



Gestion par projets et risques pour la santé psychologique au travail dans la nouvelle économie

Marie-Josée Legault et Hind Belarbi-Basbous



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/pistes/3086>
DOI : 10.4000/pistes.3086
ISSN : 1481-9384

Éditeur

Les Amis de PISTES

Édition imprimée

Date de publication : 1 mai 2006

Référence électronique

Marie-Josée Legault et Hind Belarbi-Basbous, « Gestion par projets et risques pour la santé psychologique au travail dans la nouvelle économie », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* [En ligne], 8-1 | 2006, mis en ligne le 01 mai 2006, consulté le 01 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/pistes/3086> ; DOI : 10.4000/pistes.3086

Ce document a été généré automatiquement le 1 mai 2019.



Pistes est mis à disposition selon les termes de la licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International.

Gestion par projets et risques pour la santé psychologique au travail dans la nouvelle économie

Marie-Josée Legault et Hind Belarbi-Basbous

1. Introduction

- 1 Au Québec, les problèmes de santé psychologique au travail sont à la hausse. En effet, les trois enquêtes générales sur la santé et le bien-être de la population québécoise, effectuées par Santé-Québec entre 1987 et 1998 (l'Enquête Santé-Québec (1987) et l'Enquête sociale et de santé qui lui succède (1992-3, 1998), démontrent que l'incapacité de travail, due à des problèmes de santé psychologique, a presque doublé. Si ces problèmes expliquaient les absences pour maladie de 7,2 % des personnes de 15 ans et plus en emploi en 1987, ils en démontraient 13,2 % en 1998. Le nombre moyen de journées d'incapacité de travail par personne pour ces problèmes augmente lentement entre 1987 et 1992 (de 7 à 7,4 jours par 100 personnes au travail) puis triple de 1992 à 1998, passant de 7,4 à 24,6 par 100 personnes, soit une hausse de plus de 200 % (Direction générale de la santé publique, 2001, p. 69).
- 2 Par comparaison, en 1998, les problèmes ostéo-articulaires expliquent 11,2 % des absences des personnes de 15 ans et plus en emploi (23,2 jours d'absence par 100 personnes au travail) et les problèmes cardiovasculaires, 2,5 % (un seul jour d'absence par 100 personnes au travail) (Vézina et Bourbonnais, 2001, p. 281-283). Jean-Pierre Brun, titulaire de la *Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations*, de l'Université Laval compte six millions de jours perdus au Québec chaque année en raison de problèmes de santé psychologique au travail (cité dans Vinet, Bourbonnais et Brisson, 2003, p. 13).
- 3 La plus grande part de la main-d'œuvre travaille dorénavant dans le secteur des services ; en 1999, on y trouve 84,6 % des femmes actives et 64,5 % des hommes (Statistique Canada,

1999). Faut-il y voir la source de l'augmentation du pourcentage des problèmes de santé psychologique par rapport à celle des maux proprement physiologiques ?

- 4 Même dans les emplois du secteur industriel, de plus en plus, la part mentale et cognitive du travail est souvent plus grande que l'effort physique (Bélanger et coll., 2003). L'accroissement des emplois du savoir domine nettement l'évolution contemporaine de l'emploi (Lapointe, 2004 ; Guérin et Wils, 1992, p. 85). Outre la demande d'effort mental, une autre forme de demande, cette fois psychologique, est à la hausse dans l'ensemble du marché de l'emploi. Sous l'effet d'une conjoncture économique dont nous ferons état plus loin, dans plusieurs secteurs, les employés doivent témoigner d'un engagement au travail tel qu'on l'attendait auparavant d'un entrepreneur (Vinet, Bourbonnais, Brisson, 2003, p. 20-22).
- 5 La situation ne saurait donc s'améliorer d'elle-même et, au contraire, continuera d'être préoccupante. Une importante communauté de chercheurs s'affaire donc à trouver à la fois explications et voies d'intervention concernant ce phénomène.
- 6 La recherche a franchi d'importantes étapes en matière d'explication et de prédiction des problèmes de santé psychologique au travail. À partir du modèle de Karasek et Theorell (1990), plusieurs chercheurs québécois, nord-américains et européens ont mené des recherches empiriques dans des milieux de travail variés et sur d'imposants échantillons, permettant ainsi d'enrichir le modèle de départ et de mettre au point un appareil théorique qui a acquis une stabilité suffisante pour permettre des comparaisons internationales et intersectorielles fort utiles. Un important corpus de travaux met ainsi dorénavant en évidence quelques relations qui s'imposent entre l'organisation du travail et la santé psychologique des travailleurs. Plusieurs secteurs d'emploi ont été étudiés à l'aide de ce modèle, mais pendant que les employés de grandes bureaucraties (fonction publique, grandes entreprises syndiquées) dominent les études, ceux des services conseil ou des services aux entreprises, tout comme l'ensemble du secteur dit de la nouvelle économie,¹ ont fait l'objet d'une moindre attention.
- 7 Lors d'une enquête menée récemment sur la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle dans sept organisations montréalaises de la nouvelle économie² (Legault, 2004), notre équipe de recherche a été saisie de la très grande préoccupation des travailleurs pour cette question, bien que cela ne soit pas là l'objectif premier de l'enquête. Ces sept entreprises ont en commun d'avoir adopté la gestion par projets. Cet article prendra donc le soin de décrire l'organisation du travail propre à la gestion de projets pour relever ensuite les facteurs de problèmes de santé psychologique du modèle de Karasek et Theorell (1990) dont on peut soupçonner la présence (faute de les avoir mesurés avec les échelles propres au modèle, décrites à la note 5, nous resterons prudentes dans nos affirmations). Certaines conditions propres à la nouvelle économie peuvent mener à approfondir les relations établies dans ce modèle sans le compromettre.
- 8 Le présent article vise à contribuer à l'édification d'un modèle explicatif de santé psychologique au travail qui tienne compte de ces conditions, en s'appuyant sur le modèle de Karasek et Theorell (1990). Sa valeur explicative et prédictive en est désormais bien appuyée. Cela dit, rien n'indique que le modèle a pour autant acquis une définitive stabilité. Chacun des quatre facteurs qu'il comprend est lui-même d'une assez grande complexité pour revêtir diverses formes selon les environnements de travail et on trouvera un grand nombre de combinaisons des formes de chacun de ces facteurs selon les environnements. Notamment, selon nos observations, la qualification du travail et le type d'intervention du client, son rôle et son importance dans le processus de production

de biens ou de services peuvent faire varier grandement la façon dont se déploie le premier de ces facteurs (la grandeur de la demande) pour produire le résultat final soit, ici, l'état de santé d'une population de travailleurs. La très grande autonomie des travailleurs très qualifiés induit en outre dans notre population un niveau de responsabilité face à la réussite du projet et au client qui augmente la demande qualitative (dans les termes du modèle) à un point tel que cela remet en cause, à notre avis, la relation traditionnellement positive établie entre l'autonomie et la santé psychologique. En d'autres termes, bien que le modèle confère à l'autonomie un rôle essentiellement positif quant à la santé psychologique, nos résultats nous amènent à nuancer cette relation et à discuter son caractère universel, car avec l'augmentation de l'autonomie décisionnelle peut venir une considérable augmentation de la responsabilité chez les professionnels qualifiés ; or, selon le modèle, ce dernier facteur est compris dans la demande psychologique qualitative au travail et lié négativement à la santé psychologique. Les résultats exposés permettront de bien comprendre cette remise en cause.

- 9 En conséquence, pour enrichir le modèle, que ce soit pour bien comprendre les déterminants de la santé psychologique ou pour intervenir, les études sectorielles sont encore nécessaires pour apprécier les contours du phénomène de la détérioration de la santé psychologique. C'est dans cet esprit que nous présentons des données sectorielles, recueillies dans le secteur des services informatiques aux entreprises, inclus dans ce qu'on désigne comme la nouvelle économie.

2. L'état des connaissances

- 10 Le travail se transforme en profondeur, dans la période contemporaine, sous l'effet de grandes forces:³
- la libéralisation économique des échanges commerciaux et la pression accrue de la concurrence qui s'ensuivent ;
 - le développement des technologies d'information et de communication (TIC) qui font reculer les limites de la disponibilité des travailleurs et favorisent le contrôle du travail ;
 - les exigences financières de rendement à court terme qui guident les décisions des actionnaires.
- 11 Les transformations du travail qui en résultent se déclinent à leur tour en conséquences qui se font sentir de façon variable selon les milieux :
- L'organisation contemporaine du travail se caractérise par l'augmentation de l'intensité du travail, demandée pour réduire les coûts et soutenue par les TIC, et l'augmentation de la flexibilité demandée pour les mêmes raisons, flexibilité à la fois fonctionnelle (polyvalence), salariale (diversité des statuts et des niveaux de rémunération) et numérique (augmentation des statuts atypiques et du travail selon la demande et les besoins).
 - Les attentes des employeurs augmentent sous l'effet des contraintes vues plus haut, qu'ils relaient aux travailleurs sous la forme d'exigences de disponibilité ajustées en fonction de la demande (heures de travail à la hausse ou à la baisse) et d'un engagement accru à l'endroit de l'organisation qui les emploie, à ses objectifs et à sa survie même ; le travailleur s'en trouve davantage responsabilisé. On attend de lui qu'il fasse siennes les contraintes du marché auquel est confronté son employeur car celui-ci lui transmet les exigences de qualité, de délai et de service propres au nouveau contexte de concurrence dans le secteur privé et de recherche de l'efficacité dans le secteur public. L'attribution de plus grandes

responsabilités décisionnelles et l'organisation en équipes ayant des degrés variables d'autonomie force les employés à déployer de plus grandes compétences relationnelles et à dénouer des conflits avec leurs pairs qui peuvent être à la fois source de réalisation et de pression.

- Les conditions de travail se précarisent et les statuts atypiques se multiplient, pour favoriser la flexibilité numérique, la disponibilité sur demande et la réduction des coûts de main-d'œuvre. À ce titre, notons la multiplication des travailleurs autonomes au service des organisations, à qui on demande d'être disponibles au travail à des heures très variables, irrégulières. Ces heures sont parfois très longues et alors deviennent un facteur d'épuisement ; elles sont parfois aussi très courtes et alors, lorsque ce n'est pas là le souhait du travailleur, deviennent un facteur d'insécurité économique. Les limites du temps et de l'espace de travail disparaissent au profit d'un lien quasi permanent avec l'employeur sous la forme du travail à la maison, du devoir d'être disponible au bout du fil par le truchement du téléphone ou de l'ordinateur portable.
- 12 Ce contexte rapidement esquissé est la toile de fond sur laquelle se déploie la hausse des problèmes de santé psychologique (lire aussi à ce sujet de Gaulejac, 2005; Vézina, 2002a).

