)

Quatre chefs de projet sur 14 soulignent que les demandes du client exigent une présence continue au travail. Enfin, plus intéressant, cinq des 14 chefs de projet et trois des sept responsables des ressources humaines avouent qu'il est plus difficile et compliqué pour eux de gérer des personnes qui ne sont présentes que trois ou quatre jours par semaine et qu'ils comprennent les refus systématiques de certains collègues.

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

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

Les positions et les stratégies des employés pour négocier des aménagements

Non seulement les employés sont-ils assujettis à leur supérieur immédiat en matière d'aménagements, on l'a vu, mais encore doivent-ils deviner sa position à l'égard de cette question à leur arrivée dans une nouvelle équipe, dans un contexte de fréquents changements d'équipe requis par l'organisation par projets. Ainsi, cette répondante exprime la difficulté pour les employés de saisir la position de leur chef de projet à l'endroit des possibilités d'accommodement :

C'est certain que ça dépend de ton gestionnaire. C'est très différent d'un gestionnaire à l'autre, et tout dépendant de ton gestionnaire, c'est là que... Même à

l'intérieur de l'informatique, il y a plusieurs gestionnaires, puis ça va être différent de l'un à l'autre. [...] Il y en a qui sont plus *lous*, il y en a d'autres qui vont dire... Il y en a certains, je vais être capable de dire « écoute, ma fille est malade, je vais passer en maladie... ». Un autre, tu lui dis pas ça, ça va passer en vacances. C'est à ce point-là. (AF-3-4-23-5.)

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

L'employé choisira l'option qui lui sera la moins préjudiciable pour sa réputation selon la position de son chef de projet en matière d'accommodements. Nous décrirons ici les deux grandes positions principales parmi lesquelles se distribuent nos répondants : la préservation de la vie personnelle et la disponibilité vis-à-vis des demandes du chef de projet, et en discuterons les effets.

Certains employés adoptent une position claire et ne veulent pas laisser leur travail empiéter sur leur vie privée. Ils refusent de travailler en heures supplémentaires ou d'accepter des projets exigeant un grand nombre d'heures de présence. Leur position est connue dans l'organisation et cela semble les mettre à l'abri de certaines demandes (comme travailler le soir, la nuit ou la fin de semaine, par exemple). Parmi nos 88 répondants, 14 femmes et 5 hommes affirment refuser de travailler en heures supplémentaires ou d'accéder aux demandes jugées excessives de leur chef de projet. Parmi ces répondants, 10 femmes et 4 hommes ont des enfants ; l'âge moyen de leurs enfants se situe entre 9 et 10 ans et le nombre d'enfants ne semble pas jouer un rôle important dans le refus des heures supplémentaires. Ainsi, cette répondante n'a pas la possibilité d'avoir recours à une banque de temps et ses heures supplémentaires ne seront rémunérées qu'à taux simple. Dans de telles circonstances, elle préfère refuser, au risque d'être moins bien considérée par son chef de projet :

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

Parmi ceux-ci, certains déclarent d'emblée leur intention de se prévaloir des politiques officielles de conciliation de la vie professionnelle et de la vie personnelle lorsqu'il y en a : temps partiel, horaires comprimés, etc. Ces employés ont en commun d'interpréter à la lettre les politiques, les règlements et les contrats plutôt que se conformer à la culture ambiante, dont ils reconnaissent l'existence mais qu'ils

contestent. Ces employés sont minoritaires mais leur existence met en évidence le poids de la culture du milieu (BAILLYN, 1993 ; PERLOW, 1998). Les utilisatrices de politiques officielles de CVP s'exposent à de mauvaises évaluations et courent donc un grand risque de voir leur progression en carrière ralentie car on les jugera moins « engagées » (EVETTS, 1998 ; GERSON et JACOBS, 2001 ; LEGAULT et CHASSERIO, 2003 ; PERLOW, 1998 ; SIMPSON, 1998) ; tout en sachant qu'il y a un prix à payer quant à leur carrière, les femmes sont en effet plus nombreuses à refuser les demandes de leur chef de projet.

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

[Dans un précédent emploi] j'en apportais presque tous les soirs [du travail à la maison], puis... soit la fin de semaine... Et je me suis rendu compte que, malheureusement, ça change rien, quand ils doivent abolir un poste, c'est aboli pareil... même si tu as fait autant d'heures supplémentaires, tu n'as pas plus de reconnaissance. C'est malheureux. Je ne le fais plus [des heures supplémentaires]. (SF-10-16-8-5.)

