

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI

**LES OBSTACLES À LA MIXITÉ DANS LE
MANAGEMENT DE PROJETS**

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en gestion de projet

en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences

PAR

© **JIAN LIU**

Février 2012

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.

Composition du jury :

Farid Ben Hassel, président du jury, UQAR

Bruno Urli, directeur de recherche, UQAR

Malik Touré, examinateur externe, IAE-lille

Dépôt initial le 13 décembre 2011

Dépôt final le 6 février 2012

REMERCIEMENTS

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à toutes les personnes qui m'ont soutenue et encouragée tout au long de ce travail.

Je remercie d'abord tous les enseignants de gestion de projet, pour leur attitude rigoureuse dans leur enseignement et leur dévouement au travail. Durant ma maîtrise, j'ai acquis des connaissances professionnelles précieuses et également reçu beaucoup d'inspiration spirituelle.

À mon conjoint, Wei Zhang, pour sa compréhension, ses encouragements et son accompagnement tout au long de la rédaction de cette recherche.

À ma partenaire de vie, à tous mes parents et amis, pour leur support, leur compréhension, face à une faible disponibilité pendant cette période de travail, depuis le début de mes études pour la maîtrise en gestion de projet.

À monsieur Bruno Urli, mon directeur de recherche, son expérience et sa compétence exprimées lors de nos rencontres m'ont particulièrement stimulée pour mener à bonne fin ce travail de recherche. Il m'a guidée aussi par sa rigueur scientifique, par la pertinence de ses recommandations et surtout pour avoir cru en ce sujet de recherche qui me tenait à cœur.

RÉSUMÉ

La gestion par projet est un mode d'organisation qui s'est développé avec la nouvelle économie et un nombre croissant d'organisations opèrent aujourd'hui majoritairement en mode projet. Cette intensification du recours au mode projet joue un rôle majeur dans le développement d'une compétitivité à long-terme des organisations par projet mais exerce une pression nouvelle sur les ressources humaines. Plusieurs articles récents soulignent les risques du mode projet pour ceux qui s'y engagent. La participation à un projet représente un investissement personnel élevé et l'individu s'y engage généralement sans retenue. Le projet peut alors devenir un brûleur d'énergie humaine et l'individu en projet est trop souvent sujet à des réactions de stress, d'angoisse voire de 'burn-out' professionnel.

Ainsi, la généralisation du mode projet et la multiplication des équipes transversales génèrent des effets pervers au niveau des personnes: stress, sentiment de solitude, de frustration, de prise de risque sans contrepartie, dilution de la capacité d'engagement dans le temps.

Très récemment, une étude exploratoire a abordé cette problématique mais en mettant l'accent sur l'impact non plus sur la santé de l'individu mais sur 'la persistance des effets de genre'. Un certain nombre de facteurs relevés dans cette étude visaient à défavoriser l'accès des femmes au travail en projet car, en général, elles ont la responsabilité principale des enfants.

Notre recherche s'inscrit dans ce courant et analyse de plus près les obstacles à la mixité dans la gestion par projets en recourant, cette fois-ci, à une recherche empirique plus large. Pour ce faire, à partir d'une revue de littérature portant sur les obstacles à la mixité dans le travail, un questionnaire a été construit et distribué aux gestionnaires de projet mais aussi à des personnes œuvrant en contexte de projet.

Mots clés : mixité de genre, gestion de projet, conciliation travail-famille

ABSTRACT

Project management is a specific way to manage government that developed with the new economy. Today, a growing number of organizations operate in that mode and it's what we called project oriented organisations. This intensification of the project management plays a major role in the developing of a long-term competitiveness of organizations but apply a new pressure on the human resources. Several recent articles highlight the risks of the project management mode for those who engage in it. The involvement in a project represents a high personal investment and a high involvement of individual and generally without restraint. The project can burn the human energy and the individual in project is too often prone to stress reactions, anxiety or even 'burn-out'.

Thus, the generalization of project management mode and the multiplication of cross-functional teams generate perverse effects for the individual: stress, loneliness, frustration, even dilution of the commitment capacity over time.

Recently, an exploratory study addressed this issue by focusing on the persistence of gender effects instead on the impact on the health of the individual. In fact, the importance of long hours and the resistance to the reduction of working time, the unpaid overtime, the great flexibility required by the employers are all arguments that disadvantage women to access to project management because they generally have the primary responsibility of children.

Our research is part of this research trend and we want to analyze, in a broader empirical research, the barriers to gender diversity in project management. For this purpose, and after a literature review about the barriers to diversity in the workplace, we built a questionnaire and distributed it to project managers but also to people who worked in project context.

Keywords: project oriented organisation, stress, gender diversity, work-life balance

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	VII
RÉSUMÉ.....	IX
ABSTRACT	XI
LISTE DES TABLEAUX	XVII
LISTE DES FIGURES.....	XIX
CHAPITRE 1 INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
CHAPITRE 2 REVUE DE LITTÉRATURE	5
2.1 L'ORGANISATION DE LA GESTION PAR PROJET	5
2.1.1 MODELE DE REFERENCE D'UNE AUTRE EPOQUE	6
2.1.2 DE NOUVELLES FORMES ORGANISATIONNELLES	7
2.2 LA TRANSFORMATION DE LA RESPONSABILITE DES RESSOURCES HUMAINES	11
2.3 LES IMPACTS DU MODE PROJET	14
2.3.1 LA MONTEE DU STRESS ET DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX	16
2.3.2 LA PRISE DE RISQUE IDENTITAIRE	18
2.3.3 LA PRECARITE DES CARRIERES PROFESSIONNELLES	18
2.4 LA MIXITE DU SECTEUR D'EMPLOI	19
2.5 LES LONGUES HEURES DE TRAVAIL	21
2.5.1 LA REGULATION DU CLIENT.....	22
2.5.2 LA REGULATION D'EQUIPE.....	23
2.5.3 LA REPUTATION : PREMIER ATOUT	25
2.6 LA SITUATION SPECIFIQUE DES FEMMES	26
2.6.1 LA FLEXIBILITE DU TEMPS ET DU PLACEMENT.....	26

2.6.2	LES STRATEGIES DES EMPLOYES POUR NEGOCIER DES AMENAGEMENTS .	30
.....		
	CHAPITRE 3 METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	33
3.1	L'OBJECTIF DE LA RECHERCHE	33
3.2	LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE	35
3.3	LA COLLECTE DES DONNEES	36
CHAPITRE 4 TRAITEMENT DES DONNEES.....		37
4.1	CARACTERISTIQUE DES PERSONNES INTERROGEEES	37
4.2	L'IMPACT DE MANAGEMENT DU PROJET SUR L'INDIVIDU	50
4.3	ANALYSE EN COMPOSANTES PRINCIPALES	74
4.3.1	ANALYSE EN COMPOSANTES PRINCIPALES POUR TOUS LES REpondANTS.	74
.....		
4.3.2	ANALYSE EN COMPOSANTES PRINCIPALES POUR LE SOUS ECHANTILLON	
DE FEMMES.....		78
4.3.3	L'ANALYSE EN COMPOSANTES PRINCIPALES POUR LE SOUS	
ECHANTILLON DES HOMMES		81
4.4	L'IMPACT DES VARIABLES DE CONTROLE SUR LES FACTEURS PRINCIPAUX ..	
.....		84
4.4.1	LE GENRE DU CHEF DE PROJET.....	85
4.4.2	LE NOMBRE D'ENFANTS	88
4.4.3	LES SECTEURS D'ACTIVITES	94
4.5	LES VARIABLES DISCRIMINANTES SELON LE GENRE.....	95
4.5.1	ANALYSE DISCRIMINANTE DES IMPACTS DU MANAGEMENT DE PROJET	
SUR L'INDIVIDU		96
4.5.2	REGRESSION LOGISTIQUE	99
CHAPITRE 5 CONCLUSION GÉNÉRALE.....		101
ANNEXE I.....		105

ANNEXE II	107
ANNEXE III	109
ANNEXE IV	111
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	119

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.....	41
Tableau 2 : D'autres secteurs d'emploi	41
Tableau 3 : La moyenne des variables.....	72
Tableau 4 : La variance totale expliquée d'ensemble.....	75
Tableau 5 : Matrice des composantes tournée d'ensemble	76
Tableau 6 : Alpha de Cronbach des énoncés	77
Tableau 7 : Variance totale expliquée dans le sous échantillon des femmes	79
Tableau 8 : Matrice des composantes dans le sous échantillon des femmes.....	80
Tableau 9 : Variance totale expliquée dans le sous échantillon des hommes.....	82
Tableau 10 : Matrice des composantes tournée des hommes	83
Tableau 11 : La difficulté de concilier le travail et la famille.....	89
Tableau 12 : La responsabilité familiale.....	90
Tableau 13 : La surcharge du travail	90
Tableau 14 : L'impact du travail sur des activités personnelles	91
Tableau 15: L'impact du genre sur l'avancement	92

Tableau 16: L'impact du support dans le travail et la famille.....	93
Tableau 17 : L'organisation du travail et CPV	93
Tableau 18 : Score moyen des différents facteurs selon le secteur d'activités	94
Tableau 19 : Wilks'Lambda de l'analyse discriminante	96
Tableau 20 : Table des Eigenvalues.....	96
Tableau 21 : Coefficients des fonctions discriminantes.....	98
Tableau 22 : Qualité de la classification	98
Tableau 23 : Les variables dans l'équation	100
Tableau 24 : La table de classification	100

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Genre des personnes interrogées	37
Figure 2: Tranche d'âge des personnes interrogées	38
Figure 3: Répartition par niveau d'étude.....	39
Figure 4: Niveaux de formation en GP	40
Figure 5: Durée dans la fonction.....	42
Figure 6: Taille moyenne des équipes participant à un seul projet.....	43
Figure 7: Taille moyenne des équipes participant 2-5 projets	44
Figure 8: Taille moyenne des équipes participant à 6-10 projets	45
Figure 9: Taille moyenne des équipes participant à plus de 10 projets	46
Figure 10: Type de projet.....	47
Figure 11: Nombre d'enfants.....	48
Figure 12: Nombre d'heures de travail hebdomadaire	49
Figure 13: Fréquence des heures supplémentaires selon le genre	50
Figure 14: La situation d'acceptation des heures supplémentaires.....	51
Figure 15: La pression de surcharge de travail	52

Figure 16: Les activités professionnelles supplémentaires sont une contrainte sur l'individu	53
Figure 17: Le chef de projet fournit un soutien (CVP)	54
Figure 18: Retarder ses activités personnelles	55
Figure 19: Annuler souvent ses activités personnelles.....	56
Figure 20: Manque de temps d'accompagnement	57
Figure 21: Responsabilité familiale et aménagement du temps de travail	58
Figure 22: Degré d'engagement du travail	59
Figure 23: Retard des travaux à cause de la famille.....	60
Figure 24: Refuser les heures supplémentaires et avancement de carrière	61
Figure 25: Longues heures de travail et engagement professionnel	62
Figure 26: Travail partiel et conciliation du travail et de la vie privée	63
Figure 27: Attentes du chef de projet et responsabilité familiale.....	64
Figure 28: Soutien et confiance de l'organisation	65
Figure 29: Ambition de carrière	66
Figure 30: Opportunité de participer à des formations	67
Figure 31: Genre et avancement en carrière.....	68
Figure 32: Demander de l'aide à un mentor de l'autre sexe	69
Figure 33 : Genre du chef de projet.....	70
Figure 34: Rémunération des heures supplémentaires.....	71

Figure 35 : Scree Plot d'ensemble	75
Figure 36 : Scree Plot dans le sous échantillon des femmes	79
Figure 37 : Scree Plot dans le sous échantillon des hommes.....	82
Figure 38 : La difficulté de concilier le travail et la famille;	85
Figure 39 : La relation entre la famille et le temps du travail;.....	86
Figure 40 : Surcharge du travail ;	86
Figure 41 : l'impact du travail sur les activités personnels ;	87
Figure 42 : l'impact du genre sur l'avancement;	87
Figure 43 : L'impact du support dans le travail et la famille ;.....	88
Figure 44 : L'organisation du travail (temps complets et temps partiels) et CPV.....	88
Figure 45 : La difficulté de concilier le travail et la famille et le nombre d'enfants	89
Figure 46: La responsabilité familiale et le nombre d'enfants	90
Figure 47: La surcharge de travail et le nombre d'enfants	91
Figure 48: La surcharge de travail et le nombre d'enfants	92
Figure 49: L'impact du genre sur l'avancement et le nombre d'enfants	92
Figure 50: L'impact du support dans le travail et la famille et le nombre d'enfants.....	93
Figure 51: L'organisation du travail et CPV et le nombre d'enfants.....	94
Figure 52 : Courbe ROC (Area=.82)	99

CHAPITRE 1

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Les besoins humains, l'évolution du marché, la concurrence et la gestion sont plus variés et complexes de nos jours. Tout cela fait que le mode de gestion traditionnel qui est bien adapté à des productions stables n'est maintenant plus adéquat. Les processus opérationnels ne répondaient pas toujours à cette évolution et l'on a vu émerger un nouveau mode de gestion : le management de projet. Le rythme des changements s'est considérablement accru ces dernières décennies en lien avec la «nouvelle économie» et un nombre croissant de services technologiques aux entreprises opèrent aujourd'hui majoritairement selon ce nouveau mode de gestion (Garel, 2005 ; Whittington et al, 1999). La gestion par projet est si répandue aujourd'hui qu'elle peut être considérée comme partie intégrante de la nouvelle idéologie du capitalisme moderne et comme un élément omniprésent de notre vie sociale. Plusieurs auteurs et auteures considèrent que ce changement de mode de gestion est annonciateur de changements profonds en matière d'organisation (Barley et Kunda 2004; DeFillippi 2003; Storey, Salaman et Platman 2005) et de plus en plus d'études s'intéressent à l'analyse de ce mode de gestion. Les thèmes étudiés sont variés comme on peut le constater dans les exemples qui suivent:

- les compétences spécifiques et les capacités des entreprises basées sur des projets (Brady et Davies, 2004; Söderlund et Tell, 2009);
- les modèles de maturité pour soutenir le développement de la gestion par projets (Andersen et Jessen, 2003; Gareis et Huemann, 2007);
- le défi de la décentralisation du contrôle et de la normalisation de la gestion de projet (Hodgson, 2004, 2005; Räisänen et Linde, 2004);

- le rôle spécifique des gestionnaires à soutenir l'implantation de la gestion de projet (Thomas et al., 2002) , surtout les risques du mode projet pour ceux qui s'y engagent.

De fait, cette intensification du recours au mode projet joue un rôle majeur dans le développement d'une compétitivité à long-terme des organisations par projet (Söderlund et Bredin, 2006) mais exerce aussi une pression nouvelle sur les ressources humaines. Plusieurs articles récents (Asquin et al, 2007, Zannad, 2009) soulignent les risques du mode projet pour ceux qui s'y engagent :

- La montée du stress et des risques psychosociaux en mode projet : la participation à un projet représente un investissement personnel élevé et l'individu s'y engage généralement sans retenue. Le projet peut alors devenir un brûleur d'énergie humaine et l'individu en projet est trop souvent sujet à des réactions de stress, d'angoisse voire de 'burn-out' professionnel.
- La prise de risque identitaire : l'expertise professionnelle constitue une partie fondatrice de l'identité professionnelle d'un employé. Comme le travail en projet amène les membres du projet à ne plus spécialement travailler entre pairs, mais au contraire de confronter leur expertise à des profanes, ils voient alors leur expertise 'discutée', remise en cause par des personnes qui font appel à d'autres référents et à d'autres rationalités. Cette situation est potentiellement déstabilisatrice pour l'identité professionnelle des professionnels œuvrant en contexte de projet.

Ainsi, la généralisation du mode projet et la multiplication des équipes transversales génèrent des effets pervers au niveau des personnes: stress, sentiment de solitude, de frustration, de prise de risque sans contrepartie, dilution de la capacité d'engagement dans le temps (Asquin et al, 1997).

Cette problématique a été abordée dans les services technologiques aux entreprises (Perrons 2002), mais en se penchant notamment sur les effets du genre (homme/femme). Les femmes sont peu nombreuses dans ce secteur de la nouvelle économie qui emploie des

catégories de personnel hautement qualifié mais elles ne sont pas plus nombreuses dans d'autres secteurs d'activités recourant au management de projet et par projet (Legault et Chasserio, 2006 ; Panteli et al., 1999; Valenduc et al., 2004) et il devient pertinent de se demander quelles sont les raisons qui pourraient expliquer ce faible nombre de femmes . Très récemment, une étude exploratoire s'est penchée sur ce dernier point en mettant l'accent non plus sur la santé de l'individu mais sur 'la persistance des effets de genre'¹. En effet, '...l'importance des longues heures et la résistance à la réduction du temps de travail, les heures supplémentaires non payées, la très grande flexibilité exigée des employés, les aménagements d'heure ou de lieu de travail sujets à négociation avec le chef de projet...'² sont autant d'arguments qui défavorisent l'accès des femmes au travail en projet car, en général, elles ont la responsabilité principale des enfants.

Notre recherche veut s'inscrire dans ce courant et nous souhaitons analyser de plus près les obstacles à la mixité dans la gestion de projet en recourant à une recherche empirique plus large. Pour ce faire, nous allons, à partir d'une revue de littérature portant sur les obstacles à la mixité dans le travail, bâtir un questionnaire qui sera distribué aux gestionnaires de projet mais aussi à des personnes œuvrant en contexte de projet. Plus concrètement, et dans le chapitre 2, nous exposerons une revue de la littérature existante au sujet de la gestion par projet. Nous présenterons succinctement les caractéristiques de la gestion par projet et de l'organisation basée sur le projet afin de mettre en perspective ses différences avec le mode fonctionnel.

¹«Les nouvelles formes organisationnelles et la persistance des effets de genre dans les services technologiques aux entreprises», Stéphanie Chasserio, *Recherches féministes*, vol. 20, n°1, 2007, p. 55-82. <http://id.erudit.org/iderudit/016116ar>

² «Les obstacles à la mixité dans la gestion par projets», Marie-Josée Legault et Stéphanie Chasserio, *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, vol. 4, n° 1, 2009, p. 45-61. <http://id.erudit.org/iderudit/000385ar>

Ensuite, nous expliquerons un phénomène représentatif de la gestion par projet : la transformation de la responsabilité des ressources humaines, la faiblesse du département ressources humaines, et l'influence de ce changement.