2.1 Le modèle de Karasek et Theorell

- 13 De multiples études empiriques ont mis à l'épreuve l'appareil théorique proposé par Karasek et Theorell (1990) et permettent de bien maîtriser maintenant la relation entre l'augmentation de la tension physiologique et psychologique des travailleurs et deux facteurs importants:⁴
- L'augmentation de la charge de travail, à la fois quantitative et qualitative, physique et psychologique ; si on impose aux travailleurs un flux constant d'objets ou de clients à traiter, si on ajuste de façon serrée l'effectif à la demande pour éliminer les temps morts et maximiser le temps travaillé, si un employé doit effectuer des tâches dans une période insuffisante, il ressent une fatigue accrue qui augmente le risque de stress puis de maladie (augmentation de la charge quantitative). Si on augmente la responsabilité des travailleurs envers le résultat, leur engagement dans des relations personnelles investies dans l'exécution du travail, chaque heure travaillée entraîne une fatigue plus grande (augmentation de la charge qualitative) qui s'ajoute à la précédente. Il y a aussi surcharge qualitative lorsqu'un employé ne perçoit pas qu'il détient les compétences ou les connaissances requises pour effectuer son travail. La charge de travail quantitative et qualitative, physique et psychologique, doit être proportionnelle aux capacités et au potentiel d'adaptation du travailleur. Lorsqu'elle dépasse ses limites physiologiques et psychologiques, il y a menace d'épuisement professionnel ou d'autres symptômes.
 - La réduction de l'autonomie et de la latitude décisionnelle au travail, à la fois dans les décisions en matière de présence au travail, d'aménagement des heures et des lieux de travail, et d'exécution du travail, augmente aussi la tension au travail.
- 14 La présence de ces deux facteurs et des problèmes de santé psychologique chez les sujets observés à l'aide du modèle est mesurée quantitativement au moyen de questionnaires qui amènent les répondants à auto-évaluer la présence de ces facteurs.⁵ Les possibilités d'erreur d'interprétation dans les mesures auto-rapportées sont compensées par l'usage de très vastes échantillons.
- 15 La surcharge quantitative augmente depuis quelques années dans les organisations à la faveur des compressions de coûts (Minet, 2004; Observatoire des hommes et des

- organisations, 2002; O'Driscoll et Cooper, 1996). Les nombreuses études empiriques mettant à l'épreuve le modèle d'explication évoqué au début de cet article accèdent bien sûr cette affirmation, entre autres au Québec (Vinet et coll., 2003, p. 24-25).
- 16 Selon Vinet, Bourbonnais et Brisson (2003, p. 24), la hausse contemporaine des problèmes de santé psychologique est entre autres due à des exigences devenues démesurées. Sur le plan physique et quantitatif, la chasse aux temps morts, à la source d'horaires de plus en plus irréguliers, se combine à l'implantation des TIC pour intensifier le travail en assurant des flux continus et sans relâche aux travailleurs de bureau ou de production de masse. Chez les travailleurs de la vente, du service conseil ou de la pratique professionnelle privée, les TIC ont pour effet d'augmenter la disponibilité en tout temps (courriel, téléphone portable) et de faire disparaître la frontière entre la maison et le travail en permettant de travailler à distance. Cela permet d'allonger les heures de travail (Vinet et coll., 2003, p. 25). Il importe toutefois de distinguer selon les secteurs d'emploi et le niveau de qualification du travail ; l'évolution des heures de travail révèle de fait un profil polarisé (Lapointe, 2004). En outre, les longues heures de travail font partie intégrante de l'organisation du travail propre aux services informatiques (von Hellens et coll., 2001), de toute organisation par projets et sont inhérents aux services aux entreprises, caractérisés par une grande concurrence et par de grandes exigences (ponctualité, qualité et prix concurrentiels) de la part des clients (Alvesson, 2000 ; Bailyn, 1993 ; Evetts, 1998 ; Grugulis et coll., 2000 ; Kunda, 1992 ; Lapointe, 2004 ; Perlow, 1999 ; Simpson, 1998 ; Singh et Vinnicombe, 2000).
 - 17 Or, les personnes qui travaillent de longues heures sont plus prédisposées que les personnes ne se considérant pas comme des bourreaux de travail à souffrir d'un manque de bien-être émotionnel, à connaître des problèmes de stress, à entretenir des habitudes de vie délétères : augmentation de poids, tabagisme, consommation d'alcool, à souffrir d'épuisement, d'anxiété, d'hypertension (Kemeny, 2002 ; Shields, 2000).
 - 18 Sur le plan psychologique, la demande évolue aussi de façon inquiétante dans la société, cette fois en vertu du « débordement par les clientèles », en lien avec l'augmentation de l'emploi dans le secteur des services. Dans les emplois moins qualifiés, un effectif insuffisant pour une demande à la hausse dans les services aux particuliers entraîne aussi des communications fréquemment interrompues par le téléphone, les collègues, le courrier électronique ou d'autres sources (Ball et coll., 1993). Dans les professions où prévaut la relation d'aide (soins de santé, services sociaux, enseignement), l'investissement psychologique et la responsabilité du bien-être d'autrui sont à l'origine de la surcharge psychologique qui ne peut qu'augmenter en cas de surcharge quantitative. Enfin, on demande de plus en plus aux employés de déployer une grande flexibilité fonctionnelle ; on affectera, par exemple, les travailleurs à des fonctions variables selon les fluctuations de la production pour en optimiser le rendement (Vinet et coll., 2003, p. 20). L'aplatissement de la structure hiérarchique par la suppression de plusieurs niveaux hiérarchiques, credo de l'organisation post-bureaucratique, vise la souplesse par la polyvalence mais a, pour contrepartie, de supprimer les responsabilités clairement désignées (Baber, 1983).
 - 19 Enfin, diverses enquêtes empiriques ont permis d'ajouter deux dimensions à ce modèle, dont nous ne traiterons pas ici, soit le soutien social et la rupture de l'équilibre nécessaire entre les contributions demandées et la rétribution proposée.

2.2 L'hypersollicitation par le client

- 20 Par ailleurs, et en lien avec l'étude et la mesure de la demande psychologique au travail, nous avons considéré les apports d'un autre courant de travaux, la psychopathologie du travail, pour rendre compte de certaines dimensions propres au travail des professionnels très qualifiés de la nouvelle économie. Les raisons de ce faire vont être livrées plus tard, mais pour l'instant, disons simplement qu'en prolongeant un raisonnement de Christophe Dejourn (2000), on repère la présence d'un facteur de risque peu étudié dans le corpus des travaux sur la santé psychologique au travail et, par ailleurs, en expansion dans les milieux de travail : l'hypersollicitation des travailleurs, dans ce cas-ci par les clients. Dejourn définit, en effet, trois types d'atteintes à la santé :
- les menaces à l'intégrité physique, qu'elles soient thermiques, toxiques, ou dues aux risques de la circulation routière, etc. ;
 - les menaces à la dignité de la personne, qu'elles soient de l'ordre du harcèlement, des humiliations, etc., et qui atteignent la santé psychologique ;
 - l'hypersollicitation d'articulations ou de fonctions organiques, par la répétition infinie de gestes et de postures, l'accélération des cadences, la réduction des pauses, la complexité croissante des tâches, la formation insuffisante, la pression des délais, etc.
- 21 Dejourn (2000, p. 253) a d'abord défini ces lésions par hypersollicitation pour expliquer les troubles musculosquelettiques, mais la notion s'est étendue aux fonctions mentales pour expliquer des problèmes d'ordre psychologique : stress permanent, dépression, troubles psychosomatiques et décompensations psychiques, assuétude au travail, épuisement professionnel (Minet, 2004). Selon une étude française portant sur les facteurs de risque issus de l'organisation du travail, parmi trois tendances dominantes récentes, on trouve l'hypersollicitation due à deux sources de pression : les actionnaires, en amont, et les clients, en aval (Observatoire des hommes et des organisations, 2002). Ces deux sources conjuguées produisent une intensification notable de la demande psychologique au travail menant à la fatigue, au surmenage, à l'épuisement, à l'usure. Cependant, la simple mesure quantitative du facteur « sollicitation par le client » n'épuise pas la question ; l'étude qualitative de la nature de la sollicitation peut contribuer, à notre avis, de façon intéressante au modèle explicatif de la santé psychologique au travail, car elle peut infléchir la direction de certaines relations.

2.3 La notion d'engagement au travail

- 22 Selon nous, la demande d'engagement au travail (de la part des employeurs) est aussi liée à la demande psychologique du travail ; c'est pour ainsi dire la traduction, en langage de gestion des ressources humaines, de la demande (et de la charge) de travail. On peut se demander si la notion d'engagement recouvre autant la part quantitative que qualitative de la demande de travail. La définition de l'engagement a beaucoup changé au cours des dernières années, à la faveur de la conjoncture économique tributaire de la mondialisation des échanges (Mohrmanet et coll., 1995; Stile et coll., 1997; Rousseau, 1995). L'une des principales définitions classiques de l'engagement (Mowday et coll., 1979), qui a dominé la recherche sur cet objet pendant une trentaine d'années sans trop de remise en cause (Guest, 1992), tenait en deux grandes dimensions : le désir de demeurer à l'emploi d'une organisation donnée, l'attachement ou la fidélité (*continuance commitment*) et l'adhésion aux valeurs, aux objectifs de son employeur et la disposition à

fournir des efforts en conséquence (*affective/attitudinal commitment*). Selon cette définition, la notion d'engagement recouperait davantage la dimension quantitative de la demande.

- 23 Cependant, l'importance de la fidélité à long terme envers un employeur perd beaucoup d'importance dans la nouvelle économie, au bénéfice des dimensions ponctuelles, liées au rendement de l'employé et à sa contribution à l'entreprise au moment présent (Guest, 1997, 1998 ; Singh et Vinnicombe, 2000). Les auteures de cette dernière étude ont interrogé 37 gestionnaires et ingénieurs des deux sexes dans des organisations de haute technologie (aérospatiale). Les composantes de l'engagement que pointent en priorité les sujets de cette étude ressemblent à celles qu'ont exprimées nos sujets ; au premier chef, pour 65 % des personnes interrogées, on donne la livraison du produit (ou l'atteinte de l'objectif) en respectant les délais et le budget impartis (*task or objective delivery*) et le fait de « se défoncer » au travail, de ne pas hésiter à donner des heures et des efforts supplémentaires (*put yourself out, do some extra*) (Singh et Vinnicombe, 2000, p. 238-240). Selon cette acception, on le verra plus loin avec l'exposé des résultats, la notion d'engagement recoupe tant la dimension quantitative que qualitative de la demande de travail et joue un important rôle de soutien et de renforcement à l'hypersollicitation par le client. Nous nous sommes donc intéressées à ce courant de travaux en gestion des ressources humaines, nécessaire selon nous pour comprendre la nature particulière de la demande psychologique dans la gestion de projets.