D'autres employés acceptent ou tolèrent les exigences de leur travail et essaient par différentes stratégies de s'adapter aux exigences de leur vie professionnelle ; ils acceptent de répondre aux demandes de leur chef de projet en matière de flexibilité quant aux déplacements ou aux heures supplémentaires. Pour résoudre leurs problèmes de CVP, nos répondants usent de diverses stratégies (ils combinent parfois plusieurs stratégies ; nous avons également pris en compte les stratégies des supérieurs immédiats qui négocient eux-mêmes des aménagements avec leur propre supérieur).

Dans la logique de l'échange « donnant-donnant » des chefs de projet exposée précédemment, les employés acceptent de travailler des heures supplémentaires qu'ils conserveront dans leur banque de temps (officielle ou officieuse selon les entreprises) comme un moyen de négociation par la suite (14 femmes et 9 hommes).

D'autres renégocient avec leur chef de projet les dates d'échéance du projet ou le contenu de la tâche qui leur est confiée afin de se donner une marge de manœuvre (3 femmes et 5 hommes). Cependant, s'ils y gagnent un avantage, leurs collègues en subissent les inconvénients. La pression des délais est transférée aux suivants dans le processus, qui devront travailler plus vite. La vertu d'un tel aménagement reste individuelle et réservée à ceux qui ont un pouvoir de négociation. Il n'y a pas amélioration des conditions collectives de travail, au contraire !

Neuf de nos répondants (7 femmes, 2 hommes) n'ont pas obtenu de congé pour des cas de maladie d'un enfant, ont accédé à la demande du chef de projet de ne pas cesser de travailler, mais ont négocié de travailler ponctuellement à la

maison. Précisons que trois d'entre elles sont des chefs de projet et ont de ce fait une plus grande flexibilité.

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

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

Cinq employés, parmi les 11 obtenant facilement des aménagements, appartiennent à la compagnie *TI1* et bénéficient d'une banque de temps officielle. Cependant, il semble qu'ils n'aient pas à affronter un processus de négociation avec leur chef de projet. Notons également que certains d'entre eux travaillent seuls à des projets ou chez des clients. Ils négocient alors directement avec le client leur aménagement.

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

Les intérêts pour les supérieurs immédiats des aménagements consentis

L'accommodement cas par cas n'est pas seulement une solution officieuse de conciliation offerte gracieusement à l'employé par son chef de projet ; elle est aussi un outil de gestion à la disposition du chef de projet. Cette marge discrétionnaire lui confère l'une des seules sources de contrôle sur ses employés. C'est un moyen de « récompenser » certains employés ayant fait la preuve de leur disponibilité envers

l'organisation par le passé, par exemple en travaillant beaucoup d'heures supplémentaires non rémunérées. Le refus d'accorder un accommodement est inversement un moyen pour le chef de projet de « punir » le comportement d'employés qu'il juge insuffisamment engagés, flexibles ou « professionnels ». Cette marge de manœuvre dans l'interprétation et l'application des politiques de l'entreprise (lorsqu'elles existent) lui permet d'exercer un contrôle sur ses employés, en vue d'atteindre les objectifs de production.

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

Chez les clients, chaque conseiller de *TI 2*, le temps supplémentaire est toujours rétribué à taux horaire régulier... donc, que ce soit les fins de semaine, les jours fériés, Noël, n'importe quoi... c'est toujours à taux régulier. Donc, pour le client, c'est avantageux. Mais pour les employés, ça l'est moins... (CGSH-10-4-12-10.)

*

* *

Notre analyse du processus de négociation d'aménagements cas par cas souligne le rôle clé des chefs de projet dans les pratiques liées à la conciliation de la vie professionnelle et de la vie personnelle. Nous avons nuancé son rôle de soutien (HUTTON RAABE, 1996 ; GALINSKY, 2001 ; GERSON et JACOBS, 2001). Dans les entreprises de la nouvelle économie, employant un personnel extrêmement qualifié et tenant un discours faisant la part belle à l'autonomie professionnelle, le consentement d'aménagements par le chef de projet s'inscrit dans un processus plus large de négociation et de pouvoir entre les acteurs de l'organisation.

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

aucune préoccupation pour leurs problèmes de conciliation de la vie professionnelle et de la vie personnelle.

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

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

Stéphanie CHASSERIO

Marie-Josée LEGAULT

*Télé-université,
et École des sciences de la gestion,
Université du Québec à Montréal.*

BIBLIOGRAPHIE

ALVESSON, Mats

1995 *Management of Knowledge-Intensive Companies*, Berlin, Walter de Gruyter.

2000 « Social identity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies », *Journal of Management Studies*, 37, 8 : 1101-1123.