Nous présenterons aussi les risques clés de la gestion par projet, qui incluent le grand stress du travail, le stress du rôle multiple, le conflit entre les objectifs à long-terme de l'organisation et le projet temporaire.

Nous rassemblerons ensuite les résultats de quelques travaux clés sur les effets de genre dans le domaine de la gestion et le questionnement concernant les obstacles à la mixité dans la gestion par projets afin de mieux connaître la situation des femmes dans l'environnement de projet.

Le chapitre 3 expose la problématique de recherche pour mieux comprendre le mode d'organisation du travail par projets et les obstacles rencontrés par les femmes. Dans ce chapitre, l'idée principale de recherche, la question de recherche ainsi que la pertinence de la problématique choisie sont exposées. Le chapitre 3 montre aussi la méthodologie de recherche adaptée aux fins de cette recherche, qui inclut le terrain d'enquête choisi et l'instrument de collecte des données retenu (questionnaire d'enquête).

Le chapitre 4 présente l'analyse et l'explication des données recueillies à l'aide du questionnaire d'enquête.

Finalement, le chapitre 5 donne la conclusion de cette recherche, qui expose les recommandations et les limites de ce travail.

CHAPITRE 2

REVUE DE LITTÉRATURE

2.1 L'organisation de la gestion par projet

La gestion par projet est issue de l'aviation, de l'aérospatiale et des compagnies nationales de construction de la défense aux États-Unis dans les années soixante au vingtième siècle. Grâce à ses politiques internes, aux procédures et aux leçons apprises, elle est largement répandue. Au début des années soixante-dix, la gestion de projet a été adoptée par les organisations de taille moyenne, qui sont caractérisées par une structure moins complexe, une rapidité d'évolution et un environnement plus stable. Jusqu'à la fin des années soixante-dix, de plus en plus de petites et moyennes entreprises s'intéressaient à la gestion par projet, appliquaient sa souplesse à la gestion des activités commerciales. Les techniques et les méthodes de la gestion par projet progressaient et s'amélioraient.

Le développement de la gestion par projet est devenu une méthode réputée pour réaliser l'objectif des organisations au début des années quatre-vingts, au moment où les structures des entreprises deviennent de plus en plus éphémères et instables. À l'heure où un programme de modernisation n'attend pas l'autre, la gestion par projet constitue une réponse à la gestion de situations nouvelles. Elle représente ainsi une solution à des problèmes qui n'existaient pas il y a 20 ans et pour lesquels les structures bureaucratiques s'avèrent insuffisantes et inadéquates (Pierre Beaudoin, 1984).

L'éclatement de la bulle technologique en 2001 et la période difficile qui s'en est suivie ont suscité l'intérêt du personnel des entreprises de services technologiques aux entreprises (ESTE) liées à la dite « nouvelle économie » pour la gestion par projets. (Barley

et Kunda *et al.*, 2004). Celle-ci tend à se diffuser à d'autres secteurs aujourd'hui. Les industries traditionnelles ou non traditionnelles sont généralement gérées par projets. Les industries traditionnelles associées à des techniques de gestion de projet œuvrent majoritairement dans les secteurs de la construction, l'ingénierie lourde, la pétrochimie, l'énergie, les services publics, les transports et la défense. Les industries non traditionnelles peuvent être: la finance, la santé, la formation, la recherche, le développement, l'informatique et le conseil.

2.1.1 Modèle de référence d'une autre époque

La gestion par projet peut gérer plus efficacement que d'autres formes de gestion. Elle permet aux organisations de s'adapter et de survivre aux différents défis qu'elles doivent régulièrement affronter (Pierre Beaudoin, 1984). Dans la structure traditionnelle, le pouvoir décisionnel est d'abord centralisé dans les mains des cadres qui assurent la direction de l'organisation. Ensuite, par un effet de cascade, les ordres sont retransmis par la ligne hiérarchique jusqu'aux personnes qui les exécutent, le tout selon une division entre la conception et l'exécution du travail (Stephanie Chasserio, 2007). Le personnel et les départements doivent se coordonner en se conformant à la réglementation. La rigidité de la structure organisationnelle et le besoin de coordination est la source d'une faible efficacité d'exécution qui entraîne une augmentation des coûts (Lv GuanZhu, 2009). Selon Weber, d'autres caractéristiques structurelles principales mises en évidence peuvent se résumer ainsi (Autier *et al.* 2001) :

- Une logique verticale, qui se décline par grandes filières professionnelles ou par métiers est percutée de plein fouet par l'apparition de dispositifs horizontaux, temporaires, mal définis au départ et pas toujours inscrits dans les structures formelles (Hobday, 2000).
- Une division horizontale et verticale du travail : chaque personne est spécialisée avec des espaces d'autonomie et d'initiative variables selon son niveau de

qualification. Chez les personnes moins qualifiées, la conception est séparée de l'exécution de la tâche. Les équipes dirigeantes et les gestionnaires fixent les objectifs qui sont ensuite transmis par les cadres intermédiaires aux employés et aux employés chargés de les atteindre;

- la prédominance d'une régulation centrale influant sur les pratiques communicationnelles;
- une standardisation et une formalisation en vue de normaliser et de réguler les comportements organisationnels;
- des modes de sélection objectifs et uniformisés basés sur la compétence. La personne obtient un poste en fonction de ses compétences et non plus en fonction de critères arbitraires;
- le pouvoir bureaucratique considéré comme un attribut du poste et non de la personne qui l'occupe.

On constate l'importante diversité des critères retenus pour les qualifier, leur description s'effectue le plus souvent par la négation, c'est-à-dire par ce qu'elles ne sont pas et ce qu'elles permettent par rapport à la bureaucratie (Autier 2001).

En conclusion, la structure traditionnelle ne s'adapte pas réellement à l'évolution rapide du nouvel environnement, elle n'a pas la capacité d'étouffer la motivation des employés, car c'est une organisation de grande taille qui conduit à des réponses lentes, à une efficacité organisationnelle basse, à la mise en place de barrières de communication interne et à une difficulté d'innovation.

2.1.2 De nouvelles formes organisationnelles

On doit tout d'abord remarquer que, si les caractéristiques de la forme traditionnelle sont bien connues, tel n'est pas encore le cas pour celles des nouvelles formes organisationnelles (Chasserio, 2007). Il est toutefois possible de mettre en évidence le

mode d'opération de la gestion par projet : chaque projet correspond à un contrat liant un organisme-fournisseur à un organisme client pour lui fournir un service ou un produit donné (soutien à l'implantation, entretien, service à l'utilisateur) (Legault et Bellemare, 2009). Ainsi, chaque fois qu'un nouveau projet est lancé, la configuration des ressources humaines de l'organisation doit être changée, c'est-à-dire, qu'il faut disposer les membres de projets transversaux en fonction des besoins des différents stades des projets (Lv GuanZhu, 2009). «Ces équipes sont éphémères et doivent produire des biens ou des services livrables à une date et à un prix préétablis par contrat avec de multiples clients successivement» (Legault et Chasserio, 2009). Il est possible de mettre en évidence les caractéristiques de ce genre d'équipe : multifonctionnelles, relativement autonomes, temporaires et composées selon les besoins du client (Alvesson *et al.*, 1995).

La direction peut se séparer du personnel professionnel lorsqu'elle n'a plus besoin de compétences particulières, cela permet de régler facilement des problèmes complexes; un professionnel ou une professionnelle peut aussi bien décider de quitter l'entreprise si, à son avis, les projets à venir ne sont pas assez intéressants pour acquérir de nouvelles compétences (Stephanie Chasserio, 2007). Aussi, un professionnel peut jouer en même temps des rôles multiples dans différents projets. Après la livraison du projet, l'équipe est dissoute et les personnes sont affectées à de nouveaux projets selon leurs compétences (Legault et Chasserio, 2009). Le gestionnaire de projets détient le contrôle sur toutes les dimensions du projet, puisque le projet est temporaire, la forme d'organisation est flexible et changeante au gré des projets.

L'organisation basée sur le projet a des frontières ambiguës et des contextes dynamiques. Le nombre et la taille des projets réalisés sont divers, les ressources permanentes et temporaires sont engagés, les partenaires et fournisseurs sont organisés au sein d'une équipe. Des projets ont été décrits par Lv GuanZhu (2009) comme des organisations temporaires conçues pour apporter des changements. Ainsi, les projets et les programmes impliquent une plus grande incertitude, créant ainsi un environnement plus dynamique avec plus de discontinuité.

On constate l'importante diversité des critères retenus pour qualifier la gestion par projet. Elle se caractérise par le souci constant du client et par des processus et une équipe interdisciplinaires. Elle accorde une grande importance au développement des compétences des membres de l'équipe, aux relations de confiance et à la diversité.

Il est toutefois possible de mettre en évidence quelques autres caractéristiques principales :

- La diminution des niveaux hiérarchiques pour aller vers une décentralisation de la prise de décision et une plus grande autonomie du personnel; elle permet de transmettre des informations rapidement et d'augmenter l'adaptabilité de l'organisation. En revanche, l'organisation fonctionnelle adopte une structure «pyramidale». Elle a un multi-niveau organisationnel excessif, chaque département mettant l'accent sur sa propre mission en oubliant l'objectif global du projet (Lv GuanZhu, 2009)
- Réduire le coût des conflits. Si on organise des projets en adaptant le mode gestionnaire traditionnel (la structure fonctionnelle), les barrières artificielles de la communication, l'augmentation des coûts de communication, de même que le déclenchement de conflit seront renforcés. Cependant, la gestion par projet intègre à l'équipe uniquement du personnel professionnel qualifié. Les distinctions hiérarchiques sont alors ambiguës. (Lv GuanZhu, 2008) rappelle que les canaux de communication sont directs entre les personnes, qu'ils sont non hiérarchiques, que toutes les parties prenantes constituent une unité relativement indépendante au sein de l'organisation et que cela baisse grandement les coûts de communication et le niveau de conflit.
- Le partage des risques et des responsabilités : le chef de projet porte la responsabilité de son échec ou de sa réussite, qu'il partage avec les professionnels

- producteurs. Or, la réussite correspond à la satisfaction du client, et cela implique de réduire au minimum les dépassements de coûts et les délais (Legault et Chasserio, 2007).

- Un changement des moyens de contrôle traditionnels vers les façons de faire privilégiées par l'organisation par projet, c'est-à-dire l'évaluation selon les objectifs et les résultats obtenus dont l'équipe de travail est tenue responsable (Räisänen et Linde 2004);

- Une valorisation de la prise d'initiative, de la coopération et de la participation qui remet en question la traditionnelle séparation de la conception et de l'exécution; et qui élargit le sentiment d'accomplissement, de dignité, offre plus d'opportunités de développement, inspire le désir d'innovation et augmente la loyauté des employés aux entreprises.

- L'émergence d'un consensus autour d'une vision « d'entreprise » entre les acteurs qui réconcilierait les intérêts de la direction et ceux du personnel (Hodgson, 2004).

Nous pouvons voir que la gestion par projet dépasse les domaines traditionnels. Les projets sont considérés comme la source fondamentale de revenus. Toutes ces caractéristiques s'appliquent à des organisations qui engagent du personnel très qualifié (Stephanie Chasserio, 2007). Les entreprises font souvent des efforts pour promouvoir la participation à des projets qui seraient des dispositifs de création de valeur économique et sociale porteurs de performance, de progrès et de sens au travail (Hazebrouck et Badot, 1996). Ainsi, la question de la Ressource Humaine est souvent abordée. La gestion par projet stimule l'autonomie des individus en offrant des opportunités d'apprentissage et de développement personnel et professionnel. Elle peut même servir de tremplin aux carrières individuelles.

En fait, quels que soient le programme officiel ou la politique gestionnaire mis en place, leur application est entièrement dépendante de la volonté des supérieurs immédiats. Ils agissent à cet égard avec une pleine autorité déléguée (Legault et Chasserio, 2005). C'est aussi le modèle qui est appliqué dans le reste de l'industrie, dans laquelle l'autorité est décentralisée, la hiérarchie est plutôt horizontale que verticale.

2.2 La transformation de la responsabilité des ressources humaines

On observe un affaiblissement dans l'organisation de la gestion par projet, voire une disparition des fonctions de soutien telles que la fonction liée aux ressources humaines (Autier et Picq *et al.* 2003). Comme Packendorff (2002) le souligne, la plupart des procédures de gestion des ressources humaines ont été conçues pour des organismes permanents où chaque individu a une position, et non pour des organisations de gestion par projet où les positions sont inexistantes ou en constante transformation.

A l'origine, les systèmes de gestion des ressources humaines ont été créés pour permettre une meilleure adéquation des capacités humaines aux postes de travail stables dans un organigramme structuré (Melkonian *et al.*, 2010). Tant dans le domaine de l'embauche que des congés ou de l'organisation horaire, le rôle de décision de la direction des ressources humaines est négligeable (Chasserio, 2007). Legault et Bellemare (2009) ont résumé les principales fonctions des directeurs des ressources humaines (DRH), ils sont :

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

Les fonctions de gestion des ressources humaines (GRH) ainsi que les tâches de recrutement, d'évaluation ou de formation sont alors assurées par les chefs de projet et par leurs collègues dans la nouvelle forme organisationnelle dans laquelle le département des Ressources Humaines est inexistant (Barley et Kunda, 2004; Tam, Korczynski et Frenkel, 2002).

Les pratiques de GRH inadaptées au mode projet conduisent à l'inexistence quasi-totale de politique officielle permettant de concilier la vie privée et la vie professionnelle. Le service des ressources humaines ne s'immisce pas dans les relations entre le chef de projet et ses employés. Même s'il existe dans l'entreprise des politiques reconnaissant le droit au travail à temps partiel, le droit aux horaires flexibles et aux congés pour raisons personnelles, l'employé doit obligatoirement en référer à son chef de projet (Chasserio, 2007). L'absence de département des RH dote alors le ou la chef de projet ou encore le supérieur immédiat ou la supérieure immédiate d'un pouvoir et de responsabilités accrues. Le chef de projet au courant des politiques de l'organisation prendra sa décision de façon très variable, essentiellement en fonction de la personne (Legault et Bellemare, 2009).

L'organisation basée sur le projet souligne un mode de gestion des promotions où la procédure officielle d'évaluation est absente (Bailyn *et al.*, 1993). Parfois, le ou la chef de projet dispose d'une large latitude dans ce domaine et négocie directement avec les membres de son personnel. Par exemple, le plus souvent, les chefs de projet évaluent leurs membres des équipes en fonction de leur disponibilité et de leur engagement dans le projet, mais sans encadrement du service des ressources humaines. Dans ce mode d'évaluation, une personne est bien notée quand elle accepte d'avoir des horaires flexibles et d'effectuer des heures supplémentaires pour terminer un projet à temps (Chasserio, 2007).

Plusieurs auteurs et auteures (Bailyn *et al.*, 1993) soulignent l'importance pour ces professionnelles et ces professionnels d'« être visibles » aux yeux de leur chef de projet afin d'obtenir l'opportunité de promotions ou de participer à la gestion de projets importants. « Être visible » signifie adopter certains comportements précis, comme effectuer des heures supplémentaires, démontrer sa totale disponibilité ou participer aux

projets les plus avancés d'un point de vue technologique. Le chef de projet tient compte de ces comportements lorsque vient le temps d'engager de nouveaux membres ou d'accorder des promotions.

Dans la plupart des organisations gérées par projet, l'évaluation de la performance s'appuie essentiellement sur le jugement personnel du ou de la chef de projet, qui subit souvent l'influence de la visibilité acquise par le professionnel ou la professionnelle dans la gestion de dossiers délicats et par le temps qu'il passe au bureau (Legault, 2003).

Dans le marché concurrentiel, la mobilité est la norme d'une carrière réussie, la réputation et les compétences sont les facteurs clés de ces carrières nomades (Arthur et Rousseau *et al.*, 1996). Dans ce contexte, pour obtenir une bonne évaluation, les personnes qui ne souhaitent travailler que le nombre d'heures prévues à leur contrat, sont considérées comme peu motivées. Elles perdront leur opportunité de participer au prochain projet puisque les chefs de projet éviteront de les choisir dans leur équipe. Ainsi, ce mode d'évaluation nuit aux parents et plus particulièrement aux mères de famille qui ne peuvent accepter des demandes impromptues d'heures supplémentaires (Chasserio, 2007).

De plus, l'évaluation de la performance est, bien sûr, un facteur crucial pour l'avancement professionnel, car il est généralement la clé de la promotion. Dans ce type d'évaluation, l'engagement des employés est naturellement pris en compte. Cette évaluation utilise des instruments validés pour évaluer l'engagement des membres d'une équipe comme l'Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) (Singh et Vinnicombe, 2000). Cet engagement marque une adhésion forte qui se formalise dans les représentations (le projet professionnel) mais aussi dans les actes (Pralong, 2009). Le « Présentéisme » est toujours le critère le plus souvent utilisé pour évaluer l'engagement. Cooper (1996) fut le premier à l'utiliser. Selon lui, les personnes faisant acte de présentéisme tendent à « rester au travail alors qu'ils devraient être à la maison, soit parce qu'ils sont malades soit parce qu'ils travaillent depuis si longtemps qu'ils ne sont plus efficaces ».

La formation est particulièrement valorisée en gestion et est aussi indispensable à la mise à jour des compétences, elle peut donc s'effectuer sans peser sur l'organisation de la vie privée. Dans la gestion par projet, les professionnels et les professionnelles doivent consacrer une partie de leur temps personnel à leur formation professionnelle. Dans les organisations traditionnelles, les directions souhaitent encore assurer la responsabilité de la formation. Les travailleurs envisagent leur relation avec leurs collègues à plus long terme comparativement à ce qui prévaut dans les entreprises basées sur la gestion par projet. En revanche, l'équipe du projet n'a pas envie d'investir ses ressources pour des employés temporaires, ils ont moins de responsabilités en formation. Leur contexte organisationnel semble donc plus favorable aux femmes professionnelles qui ont des responsabilités familiales et qui disposent de moins de temps pour leur formation et la mise à jour de leurs connaissances (Chasserio, 2007).

On peut constater que l'organisation de la gestion par projet confère de multiples responsabilités au chef de projet. McConville et Holden (1999) décrivent une situation difficile pour les gestionnaires, qui sont critiqués pour avoir une "responsabilité impuissante". Ceci signifie qu'ils sont responsables des questions de GRH mais qu'ils ont en réalité très peu d'énergie pour les influencer. Ainsi, le chef de projet a de la difficulté à gérer les RH afin de répondre à des enjeux nouveaux issus de la multiplication des équipes de projet (Huemann et al., 2007). Dans le même temps, il est admis que les départements traditionnels de gestion des ressources humaines sont inadaptés aux besoins de la gestion par projets.