3. La méthode

- 24 Dans notre échantillon d'entreprises, on retrouve cinq organisations de la nouvelle économie (services informatiques aux entreprises, développement de produits d'optique et de télécommunications) et deux grandes bureaucraties plus traditionnelles (la division informatique d'une compagnie d'assurances, et une autre d'une entreprise de gestion immobilière) servant de secteur de comparaison. Dans le premier groupe, les organisations comptent entre 100 et 150 employés, alors que dans le deuxième groupe, les organisations en comptabilisent entre 500 et mille. Les employés ne sont pas syndiqués dans aucune d'entre elles.
- 25 Toutes ces organisations, dans l'essentiel de leurs activités, transigent avec des clients. On a constitué les services informatiques des deux bureaucraties, suivant une tendance contemporaine répandue, en centres autonomes de services à l'ensemble de l'organisation, chargés de proposer leurs services avec un rendement optimal. Cela étant, ils sont virtuellement en compétition avec des firmes externes, car si ces dernières pouvaient proposer les services à un meilleur coût, la direction pourrait décider d'y recourir et d'abolir son service interne d'informatique.
- 26 L'enquête a recueilli le discours de 88 répondants (43 hommes et 45 femmes) entre janvier 2001 et avril 2002. Nous avons interrogé, dans chaque organisation, un ou deux gestionnaires des ressources humaines, deux à quatre supérieurs immédiats (chefs de projet, chefs d'équipe, superviseurs), idéalement un homme et une femme, quand cela était possible, et 10 à 12 employés (répartis également entre hommes et femmes) occupant des postes liés au génie informatique ou logiciel. Les entretiens en profondeur duraient d'une heure et demie à deux heures et le guide d'entretien était semi-directif ; ils étaient enregistrés, transcrits et codés dans le logiciel NVIVO selon la méthode de la

théorie ancrée. Inexistante dans les interrogations de recherche prévues au point de départ, la question de la santé psychologique de nos répondants s'est imposée à nous dès l'étape de la codification des catégories du discours, pour ensuite s'élaborer à l'étape dans les catégories d'analyse du discours (pour voir l'arborescence, consulter Belarbi, 2005).

- 27 Ce type de données ne permet en aucune façon de généraliser nos observations, même si elles avaient été recueillies dans le but de documenter l'état de la santé psychologique dans ce secteur d'emploi. En effet, les échantillons n'ont pas été constitués dans un but de représentativité statistique. Ces données permettent cependant de découvrir des dimensions propres à ce secteur d'emploi et, ce faisant, d'enrichir le modèle théorique exposé plus haut par l'approfondissement de la connaissance de la dynamique entre les divers facteurs.
- 28 Bien que notre enquête ne portait pas sur la santé au travail, certaines questions posées visaient directement la mesure de la pression et de la charge de travail, tandis que d'autres pouvaient fournir l'occasion d'exprimer un malaise psychologique et/ou physique lié au travail : questions sur les caractéristiques de l'emploi, sur les politiques et les pratiques officielles ou officieuses, les problèmes et les décisions professionnelles dues à la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle. À l'exception des premières, ces questions avaient un caractère neutre et ne suggéraient pas a priori l'existence de problèmes.
- 29 En bref, nous avons découvert une population épuisée. Nos répondants exprimaient spontanément et abondamment leur perception de la surcharge de travail et de la pression, même si là n'était pas l'objet principal de la recherche. On a pu ainsi déceler à travers leurs propos la présence de quelques facteurs de risque organisationnels liés à l'organisation du travail et au contexte économique, non sans liens.
- 30 Comme là n'était pas le sujet d'intérêt premier de l'enquête, nous ne pouvons quantifier précisément l'ampleur de ces problèmes ; nous ne pouvons tout au plus qu'inférer, à partir d'extraits du discours de nos répondants, la très grande présence de facteurs de risque reconnus dans les travaux. Cette inférence permet d'asseoir l'hypothèse de la surreprésentation de notre population parmi les victimes de problèmes de santé psychologique. Cette hypothèse pourrait, à son tour, être soumise à des vérifications à l'aide de modèles théoriques, tels que celui exposé plus haut, par exemple. Il importe toutefois de bien se rappeler le statut d'hypothèse de l'affirmation.

4. Les résultats et la discussion

- 31 Dans cette section, nous exposerons les résultats de notre enquête et appuierons certains d'entre eux par des références à divers travaux ; ce faisant, exposé des résultats et discussion.

4.1 La gestion par projets comme forme d'organisation du travail

- 32 La gestion *de* projets se dit dans les industries où la production est par définition unique et à durée déterminée, correspondant à un contrat liant l'organisation-fournisseur à une entreprise-client ; l'organisation-fournisseur produit en succession des objets livrables à un prix et une échéance donnés. La construction en donne un bon exemple. Par ailleurs, la gestion *par* projets se dit des entreprises qui en adoptent les procédés (équipes à durée

déterminée et de composition changeante, dotées d'autonomie dans l'organisation des tâches assortie de responsabilité à l'endroit d'objectifs précis à atteindre) sans que leur production en détienne les caractéristiques en soi.⁶

- 33 Les années 90 ont été, non seulement en Amérique mais en Europe occidentale, les années qualifiées en France de l'organisation libérale (Chatzis et coll., 1999 ; Courpasson, 2000, p. 15-26) ou de l'organisation flexible (Périlleux, 2001), en Grande-Bretagne et aux États-Unis de l'organisation post-bureaucratique ou post-taylorienne (Ashkenas et coll., 1995 ; Castells, 1996 ; Drucker, 1988 ; Galbraith, 1993 ; Palmer et Dunford, 1997 ; Powell, 1990 ; Quinn et coll., 1996 ; Snow et coll., 1992 ; Volberda, 1998), ensemble de principes formant un modèle alternatif de gestion des entreprises et de la main-d'œuvre dont on prétend qu'il renouvelle et transforme le modèle de l'entreprise bureaucratique d'une ère industrielle en déclin. On l'implante à divers niveaux dans bien des secteurs et pas seulement dans la nouvelle économie, bien sûr, mais souvent en empruntant le mode d'organisation par projets. Il n'y a pas à s'en étonner, car il s'agit là de l'une des innovations en matière de modes d'organisation du travail propre à l'organisation libérale (Courpasson, 2000, p.187), qui permet d'en implanter les caractéristiques saillantes : disparition ou aplatissement des hiérarchies de commandement et de contrôle et réduction des coûts d'encadrement, responsabilisation de travailleurs qu'on dit autonomes, en particulier lorsqu'ils sont très qualifiés et qu'on recherche, au moins en partie, l'innovation, remise en cause du compromis fordiste, exigence d'un haut niveau de flexibilité du travail, disparition des garanties d'emploi, des dites rigidités salariales, des horaires stables ou prévisibles, etc.
- 34 Dans le secteur des services informatiques aux entreprises, la concurrence élevée impose aux représentants de négocier des contrats à des prix très bas, entraînant des budgets très serrés, à réaliser dans des délais sans cesse plus courts. Les observateurs ont bien décrit la position confortable que confère au client une telle concurrence dans ce secteur (Frame, 1995, Anderson-Gough et coll., 2000). Chaque projet est dirigé par un chef ou gestionnaire de projet qui en assume l'entière responsabilité ; il crée une équipe multifonctionnelle d'experts selon les besoins du client. Les niveaux hiérarchiques sont réduits dans les organisations qui adoptent ce mode d'organisation du travail et les structures organisationnelles maintenues au plus simple (Anderson-Gough et coll., 2000 ; Berrebi-Hoffmann, 2002 ; Courpasson, 2000, p.187-211 ; Cartwright et Gale, 1995 ; DeFillippi, 2003 ; Evetts, 1997 ; Gale et Cartwright, 1995). Rien de commun cependant ici avec la réduction des niveaux hiérarchiques dans les secteurs d'emploi moins qualifiés ; le contrôle des gestes et des décisions est quasi-inexistant sur ces professionnels auxquels on confie une autonomie opérationnelle considérable. Mais ils ne sont pas exempts de pression pour autant ; ils sont chargés de satisfaire le client sans lequel, dans un contexte de concurrence exacerbé, l'entreprise n'existe plus (Anderson-Gough et coll., 2000 ; Courpasson, 2000, p. 187-211 ; Legault et Chasserio, 2003). Le contrôle des résultats joue ici un rôle tel qu'on peut dire que si les salariés moins qualifiés sont tenus à une obligation de moyens - respecter les procédés ou les façons de faire - ces professionnels sont pour ainsi dire tenus à une obligation de résultats, car leur emploi et leur réputation à la fois dépendent du succès des projets.
- 35 Les tâches normales de ces professionnels comprennent la création de produits informatiques ou propres aux télécommunications, selon la demande des clients et une importante composante de soutien-conseil après la livraison du produit. En effet, non seulement faut-il fournir au client le produit demandé au moment convenu, mais encore

faut-il proposer au client le soutien après livraison, pour parer aux imprévus, contretemps, bugs durant l'installation. À ces moments, des employés doivent demeurer disponibles dans les heures, les jours et les semaines qui suivent l'installation d'un logiciel au cas où il y aurait des problèmes à l'usage, de même que pour présenter le produit à ses usagers ou les former. Il faut notamment vérifier que l'opération s'est bien déroulée et se tenir disponible sur appel, même la nuit, pour régler les problèmes qui pourraient survenir. Il est considéré comme une évidence que le client « ne peut attendre ». Tant au moment de la production que du soutien au client, la durée de chaque tâche est imprévisible car chaque projet est unique (Legault, 2004, p. 35).

- 36 À la différence des systèmes fordistes antérieurs, les directions des entreprises de la nouvelle économie que nous avons visitées n'accordent pas une importance première à conserver une main-d'œuvre stable. De fait, nos répondants sont très mobiles ; ils totalisent en moyenne 4,4 années d'emploi dans leur poste (et pour leur employeur actuel) et 12,2 années d'expérience dans leur type de poste. Ce portrait se modifie cependant lorsqu'on tient compte des écarts type et qu'on distingue les deux bureaucraties du secteur de comparaison des entreprises de la nouvelle économie. En effet, les répondants des grandes bureaucraties comptabilisent en moyenne 8,7 années d'emploi dans leur poste (et pour leur employeur actuel) alors que ceux de la nouvelle économie se chiffrent à 2,4. En outre, les répondants des grandes bureaucraties comptent en moyenne 17,6 années d'expérience dans leur type de poste alors que ceux de la nouvelle économie en comptent 9,6.
- 37 Les travailleurs des services informatiques aux entreprises dans la nouvelle économie ont donc en général des carrières beaucoup plus nomades (4 changements en 9,6 ans) que ceux des bureaucraties (2 changements en 17,6 ans), faites d'une grande mobilité dans un vaste bassin d'organisations (Arthur et Rousseau, 1996). Comme la demande pour un expert de bonne réputation est constante, ils ne déplorent pas leur grande mobilité mais s'y adaptent ou s'en réclament avec fierté. Ils soignent entre autres leur réputation, car c'est là leur premier atout de placement sur le marché du travail et le principal déterminant de leur rémunération, négociée individuellement ; les syndicats sont, en effet, absents de ce secteur. Pour conserver ou gagner des parts de marchés, ces directions doivent mobiliser l'initiative et la créativité des salariés autour d'objectifs de productivité, de qualité, de délais et de satisfaction du client (Gadrey, 2000, p. 202 ; Anderson-Gough et coll., 2000). Pour ce faire, les directions pratiquent des formes de rémunération variable, tant sous la forme de primes que de salaires négociés individuellement, en fonction des atouts de l'expert. À ce titre, le marché de l'emploi de ces professionnels, comme le marché du produit, est très concurrentiel.

4.2 La demande et les exigences du travail

- 38 Dans le cas des professionnels des services informatiques aux entreprises, comme on va le voir, la charge quantitative tant que qualitative est très grande, et la charge physique tant que psychologique aussi.