ANDERSON-GOUGH, Fiona, Christopher GREY et Keith ROBSON

- 2000 « In the name of client. The service ethic in two professional services firms », *Human Relations*, 53, 9 : 1151-1174.

AVERY, Christine et Diane ZABEL

- 2001 *The Flexible Workplace. A Sourcebook of Information and Research*, Westport, Connecticut, Quorum Books.

BAILYN, Lotte

- 1993 *Breaking the Mold. Women, Men, and Time in the New Corporate World*, New York, The Free Press.

BAILYN, Lotte, Robert DRAGO et Thomas A. KOCHAN

- 2002 *Integrating Work and Family Llife. A Holistic Approach*, Cambridge, Sloan Work-Family Policy Network.

BERREBI-HOFFMANN, Isabelle

- 2002 « Nouvelle économie, nouveaux pouvoirs ? », *Sciences Humaines*, 125 : 32-36.

CARLSON, Dawn S. et Pamela L. PERREWÉ

- 1999 « The role of social support in the stressor-strain relationship. An examination of work-family conflict », *Journal of Management*, 25, 4 : 513-540.

CASTELLS, Manuel

- 2001 *The Internet Galaxy. Reflections on the Internet Business, and Society*, New York, Oxford University Press.

Catalyst

- 1998 *A New Approach to Flexibility. Managing the Work / Time Equation*, New York, study funded by the Alfred P. Sloan Foundation, Catalyst. (www.catalystwomen.org)

Conseil de la famille et de l'enfance et Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec

- 2001 *La détermination et la gestion des problèmes de conciliation de travail-famille en milieu de travail*, Québec, Gouvernement du Québec.

CUNNINGHAM, Ian et Jeff HYMAN

- 1995 « Transforming the HRM vision into reality. The role of line managers and supervisors in implementing change », *Employee Relations*, 17, 8 : 5-20.

DEFILLIPPI, Robert J.

- 2003 « Organizational models for collaboration in the new economy », *Human Resource Planning*, 25, 4 : 7-18.

DESJARDINS, André

- 1995 « Programmes concernant la conciliation des responsabilités familiales et professionnelles. "Sondage auprès d'employeurs" », *Le marché du travail*, 16, 4 : 66-71.

ELANGO VAN, A.R. et Jia LIN XIE

- 2000 « Effects of perceived power of supervisor on subordinate work attitudes », *Leadership & Organization Development Journal*, 21, 6 : 319-328.

EVETTS, Julia

- 1998 « Managing the technology but not the organization. Women and career in engineering », *Women in Management Review*, 13, 8 : 283-290.

FRIEDMAN, Stewart D., Perry CHRISTENSEN et Jessica DEGROOT

- 1998 « Work and life. The end of the zero-sum game », *Harvard Business Review*, 76, 6 : 119-129.

GALINSKY, Ellen

- 2001 « Toward a new view of work and family life », dans : Rosanna HERTZ et Nancy L. MARSHALL (dirs), *Working Families. The Transformation of the American Home*, London, University of California Press, 168-186.

GALINSKY, Ellen, James T. BOND et Dana E. FRIEDMAN

- 1996 « The role of employers in addressing the needs of employed parents », *Journal of Social Issues*, 52, 1 : 111-136.

GERSON, Kathleen et Jerry A. JACOBS

- 2001 « Changing the structure and culture of work », dans : Rosanna HERTZ et Nancy L. MARSHALL (dirs), *Working Families. The Transformation of the American Home*, London, University of California Press, 207-226.

GLASS, Jennifer L. et Sarah Beth ESTES

- 1997 « The family responsive workplace », *The Annual Review of Sociology*, 23 : 289-313.

GREENHAUS, Jeffrey H. et Nicholas J. BEUTELL

- 1985 « Sources of conflict between work and family roles », *Academy of Management Journal*, 10, 1 : 76-88.

GRUGULIS, Irena, Tony DUNDON et Adrian WILKINSON

- 2000 « Cultural control and the cultural manager. Employment practices in a consultancy », *Work, Employment and Society*, 14, 1 : 97-116.

HALES, Colin

- 2002 « Middle managers' responses to organisational "re-branding" », communication présentée à *Leadership in a branded world track*, lors de la 2nd Annual Conference on Innovative Research in Management, organisée par The European Academy of Management, tenue à Stockholm.

HARLEY, Bill

- 1999 « The myth of empowerment : work organisation, hierarchy and employee autonomy in contemporary Australian workplaces », *Work, Employment and Society*, 13, 1 : 41-66.

HOCHSCHILD, Arlie Russell

- 1997 *The Time Bind. When Work Becomes Home and Home Becomes Work*, New York, Metropolitan Books.