2.3 Les impacts du mode projet

La gestion par projet est reconnue généralement comme un mode de gestion efficace, Pierre Beaudoin l'indique dans son ouvrage intitulé *La gestion par projet : stratégique*, Beaudoin mentionne que la gestion par projet fournit à la direction d'entreprise un moyen pour instaurer la communication et contrer les effets du gigantisme des bureaucraties

fonctionnelles modernes. Elle survient généralement lorsqu'une entreprise rencontre un problème aigu et qu'elle envisage une opportunité stratégique. Elle se situe donc dans l'innovation, le développement et le redressement. La gestion par projet constitue un moyen d'associer temporairement et dynamiquement divers intervenants en réponse à une opportunité, une menace, un problème ou un besoin.

Certaines études ont également discuté la situation du travail par projet et son impact sur le bien-être individuel, la motivation, l'engagement, etc. Généralement, le travail par projet est motivant et stimulant et il accroît la responsabilisation et l'engagement. Par exemple, l'étude de Hovmark et Nordkvist (1996) a indiqué que les organisations où les matrices projet avaient été implantées considéraient qu'elles permettaient une série de changements positifs en termes accrus d'engagement, de dynamisme, de soutien, de solidarité, de communication et d'autonomie des groupes.

Pour l'aspect psychologique, Chiochio *et al.* (2009) montrent que les employés qui travaillent par projet manifestent une plus grande santé mentale que les employés des organisations traditionnelles. Les contributions de ce genre de recherches permettent de souligner les avantages de travailler par projet plutôt que les inconvénients de ce mode d'organisation que nous avons évoqués précédemment. Les résultats indiquent clairement que la participation à la gestion par projet a augmenté et est liée à un niveau inférieur de détresse psychologique. On estime que les défis engendrés par le fonctionnement par projet stimulent les employés et génèrent en eux un sentiment d'accomplissement qui participe à leur bien-être psychologique, contrairement à l'environnement plus routinier des organisations traditionnelles qui tend à démotiver ses travailleurs. Les organisations saines offrent des objectifs clairs, des possibilités de croissance et d'avancement, et une grande cohésion des membres de l'équipe. Il est possible d'organiser des tâches dans le mode projet, avec des échéances claires, des défis multidisciplinaires, un travail d'équipe intense et une grande cohésion. Le management par projet favorisera ces attributs qui à leur tour auront une incidence positive sur la santé mentale des employés.

Si on inscrit le projet dans une vision plus critique des nouvelles formes d'organisation (Alvesson et Deetz, 1996), elles ont de nombreux impacts questionnables. Par exemple, le vocabulaire du management par projet semble avoir des connotations de dépassement de soi, de défi, d'initiative, de réalisation personnelle, de développement professionnel. Il ressort également que le mode de gestion par projet engendre de fortes contraintes de temps et de rareté des ressources et génère des risques pour la santé. Ainsi, la littérature met l'accent sur trois catégories majeures : les risques individuels liés à un engagement excessif, les risques liés à la déstabilisation des identités professionnelles et, enfin, les risques que suscitent la précarité croissante des carrières professionnelles au sein des entreprises.

2.3.1 La montée du stress et des risques psychosociaux

Les individus se sentent naturellement impliqués intellectuellement (entrée des idées directement dans la phase de construction du projet) et socialement (appartenant à une équipe), ainsi qu'émotionnellement (l'énergie déployée crée également un attachement naturel au projet et à l'équipe) lorsqu'ils participent à un projet. «La participation à un projet représente aussi un investissement personnel élevé, du fait d'un niveau d'exigences important» (Melkonian et Picq, 2010). Les projets prennent rarement en considération la charge de travail des travailleurs dans les projets précédents, conduisant constamment à un niveau élevé d'intensité du travail (Packendorff, 2002). Souvent, les professionnels sont impliqués dans plusieurs projets en même temps. L'enquête menée par Zika-Viktorsson³ et al. (34) portant sur les aspects psychosociaux du travail d'une configuration multi-projet indique que le manque d'opportunités de récupération, les routines insuffisantes, les ressources insuffisantes, et un grand nombre de projets simultanés sont des variables importantes pour expliquer les perceptions de «surcharge» de travail. Les personnes souffrent d'une surcharge de travail qui a été générée par la situation de travail fragmenté,

³ Department of Machine Design, School of Industrial Engineering and Management, Royal Institute of Technology, 100 44 Stockholm, Sweden

la perturbation et l'inefficacité à cause de la commutation des engagements dans des projets simultanés. Cela amène des réactions de stress psychologique, affaiblit la performance et diminue le développement des compétences.

L'individu s'engage généralement sans retenue dans un projet pour respecter le délai imparti. Par exemple, l'individu peut y passer toute la nuit si nécessaire afin d'atteindre l'objectif dans un temps limité. Il y a un nom pour ce mode de travail: the *coke and pizza culture* (Von Hellens, Nielsen et Trauth, 2001), qui réfère aux longues heures passées au bureau pour terminer un projet. Les coûts des produits doivent rester bas afin de respecter le budget. À cet égard, les heures de travail illimitées (avec des heures supplémentaires non rémunérées) est un atout majeur. La généralisation du mode de gestion par projet et la multiplication des équipes transversales augmentent aussi l'anxiété au travail et l'esprit de compétition. Face à l'engagement personnel excessif, des réactions de stress, d'angoisse voire de burn-out professionnel sont fréquentes (Melkonian, Picq, 2010). Le mode de gestion par projet génère un sentiment de solitude, de frustration, de prise de risque sans contrepartie et la dilution de la capacité d'engagement dans le temps (Asquin et al, 2007). Il peut devenir un brûleur d'énergie humaine (Zika-Viktorsson et al, 2006) et nie également une possibilité suffisante de récupération, ce qui peut expliquer pourquoi les employés déclarent que les heures supplémentaires sapent gravement leur santé.

Divers indicateurs montrent que l'intensification du travail et la pression qui en découle ont un effet néfaste sur les conditions de travail, et entraînent une augmentation inquiétante de l'absentéisme, des maladies mentales, des maladies professionnelles, des accidents de travail, des suicides et, dans une large mesure, de l'alcoolisme et de la toxicomanie sur les lieux de travail. Ainsi, la pression souvent générée par des projets ne convient pas à tout le monde. Certains y résistent, surtout les femmes. Nous allons continuer la discussion plus tard.

2.3.2 La prise de risque identitaire

L'expertise professionnelle constitue une partie fondatrice de l'identité professionnelle d'un employé. Comme le travail en projet amène les membres du projet à ne plus spécialement travailler entre pairs, mais au contraire à confronter leur expertise à des profanes, ils voient alors leur expertise 'discutée', remise en cause par des personnes qui font appel à d'autres référents et à d'autres rationalités. Cette situation est potentiellement déstabilisatrice pour l'identité professionnelle des travailleurs œuvrant en contexte de projet. Faute d'accompagnement, ce brouillage peut les amener à se réfugier dans des positions d'expertise radicale, accentuant le risque d'opposition identitaire projet-métier (Zannad, 2009).

2.3.3 La précarité des carrières professionnelles

La gestion par projet repose sur une structure d'organisation qui a plus des segments de travail sous forme de projets, et conséquemment l'accent est mis sur des objectifs à court terme. Cet aspect de la gestion par projet entraîne, selon des études antérieures, plusieurs implications pour la gestion des ressources humaines. L'évolution vers le mode de gestion par projet affecte les possibilités de gérer le développement à long terme pour les individus ou de traiter d'autres questions humaines. Il semble que la planification de développement individuel à long terme incombe aux individus. Effectivement, dans un contexte de projet, les seules personnes qui ont une vue d'ensemble et de développement d'individus à long terme sont les individus eux-mêmes. Comme il existe une tension inhérente entre les besoins à court terme de chaque projet et les exigences générales de l'organisation, Cela devrait, entre autres, affecter les possibilités d'une entreprise par projets à gérer et à contrôler le développement de compétences stratégiques, afin de rester compétitif.

En conclusion, l'augmentation des exigences sur les employés, la planification de développement des compétences à long terme pour l'individu, les niveaux élevés d'intensité

du travail constant semblent être critiques pour les défis de GRH pour l'entreprise qui adopte le mode de gestion par projet. Les projets ne sont pas à l'abri de ces effets néfastes. Une forme d'activité professionnelle intensive exacerbe les problèmes rencontrés dans des conditions normales (Midler, 1995).

2.4 La mixité du secteur d'emploi

Aujourd'hui, les femmes professionnelles occupent une place significative dans le marché du travail, qui était, auparavant, composé exclusivement d'hommes. La mixité est un facteur important pour l'entreprise dans le marché concurrentiel, elle est bénéfique pour l'image de l'entreprise et constitue un facteur de convergence entre l'entreprise, ses employés, ses actionnaires et ses clients (Mc Kinsey, 2007). En effet, nous pouvons remarquer le progrès à la mixité des emplois, mais la ségrégation sexuelle du marché du travail est encore sensible. Les femmes représentaient 6,7 % de la main-d'œuvre à temps plein en 1981 au Canada. En comparaison, on constate que le phénomène de ségrégation professionnelle est plus persistant dans les services technologiques des entreprises qui sont considérés comme des stéréotypes professionnels masculins, ce genre de services est souvent critiqué pour l'impression de non-mixité persistante et sa composition encore sexiste.

Selon Habtu (2003), les femmes représentaient 46,9 % de l'ensemble de la population active au Canada en 2001, mais les femmes ne représentent que 22 % de l'effectif hautement qualifié aux sciences naturelles et appliquées en 2002 (Cetech, 2004). Seulement 27 % des travailleuses travaillent dans les technologies de l'information (TI). En même temps, les femmes ne représentaient que 17,7 % des ingénieurs logiciels. Pour expliquer la ségrégation professionnelle, les schémas traditionnels, où les hommes occupent une place prédominante dans les domaines « techniques » et les femmes dans les domaines « sociaux », sont manifestes. Habtu a aussi exprimé que « les femmes hautement qualifiées se trouvent surtout dans les soins de santé, les services sociaux (où 76,5 % de l'effectif

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

En Europe, la composition de sexe de la main-d'œuvre active vit une transformation évidente depuis le siècle dernier. La forte main-d'œuvre masculine du Royaume-Uni a augmenté de 3 %, tandis que la main-d'œuvre féminine a augmenté de plus de 40% (Susan Cartwright⁴ et Cooper, 1994). Au sein d'Union européenne, la proportion de femmes actives dans le marché de l'emploi a également augmenté sensiblement, en particulier au Danemark, qui a le taux le plus élevé de l'activité économique chez les femmes en Europe, de 60,5% (Davidson et Cooper, 1993). Entre 1985 et 1988, 58 % des 4,8 millions d'emplois créés dans les CE ont été occupés par des femmes (Commission des Communautés européennes, 1990).

Cependant, il y a aussi beaucoup d'information concernant l'inégalité des sexes dans le marché du travail. Par exemple, selon le Statistics Sweden de 2010, le nombre d'hommes travaillant dans le secteur privé est plus évident que chez les femmes (81 % contre 48 %). Pour diverses raisons, peu de femmes se rendent à la hiérarchie supérieure. En outre, les différences financières demeurent: les femmes gagnent un salaire équivalant entre 80 à 90 % de celui des hommes de (Statistics Sweden, 2010) et cet écart peut aussi être vu au sein d'une même groupe. Historiquement, les différences dans les positions et les revenus ont été expliquées par le fait que des hommes avaient une plus longue éducation et répondaient mieux aux exigences du travail (Statistics Sweden, 2007), mais ce n'est plus le cas aujourd'hui. Les femmes sont encore moins nombreuses sur le marché du travail : leur taux d'emploi est inférieur de 21 % à celui des hommes. De plus, de fortes disparités subsistent dans le type de postes occupés et dans la rémunération : la différence de salaires atteint 15 % en moyenne selon la Commission européenne. Les femmes sont également moins

⁴ Research Fellow in Organizational Psychology at Manchester School of Management

nombreuses à occuper des emplois à temps plein : 33 % travaillent à temps partiel, pour seulement 7 % des hommes.

Ces écarts moyens sont plus élevés encore dans les entreprises privées que dans le secteur public. Ainsi en France, seulement 42 % des salariés du secteur privé sont des femmes, contre 58 % dans le secteur public et les différences de salaires y sont plus élevées (19 % contre 14 % dans le public).

Dans quelques secteurs de haute qualité, les concepteurs de logiciels par exemple, on assiste même à une diminution scientifique de la présence des femmes (Legault et Chasserio, 2009). Selon le ministère de l'Emploi, la représentation des femmes dans la construction au Royaume-Uni est inférieure à 1 % et en sciences et en génie est à moins de 9 %.

C'est au Royaume-Uni que la baisse est la plus importante. Durant les années 1980, les femmes représentaient un quart de la main-d'œuvre dans l'industrie informatique au Royaume-Uni. Depuis le début des années 1990, au cours d'une période où les femmes représentaient environ 45 % de la population active du Royaume-Uni, la proportion moyenne de femmes dans le domaine informatique a oscillé entre 20 % et 22 %, tombant à 19 % en 1993. Similairement, Wright (1996) a indiqué une tendance basse similaire dans l'industrie informatique aux États-Unis.

Cette faible représentation des femmes dans ce secteur d'activité ainsi que cette tendance à la baisse sont confirmées par de nombreuses études menées dans les pays de l'OCDE et en Europe (Valenduc *et al.*, 2004).

2.5 Les longues heures de travail

Certains auteurs et auteures indiquent que la pratique de nombreuses heures supplémentaires est l'un des phénomènes évidents liés à la gestion par projet (Bailyn *et al.*,

1993). Ce phénomène exige une extraordinaire flexibilité pour les employés afin de s'y adapter. Comme la ponctualité est une base d'affaires internationales importantes pour la coopération, les heures supplémentaires sont attendues dans le but de terminer le projet à temps, les retards s'accompagnent généralement de pénalités de carrière. Qu'est-ce qui va arriver si on dépasse le délai du projet? Insatisfaction des clients, hausse des coûts, dommages-intérêts, perte de marchés, etc. Les professionnels doivent avoir un sens de l'engagement hors du commun lorsqu'ils font face à l'ampleur de ces risques, c'est ce qu'on observe et qu'on peut décrire comme un état de formidable mobilisation des employés (Chasserio et Legault, 2005). Cette pratique d'heures de travail sans limite officielle est inhérente aux entreprises de services technologiques, surtout dans l'industrie informatique, elle est aussi un obstacle principal à l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle (Lv GuanZhu, 2009). Il y a une attitude de service ou un esprit que l'on peut retrouver dans différents domaines professionnels : les employés se concentrent particulièrement à fournir un service concurrentiel peu importe combien d'heures ils consacrent au travail. On observe l'émergence de nouveaux modes de régulation qui, à leur tour, illustrent la nécessité d'intégrer de nouveaux acteurs et de nouveaux enjeux au mode de gestion par projet. Le client et l'équipe de pairs apparaissent comme des acteurs importants.

2.5.1 La régulation du client

De nos jours, l'engagement se mesure davantage par des critères liés à la satisfaction des exigences des clients : on doit attribuer la priorité au service à la clientèle et, parfois, «le professionnel et la professionnelle doivent être disponibles aux heures de travail du client qui variera selon le décalage horaire, car on recrute les clients partout dans le monde» (Legault, 2006). Les employés sont aussi encouragés à donner « le temps nécessaire » plutôt qu'un temps fixe à leur travail, on les laisse juges en matière de « temps nécessaire », pour réduire entre autres le temps et les coûts de réalisation de chaque projet, et pour contribuer à se tailler une bonne place face à la compétition du marché (Singh et Vinnicombe, 2000).

Sur ce dernier point, les données ne peuvent être plus éloquentes, l'équipe ne compte pas ses heures de travail pour être compétitive, elle doit satisfaire la demande du client pour s'assurer qu'il va rester avec eux. Legault a résumé les expressions qui sont souvent utilisées dans l'équipe de projet, elles sont plus communes à l'entreprise de logiciels, comme « avoir une approche client, être disponible 24 heures sur 24, travailler 24 heures par jour, ne pas compter ses heures, donner beaucoup sans rien exiger en retour, se sacrifier tous ensemble pour faire des heures supplémentaires, être disponible jour et nuit, dire tout le temps oui, prend tout sur lui, tenir ses engagements, être disponibles à des heures ridicules », etc.

Dans un tel contexte, le client devient la figure prédominante et l'enjeu des heures de travail illimitées est verrouillé. Comme la faiblesse de fonction des ressources humaines que nous avons indiquée précédemment, la gestion des heures supplémentaires et l'aménagement du temps au travail incombent au chef de projet ou à la chef de projet. Le chef de projet détient la plupart des pouvoirs délégués en matière de gestion des ressources humaines, y compris des heures de travail (Chasserio et Legault, 2005). Le ou la chef de projet dispose d'une large latitude dans ce domaine et négocie directement avec les membres d'équipe. Par exemple, les chefs de projet accordaient plus facilement un aménagement du temps ou du lieu de travail aux professionnels et aux professionnels se conformant aux exigences normatives implicites de l'organisation (flexibilité, disponibilité, etc.) (Chasserio, 2007). Cela investit un pouvoir arbitraire aussi grand en cette matière et plus particulièrement en ce qui a trait à la conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée.

2.5.2 La régulation d'équipe

Normalement, l'interaction est considérée comme un élément très important entre les membres d'une équipe. Les collègues sont donc toujours les premiers contre tout refus d'heures supplémentaires, sous cette forme de surveillance, toute liberté prise est perçue

comme prise contre l'équipe qu'on abandonne ainsi à sa charge. En conséquence, les personnes ne donnant pas autant d'heures supplémentaires que leurs collègues paraissent comme moins engagées aux yeux de leur chef de projet et leurs collègues, surtout dans ce secteur où la mobilité est la norme de la carrière réussie, la réputation et les compétences sont les facteurs clés de ces carrières nomades (Arthur et Rousseau, 1996; Carnoy, 2000; DeFillippi et Arthur, 1994; Iellatchitch, Schifinger et Strunk, 2004; Tremblay, 2003).