4.2.1 Rôle prédominant de la loyauté au client et à l'équipe

- 39 Au centre de toutes les décisions de la direction des organisations étudiées, en toutes matières, la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle comme la gestion des ressources humaines en général, l'aménagement des heures de travail et le travail à

domicile (Legault et Chasserio, 2003), on trouve les impératifs du client (délais serrés du contrat, urgent besoin d'avoir le produit) et l'équipe, deuxième impératif de loyauté subordonné au premier (chacun détient des compétences particulières et doit être là au cas où on aurait besoin de lui, sous peine de retarder la livraison du produit). Il est rare que les directions des entreprises étudiées autorisent l'aménagement des heures de travail et lorsqu'elles le font, ces politiques sont très rarement appliquées car le client a le pouvoir d'en refuser l'application. Les travailleurs qualifiés de ce secteur sont davantage soumis au client et à leur équipe, et sanctionnés par eux, qu'à leur supérieur immédiat. Soucieux au premier chef de leur réputation, nos répondants sont disposés à donner la flexibilité et la disponibilité nécessaires au client.

- 40 Ils sont en constante interaction avec le client, à la différence, par exemple, des travailleurs industriels, car ce dernier achète un produit fait sur mesure. Le client intervient afin que le produit soit adapté aux informations qu'il doit traiter, au système informatique déjà implanté dans l'organisation, à ses usagers, etc. La commande, par ailleurs, évolue sans cesse au fur et à mesure du développement du produit ; mis au courant par le concepteur des limites, contraintes qui s'opposent à sa commande telle que formulée mais aussi de possibilités qu'il ne soupçonnait pas, il retire et ajoute des particularités à sa commande en cours de développement. Cela ne favorise pas la planification des opérations et force les experts à aménager sans cesse une contradiction entre les exigences des contrats en termes de budget et de délai, d'une part, et les exigences du client en constante évolution, ses ajouts, ses attentes en termes de qualité... *car ce sont eux qui transigent, bien souvent.* Dans ces milieux, en effet, la direction transfère aux producteurs le rôle de négociateur avec le client pendant la production même et une partie importante de leur travail est d'ordre diplomatique (Legault, 2005).
- 41 Les décisions du supérieur immédiat, notamment en matière d'aménagements des heures (et du lieu) de travail, varient selon le client dont le rôle s'avère bien souvent déterminant. L'un des employés explique que lorsqu'il réalise une commande pour un client de Moncton, par exemple, il est favorisé car le décalage horaire joue en sa faveur et qu'il peut partir une heure plus tôt ! En revanche, lorsque le client est à Los Angeles, les employés affectés à un tel projet doivent travailler plus tard le soir, car ils doivent être disponibles au moment où le client peut souhaiter les joindre.
- 42 Les employés estiment travailler au moins autant, sinon plus, pour le client que pour l'employeur ; notamment, 22,7 % des répondants affirment que l'approche client domine les caractéristiques de l'employé idéal. Les extraits suivants sont particulièrement éloquentes :
- Donc, c'est beaucoup orienté [...] vers le résultat. Puis euh... c'est souvent aux dépens de la personne... de nous autres... en tout cas, dans mon cas, c'était à mes dépens. Et avant de pouvoir changer cette façon de penser-là, c'est très long. C'est ancré dans nos gènes. Moi en tout cas, c'est dans les miens... [...] dans le travail, c'est vers le résultat final, le mandat... y faut que ça soit là (AH-4-2-21-6-01-19-3).
- 43 Mais là, tu sais on est des consultants donc c'est le client avant tout, donc (MSH-1-3-21-8-01-19-3).
- 44 Plus encore, certains diront que « le client [de la nouvelle économie] détient désormais tout le pouvoir, au détriment du fournisseur de services » (Akram et Laimé, 2000, p. 12), soit l'entreprise elle-même et sa direction. Cela est plus vrai qu'on ne voudrait le croire, en particulier dans le cas des directions des ressources humaines qui jouent un rôle négligeable dans les décisions qui sont ailleurs de leur ressort, tant en matière

d'embauche que de congés, vacances et d'horaires. Les extraits suivants sont particulièrement éloquentes :

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

Parce que, y'a beaucoup de gens, dans notre domaine, c'est le client qui décide. Entre autres, quand on veut des vacances : « oui, mais... on va voir avec le client si y veut bien. » (MF-3-22-28-3-01-19-3).

- 45 Le service doit être assuré 24 heures par jour lors du lancement de nouvelles applications informatiques. Un supérieur immédiat résume bien les obligations de sa profession :

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

- 46 Comment parler même de conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle ? L'augmentation du stress au travail est très souvent due aux demandes déraisonnables du client :

Il y avait des choses du genre « bon ben là, y'a un problème, faut que tu restes ce soir pour régler ça » ou il nous disait « ben là, il me faut du support ce soir ou cette nuit », ils te disent ça à 4 heures de l'après-midi. T'sais, ça a comme pas d'allure là ! Les gens, ils ont été très éprouvés par ça (CGSF-12-5-10-10-01-19-3).

- 47 Une autre répondante affirme dans une même logique : « *quelqu'un qui veut vraiment faire une carrière là-dedans, y'a pas de limite* » (SF-12-12-30-3-01-19-3) dans le sens où son engagement dans le travail en terme d'heures et de disponibilité est total.

- 48 De ce fait, le rôle qui incombe à la direction des ressources humaines est de plus en plus restreint ; elle n'intervient finalement pas dans les relations entre le chef de projet et l'employé et laisse au premier une grande marge de manœuvre (Chasserio et Legault, 2005). Or, l'influence du client s'exerce hors de tout contrôle sur le chef de projet (et sur le professionnel) parce qu'elle n'est nulle part prévue à l'organigramme officiel... En outre, carrières nomades et gestion par projets font des employés des « consultants », selon leurs propres termes, au sein de l'organisation qui les emploie. Plusieurs ont, en effet, un statut de consultant, travailleur autonome lié par un contrat de service et non d'emploi, ce qui favorise la déresponsabilisation de l'employeur. De la même façon, inversement, l'employeur peut « prêter » un de ses employés à un client pour la durée d'un projet ; l'employé ira alors travailler chez le client pour permettre une interaction constante.

- 49 Cela, à notre avis, distingue les professionnels des services spécialisés aux entreprises d'autres secteurs professionnels : bureaucraties gouvernementales, services aux entreprises assurés par des bureaucraties (services bancaires, comptables, financiers, d'assurance, juridiques, etc.). Privés du rempart que peut constituer une direction des ressources humaines à l'endroit d'exigences démesurées, ces professionnels ont plus en commun à ce point de vue avec les employés non syndiqués et non professionnels des services personnels ou avec les entrepreneurs autonomes qu'avec les professionnels du premier groupe. Dans le cas des professionnels des services informatiques aux

entreprises, les heures de travail sont illimitées, entre autres en fonction de l'effectif insuffisant, des délais serrés, de la transformation de la commande en cours de route et de la combinaison de tâches de création des produits informatiques demandés et des tâches de soutien qui suivent la production et visent l'installation. En outre, ces heures supplémentaires sont rarement toutes rémunérées et dans certains cas, jamais (Legault et Chasserio, 2003).

- 50 Ces observations, de même que l'ampleur imprévue de l'importance du client dans les discours sur la souffrance des répondants, trouvaient un écho dans le modèle de Karasek et Theorell mais les éléments du modèle ne permettaient pas de rendre compte de toute la dimension qualitative de la demande ainsi générée ; non seulement élevée, elle est aussi très lourdement chargée de responsabilités et les conséquences d'un échec sont décisives et catégoriques. Nous avons donc tenté de jeter un pont entre le modèle de Karasek et la psychopathologie du travail pour combler ce manque.

4.2.2 L'hypersollicitation par le client

- 51 L'hypersollicitation du client se manifeste entre autres par l'augmentation des exigences de flexibilité en matière d'heures de travail et de portefeuille de compétences ; on assiste donc à une augmentation de la charge quantitative et qualitative qui, de surcroît, est régie par le client au lieu de l'être par un employeur. Elle se manifeste aussi par la transformation radicale des indicateurs de l'engagement au travail, à un tel point que ces experts salariés tiennent un discours d'entrepreneur, selon lequel le professionnel engagé est celui qui s'assure d'un client satisfait, quel qu'en soit le prix, dans un contexte de grande concurrence sur le marché des produits. À notre avis, il faut distinguer, à cet égard, les professionnels hautement qualifiés des autres travailleurs, et encore plus dans la nouvelle économie, car les attentes des employeurs n'y ont, à notre avis, aucune commune mesure avec celles des bureaucraties gouvernementales ou des services aux entreprises assurés par des bureaucraties. L'engagement demeure un facteur d'évaluation de première importance chez les professionnels de la nouvelle économie, et on l'évalue davantage en fonction de la deuxième acception vue dans la revue des travaux, plus contemporaine, que dans la première.
- 52 Interrogés quant à l'employé idéal recherché pour occuper les fonctions qui font l'objet de notre enquête, tant les représentants de la direction que les employés mettent en évidence principalement trois grandes qualités : savoir travailler en équipe (autant utilisé avec les collègues que les clients), faire preuve d'une grande autonomie et avoir « l'approche client » : satisfaire le client avant tout, demeurer conscient qu'on représente l'entreprise dans tous ses rapports avec les clients, respecter les délais du contrat à tout prix, ne pas compter ses heures, soutenir un stress intense, faire preuve de *commitment* (sic). On accorde beaucoup d'importance au fait de se donner comme on se donne à sa propre entreprise, et non comme un salarié « payé à l'heure », comme un « fonctionnaire » ; on s'identifie en bref à l'entreprenariat.
- 53 Dans le contexte concurrentiel décrit plus haut, c'est en quelque sorte un dévouement qu'on attend de l'employé, plus qu'un engagement. Sur ce dernier point, les données ne peuvent pas être plus éloquentes. Les expressions utilisées par nos sujets sont : « avoir une approche client », « avoir une créativité qui permet de rester compétitif sur le marché », « être à l'écoute des utilisateurs et(ou) des clients », « être disponible 24 heures sur 24 », « travailleur 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) une semaine par mois, implanter de nouveaux systèmes pendant la fin de semaine en sus de sa tâche normale sont des exigences courantes chez nos répondants, dont plusieurs sont de jeunes mères ou pères ou sont sur le point de le devenir.

54 Nous avons regroupé ces qualités sous une même rubrique parce qu'elles ont en commun de témoigner davantage d'un profil d'entrepreneur que d'un profil de salarié, fait dont l'importance se confirme à la lecture des travaux sur les transformations du travail d'ingénieur dans les entreprises de la nouvelle économie. En effet, l'entrepreneur, à la différence du salarié, voit son succès directement lié à son dévouement au travail. Il transige, en outre, directement avec le client sans intermédiaire ; lorsque l'employé d'une bureaucratie transige directement avec le client, il peut et doit renvoyer à des procédures, politiques, consignes qu'on l'enjoint d'appliquer. S'il mécontente un client mais qu'il a respecté la procédure, il s'en trouve souvent protégé. L'entrepreneur, pour sa part, décide personnellement des gestes à poser en toutes circonstances et en assume l'entière responsabilité. S'il les choisit mal, le marché le sanctionne par le truchement de la baisse de ses affaires. Or, nos répondants, qui sont salariés, sont tout aussi autonomes quand ils transigent avec les clients et ne sont protégés par aucune directive, politique, consigne. Comme l'évaluation de leur compétence repose sur le résultat (satisfaire le client et le fidéliser) et comme ils n'ont aucune sécurité d'emploi, l'enjeu est considérable.