HOLT, Helle et Ivan THAULOW

- 1996 « Formal and informal flexibility in the workplace », dans : Susan LEWIS et Jeremy LEWIS (dirs), *The Work-Family Challenge. Rethinking Employment*, London, Sage Publication, 79-92.

HUTTON RAABE, Phyllis

- 1996 « Constructing pluralistic work and career arrangements », dans : Susan LEWIS et Jeremy LEWIS (dirs), *The Work-Family Challenge. Rethinking Employment*, London, Sage Publications, 128-141.

IGBARIA, Magid, Saroj PARASURAMEN et Jeffrey H. GREENHAUS

- 1997 « Status report on women and men in the IT workplace », *Information Systems Management*, 14, 3 : 44-53.

JACKSON, David et John HUMBLE

- 1994 « Middle managers. New purposes, new directions », *Journal of Management Development*, 13, 3 : 15-21.

JOHNSON, Karen, Donna LERO et Jennifer ROONEY

- 2001 *Recueil travail – vie personnelle 2001. 150 statistiques canadiennes sur le travail, la famille et le bien-être*, Guelph, Centre for Families, Work and Well Being, University of Guelph.

KICKUL, Jill et Margaret POSIG

- 2001 « Supervisory emotional support and burnout. An explanation of reverse buffering », *Journal of Managerial Issues*, 13, 3 : 328-344.

KUNDA, Gideon

- 1992 *Engineering Culture. Control and Commitment in a High-Tech Corporation*, Philadelphia, Temple University Press.

LEE, Catherine M. et Linda DUXBURY

- 1998 « Employed parents' support from partners, employers and friends », *The Journal of Social Psychology*, 138, 3 : 303-322.

LEGAULT, Marie-Josée et Stéphanie CHASSERIO

- 2003 « Family obligations or cultural constraints ? Obstacles in the path of professional women », *Journal of International Women Studies*, 4, 3.
<http://www.bridgew.edu/SoAS/jiws/May03/index.htm>

LEWIS, Susan et Karen TAYLOR

- 1996 « Evaluating the impact of family-friendly employer policies. A case study », dans : Susan LEWIS et Jeremy LEWIS (dirs), *The Work-Family Challenge. Rethinking Employment*, London, Sage Publications, 113-127.

LOBEL, Sharon

- 1999 « Impacts of diversity and work-life initiatives in organizations », dans : Gary N. POWELL (dir.), *Gender and Work*, Thousand Oaks, Sage Publications.

MORRIS, Betsy

- 1997 « Is your family wrecking your career ? », *Fortune*, 135, 5 : 70-90.

OSTERMAN, Paul

- 1995 « Work / family programs and the employment relationship », *Administrative Sciences Quarterly*, 40, 4 : 681-700.

PARASURAMAN, Saroj et Jeffrey H. GREENHAUS

- 1997 *Integrating Work and Family. Challenges and Choices for a Changing World*, Westport, Quorum Books.

PARÉ, Guy, Michel TREMBLAY et Patrick LALONDE

- 2001 « Workforce retention. What do IT employees really want ? », dans : Mark SERVA (dir.), *Proceedings of The Special Interest Group on Computer Personnel Research (SIGCPR) of the Association for computing Machinery (ACM) Conference*, San Diego, 1-10.

PERLOW, Leslie A.

- 1998 « Boundary control : the social ordering of work and family time in a high-tech corporation », *Administrative Science Quarterly*, 43, 2 : 328-357.
- 1999 « The time famine. Toward a sociology of work time », *Administrative Science Quarterly*, 44, 1 : 57-81.

PINA E CUNHA, Miguel

- 2002 « The best place to be. Managing control and employee loyalty in a knowledge-intensive company », *The Journal of Applied Behavioral Science*, 38, 4 : 481-495.

SIMPSON, Ruth

- 1998 « Presenteeism, power and organizational change. Long hours as a career barrier and the impact on the working lives of women managers », *British Journal of Management*, 9, Special Issues 1 : 37-50.

SINGH, Val et Susan VINNICOMBE

- 2000 « What does commitment really means ? Views of UK and Swedish engineering managers », *Personnel Review*, 29, 2 : 228-258.

ST-ONGE, Sylvie, Victor HAINES et Hélène SEVIN

- 2000 « L'influence du supérieur hiérarchique, des collègues et des dirigeants d'entreprise sur le succès en télétravail », *Relations industrielles*, 55, 3 : 414-450.

THOMAS, Linda Thiede et Daniel .C. GANSTER

- 1995 « Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain. A control perspective », *Journal of Applied Psychology*, 80 : 6-15.