Ainsi, au sein de l'équipe de projet, il existe une grande contrainte de la solidarité, le chef de projet doit être présent au même moment que les autres le jugent nécessaire, peu importe les heures (soir) ou les jours (fin de semaine, congés). Le « présentéisme » est toujours le critère le plus souvent utilisé pour évaluer l'engagement, quel que soit l'état général. En outre, dans le milieu de la gestion de projet, il est reconnu qu'il n'y a pas de telle chose comme une journée "normale" de travail ou une "semaine" de travail. Le chef de projet, le client et les collègues surveillent leur performance et l'évaluent. Tout cela concourt à l'obligation des professionnels et des professionnelles de faire des heures supplémentaires, soit d'allonger leur journée de travail pour pouvoir accomplir leur tâche. (Chasserio, 2007). Pour aussi gagner la possibilité d'aménager temps ou lieu de travail à l'avenir, on doit travailler plus d'heures qu'auparavant, afin d'en accumuler une « réputation » (Chasserio et Legault, 2005). Les employés doivent faire face au stress intense afin de prouver leur engagement au travail. Les longues heures de travail sont toujours une grande caractéristique de toute organisation impliquant des projets. La personne est souvent considérée comme moins engagée lorsqu'elle demande une réorganisation des horaires ou du lieu de travail (travail à domicile) ou d'autres mesures pour mieux concilier sa vie professionnelle et sa vie familiale. Cette personne n'est pas sur la liste potentielle des candidats à une promotion.

Se distinguer par un choix individuel de travail à temps partiel ou par celui d'un horaire régulier dû à la conciliation entre la vie et le travail est considéré comme une rupture de cette solidarité et conduit à l'exclusion de certains projets dits exigeants. Ainsi, le contrôle vertical (ou hiérarchique) onéreux est avantageusement remplacé par la mise en

place d'un contrôle social par les pairs qui s'ajoute à la forte concurrence entre les professionnels pour obtenir naturellement une conformité des comportements (Berrebi-Hoffmann, 2002). Ce contrôle marginalise également les femmes demandeuses d'aménagement du temps et du lieu de travail (Chasserio, 2007).

Elle mentionne également que le ou la chef de projet, qui doit se soumettre à l'obligation de résultats dans cette organisation du travail par projet, privilégiera le recrutement dans son équipe de personnes sans responsabilités familiales, disposées à faire des heures supplémentaires.

2.5.3 La réputation : premier atout

En plus de la pression de la gestion, la nécessité de respecter les échéances de se conformer aux spécifications techniques et de rester dans le budget donne lieu à de très fortes pressions. Pour éviter les dépassements de coûts, les heures supplémentaires sont souvent gratuites, car les arrangements concernant leur indemnisation se négocient *ad hoc* avec le gestionnaire de projet (Chasserio et Legault, 2005; Legault, 2005; Legault et Chasserio, 2003). Pour rester dans le budget, il faut réduire les coûts de production, dont la main-d'œuvre est le principal. Dans ce contexte, les nombreuses heures supplémentaires sont rarement toutes rémunérées et, dans certains cas, jamais (Legault et Chasserio, 2003). En effet, des clauses dans certaines conventions collectives offrent la possibilité aux salariés de refuser de faire des heures supplémentaires. On constate depuis ces dernières années une augmentation graduelle du pourcentage de conventions prévoyant le droit absolu de refuser de faire des heures supplémentaires. L'organisme Développement des ressources humaines du Canada a publié en 2000 que «le pourcentage [est] passé de 7,7 % en 1988 à 10,3 % en 1998». On peut attribuer ce progrès à l'appui de la Loi sur les normes du travail, qui permet de refuser les heures supplémentaires. «Cette disposition est sans effet sur un tel milieu; les salariés peuvent bien refuser des heures supplémentaires, mais leur réputation s'en trouvera entachée au point que la plupart d'entre eux ne tiennent aucun

compte de ces droits, lorsqu'ils les connaissent» (Legault et Bellemare, 2009). Les personnes qui refusent les heures supplémentaires perdront leurs opportunités de promotion en raison de leur mauvaise réputation.

On peut confirmer que l'atout, dans ce contexte, devient la constitution d'une solide réputation, dont le détenteur négociera le prix sur le marché du travail lors de son prochain changement d'emploi (Barley et Kunda, 2004). Les employés, soucieux en premier lieu de leur réputation, sont davantage soumis à leur client et à leur équipe qu'à leur chef de projet. À cette fin, la disposition à fournir des heures supplémentaires de travail est de première importance (Legault et Chasserio, 2007), les travailleurs sont disposés à donner la disponibilité nécessaire au client. De fait, la réputation peut être bâtie, sanctionnée, reproduite et transformée par les décisions de repêchage des chefs de projets et des clients. De plus, il faut aussi en effet pouvoir travailler sur plus d'un projet et pour plus d'un client pour commencer à se faire une réputation.

La difficulté de se faire une réputation est un grand défi à la mixité dans le management de projet et elle affecte les femmes qui souhaitent limiter leurs heures de travail. Selon la littérature, le non recours aux femmes pour les longues heures de travail influe sur leur avancement (Simpson, 1998).

2.6 La situation spécifique des femmes

2.6.1 La flexibilité du temps et du placement

Une abondante littérature sur les femmes au travail est consacrée à l'identification des problèmes spécifiques et aux obstacles potentiels à l'avancement de carrière vécus par les femmes. La plupart des problèmes rencontrés par les femmes sont essentiellement dus à leur sexe biologique et à leurs attitudes sociétales ainsi qu'à leurs attentes sur le plan de leurs responsabilités familiales. Le plus souvent, les différentes manifestations au travail

entre les sexes viennent des partages du travail domestique concernant le soin des enfants, les personnes âgées, etc. Dans ce contexte, l'engagement professionnel met les femmes dans une situation désavantageuse, en raison de leur double fardeau--le travail professionnel et les tâches domestiques. La division sexuelle des tâches ménagères exige une grande disponibilité des femmes à la maison, même si on propage largement l'idée d'égalité des sexes. La responsabilité famille (la garde d'enfants) pèse aussi lourdement sur les femmes qui restent le pilier central de l'équilibre familial or et qui supportent les principales contraintes (maternité, éducation des enfants, gestion de la vie domestique, soutien de parents, etc.) (McKinsey & Company, 2007). Comme la responsabilité familiale diminue l'énergie et le temps disponibles à l'investissement au travail, les femmes ne présentent pas la même motivation au travail que les hommes. La motivation est mesurée en effet selon le modèle masculin de la carrière en termes d'investissement de temps et d'énergie. La motivation est aussi considérée comme la raison principale de la différence entre le nombre des hommes et des femmes dans le management de projet.

La grande flexibilité est jugée par les femmes comme le principal frein à la réussite ou à l'avancement professionnel. Le marché du travail indique que les femmes entretiennent de plus en plus de liens serrés avec leurs enfants. Les femmes qui ont des responsabilités familiales sont donc les plus susceptibles de subir les conséquences négatives de ces pratiques, en particulier sur leur carrière, puisque les femmes mettent souvent beaucoup l'accent sur les heures consacrées en dehors du travail, et aussi sur le fait, malgré des difficultés, de bien remplir les deux rôles (Singh et Vinnicombe, 2000). En raison de leurs engagements domestiques et leurs responsabilités, les femmes sont souvent considérées comme moins mobiles, moins attachées à l'organisation et plus enclines à s'absenter du travail que les hommes. Selon Statistique Canada, les femmes assument 78 % de tous les travaux ménagers (travaux quotidiens). Ainsi, les femmes au Canada continuent de passer deux fois plus de temps que les hommes aux tâches domestiques : elles y consacrent 4 heures 29 minutes par jour, contre 2 heures 18 minutes pour les hommes.

En considérant l'intensité de travail, elle soulève la difficulté de concilier la vie privée et la vie professionnelle, surtout pour les femmes employées. En face de ce défi, contrairement aux hommes, la majorité des femmes ont un mode de travail discontinu et se retirent périodiquement du marché du travail pour élever des enfants. Il y a même un phénomène évident : il n'y a pas si longtemps, certaines femmes quittaient complètement et définitivement le marché du travail après la naissance d'un enfant. Au cours des 25 dernières années, les femmes ont constamment représenté 70 % du travail à temps partiel au Canada; 28 % des femmes travaillaient à temps partiel (moins de 30 heures par semaine) en 2000, au Canada, comparativement à 10 % des hommes. 44 % des femmes entre 25 et 54 ans expliquent ce fait pour prendre soin de leurs enfants ou des personnes âgées de la famille, ou pour d'autres raisons liées à la famille. En revanche, moins de 10 % des hommes donnent ce genre de raisons pour le travail à temps partiel (Johnson, Lero et Rooney, 2001). Le fait que les femmes prennent soin des enfants est donc l'un des obstacles culturels dans le cheminement des femmes professionnelles (Singh et Vinnicombe, 2000).

De nos jours, les femmes veulent mener une carrière enrichissante tout en étant de bonnes mères. St-Pierre (2008) a noté que même si la famille continue à occuper une place importante dans la trajectoire de vie des femmes, elle ne représente plus pour autant leur unique lien d'accomplissement personnel et social. Donc, les femmes professionnelles doivent d'abord bien s'acquitter des tâches familiales afin de montrer leur attachement à l'entreprise, particulièrement en ce qui concerne le partage des travaux domestiques et des tâches lorsqu'intervient la prise en charge des enfants. La division des tâches domestique favorise les hommes à cet égard.

Ainsi, les liens entre l'absentéisme au travail et la difficulté de conjuguer les responsabilités professionnelles et familiales chez les parents qui occupent un emploi à temps plein sont amplement démontrés (Guérin et al., 1997). Au Canada, le nombre de jours d'absence causés par des obligations personnelles ou familiales a plus que doublé entre 1977 et 1990, passant de 1,1 jour à 2,7 jours par année chez les travailleurs à temps plein (Akyeampong, 1992). En 1995, chaque travailleur à temps plein a perdu en moyenne

3,2 jours par année pour ces mêmes raisons alors qu'en 1997, ce taux était de 1,2 jour. On peut observer une différence frappante entre les professionnels et professionnelles à cet égard : le niveau des absences attribuables à des obligations personnelles ou familiales chez les femmes détenant un emploi à temps plein est passé de 1,9 jour par année en 1977 à 5,2 en 1990 et à 1,8 en 1997 pendant que, chez les hommes, ce taux passait de 0,7 jour à un peu moins d'un jour seulement (Tremblay⁵, 2003)

On peut voir une situation spécifique pour les femmes en observant leur vie privée, la fait que les femmes prennent soin des enfants et famille est l'un des obstacles culturels dans le cheminement des femmes professionnelles (Singh et Vinnicombe, 2000), parce que trop souvent les organisations ne parviennent pas à reconnaître cette division inégale du travail comme étant un problème ou une de leurs préoccupations. La plupart des chefs de projet compétitifs auront également tendance à empêcher le développement des employés qui refusent de partager leur compétitivité, à commencer par ceux qui demandent de réduire les heures de travail (Simpson, 1998). Avec cette exigence, les femmes qui souhaitent travailler à temps partiel ne peuvent donc pas participer à des projets, sauf que les chefs de projet permettent cette pratique, les opportunités des femmes sont donc limitées.

En général, on le conçoit aisément, les aménagements ainsi négociés ont pour effet de réduire temporairement ou occasionnellement les heures de travail ou, au moins, de les étaler différemment ou de permettre de travailler à la maison (Chasserio et Legault, 2005). Généralement, le chef du projet n'encourage pas de politique officielle de travail à temps partiel, d'horaires flexibles, de temps de travail différé ou de travail à domicile, mais ne s'oppose pas à ce que se négocient *ad hoc* de tels aménagements. Donc, maîtriser les stratégies de négociation des aménagements est très important pour les travailleurs qui souhaitent obtenir certaines libertés.

⁵ Télé-université (UQÀM) et Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir

2.6.2 Les stratégies des employés pour négocier des aménagements

Le management de projet valorise largement les longues heures de présence au bureau pour favoriser l'interaction d'équipe et répondre aux besoins des clients. Comme notre discussion précédente, le problème de concilier la vie privée et la vie professionnelle reste une responsabilité individuelle et aucun soutien formel n'est apporté à l'échelle organisationnelle, le consentement d'aménagements par le chef de projet s'inscrit dans un processus plus large de négociation et de pouvoir entre les acteurs de l'organisation (Chasserio et Legault, 2005). L'aménagement du temps et du lieu de travail revêt une signification importante pour les femmes en considération de leur responsabilité familiale. La conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle propose la mise en place de dispositifs pour réussir le bon équilibre travail-famille au travers des notions de durée de travail et des lieux de travail ou encore de la bonne gestion du personnel (Greenhaus et Parauraman, 1999; Campbell, 2000; Duxbury et Higgins, 2001). Fortier et Harel Giasson exprime en 2007 que «Une contribution importante ressort aussi de l'étude des stratégies que les femmes adoptent pour parvenir à mener de front carrière et famille sans avoir l'impression de devoir sacrifier l'une à l'autre». Il n'est pas toujours facile d'obtenir l'autorisation du supérieur immédiat dans le management de projet, qui demande une coopération étroite au sein de l'équipe. Cependant, dans l'organisation par projets, les employés ne dépendent pas uniquement de leur supérieur immédiat pour un allongement de leur temps de travail, ils peuvent négocier des aménagements en fonction des fréquents changements d'équipes liés à ce type de fonctionnement. Ainsi, cette structure exige pour les employés de faire une demande à leur chef de projet pour des possibilités d'accommodement. Par exemple, les employés apprendront à éviter de formuler ses demandes à des moments inopportuns, tels que les moments d'implantation des projets, pour ne pas s'exposer à un refus (Chasserio et Legault, 2005).

Certains employés n'osent pas négocier ou dire non aux demandes d'heures supplémentaires de leur chef de projet. D'autres employés même acceptent ou tolèrent les exigences de leur travail et essaient différentes stratégies pour s'adapter aux exigences de

leur vie professionnelle; ils acceptent de répondre aux demandes de leur chef de projet en matière de flexibilité quant aux déplacements ou aux heures supplémentaires. Ils recourent à d'autres solutions pour résoudre leurs problèmes de conciliation entre leur vie privée et leur vie professionnelle.

Pour obtenir des congés ou des autorisations d'aménagement du temps ou du lieu de travail, les employés doivent d'abord manifester leur disposition à satisfaire leur chef de projet par une grande flexibilité devant des demandes d'heures supplémentaires, cela veut dire que si les employés sont soucieux d'obtenir des aménagements, ils doivent d'abord augmenter leurs heures de travail, généralement sous la forme d'heures supplémentaires non rémunérées, pour asseoir leur réputation. Le chef de projet pratique le système de la banque de temps officieuse, il appartient à l'employé d'estimer les termes d'un échange possible avec son chef de projet, soit le nombre d'heures supplémentaires à effectuer pour espérer obtenir un aménagement. Les employés peuvent utiliser cette disposition comme une monnaie d'échange pour obtenir un aménagement ponctuel. Dans les faits, tout aménagement est donc précédé d'une augmentation des heures travaillées sous la forme d'heures supplémentaires qui seront rarement toutes indemnisées (Chasserio et Legault, 2005)

CHAPITRE 3

METHODOLOGIE DE RECHERCHE

3.1 L'objectif de la recherche

Personne n'oserait aujourd'hui nier la place importante des femmes et des valeurs humaines dans tous les domaines de la vie sociale et économique (St-Pierre, 2008). Toutefois, dans le management de projet, il semble exister une persistance des effets de genre car les femmes sont peu présentes dans le domaine du management de projet. Des différences sensibles sont perçues entre les hommes et chez femmes relativement aux conditions de leur vie professionnelle, telles que les promotions, la mobilité, l'évaluation, la relation de mentorat et la reconnaissance de l'engagement au travail ou encore au sujet de la conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée (Chasserio, 2007).

Mc Kinsey (2007) a analysé la performance, sous l'aspect financier, de 89 entreprises et cette étude confirme que les entreprises qui ont une plus grande proportion de femmes dans leurs comités sont les plus performantes. Mais pourquoi ne pas utiliser davantage le talent des femmes dans les entreprises et développer une collaboration efficace entre les hommes et les femmes.

Catalyst (1998), une organisation américaine spécialisée dans les recherches sur la présence féminine dans le monde du travail, effectué auprès de 353 entreprises. Fortune 500 aux États-Unis a établi ce qui suit :

[Traduction] ... les résultats financiers des entreprises où la représentation des femmes dans les postes à la haute direction est élevée sont meilleurs que ceux des entreprises où il y a proportionnellement moins de femmes dans la haute direction. Ces conclusions appuient les arguments en faveur de la diversité selon lesquels les entreprises

qui recrutent des femmes, conservent leur effectif féminin et assurent leur avancement ont un avantage concurrentiel dans le marché mondial⁶.

Malgré les avantages concurrentiels amenés par les femmes aux entreprises, il y a également l'existence d'obstacles à la mixité de genre dans le management de projet. Dans ce type de management, on semble peu se soucier d'élaborer des stratégies de conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle. Les femmes doivent alors supporter énormément de pression quand elles s'immiscent dans ce mode de gestion, ce qui induit une grande limite à l'acceptation des femmes dans le management de projet.

Par ailleurs, le management de projet n'est pas le seul type d'emploi dans lequel les femmes se retrouvent en minorité. Une organisation américaine Catalyst (1998), spécialisée dans les recherches sur la présence féminine dans le monde du travail, a d'ailleurs identifié les obstacles les plus puissants au développement de la carrière des femmes. (Annexe 1)

Notre étude s'inscrit dans ce courant de recherche mais vise tout spécialement le domaine du management de projet. La question spécifique de recherche retenue est la suivante : Quels sont les obstacles à la mixité de genre dans la gestion de et par projets?

Comme une faible capacité de conciliation avec la vie privée (CVP) a sûrement un impact négatif sur la performance professionnelle des entreprises, cette recherche soulève aussi une réflexion concernant la capacité des employés à concilier la vie privée et la vie professionnelle.

Notre sujet a pour but de faciliter la compréhension des obstacles à la mixité dans la gestion de et par projets, de contribuer à réduire les inégalités de traitement du personnel

⁶ Catalyst.2004. *The bottom line :connecting corporate performance and Gender Diversity*, 34 p. (Pages consultées le 20 octobre 2007). L'ONG américaine Catalyst est spécialisée dans les recherches sur la présence féminine dans le monde du travail. <http://www.catalystwomen.org/bookstore/files/full/financialperformancereport.pdf>

professionnel et d'offrir aux femmes de meilleures occasions de progression de carrière dans le domaine du management de projet.