55 Ainsi, cette chef de projet de l'une des bureaucraties formule très clairement l'engagement qu'elle attend de ses employés :

Moi, j'attends d'un employé qu'il donne son maximum... au niveau de la productivité [...] 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. [...] Sauf à la fin des projets [...], j'essaie de planifier avec des heures de travail normales. Par contre, en fin de projet, des fois, on demande aux gens [...] qu'y fassent un petit blitz, là... [...] Mais je m'attends... quand les gens sont ici, travaillent fort, travaillent bien (ASF-3-3-11-7-01-19-3).

56 C'est par le « présentéisme » des employés, soit les nombreuses heures de travail supplémentaires volontiers consenties, qu'on mesure leur engagement, par ailleurs un important facteur d'évaluation et de promotion⁷ et de constitution de leur réputation (Chasserio et Legault, 2005 ; Legault et Chasserio, 2003, Perlow, 1998). Bailyn, dans son étude sur des professionnels employés par des entreprises du savoir confirme également cette importance d'être « visible » à son travail :

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

57 Les employés sont encouragés à donner « le temps nécessaire » plutôt qu'un temps fixe à leur travail ; on les laisse juges en matière de « temps nécessaire », mais on surveille leur estimation et on l'évalue. Les employés s'accordent à dire que l'entreprise s'attend à ce qu'ils soient disponibles et à ce qu'ils consacrent le temps nécessaire, peu importe le nombre d'heures : « *Il faudrait que tu travailles 10 jours dans la semaine, c'est pas grave !* » (AF-4-14-5-6-01-19-3).

58 Chez les ingénieurs des entreprises du savoir, on professe que la performance individuelle assure la position compétitive de l'entreprise sur le marché et, par conséquent, la

satisfaction du client assure son propre emploi (Singh et Vinnicombe, 2000). Cette contrainte est si bien intégrée par les professionnels que leur perception est celle d'un intérêt commun avec la direction de leur entreprise, soit celui de conserver le client, car cela revient à conserver l'organisation et son emploi. Loin de rechercher une protection auprès de leur employeur contre les demandes des clients, nos répondants imputent à la mondialisation des échanges l'augmentation de la concurrence qui impose aux entreprises de se plier à des exigences très élevées de leur part. Ce mode de fonctionnement génère un stress que les répondants imputent au pouvoir du client et non à leur employeur :

Je vous dirais que le stress des gens c'est de sentir la pression des projets et qu'ils n'ont pas nécessairement le temps nécessaire ou les outils, ou qui y a des conflits avec les clients, qui fait qu'ils n'arriveront pas au bout [...] Quelqu'un qui n'est pas capable de vivre le stress, dans le milieu où on est, il toffe pas longtemps, vraiment. Là où ça devient problématique, où que ça dépasse une limite, c'est... quand les gens savent qui arriveront pas au bout, qui sont pas capables avec les, le peu de temps qui reste... parce que c'est des projets, y a des deadline, y a des dates de lancement... (DSF-13-1-23-8-01-19-3).

Oui, on évalue toutes les tâches à faire, l'échéancier pour le faire (...). Dans 90 % des cas, le client veut que ça soit deux fois plus vite. Fait qu'on finit toujours par, un peu réduire la période qui serait la période la plus souhaitable. Donc, les gens chez nous qui gèrent les projets, ont du stress parce qu'on leur remet en main un projet qui n'a pas beaucoup de marge de manœuvre par rapport aux délais (DSF-13-1-23-8-01-19-3).

- 59 Cette relation continue entre l'employé et le client représente pour Cordes et Dougherty (1993) la variable la plus critique quant à l'apparition d'une situation d'épuisement professionnel. Le client occupe dès lors une place stratégique quant au sentiment de stress et à l'occurrence d'une situation d'épuisement professionnel (Belarbi, 2005, p. 114).

4.2.3 Les longues heures de travail

- 60 Dans les entreprises observées, la durée officielle de la semaine de travail varie entre 35 heures et 40 heures. Parmi nos 88 répondants, 49 % déclarent travailler plus de 40 heures dans leur semaine (40 % des 45 femmes et 58 % des 43 hommes). Ils sont 13,6 % à déclarer travailler plus que 50 heures par semaine dont 6,6 % des femmes et 20 % des hommes et certains disent avoir travaillé 80 heures par semaine pendant trois mois, sans indemnisation des heures supplémentaires. On s'en doute, les longues heures de travail résultent directement de l'importance du client, de la notion d'engagement et du profil d'entrepreneur autonome eux-mêmes issus de la gestion par projets et, enfin, du manque de personnel pour l'ampleur de la tâche. En effet, avant comme après la livraison d'un service informatique demandé, les heures de travail sont élastiques, que ce soit à cause de l'urgence de l'échéance ou du soutien à assurer après l'installation. À ce chapitre, la durée de travail illimitée sans indemnisation des heures supplémentaires est un atout premier (Legault et Chasserio, 2003).
- 61 Dans un milieu où les heures de travail étaient déjà plus exigeantes qu'ailleurs, les répondants expliquent qu'elles augmentent :

On te dit : « je te dis que ça prend 6 mois », mais souvent ça prenait 8 mois, parce que, quand tu évaluais [...] tu mettais, ce qu'on appelle en informatique des buffers, des temps d'ajustement. [...] Euh, mais là aujourd'hui c'est plus comme ça, j'veis te donner un exemple : moi, ça fait depuis 15 ans que je suis ici, depuis les 5 dernières années chez X, j'te dirais [...] qu'on commence toujours un projet, comme toujours

en retard [...] C'est qu'ils ont besoin de ça parce qu'ils réalisent que s'ils ont telle information dans 3 mois, ils vont pouvoir prendre une meilleure décision. Mais le 3 mois, la demande qu'il nous fait, ce qu'il réalise pas c'est que ça prend 8 mois pour le faire. Là ils ont dit : « ben ok, pas de problème, on va mettre 15 personnes pour y arriver, au lieu de 2, ça va bien, on va le faire ». Mais y a pas les ressources pour [...] « Ben là, regarde, au lieu d'en avoir 15, on va t'en donner 5, et tu vas t'arranger, faire du sur-temps pour arriver à cette date-là » (AH-18-14-1-6-01-19-3).

- 62 La durée hebdomadaire de travail ne connaît pas de limite et une « semaine normale de travail » n'existe pas « dans le métier ». De l'ensemble de nos répondants, 49,3 % perçoivent être surchargés de travail régulièrement ou très souvent et, toujours sur l'ensemble des répondants, 62,5 % estiment que les demandes et les exigences professionnelles sont à la hausse (Belarbi, 2005, p. 84). Plus de la moitié de notre échantillon, soit 48 répondants au total, nous parle spontanément des effets de la pression et de la surcharge de travail sur la santé : expérience vécue par le répondant ou par des personnes de son entourage. La récurrence des périodes de surcharge de travail se traduit alors par des phénomènes d'essoufflement, de ras-le-bol qui rendent le climat de travail tendu et mènent à des situations d'épuisement :

Moi en un an, j'ai vu 7 personnes partir en burnout. 7 personnes dont une personne que je voyais dépérir, je la voyais dépérir, je disais « elle va lâcher, elle va lâcher ! ». Pis finalement, elle a lâché, elle est partie en burnout (CGH-1-18-14-6-01-19-3).

- 63 Ces situations augmentent au point d'être signalées par les chefs de projet :

On a, je dirais depuis les 4, 5 dernières années... oui, y a eu assez de burnout. Avant, on n'en parlait pas de ça, ça n'existait pas dans l'informatique des burnout (ASF-3-3-11-7-01-19-3).

- 64 Parmi les problèmes de santé relevés dans le discours des répondants, nous retrouvons également la fatigue intense, les maux de tête, les maux de dos, les serremments au niveau de la poitrine, l'urticaire, les comportements colériques, les insomnies ou encore les vomissements (Belarbi, 2005, p. 121) : « J'ai eu des périodes tellement stressantes que j'avais des vomissements » (SH-4-3-5-6-01-19-3) qui sont d'une part, des symptômes dus au stress (Asberg et coll., 2001) et d'autre part, les premiers signes de l'épuisement professionnel (Estryn-Behar, 1997, p. 27).

- 65 Or, l'allongement de la journée de travail (au-delà de 8 heures) réduit le temps consacré aux loisirs et à la détente, augmentant ainsi les risques de problèmes de santé ; la fatigue augmente avec la diminution du temps de sommeil et de loisirs, sans compter les obstacles à la vie familiale et sociale du travailleur (Paradis, 2001). Les employés malades ne peuvent en outre espérer beaucoup de respect de leurs congés de maladie : une salariée (DF-19-2-29-6-01-19-3) a été rappelée de son congé de maladie pour épuisement professionnel avant la fin et ce, contre l'avis de son médecin.

- 66 Bref, dans le secteur des services aux entreprises, les exigences professionnelles s'intensifient au cours des dernières années, la charge de travail des employés croît et avec elle, la demande d'heures de travail. Le sentiment de pression et de surcharge de travail se révèle alors très lié à la durée du travail qui se prolonge en vertu de trois facteurs :

- l'omniprésence des heures supplémentaires, dans les tâches dites de développement : création des produits principaux de l'organisation, la plupart du temps dispositifs informatiques, et livraison des services aux entreprises clientes ;

- la fréquente affectation des employés aux tâches de soutien aux clients et de dépannage, dont les horaires sont, par définition, irréguliers, imprévisibles et qui s'ajoutent à la tâche normale ;
- les situations d'urgence qui obligent à prolonger les heures régulières : réunions impromptues, travail à finir, demande de dernière minute, réclamation d'un client.

4.2.4 Surcharge qualitative

67 Jusqu'ici, nous avons beaucoup fait état de surcharge quantitative. Toutefois les professionnels que nous avons observés souffrent aussi d'une surcharge qualitative, due à l'assignation de tâches pour lesquelles les professionnels, bien que très qualifiés, ne s'estiment pas préparés. De telles demandes surviennent en contexte de surcroît quantitatif de travail et multiplient le stress dû à la surcharge. Certains professionnels n'estiment pas que les personnes affectées à des tâches qui ont une incidence sur leur travail soient compétentes pour les accomplir :

Ils voudraient que les conseillers aient un côté design poussé, aient un côté programmation poussé, mais [...] Ceux qui ont un côté programmation poussé, c'est des mauvais chargés de projet, souvent. Tu ne peux pas être tout. Il y en a, exceptionnellement, qui vont être très bons dans deux ou trois domaines en même temps, pis qui vont réussir à tout concilier. Tu vois, il y en a un, ici, qui est excellent dans trois domaines, écoute, là il doit être rendu à 120 heures semaine. Ils vont le sucer jusqu'à tant qu'y ait pu une goutte dedans (DF-19-2-29-6-01-19-3).