3.2 La méthodologie de recherche

Pour aborder la question de recherche précédemment énoncée, une démarche quantitative et empirique a été utilisée. Dans notre cas, la démarche quantitative peut simplifier l'identification des facteurs discriminant entre les hommes et les femmes dans le domaine du management de projet ainsi que leurs effets négatifs sur l'individu, et cela, à partir d'instruments standardisés, tels que des enquêtes ou questionnaires (Frone et al., 1997 ; Eagle et al., 1997 ; Tremblay et al., 2007).

Notre recherche se situe au sein au Canada, et plus spécialement au Québec. Ainsi, la grande majorité des nos répondants sont québécois mais certains provenaient d'autres provinces canadiennes. Les répondants sont composés d'hommes et de femmes provenant de différents secteurs d'activité et qui ont de l'expérience de travail par projet, soit comme chef de projet, comme membre d'équipe, soit comme étudiant ayant reçu une formation professionnelle et/ou académique en Management de Projet. Cette diversité de répondants nous permet de diminuer les risques d'une pensée commune à l'intérieur d'un secteur d'activité ou d'un domaine d'action, ce qui favoriserait l'émergence d'un stéréotype au sein de cette étude. La taille des entreprises et leur marché sont variables, ce qui est susceptible d'éclairer l'analyse.

L'analyse menée dans cette recherche se divise principalement en cinq étapes. Dans un premier temps, une présentation des caractéristiques des répondants a été réalisée et ceci, afin de mieux visualiser les caractéristiques de nos échantillons. Dans une deuxième étape, une analyse unidimensionnelle a été conduite afin de percevoir les similitudes ou les différences entre les hommes et les femmes en ce qui a trait à la mixité de genre dans le projet. Une troisième étape a consisté à faire une analyse factorielle globale en adoptant

l'analyse en composantes principales afin de réduire la multi dimensionnalité des facteurs étudiés. Dans une quatrième étape, et afin de déterminer quelles étaient les facteurs les plus discriminants entre les hommes et les femmes, on a utilisé deux méthodes : l'analyse factorielle discriminante et la régression logistique.

La saisie des données ainsi que les analyses statistiques ont été réalisées à l'aide du logiciel SPSS version 16.0.

3.3 La collecte des données

Pour mener cette étude, et à partir d'une revue de littérature portant sur les obstacles à la mixité dans le travail, nous avons donc construit un questionnaire qui a été déposé dans le site de sondages en ligne et d'enquêtes par questionnaire *SurveyMonkey*. Le questionnaire a été expédié par courrier électronique à des individus de la population visée par notre recherche, c'est-à-dire à des gestionnaires de projet mais aussi à des personnes œuvrant en contexte de projet. Ces personnes ont été invitées à répondre à notre questionnaire par un lien électronique en cliquant pour télécharger la page de notre questionnaire.

Le questionnaire intégrait un formulaire de consentement et précisait les conditions de l'enquête, conditions en accord avec celles que le comité d'éthique de l'UQAR exige. Le formulaire de consentement et de conditions d'enquête ainsi que le questionnaire électronique sont présentés respectivement aux annexes 3 et 4. Après avoir lu le formulaire de consentement et de conditions d'enquête, le répondant pouvait accepter ou refuser de répondre au questionnaire. Le questionnaire a été envoyé à 250 personnes et 161 d'entre elles ont répondu. On a donc un taux de réponse de 64,4%, ce qui est un bon résultat et permet de croire à l'intérêt que le sujet a suscité chez les personnes interrogées.

CHAPITRE 4 TRAITEMENT DES DONNEES

4.1 Caractéristique des personnes interrogées

La première partie du questionnaire s'adresse aux caractéristiques des répondants. Elle porte sur des informations relatives au répondant lui-même (formation, sexe, tranche d'âge, etc) et au travail qu'il occupe.

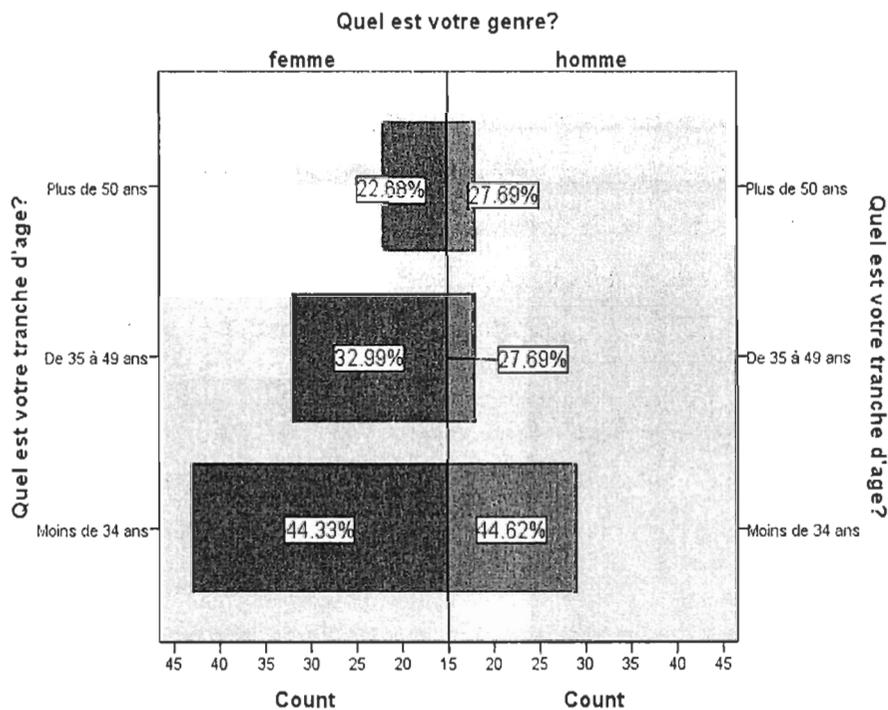
Figure 1: Genre des personnes interrogées



En figure 1, et parmi l'ensemble des 161 répondants, on peut noter que la majorité d'entre eux est de sexe féminin. De fait, et même si le questionnaire avait été envoyé à une proportion quasi égale d'hommes et de femmes, on retrouve, chez les répondants,

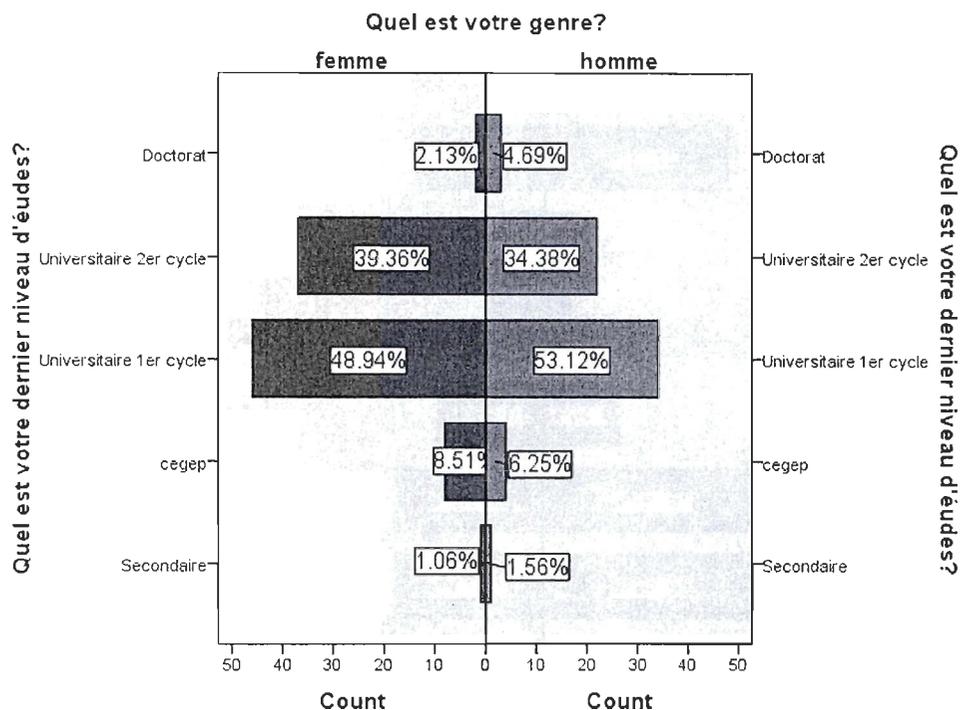
une proportion de l'ordre de 40% d'hommes et donc de 60 % de femmes. Les femmes ont donc eu tendance à répondre en plus grand nombre à notre questionnaire. Est-ce parce que leur intérêt envers le sujet était plus marqué, parce qu'elles répondent généralement en plus grand nombre que les hommes? Nous ne pouvons pas répondre formellement à cette question mais pour avoir demandé à quelques répondantes, il semblerait que le sujet était un attracteur important à leur participation à l'étude.

Figure 2: Tranche d'âge des personnes interrogées



La figure 2 exprime, selon le genre, la répartition entre les différentes tranches d'âge. La majorité des personnes interrogées a moins de 34 ans, on note 44.33 % des femmes pour 44.62 % des hommes. Par ailleurs, 32.99 % des femmes et 27.69 % des hommes ont entre 35 et 49 ans. Finalement, 22.68 % des femmes et 27.69 % des hommes ont plus de 50 ans dans notre population.

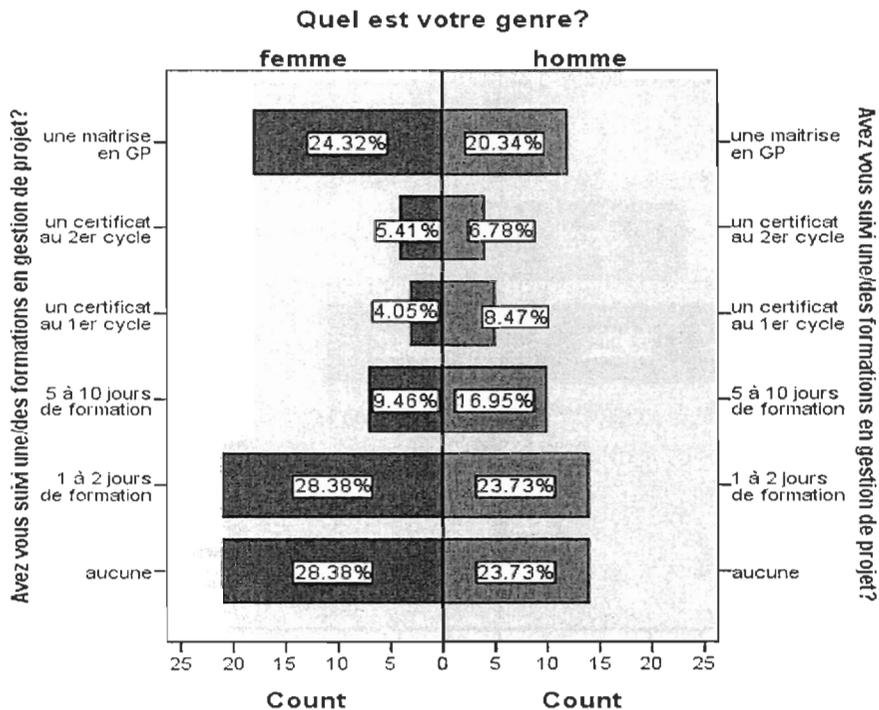
Figure 3: Répartition par niveau d'étude



La figure 3 exprime la répartition des différents niveaux d'étude selon le genre. 48.94 % des femmes interrogées répondantes et 53.12 % des hommes possèdent un niveau d'étude universitaire de 1er cycle. On observe que peu de personnes sont soit à un bas niveau d'étude soit à un haut niveau d'étude. Il y a seulement 1% des femmes et 1.56 % des hommes interrogés qui ont un niveau d'étude secondaire, et 2% des femmes avec 5 % des hommes qui ont obtenus un doctorat. Cette tranche d'individus est possiblement sur représentés.

La figure 4 exprime la proportion, selon le genre, des différentes situations de formation en gestion de projet. On observe que 28.38 % des femmes interrogées et 23.73 % des hommes ont suivi 1 à 2 jours de formation.

Figure 4: Niveaux de formation en GP



Ensuite, on note que 24.32 % des femmes et 20.34 % des hommes ont obtenu un diplôme de maîtrise en gestion de projet ou sont en train d'étudier à la maîtrise en gestion de projet. Toutefois, on observe une proportion élevée pour la réponse : aucune formation spécifique en gestion de projet, soit 28,38 % et 23,73 %. Finalement, un formation de durée moyenne (d'une dizaine de jours à une cinquantaine de 50 jours) en gestion de projet a été suivie par 32% des hommes et 19% des femmes.

Les tableaux 1 et 2 expriment les différentes fonctions assurées par les personnes interrogées. Le tableau 1 nous permet de percevoir que le plus grand nombre est représenté dans la fonction de Produit et service où on compte 32 femmes et 24 hommes. On peut voir que les femmes sont plus nombreuses dans les fonctions de R&D, d'Infrastructure, d'Organisation/management, de communication et d'Évènementiel. Par contre, les hommes sont plus nombreux dans les fonctions d'informatique, d'ingénierie industrielle et de système d'information, ce qui est peu surprenant.

Tableau 1

	tous	femmes	Hommes
R&D	21	12	9
Produit ou service	56	32	24
Infrastructure	18	11	7
BTP	0	0	0
Informatique	37	17	20
Organisation/management	23	14	9
Ingénierie industrielle	9	4	5
Système d'information	18	8	10
Communication	13	8	5
Évènementiel	12	7	5
Maintenance évolutive	2	1	1

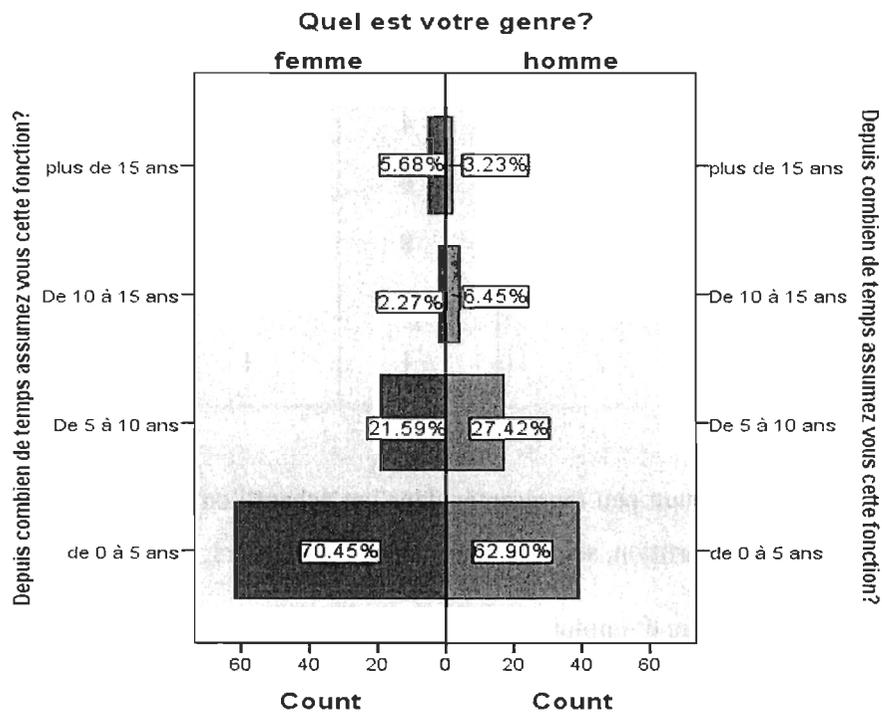
Les autres secteurs étant peu représentés dans cet échantillon, il est difficile d'en dire plus concernant la répartition, selon le genre, dans ces derniers.

Tableau 2 : D'autres secteurs d'emploi

	Frequency	Percent
CREATION SERVICE BANCAIRE	1	.6
DEVELOPPEMENT DURABLE	1	.6
DEVELOPPEMENT SOCIO-SAMITAIRE	1	.6
EVENMENTIEL	1	.6
FORMATION	2	1.2
INTRA FERROVIAIRE	1	.6
IRRIGATION AGRICOLE	1	.6
OPTIMISATION ET MODERNISATION DES PROCESSUS D'AFFAIRES	1	.6
PROTECTION DU PATRIMOINE	1	.6

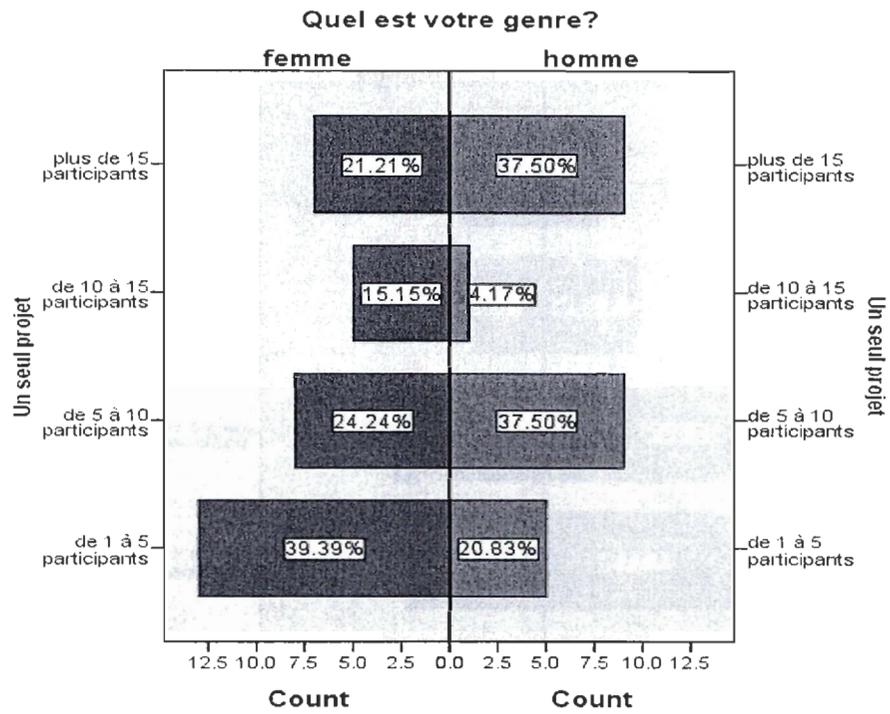
La figure 5 indique, pour les personnes interrogées, les différentes durées dans leur fonction. La plus grande proportion se trouve dans le groupe de moins de 5 ans où l'on observe respectivement 70,45 % des femmes et 62,90 % des hommes.

Figure 5: Durée dans la fonction



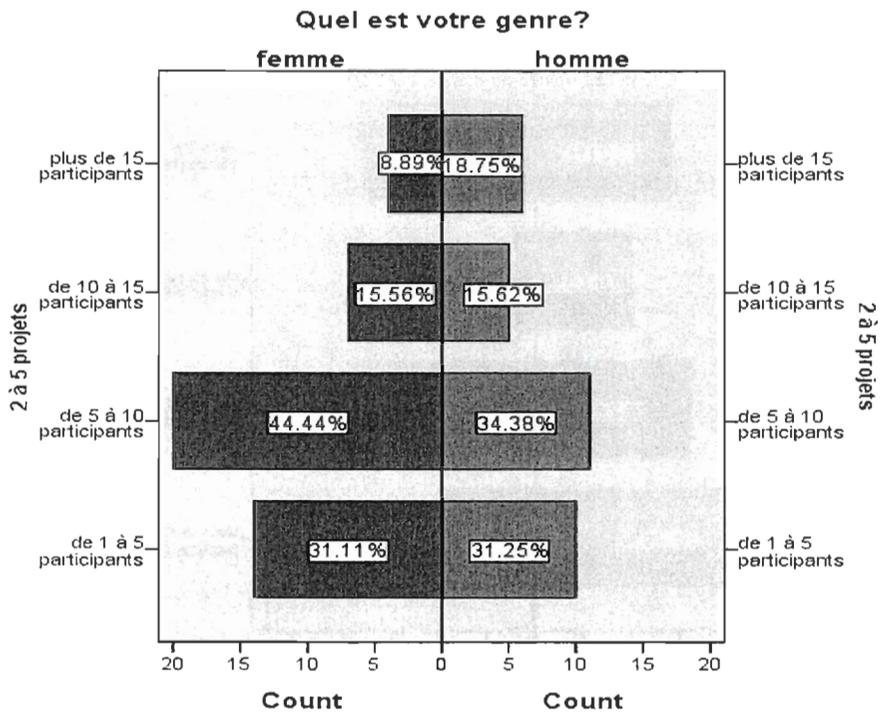
La plupart des personnes interrogées, soit 70,45 % des femmes et 62,90 % des hommes, assurent leur fonction depuis une courte période de temps, de 0 à 5 ans. Il y a une faible proportion des répondants qui exercent cette fonction depuis plus de 10 ans. Notre échantillon est donc composé de personnes assez jeunes, bien formées et récemment entrées dans le marché du travail.

Figure 6: Taille moyenne des équipes participant à un seul projet



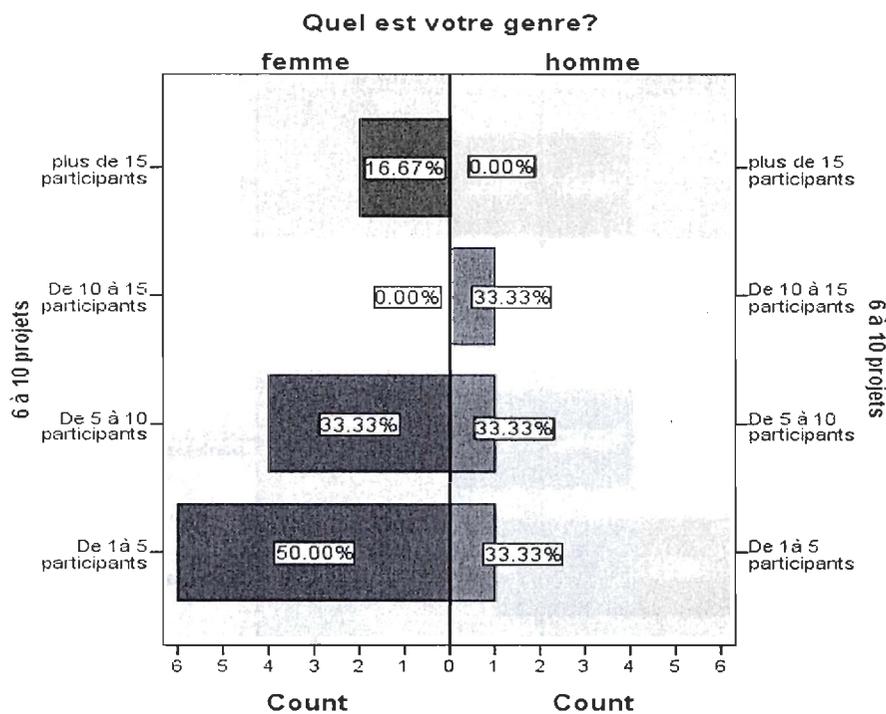
Plus de femmes que d'hommes participent à des équipes de projet de petite taille (1 à 5 participants) lorsqu'ils participent un à seul projet, avec respectivement 39.39 % des femmes et seulement 20.83 % des hommes. De même, 24.24 % des femmes contre 37.50 % des hommes participent à des projets qui ont de 5 à 10 participants. Enfin, 21.21 % des femmes et 37.50 % des hommes travaillent dans une équipe de plus de 15 participants. Il semble que les hommes participent plus fréquemment que les femmes à de plus grands projets (nécessitant une équipe plus importante).

Figure 7: Taille moyenne des équipes participant 2-5 projets



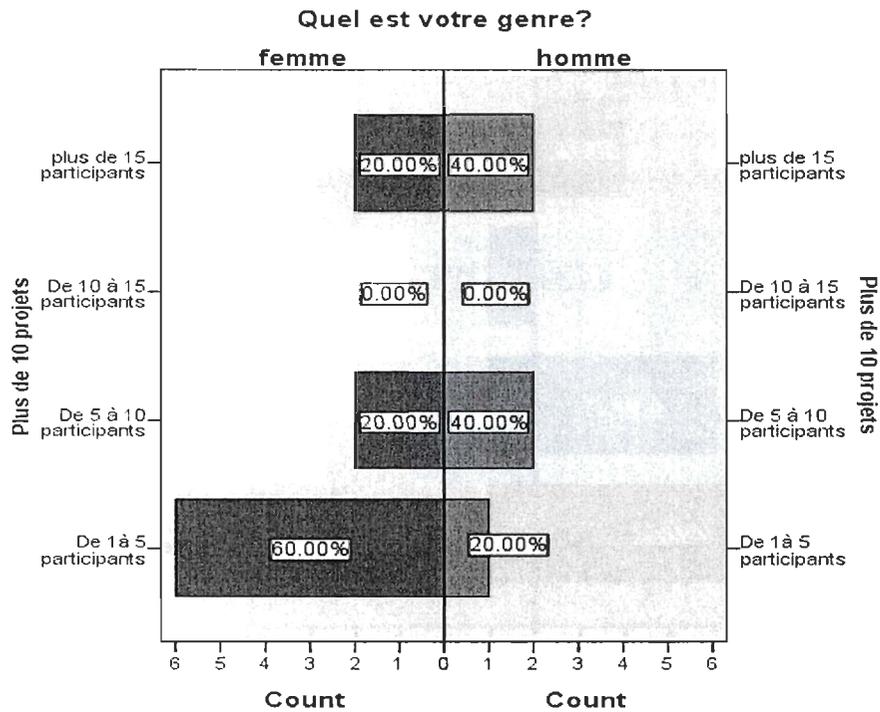
Quand les hommes ou femmes participent à 2-5 projets en même temps, les projets sont de petite envergure, à savoir de 1 à 10 participants. Il y a 31,11 % des femmes et 31,25 % des hommes dans des projets qui ont 1-5 participants et on trouve aussi 44,44 % des femmes par rapport à 34,38 % des hommes participant à des projets qui ont 5-10 participants.

Figure 8: Taille moyenne des équipes participant à 6-10 projets



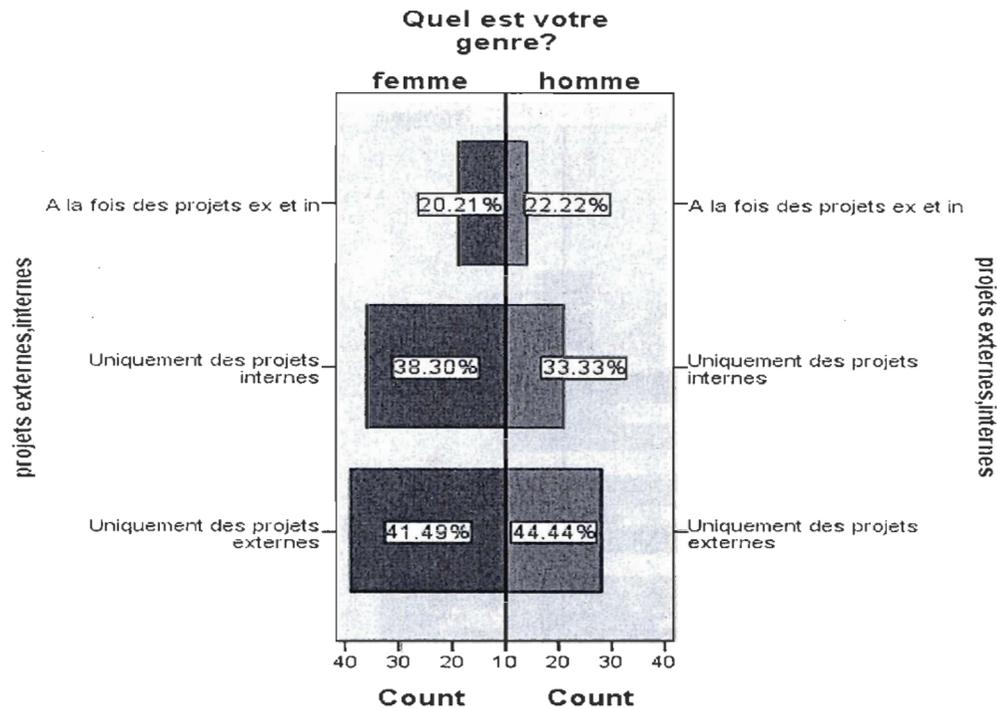
Quant les personnes participant à 6-10 projets en même temps, 50 % des femmes se retrouvent dans des projets qui ont moins de 5 participants et 33,33 % des femmes participent à des projets qui ont 5 à 10 participants. Pour les hommes, on note le même pourcentage dans chaque taille d'équipe, soit 33,33 %.

Figure 9: Taille moyenne des équipes participant à plus de 10 projets



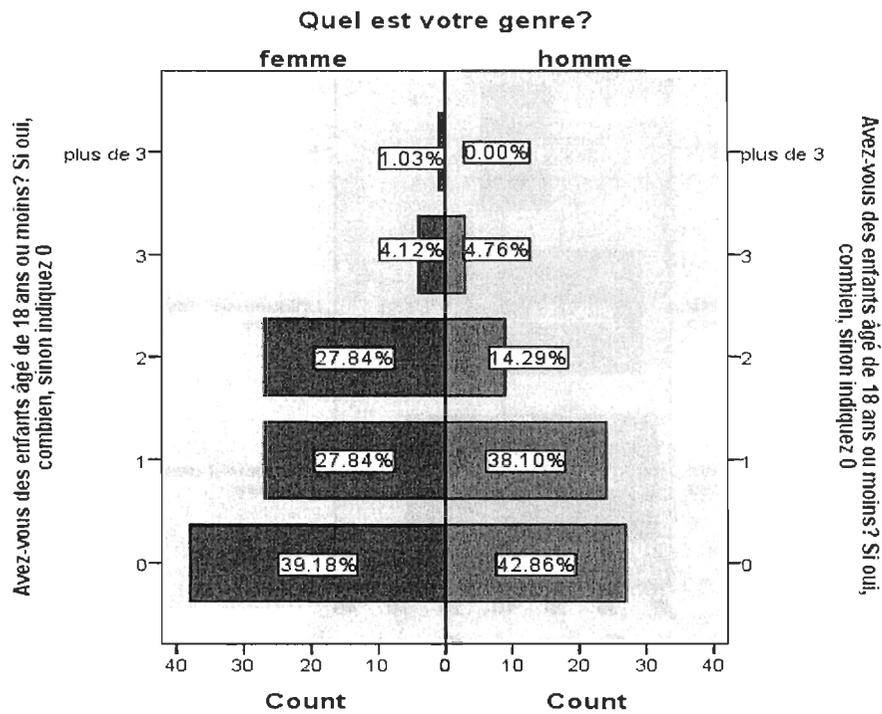
Dans la catégorie « participer à plus de 10 projets », on note 60 % des femmes contre 20 % des hommes, pour des projets de 1-5 participants. Il y a 20 % des femmes et deux fois plus des hommes qui participent à des projets de 5 à 10 participants et de plus de 15 participants. Aucune personne n'est trouvée dans la catégorie de 10 à 15 participants.

Figure 10: Type de projet



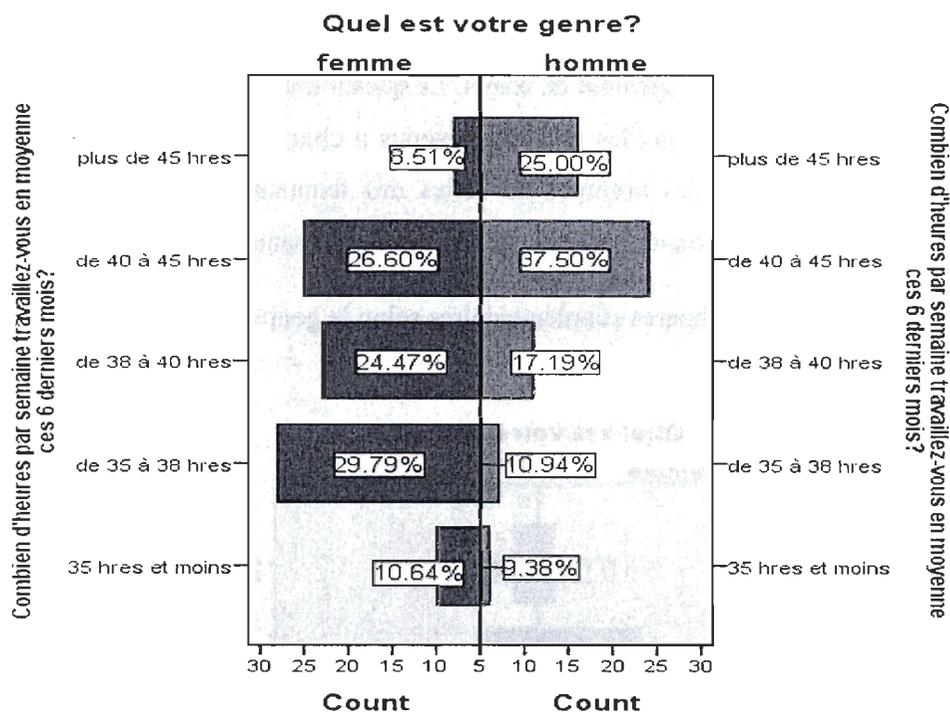
On peut voir que les projets externes sont les plus nombreux. Ces projets externes sont souvent typiques d'organisations qui vivent des projets. Dans notre échantillon, plus de 40% des projets sont exclusivement des projets externes, ce qui est peu surprenant compte tenu des organisations les plus représentées dans notre étude, à savoir : les entreprises de 'Produit ou service', en Informatique ou en Système d'information.

Figure 11: Nombre d'enfants



La figure 11 montre la répartition du nombre d'enfants selon le genre. On peut voir que 39.18 % des femmes et 42.19 % des hommes n'ont aucun enfant. 27.84 % des femmes et 39.06 % des hommes interrogés ont 1 enfant et on note aussi que 27,84 % des femmes et 14,06 % des hommes ont deux enfants. Enfin, 4,12 % des femmes et 4,69 % des hommes ont plus de 3 enfants.

Figure 12: Nombre d'heures de travail hebdomadaire

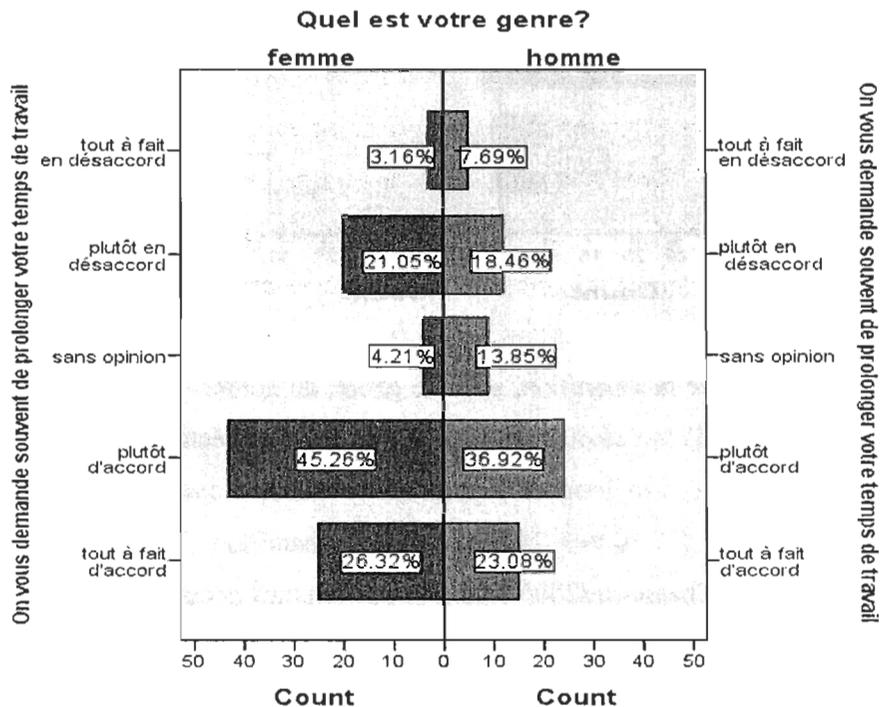


La figure 12 présente la répartition, selon le genre, du nombre d'heures de travail par semaine. Disons que 35 % (26.60 % + 8.51 %) des femmes déclarent travailler plus de 40 heures par semaine. Les longues heures de travail sont associées le plus aux hommes: ils sont 62.50 % (37.50 % + 25.00 %) dans l'échantillon. Si on compare avec le résultat de Legault et Chasserio (2005): 46.6 % des femmes déclarent travailler plus de 40 heures par semaine, alors que 81 % des hommes le font. Le phénomène des longues heures de travail chez les hommes est plus évident dans leur recherche que dans la nôtre. On attribue cet écart à la différence des échantillons dans ces deux études. En effet, les répondants de leur étude provenaient essentiellement d'entreprises œuvrant dans les services technologiques, ce qui est un cas plus marqué de pénétration du management de projets et d'une culture de performance.