68 En outre, et cela importe davantage, nos répondants doivent s'acquitter d'une lourde tâche en assumant la très lourde responsabilité de fidéliser le client. Bien que la charge qualitative soit classée à la rubrique de la demande dans le modèle de Karasek et Theorell, la responsabilité de fidéliser le client résulte de la marge d'autonomie qu'on leur attribue et à ce titre, nous poursuivons la discussion de ce facteur dans la prochaine section.

4.3 L'autonomie, ses vertus et ses vices

69 Le modèle d'explication des problèmes de santé psychologique de Karasek et Theorell, exposé plus haut, comprend un autre volet, cette fois lié à la latitude décisionnelle quant à l'exécution du travail. Le modèle prévoit une relation positive entre l'autonomie d'exécution et l'état de santé psychologique. Étude après étude, en effet, les chercheurs démontrent qu'une lourde charge de travail est plus facilement supportée si le travailleur peut l'aménager à son gré, s'organiser avec une certaine indépendance. Inversement, l'uniformisation des procédés et la surveillance étroite créent des conditions délétères pour la santé psychologique.

70 Or, il faut moduler une telle relation selon les qualifications et la position hiérarchique des travailleurs en cause. Les chercheurs reconnaissent que les travailleurs très qualifiés, affectés à des tâches complexes qui comportent des dilemmes et des imprévus, ne subissent pas tant l'uniformisation des procédés que celle des normes, qui fait la part plus belle à l'autonomie opérationnelle (Vinet, Bourbonnais et Brisson, 2003, p. 27-28).

71 Au sein de notre population, l'autonomie est tout autant une condition de travail appréciée qu'une exigence d'emploi assortie d'une lourde responsabilité. Soixante-sept d'entre eux (57 %) jugent qu'ils sont autonomes dans leur travail, c'est-à-dire dans l'organisation de leurs tâches et dans la conduite de leurs projets. 30 % se disent assez autonomes car le chef de projet contrôle le respect des délais ou des budgets. Seulement

9 % se déclarent peu autonomes. Pour ce qui est de décider des moyens de réaliser l'objet demandé par le client, de transiger avec lui et d'organiser leurs tâches, les professionnels de notre population jouissent d'une très grande autonomie opérationnelle. Ils ont la latitude voulue pour que s'exprime leur créativité, grandement sollicitée par ailleurs, et pour développer constamment leurs habiletés.

- 72 L'autonomie n'est pas qu'un avantage consenti, c'est aussi une injonction dans cette profession, ainsi qu'une norme à satisfaire ; elle est assortie d'une lourde responsabilité. Ainsi, l'autonomie est une qualité indispensable de l'employé idéal pour 67 d'entre eux. C'est toutefois dans les entreprises de la nouvelle économie que cette qualité est la plus soulignée : 44 % de ceux qui y travaillent (employés et direction) la mentionnent alors qu'ils ne sont que 29 % dans les bureaucraties à en souligner l'importance.
- 73 Néanmoins, cette autonomie opérationnelle est-elle garante de conditions favorables à la santé psychologique ? La chose est moins évidente qu'il n'y paraît. L'autonomie opérationnelle attribuée aux professionnels leur est confiée en échange de l'engagement à atteindre des objectifs dont ils se rendent responsables (Gadrey, 2000, p. 203), entre autres la satisfaction des clients. Aucun contremaître ne se place derrière leur épaule et cela serait inutile dans le contexte dépeint plus haut. Toutefois, le stress n'en est pas moins grand et en contrepoint, les heures de travail sont illimitées dans plusieurs secteurs de pointe (Johnson et coll., 2001; p. 37 ; Lapointe, 2004; Perlow, 1998;1999; Teuchman et coll., 1999). En outre, comme les projets se chevauchent souvent, les employés se voient imposer de considérables demandes concurrentes entre lesquelles ils doivent arbitrer. Ils ont l'obligation d'établir eux-mêmes l'ordre de priorités en cas de conflits de tâches, quitte à se voir par la suite reprocher les décisions qu'ils ont prises. Il importe de distinguer l'autonomie décisionnelle qui favorise l'épanouissement de celle qui mène à l'ambiguïté de rôles. Une commande du type : « Débrouillez-vous pour me donner ça à tel moment » ou « Voici l'objectif et débrouillez-vous » est du deuxième type (Vézina et St-Arnaud, 1996, p. 132). Nos répondants sont souvent placés devant de tels conflits. Devant un problème, ils réalisent assez vite qu'ils pourront toujours en être tenus responsables, en vertu même de leur marge d'autonomie décisionnelle dans l'établissement des modes opératoires et des priorités, qui se tourne alors contre eux.
- 74 On dira souvent qu'on attribue à ces professionnels un statut *d'autonomie responsable* (Lincoln et Kalleberg, 1990, p. 9, citant Friedman, 1977) dont l'efficacité repose entre autres sur l'importance de la réputation dans un système de carrières nomades, qui induit un contrôle par des normes sociales et professionnelles, intégrées à l'échelle individuelle. L'autorité hiérarchique ne serait, en effet, pas d'un grand secours pour obtenir un haut rendement de tels travailleurs, car la complexité et la spécialisation de leur travail le rendent jusqu'à un certain point hermétique. Cependant, si l'efficacité d'un tel système de méta-contrôle par la réputation ne fait pas de doutes (Robertson et Swan, 2003), cela ne va pas sans conséquences en termes de santé psychologique. La latitude décisionnelle devient de ce fait une source de stress due à l'attribution de grandes responsabilités et à l'ambiguïté des rôles, facteurs connus de malaises émotionnels, des habitudes de vie délétères, des problèmes de santé psychologique, entre autres, du *burnout* ou de l'épuisement professionnel (Estryn-Behar, 1997, p. 30 ; Cordes et Dougherty, 1993 ; Holt, 1982 ; Jackson et Schuler, 1985 ; Rizzo et coll., 1970). Les professionnels affectés à la production sont rarement associés à la négociation des contrats, dans lesquels on définit budgets et délais... et doivent, par la suite, exécuter les travaux qui en découlent, en respectant le plus possible les paramètres des contrats négociés :

Ce n'est plus vraiment notre rôle de dire « ça va prendre 6 mois », même si on le sait que ça va prendre 6 mois. Aujourd'hui on est rendu que, oui ça va prendre 6 mois mais il faut que tu le fasses en 4 mois (AH-18-14-1-6-01-19-3).

- 75 En revanche, on l'a vu, les professionnels de notre population n'ont pas d'autonomie quant à l'aménagement des heures et du lieu de travail. On refuse carrément la réduction du temps de travail, notamment le travail à temps partiel et le travail à domicile dans ces milieux (Legault et Chasserio, 2003). Cette dimension revêt une importance considérable dans le stress engendré par les impératifs de la conciliation entre la vie privée et professionnelle. La personne qui peut adapter son rythme de travail en fonction des impératifs de sa vie privée peut réduire le stress qui découle de ces obligations. Cette forme d'autonomie est de plus en plus rare en milieu de travail et à ce titre, les professionnels de notre population ne font pas exception (Vinet, Bourbonnais et Brisson, 2003, p. 27). Inversement, le travailleur qui perçoit bien que toute liberté prise en cette direction aura de graves conséquences pour son client, ou pour ses collègues qui en porteront le fardeau, n'imposera pas un tel compromis au milieu de travail. Il infligera tous les compromis à la famille (Legault et Chasserio, 2003).

5. Conclusion

- 76 Les discours recueillis dans notre enquête ne visaient pas l'évaluation quantitative de certains facteurs d'organisation du travail à des fins de vérification de modèles théoriques de santé psychologique au travail, tels que celui de Karasek et Theorell (1990), par exemple. De ce fait, ils ne permettent nullement de prétendre confirmer ou infirmer quelque modèle théorique que ce soit. Nous ne pouvons que constater la présence d'importants facteurs qui, tous, ont été à un moment ou l'autre liés à des indices de détresse psychologique, de stress élevé, de problèmes psychosomatiques ou de mal-être psychologique. Mais on ne dispose pas de mesures de ces indices, n'ayant pas prévu l'importance de ces préoccupations chez les sujets.
- 77 Néanmoins, l'exploration de ces discours révèle une préoccupation névralgique concernant la détérioration de la qualité de vie qui soutient une ou plusieurs hypothèses selon lesquelles cette population est exposée à des risques élevés et divers pour sa santé psychologique, risques qui sont liés à l'organisation du travail ; il serait donc intéressant de soumettre la population étudiée à certains instruments de mesure connus et validés auprès de vastes populations.
- 78 Enfin, il y a lieu, selon nous, d'envisager une nuance au modèle théorique de la santé psychologique exposé au début de cet article, visant à tenir compte des effets délétères d'une très grande latitude décisionnelle, assortie de responsabilités telles que le succès d'une carrière peut en dépendre. On vante leur grande autonomie opérationnelle mais comme l'évaluation de leur compétence repose sur le résultat (satisfaire le client et le fidéliser) et comme ils n'ont aucune sécurité d'emploi, l'enjeu est considérable. À ce point de vue, une telle autonomie pourrait se transformer en facteur de risque. Posée dans les termes du modèle de Karasek et Theorell, l'hypersollicitation par le client signifie avant tout une augmentation de la demande psychologique et ne remet pas en cause la relation inverse établie dans le modèle avec la santé psychologique. En revanche, elle se déploie indissociablement d'une très grande autonomie du professionnel, assortie d'une responsabilité très grande, qui pourrait moduler l'effet traditionnellement positif dévolu à l'autonomie au travail chez les travailleurs très qualifiés.

- 79 En outre, on peut se demander si l'intervention constante du client réduit le degré d'autonomie décisionnelle du travailleur, par ailleurs peu ou non surveillé par un supérieur immédiat. Si oui, ces professionnels ne peuvent alors plus être désignés comme détenteurs d'une grande autonomie, leur stress augmente avec cette nouvelle forme de surveillance et la relation établie dans le modèle de Karasek et Theorell demeure. Cette hypothèse mérite à notre avis d'être soumise à l'examen.
- 80 La responsabilité inhérente à l'autonomie n'est pas un nouveau facteur de risque, car il a toujours incombé aux entrepreneurs indépendants et aux cadres supérieurs ; or, traditionnellement, la recherche en santé psychologique s'est intéressée aux employés salariés. Ce qui est néanmoins nouveau selon nous, à la lumière de cette étude, est ce statut hybride de « consultant salarié » qui expose des employés salariés à certains des risques de l'entrepreneuriat. Nous en repérons la présence chez les travailleurs qualifiés et pour l'instant, limitons notre constat au secteur d'emploi étudié. Mais se peut-il qu'à la faveur de l'influence des mœurs de la nouvelle économie dans l'organisation du travail industriel (Périlleux, 2001), un tel facteur de risque, constitué d'une inversion de la relation positive, traditionnellement reconnue, entre l'autonomie et la santé psychologique, se répande ? C'est là une piste de recherche à creuser selon nous.

BIBLIOGRAPHIE

- Akram, B. Ellyas, Laimé, M. (2000). Fortune et infortunes de la nouvelle économie. *Le Monde diplomatique*, Édition de Mai, p. 12.
- Alvesson, M. (2000). Social identity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies. *Journal of Management Studies*, vol. 37, no 8, p. 1101-1123.
- Anderson-Gough, F., Grey, C. Robson, K. (2000). In the name of the client: The service ethic in two professional services firms. *Human Relations*, vol. 53, no 9, p. 1151-1174.
- Arthur, B., Rousseau, D. (dir.) (1996) *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organisational Era*. Oxford, Oxford University Press.
- Asberg, M., Nygren, A., Rylander, G. (2001). Le stress professionnel et ses conséquences », *Stress et Surmenage : un problème grandissant chez les travailleurs non manuels*. Actes du Séminaire de la Fédération Internationale des Organisations de travailleurs de la Métallurgie, Stockholm, tenu du 23 au 25 avril 2001, p. 12-29. www.imfmetal.org/main/files/stress_french.pdf
- Ashkenas, R., Ulrich, D. Jick, T. Kerr, S. (1995). *The Boundaryless Organization: Breaking the Chains of Organizational Structure*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Baber, F. (1983). *Organizing the future: matrix models for the postindustrial policy*. Alabama, The University of Alabama Press.
- Bailyn, L. (1993). *Breaking the mold. Women, men, and time in the new corporate world*. New York, The Free Press.
- Ball, G, Trevino, K., Sims, P. (1993). Justice and organizational punishment: Attitudinal outcomes of disciplinary events. *Social Justice Research*, vol. 6, no 1, p. 39-67.

- Bélanger, P., Cucumel, G., Lapointe, P.-A., Lévesque, B. Langlois, P. (2003). *Innovations en milieu de travail - Influence de la nouvelle économie dans le secteur manufacturier*. Cahiers du CRISES, coll. Études théoriques, no ET0308. http://www.crisis.uqam.ca/upload/files/publications/etudes-theoriques/Cahier_CRISES_ET0308.pdf
- Belarbi, H. (2005). *Les facteurs de risque organisationnels pour la santé mentale chez les travailleurs qualifiés dans la nouvelle économie* Mémoire de maîtrise, département de sociologie, Université de Montréal.
- Berrebi-Hoffmann, I. (2002). Nouvelle économie, nouveaux pouvoirs ? *Sciences Humaines*, n° 125, p. 32-36.
- Boyer, R., Prévaille, M. Légaré, G. Valois, P. (1993). La détresse psychologique dans la population du Québec non institutionnalisée : résultats normatifs de l'enquête Santé Québec. *Revue Canadienne de Psychiatrie*, no 38 (juin), p. 339-343
- Castells, Manuel (1996). *The Rise of the Network Society*. Vol. 1, *The Information Age: Economy, Society and Culture*, Blackwell, Oxford.
- Cartwright, S., Gale, A. (1995). Project management: Different gender, different culture? *Leadership and Organization Development Journal*, vol. 16, no 4, p. 12-16.
- 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 ! Accepté pour publication, *Recherches sociographiques*.
- Chatzis, K., Mounier, C., Veltz, P. Zarifian, P. (1999). *L'autonomie dans les organisations. Quoi de neuf?*, Paris, L'Harmattan.
- Cooper, J. (1996). Hot under the collar. *The Times - Higher Education Supplement*, june 21st.
- Cordes, C., Dougherty, T. (1993). A Review and Integration of Research on Job Burnout. *The Academy of Management Review*, vol. 18, no 4, p. 621-656.
- Courpasson, D. (2000). *L'action contrainte. Organisations libérales et domination*. Paris, PUF.
- DeFillippi, R. (2003). Organizational models for collaboration in the new economy. *Human Resource Planning*, vol. 25, no 4, p. 7-18.
- De Gaulejac, V. (2005). *La société malade de la gestion*. Paris, Seuil.
- Dejours, C. (2000). *De la psychopathologie à la psychodynamique du travail*, Paris, Bayard, 3^e éd. Augmentée.
- Direction générale de la santé publique (2001). *Garder notre monde en santé. Un nouvel éclairage sur la santé mentale des adultes montréalais*, Rapport annuel 2001 sur la santé de la population. Régie régionale de la santé et des services sociaux de Montréal-centre. http://publications.santemontreal.qc.ca/uploads/tx_assmpublications/2-89494-325-3.pdf
- Drucker, P. (1988). The coming of the new organization. *Harvard Business Review*, premier janvier, p. 45-53.
- Dupuy, H. J. (1980). *The Research Edition of the General Psychological Well-being Schedule*. Hyattsville, National Center for Health Statistics.
- Estryn-Behar, M. (1997). *Stress et souffrance des soignants à l'hôpital (Reconnaissance, analyse et prévention)*. Paris, Estem.
- Evetts, J. (1998). Managing the technology but not the organization: Women and career in engineering. *Women in Management Review*, vol. 13, no 8, p. 283-290.

- Evetts, J. (1997). Women and careers in engineering: Management changes in the work organization. *Women in Management Review*, vol. 12, no 6, p. 228-233.
- Frame, D. (1995). *Le nouveau management de projet*. Paris, Afnor.
- Friedman, A. (1977). *Industry and Labor*. London, Macmillan.
- Galbreith, J. (2000). *Nouvelle économie, nouveau mythe ?* Paris, Flammarion.
- Galbraith, J. (1993). *Organizing for the Future*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Gale, A., Cartwright, S. (1995). Women in project management: Entry into a male domain? *Leadership and Organization Development Journal*, vol. 16, no 2, p. 3-8.
- Grugulis, I., Dundon, T. Wilkinson, A. (2000). Cultural control and the culture manager: Employment practices in a consultancy. *Work, Employment and Society*, vol. 14, no 1, p. 97-116.
- Guérin, G. Wils, T. (1992). *Gestion des ressources humaines. Du modèle traditionnel au modèle renouvelé*. Québec, Les presses de l'Université de Montréal.
- Guest, D. (1998). Beyond HRM: Commitment and the contract culture. In Sparrow, P. et Marchington, M. (eds), *Human Resource Management: The new agenda*, London, FT Pitman Publishing, p. 37-51.
- Guest, David E. (1997). Human resource management and performance: A review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, vol. 8, no 3, p. 263-276.
- Guest, D. (1992). Employee commitment and control. Dans Hartley, Jean F. et Geoffrey M. Stephenson (dir.), *Employment Relations*, Oxford, Blackwells, p. 111-135.
- Holt, R.R. (1982). Occupational stress. Dans L. Goldberger et S. Bresnitz (dir.). *Handbook of stress: Theoretical and Clinical Aspects*, New York, Free Press.
- Ilfeld, F.W. (1976). Further validation of a psychiatric symptom index in a normal population. *Psychological Reports*, vol. 39, p. 1215-1228.
- Ilfeld, F.W. (1978). Psychological status of community residents along major demographic dimensions. *Archives of General Psychiatry*, vol. 35, p. 716-724.
- Jackson, S., Schuler, R. S. (1985). A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, vol. 36, p. 16-78.
- Johnson, K., Lero, D., Rooney, J. (2001). *Recueil travail-vie personnelle 2001, 150 Statistiques canadiennes sur le travail, la famille et le bien-être*. Développement des ressources humaines Canada et Center for Families, Work and Well-Being.
- Karasek, R., Theorell, T. (1990). *Healthy Work: Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*. New York, Basic Books.
- Karasek, R. (1985). *Job Content Questionnaire and user's guide*. Lowell, University of Massachusetts.
- Kemeny, A. (2002). Déterminés à réussir - un portrait des bourreaux de travail au Canada. *Tendances sociales canadiennes*, Statistique Canada, no 64, p. 2-8.
- Kunda, G. (1992). *Engineering culture. Control and commitment in a high-tech Corporation*, Philadelphia, Temple University Press.
- Lapointe, P.-A. (2004). Paradoxes et évolution récente du travail dans la « société post-industrielle. Dans *Le travail tentaculaire : existe-t-il une vie hors du travail ?*, Actes du 59e congrès des

relations industrielles de l'Université Laval, organisé par le Département des relations industrielles, tenu les 6 et 7 mai 2004 à Québec (conférence d'ouverture).

Latouche, D. (2003). De l'économie du savoir à l'économie intelligente. Quelques réflexions sur la nouveauté en économie. Dans Tremblay, Diane-Gabrielle, La nouvelle économie, où, quoi, comment, Ste-Foy, Presses de l'Université du Québec, p. 27-41.

Legault, M.-J. (2005). Differential Gender effects of project management and management by project on skilled professionals. Accepté pour publication, Actes du 41^e 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*.

Legault, M.-J., avec la collaboration de Chasserio, S. (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. [http://www.frqsc.gouv.qc.ca/upload/editeur/RF_MarieJoseeLegault\(1\).pdf](http://www.frqsc.gouv.qc.ca/upload/editeur/RF_MarieJoseeLegault(1).pdf)

Legault, M.-J., Chasserio, S. (2003). Family Obligations or Cultural Constraints? Obstacles in the Path of Professional Women. *Journal of International Women's Studies (JIWS)*, vol. 4, no 3 www.bridgew.edu/DEPTS/ARTSCNCE/JIWS/May03/index.htm

Lincoln, J., Kalleberg, A. (1990). Culture, control and commitment. Study of work organization and work attitudes in the United States and Japan. Cambridge, Cambridge University Press.

Minet, F. (2004). *Les conditions de travail*, CNAM - Économie et Management, Gestion des hommes (B5).

Mohrman, S., Cohen, S., Morhrman, A. (1995). *Designing team-based organizations: New forms for knowledge work*. Sann Francisco, Jossey-Bass.

Mowday, R. Steers, R., Porter, L. (1979). Measurement of organizational commitment. *Academy of Management Review*, vol. 8, no 3, p. 486-500.

Niedhammer, I., Siegrist, J., Landre, M.F., Goldberg, M., Leclerc, A. (2000). Étude des qualités psychométriques de la version française du modèle du déséquilibre efforts/récompenses. *Revue Épidémiologique et de Santé Publique*, vol. 48, p. 419-437.

Niedhammer, I., Siegrist, J. (1998). Facteurs psychosociaux au travail et maladies cardiovasculaires. L'apport du modèle du Déséquilibre Efforts/Récompenses. *Revue d'épidémiologie et de santé publique*, vol. 46, no 5, p. 398-410.

Observatoire des hommes et des organisations (2002). *Violence en entreprise*. Étude conduite par le Lab'ho et le groupe Information et management.

O'Driscoll, M.P., Cooper, C.L. (1996). Sources and management of excessive job stress and burnout. Dans Peter Warr (dir.), *Psychology at work*, 4^e éd., New York. Penguin.

Palmer, I., Dunford, R. (1997). Organising for hyper-competition: New organisational forms for a new age? *New Zealand Strategic Management*, vol. 2, no 4, p. 38-45.

Paradis, M. (2001). Travailler huit, dix, douze ou quatorze heures par jour... du pareil au même ? *Effectif*, vol. 4, no 5, p. 39-43.

Périlleux, T. (2001). *Les tensions de la flexibilité*. Paris, Desclée de Brouwer.

Perlow, L. (1999). The time famine: Toward a Sociology of Work Time. *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, p. 57-81.