4.2 L'impact de management du projet sur l'individu

La deuxième partie du questionnaire vise à exposer les obstacles potentiels à la mixité de genre dans le management de projet. Le questionnaire comprend 20 éléments, Tout d'abord, nous présentons les résultats obtenus à chacune des questions mais en distinguant les réponses des hommes de celles des femmes. Les figures 13 à 32 décrivent le degré d'approbation, selon le genre, des participants à l'étude.

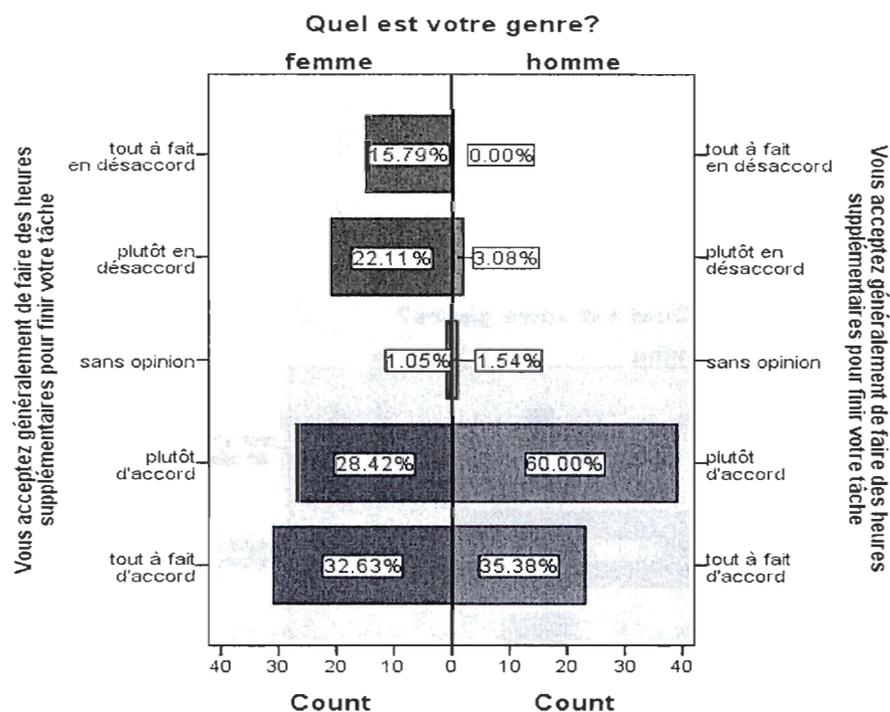
Figure 13: Fréquence des heures supplémentaires selon le genre



La figure 13 donne la répartition, selon le genre, des réponses relatives aux 5 dimensions de la fréquence de prolongement du temps de travail. On voit que 71.58 % (26.32 % + 45.26 %) des femmes et 60 % (23.08 % + 36.92 %) des hommes déclarent devoir souvent faire des heures supplémentaires. C'est l'énoncé qui est le plus choisi par les répondants, hommes ou femmes. Ce sont les femmes qui font le plus d'heures supplémentaires. Cependant, 24.21 % (21.05 % + 3.16 %) des femmes et 26.15 % (18.46 % + 7.69 %) des hommes indiquent devoir rarement faire des heures

supplémentaires. Comme on le voit dans la littérature, les longues heures de travail sont un phénomène représentatif du management de projet.

Figure 14: La situation d'acceptation des heures supplémentaires

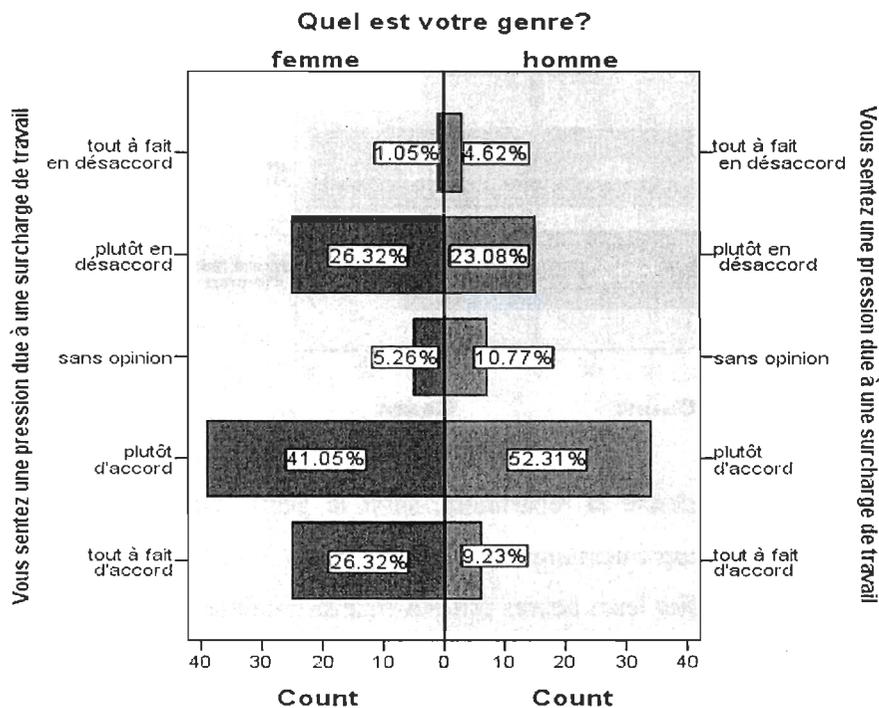


La figure 14 nous donne la répartition, selon le genre, des 5 dimensions de l'acceptation des heures supplémentaires. On voit que 61.05 % (32.63 % + 28.42 %) des femmes acceptent de sacrifier leurs heures privées pour la livraison du travail alors que 95.38 % (35.38 % + 60 %) des hommes disent l'accepter. On pourra retenir de ces chiffres que, dans l'ensemble, les professionnels comptabilisent plus d'heures supplémentaires que les professionnelles, et que 37.90 % (15,79 % + 22,11 %) des femmes par rapport à seulement 3,08 % des hommes refusent parfois ou toujours de faire des heures supplémentaires. Cela veut dire que les femmes effectuent moins d'heures supplémentaires que les hommes, ce qui pourrait nous amener à penser que les hommes se soucient plus des conséquences négatives de refuser les heures

supplémentaires, comme avoir une mauvaise réputation et une mauvaise évaluation voire même une difficulté d'avancement. On a obtenu une conclusion similaire à celle de Chasserio (2007) sur cette question.

On peut voir que l'exigence d'heures supplémentaires a été généralement acceptée dans un environnement professionnel fortement concurrentiel. Les pourcentages élevés d'accord confirment l'obéissance des employés aux demandes du chef concernant le prolongement de leurs heures de travail.

Figure 15: La pression de surcharge de travail

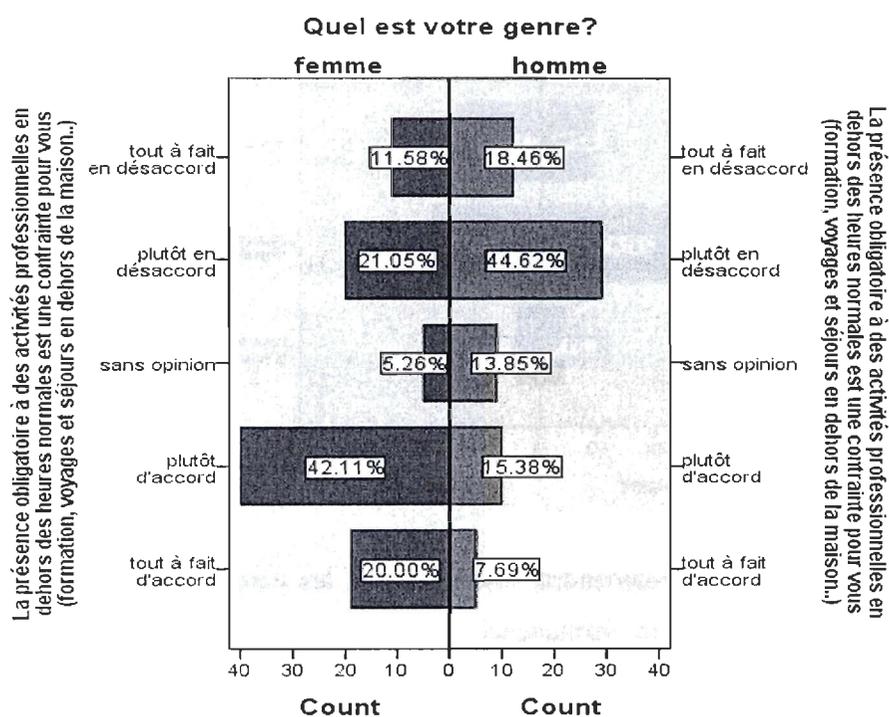


Plus de 50 % des employés admettent sentir une grande pression due à une surcharge de travail, ils sont 67,37 % (26,32 % + 41,05 %) des femmes et 61,54 % (9,23 % + 52,31 %) des hommes. Comme Melkonian et Picq⁷ (2003) l'ont mentionné,

⁷ EM Lyon Business School, 23 Avenue Guy de Collongue, Ecully 69134, France

des réactions de stress, d'angoisse, voire de burn-out professionnel, sont fréquentes dans un projet. On observe, dans notre étude, des résultats moins marqués mais qui se ressemblent, à savoir que 27.7 % (1.05 %+26.32 %) des femmes et 27.70 % (4.62 %+23.08 %) des hommes déclarent sentir peu de pressions.

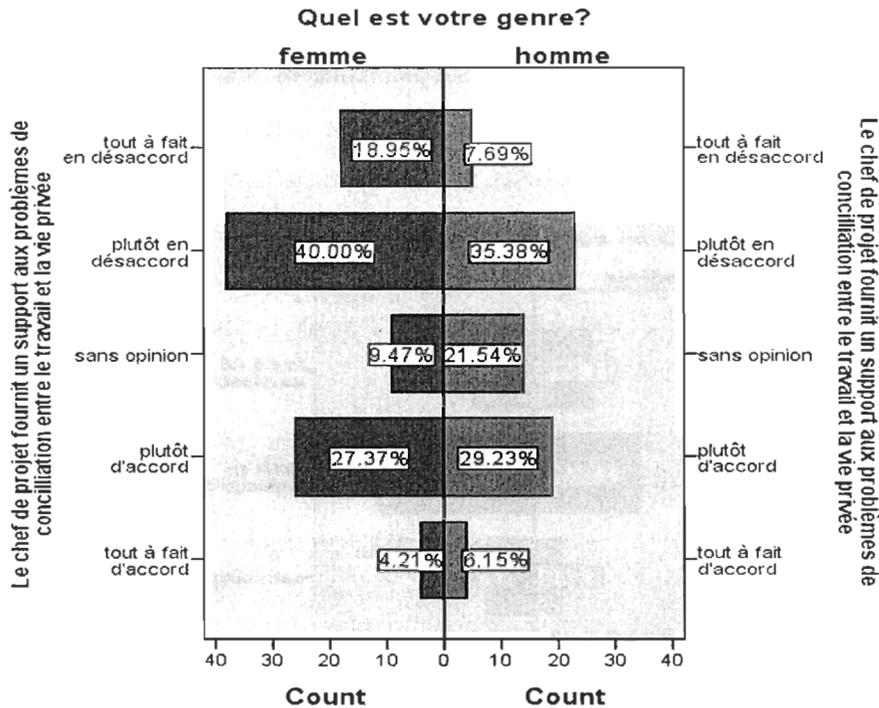
Figure 16: Les activités professionnelles supplémentaires sont une contrainte sur l'individu



Les données présentées à la figure 16 indiquent que 62% (20 %+42,11 %) des femmes par rapport à 23% (7,69 %+15,38 %) des hommes considèrent que les activités professionnelles en dehors des heures normales sont une contrainte pour eux. Par contre, 32.63 % (11,58 %+21,05 %) des femmes contre 63% (18,46 %+44,62 %) des hommes sont en désaccord avec cette affirmation. Nous pouvons conclure que le degré de contrainte d'activité professionnelle sur la vie privée est plus évident pour les femmes, spécialement lorsque l'activité professionnelle a été organisée en dehors des

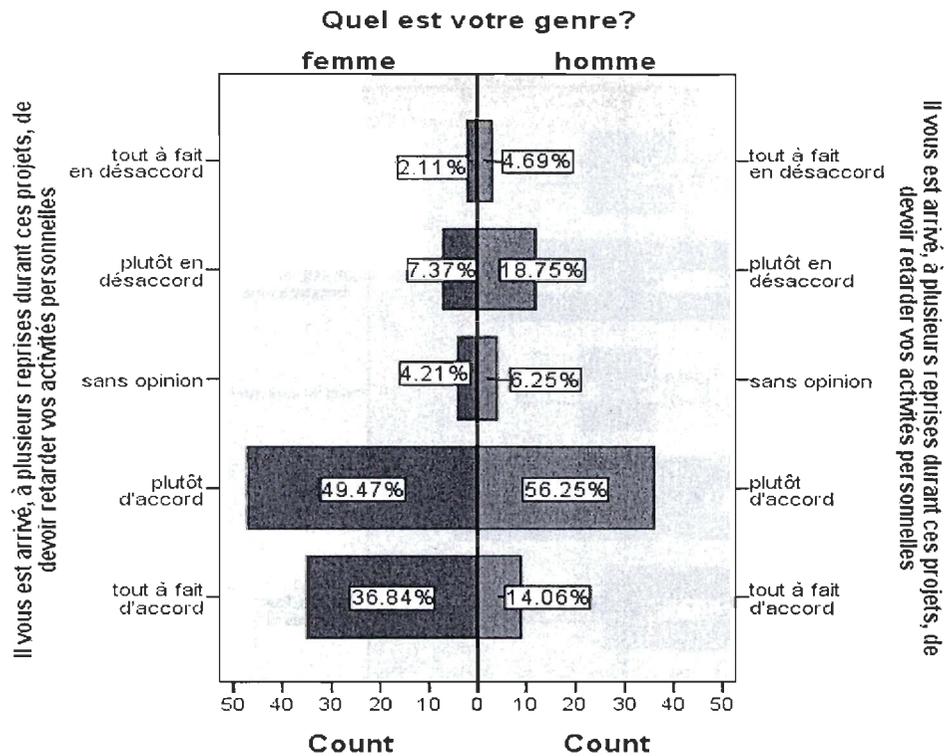
heures normales. Comme on peut également le voir dans la littérature, les femmes préfèrent les horaires stables et fixes plutôt que les horaires flexibles.

Figure 17: Le chef de projet fournit un soutien (CVP)



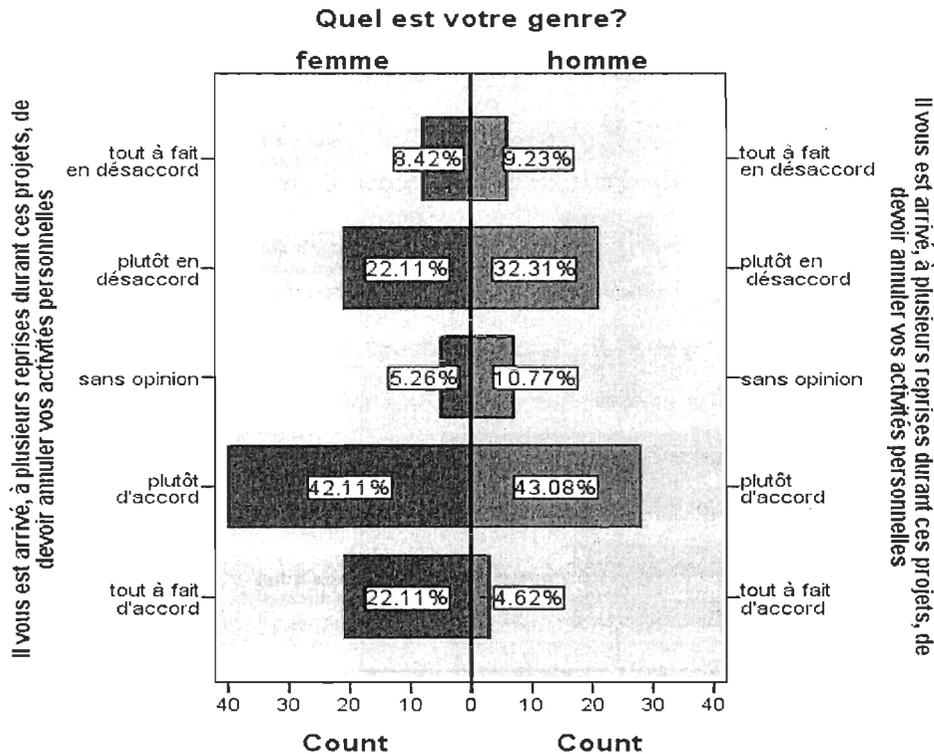
Cette question, on en conviendra, vise fortement les parents, qui doivent voir à s'occuper de leurs enfants en permanence et même lorsqu'ils travaillent. Dans la recherche de Tremblay, Najem et Paquet (2006), on mentionne que ce genre de soutien est malheureusement très englobant, puisqu'on voit mal quel type de soutien pourrait convenir à leurs employés, surtout aux parents. Cet intérêt envers le soutien à la conciliation travail-famille était manifeste dans notre recherche. On observe que la majorité 59 % (18.95 % + 40.00 %) des femmes et 43 (7.69 % + 35.38 %) hommes confirment le manque de soutien par leur chef de projet aux problèmes de conciliation entre le travail et la vie privée. La réponse à cette question ne discrimine pas entre les genres, car les pourcentages sont similaires.