- Perlow, L. (1998). Boundary control: the social ordering of work and family time in a high-tech corporation. *Administrative Science Quarterly*, vol. 43, p. 328-357.
- Préville, M., Potvin, L., Boyer, R. (1995). The structure of psychological distress. *Psychological Reports*, 77, p. 275-293.
- Powell, W. (1990). Neither market nor hierarchy: network forms of organization. Dans Barry M. Staw et Larry L. Cummings (dir.), *Research in Organizational Behaviour*, vol. 13, Greenwich, JAI Press, p. 295-336.
- Quinn, J., Anderson, P., Finkelstein, S. (1996). New forms of organizing. Dans Henry Mintzberg et James B. Quinn (dir.) *The strategy Process*, Upper Saddle River, Prentice Hall, p. 350-362.
- Rizzo, J. R., House, R. J., Lirtzman, S. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, vol. 15, no 2, p. 150-163.
- Robertson, M., Swan, J. (2003). Control - What Control? Culture and Ambiguity within a Knowledge Intensive Firm. *Journal of Management Studies*, vol. 40, no 4, p. 831-858.
- Rondeau, A. (1999). Transformer l'organisation. Comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail. *Gestion*, vol. 24, no 3, p. 12-19.
- Rousseau, D. (1995) Psychological contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements. Thousand Oaks, Sage.
- Shields, M. (2000). Les longues heures de travail et la santé. *Perspective*, Statistique Canada, vol. 12, no 1, p. 53-62.
- Simpson, R. (1998). Presenteeism, power and organizational change: Long hours as a career barrier and the impact on the working lives of women managers. *British Journal of Management*, vol. 9, Special Issues 1, September, p. 37-50.
- Singh, V., Vinnicombe, S. (2000). What does commitment really means? Views of UK and Swedish engineering managers. *Personnel Review*, vol. 29, n° 2, p. 228-258.
- Snow, C. Miles, R., Coleman, H. (1992). Managing 21st century network organizations. *Organizational Dynamics*, Hiver, p. 5-20.
- Statistique Canada (1999). *Revue chronologique de la population active*. CD-ROM No 71F0004 XCB.
- Stiles, P., Gratton, L., Hope-Haily, V., McGovern, P. (1997). Performance management and the psychological contract. *Human Resource Management Journal*, vol. 7, no 1, p. 57-66.
- Teuchman, K., Totterdell, P., Parker, S. (1999). Rushed, Unhappy and Drained: An Experience Sampling Study of Relations Between Time Pressure, Perceived Control, Mood and Emotional Exhaustion in a Group of Accountants. *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 4, no 1, p. 37-54.
- Vézina, M. (2002a). Évolutions des conditions de travail et santé psychique. Dans Michel Neboit et Michel Vézina, *Stress au travail et santé psychique*, Toulouse, Octares, p. 26-34.
- Vézina, M. (2002b). Stress au travail et santé psychique : rappel des différentes approches. Dans Michel Neboit et Michel Vézina, *Stress au travail et santé psychique*, Toulouse, Octares, p. 47-58.
- Vézina, M., Bourbonnais, R. (2001). Incapacité de travail pour des raisons de santé mentale. Dans Institut de la statistique du Québec (ISQ), *Portrait social du Québec. Données et analyses*, Québec, gouvernement du Québec, p. 279-287.
- Vézina, M., St-Arnaud, L. (1996). Du stress à la santé mentale au travail. *Psychologie du travail et des organisations*, vol. 2, no 1-2, p. 125-136.

Vinet, A., Bourbonnais, R., Brisson, C. (2003). Travail et santé mentale. Une relation qui se détériore. Dans Audet, M. (dir.), *Santé mentale et travail. L'urgence de penser autrement l'organisation*. Actes du 58^e congrès du département des relations industrielles de l'université Laval, tenu à Québec en 2003, Québec, PUL, p. 5-37.

Volberda, H. (1998). *Building the Flexible Firm : How to Remain Competitive*. Oxford, Oxford University Press.

Von Hellens, L., Nielsen, S., Trauth, E. (2001). Breaking and entering the male domain. Women in the IT industry. Dans Mark Serva (dir.), *Proceedings of the 2001 Association for computing machinery - Special Interest group on computer personnel research (ACM-SIGCPR) Conference*, San Diego, p. 116-131.

NOTES

1. Secteur de la nouvelle économie s'entend ici au sens d'une économie de marchés concurrentiels de capitaux privés, qu'on souhaite le plus possible affranchie des régulations étatiques, pour faire face à une concurrence globale et mondialisée. Un tel cadre exige un nouveau mode de gouvernance des entreprises, mettant ou remettant les propriétaires du capital et les actionnaires aux postes de contrôle des performances, de l'organisation et de la stratégie au détriment de la technostucture. Ce fonctionnement exige un très haut niveau de flexibilité du travail et du marché du travail, dont on a expurgé les garanties d'emploi à vie, les rigidités salariales et les horaires de travail stables ou prévisibles. La production y repose grandement sur les technologies de l'information et de la communication (TIC) et l'innovation y est souvent privilégiée ; les services aux entreprises y occupent une place importante, parmi d'autres productions dont le caractère commun est de requérir un haut niveau de savoir de tous types (Gadrey, 2000, p. 31-35 ; Latouche, 2003).

2. L'enquête était financée par le *Fonds québécois de recherche sur la société et la culture (FQRSC)* dans le cadre du projet *Le travail en mutation*.

3. Le résumé qui suit repose grandement sur le travail préalable exposé dans Vinet, Bourbonnais et Brisson, 2003, p. 16-23.

4. Le résumé qui suit repose grandement sur le travail préalable exposé dans Vinet, Bourbonnais et Brisson, 2003, p. 23-37. Lire aussi Vézina, 2002b.

5. L'échelle qui évalue le degré d'effort mental ou de demande psychologique qu'un employé doit fournir dans le cadre de ses fonctions est tirée du *Job Content Questionnaire* (Karasek, 1985). On utilise aussi l'échelle de surcharge quantitative et qualitative développée par Osipow et Spokane en 1992 (Niedhammer, Siegrist, Landre, Goldberg et Leclerc, 2000) et l'échelle de demande psychologique et d'autonomie au travail développée par Karasek et Theorell (1990). L'indice de détresse psychologique de Santé Québec (IDPESQ14), utilisé lors des enquêtes de 1987, 1992-1993 et de 1998 pour mesurer l'état de santé mentale de la population québécoise, est une adaptation du *Psychiatric Symptom Index*, développé et validé par Ilfeld (1976 et 1978). L'indice mesure des symptômes présents chez le répondant pendant la dernière semaine. Il a été validé quant à sa fiabilité et à sa validité (Boyer, Prévaille, Légaré et Valois, 1993, et Prévaille, Potvin et Boyer, 1995). Selon l'Enquête Santé Québec de 1998, l'indice de détresse psychologique fournit une indication générale de l'état psychologique d'une personne. L'échelle de bien-être psychologique utilisé dans l'Enquête Santé-Québec est largement inspirée du *General Psychological Well-being Schedule* développé et validé par Dupuy (1980). Cette échelle mesure la perception du répondant au sujet de son bien-être au cours des 12 derniers mois ; c'est donc une mesure subjective de sept indicateurs : l'énergie, le stress ressenti, l'isolement affectif, la maîtrise des émotions, l'humeur générale, l'intérêt face à la vie et la perception de l'état de santé. Un score faible à cet indicateur signale la présence d'un risque de problèmes de santé mentale plus graves dans l'avenir.

6. 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.

7. Cooper (1996, p. 15) fut le premier à utiliser le terme « présentéisme » pour signifier le fait d'être au travail quand on devrait être à la maison parce qu'on est malade ou encore parce qu'il y a si longtemps qu'on travaille qu'on n'est plus efficace (traduction libre de *being at work when you should be at home either because you are ill or because you are working such long hours that you are no longer effective*).

RÉSUMÉS

Y a-t-il des problèmes de santé mentale propres au travail dans la nouvelle économie ? Quoiqu'on puisse constater que le modèle de demande psychologique - autonomie décisionnelle de Karasek et Theorell- trouve aussi son application dans les milieux de travail qui empruntent cette forme, on observe, en fait, des formes particulières de ces facteurs dans la forme d'organisation du travail propre à la gestion par projets. Assimilables à « l'hypersollicitation par le client » comme il a été repéré par Christophe Dejours, ces formes ont été observées lors d'une enquête menée récemment sur la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle dans sept organisations montréalaises. La recherche qualitative a recueilli en tout le discours de 88 répondants distribués également selon le sexe et exerçant des fonctions liées au génie informatique. Ces observations permettent d'envisager une nuance au modèle théorique de la santé mentale ci-haut mentionné, visant à tenir compte des effets délétères d'une très grande latitude décisionnelle assortie de très grandes responsabilités chez des travailleurs hautement qualifiés.

Are there distinct mental health problems among workers in the new economy? Although we may observe that the psychological demand - decision latitude model of Karasek and Theorell is appropriate and also finds its application in this type of workplace, we also notice some particular forms that these factors take in the management-by-project work organization model. Akin to the so-called "client's hyper-demanding activity" as identified by Christophe Dejours, these forms were observed during a recent field study about balancing work and family in seven Montreal organizations. The qualitative study collected data from 88 individual interviews of information technology engineers, evenly distributed by gender. These observations allow a nuance of the above-mentioned theoretical mental health model to be considered, to take into account the deleterious effects of a very broad decision latitude combined with huge responsibilities among highly qualified workers.

Existen problemas de salud mental relacionados específicamente con el trabajo en la nueva economía ? A pesar que constatamos que el modelo de exigencia psicológica - autonomía en la decisión de Karasek y Theorell se aplica en los medios laborales que adquieren esa forma, observamos, en realidad, formas particulares que toman éstos factores en las formas de organización del trabajo características de la gestión de proyectos. Pudiendo asimilarlos a la « hipersolicitación por parte del cliente » identificada por Christophe Dejours, estas formas fueron observadas durante una investigación llevada a cabo recientemente acerca de la conciliación entre la vida privada y la vida profesional en siete organizaciones de Montreal. La investigación cualitativa ha recabado en total el relato de 88 personas distribuidas igualmente en

ambos sexos y que ejercen funciones relacionadas con la ingeniería informática. Estas observaciones permiten considerar un matiz en el modelo teórico de la salud mental mencionado más arriba, y tener en cuenta los efectos nocivos de una gran latitud decisional acompañada de grandes responsabilidades en trabajadores altamente calificados.

INDEX

Mots-clés : santé mentale, gestion par projets, professionnels qualifiés, hypersollicitation par le client, nouvelle économie

Palabras claves : salud mental en el trabajo, gestión de proyectos, profesionales calificados, hipersolicitación por parte del cliente, nueva economía

Keywords : mental health at work, management by project, qualified professionals, client's hyper-demanding activity, new economy

AUTEURS

MARIE-JOSÉE LEGAULT

Télé-université, Université du Québec à Montréal, C.P. 8888, succ. Centre-ville, Montréal (Québec)
H3C 3P8, Canada, mjlegaul@teluq.quebec.ca

HIND BELARBI-BASBOUS

Télé-université, Université du Québec à Montréal, C.P. 8888, succ. Centre-ville, Montréal (Québec)
H3C 3P8, Canada, hbbasbous@hotmail.com