Figure 18: Retard er ses activités personnelles



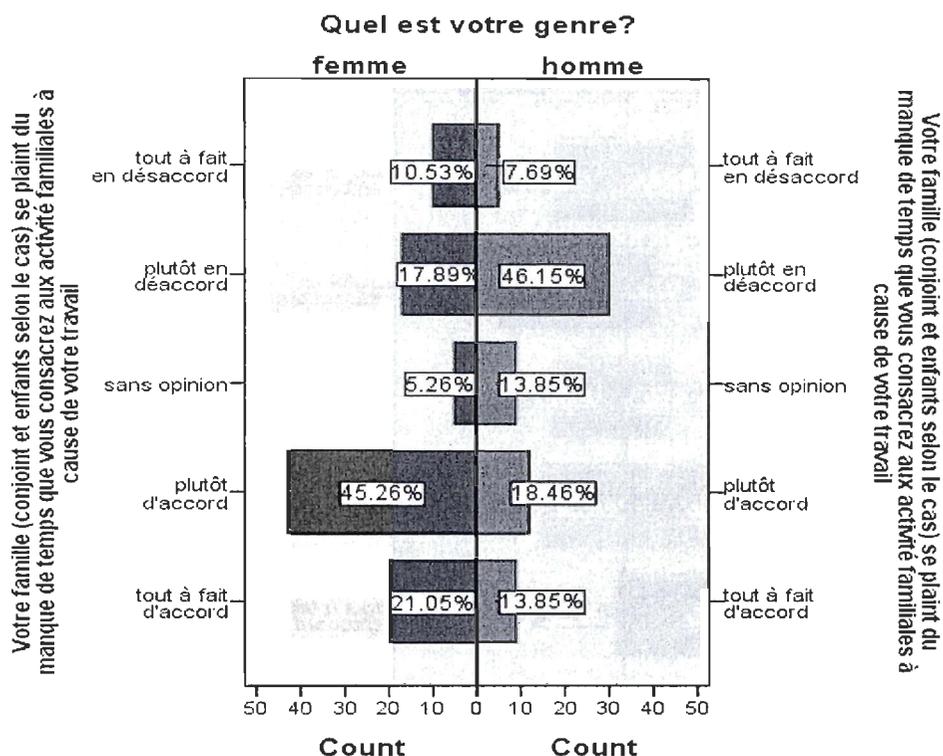
Les données de la figure 18 nous permettent de constater que la majorité des répondants confirment le fait d'avoir eu à retarder des activités personnelles à cause du travail. En effet, 86.31 % (36.84 % + 49.47 %) des femmes de l'échantillon, et néanmoins 70.31 % (14.06 % + 56.25 %) des hommes sont de cet avis. Comme nous l'avons indiqué précédemment, le changement des heures de travail vise toujours à répondre à des régulations du client et de l'équipe de travail. Un horaire flexible représente un défi pour les personnes qui cherchent une bonne conciliation entre leur travail et leur vie privée.

Figure 19: Annuler souvent ses activités personnelles



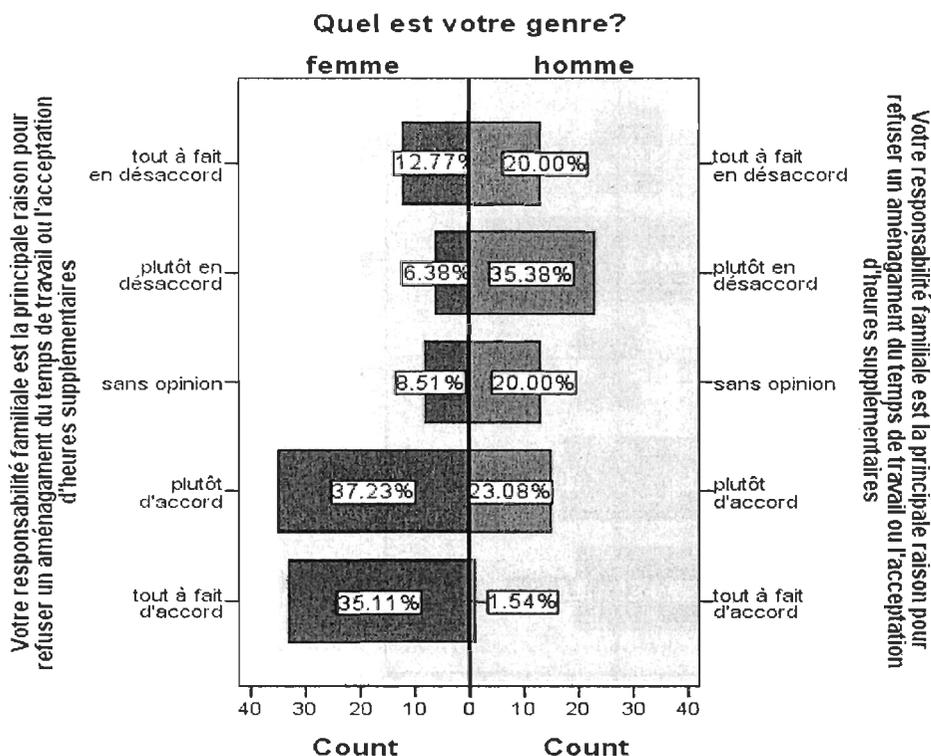
En ce qui concerne l'annulation des activités personnelles, la figure 19 identifie que plus de personnes sont en désaccord avec l'affirmation que dans la question précédente. Toutefois, ce sont majoritairement les femmes qui doivent annuler leurs activités personnelles puisqu'on observe que cela concerne 64.22 % (22.11 % + 42.11 %) des femmes et 47.70 % (4.62 % + 43.08 %) des hommes. Il est à noter que 30.53 % (8.42 % + 22.11 %) des femmes et 41.54 % (9.23 % + 32.31 %) des hommes ont peu eu à annuler leurs activités personnelles. Si on compare avec la question précédente, les personnes sont encore attachées à leur vie privée. Pour certaines personnes, leurs activités personnelles peuvent être retardées, mais une grande proportion des gens ne permettent pas leur annulation. On a aussi perçu que les femmes mettent plus l'accent sur leur vie privée que les hommes.

Figure 20: Manque de temps d'accompagnement



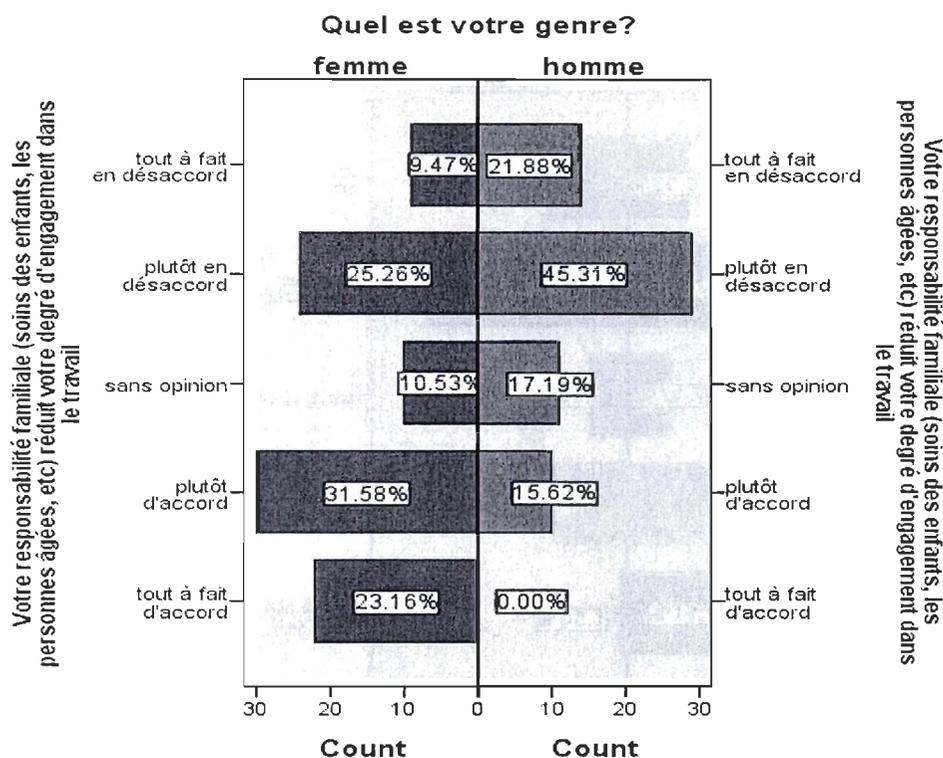
66.31 % (21.05 % + 45.26 %) des femmes déclarent que leur famille se plaint souvent du manque de temps d'accompagnement alors que pour les hommes, le pourcentage n'est plus que de 32.31 % (13.85 % + 18.46 %). De plus, pour beaucoup d'hommes, cette plainte familiale n'existe pas. En effet, 53.84 % (7.69 % + 46.15 %) la nient. Toutefois, 28.42 % (10.53 % + 17.89 %) les femmes la nient aussi. On peut donc interpréter que la famille préfère apparemment l'accompagnement de la femme, à moins que dans l'esprit général, le travail de la mère doit être subordonné à la famille mais pas celui du père.. Ainsi, tous les membres de famille, pas seulement les femmes elles-mêmes, mettent l'accent sur l'importance des femmes dans leur famille.

Figure 21: Responsabilité familiale et aménagement du temps de travail



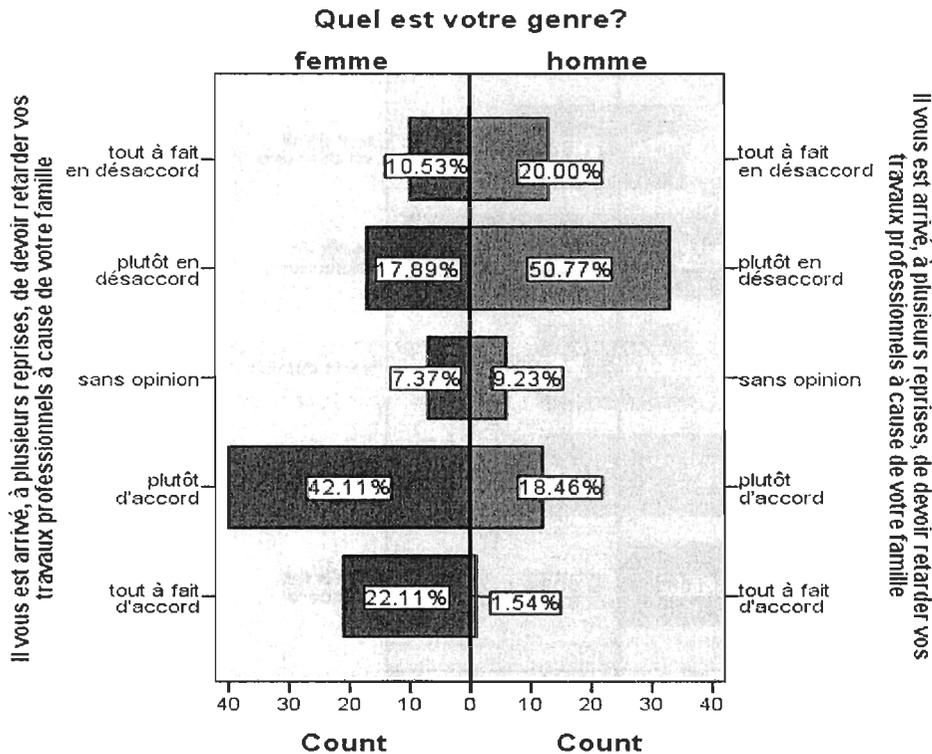
La figure 21 expose les vues inverses des hommes et des femmes. Seulement 1.54 % des hommes répondants sont tout à fait en accord avec l'opinion présentée dans la figure 4, cependant, on observe que 35.11 % des femmes sont tout à fait d'accord avec cette opinion. Toutefois, nous voyons que 19.15 % (6.38 % + 12.77 %) des femmes par rapport à 55.38 % (20.00 % + 35.38 %) des hommes ont une attitude négative pour cette expression. Les femmes sont plus nombreuses que les hommes à souhaiter réduire leurs heures de travail principalement en raison de leur famille. On peut voir plus loin qu'elles consacrent plus d'énergie et de temps à leur famille que les hommes. Elles pourraient avoir un grand besoin de stratégies, lorsque la pression de travail augmente, pour concilier la vie professionnelle et la vie privée.

Figure 22: Degré d'engagement du travail



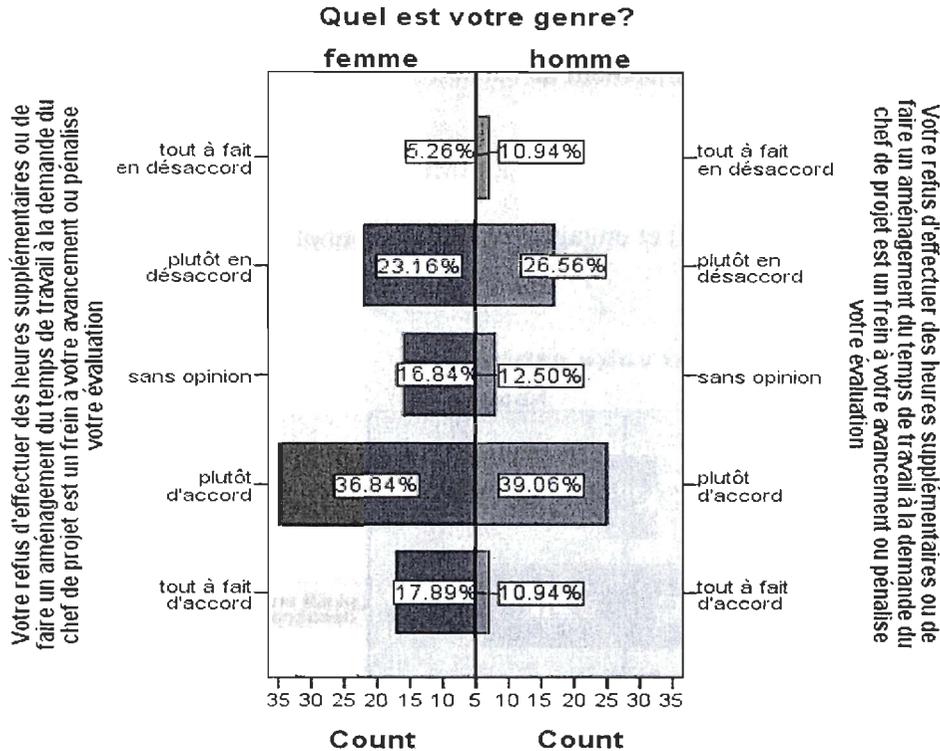
On observe que 23.16 % des femmes par rapport à 0 % des hommes sont tout à fait en accord avec cette question. 31.58 % des femmes contre seulement 15.62 % des hommes sont plutôt d'accord. Toutefois, il y a lieu de noter la hausse du pourcentage des hommes qui sont plutôt ou tout à fait en désaccord avec cette opinion, ce pourcentage étant passé à 67.19 % (21.88 % + 45.31 %), et à seulement 34.73 % (9.47 % + 25.26 %) des femmes. Dans cette figure, on voit que la responsabilité familiale distingue le plus les femmes car, par responsabilité familiale, elles acceptent plus aisément de s'engager moins dans le travail que les hommes.

Figure 23: Retard des travaux à cause de la famille



Il est intéressant de noter que 22.11 % des femmes par rapport à seulement 1.54 % des hommes sont tout à fait en accord avec le fait de souvent retarder leurs travaux à cause de leur famille. 42.11 % des femmes, une plus grande proportion, sont plutôt d'accord avec cette affirmation. Par contre, 50.77 % des hommes sont plutôt en désaccord, c'est l'option qui est la plus choisie par les hommes. De ce fait, on peut penser que les arrangements en matière de garde des membres de la famille sont plus fréquents pour les femmes que pour les hommes.

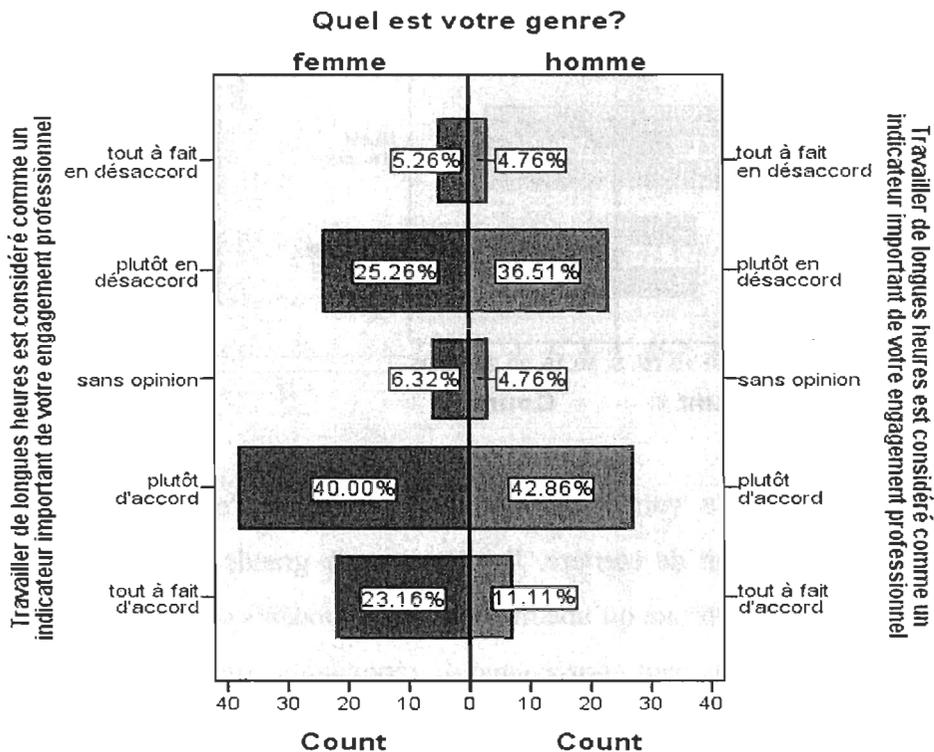
Figure 24: Refuser les heures supplémentaires et avancement de carrière



Cette question permet de voir la relation entre le refus d'effectuer des heures supplémentaires et l'avancement de carrière. Il n'y a pas de grande différence sur cette question entre les genres. On constate qu'une minorité de répondants confirme le lien étroit entre les deux variables. Le plus haut pourcentage de répondants possède l'opinion plutôt d'accord, ils sont 36.84 % des femmes et 39.06 % des hommes. Cependant, on perçoit aussi que 23.16 % des femmes et 26.56 % des hommes sont plutôt en désaccord, de même 5.26 % des femmes et 10.94 % des hommes sont tout à fait en désaccord sur cet avis. Le faible pourcentage de répondants faisant un lien entre les deux variables signifie que le refus des horaires flexibles n'exerce pas une influence considérable sur la vie professionnelle. Cela suggère que peu de travailleurs sont prêts à obéir aux demandes de leur chef concernant l'aménagement du temps de travail. Ce n'est pas le fait qui était exprimé dans la littérature, qui prétend, au contraire, que les gens sont souvent d'accord

pour des heures supplémentaires ou pour un aménagement du temps de travail afin d'obtenir une bonne réputation. Dans la figure 24, il y a une grande partie des répondants qui sont sans opinion, cela nous permet de penser à la possibilité de l'existence d'autres facteurs qui peuvent empêcher l'avancement de carrière.

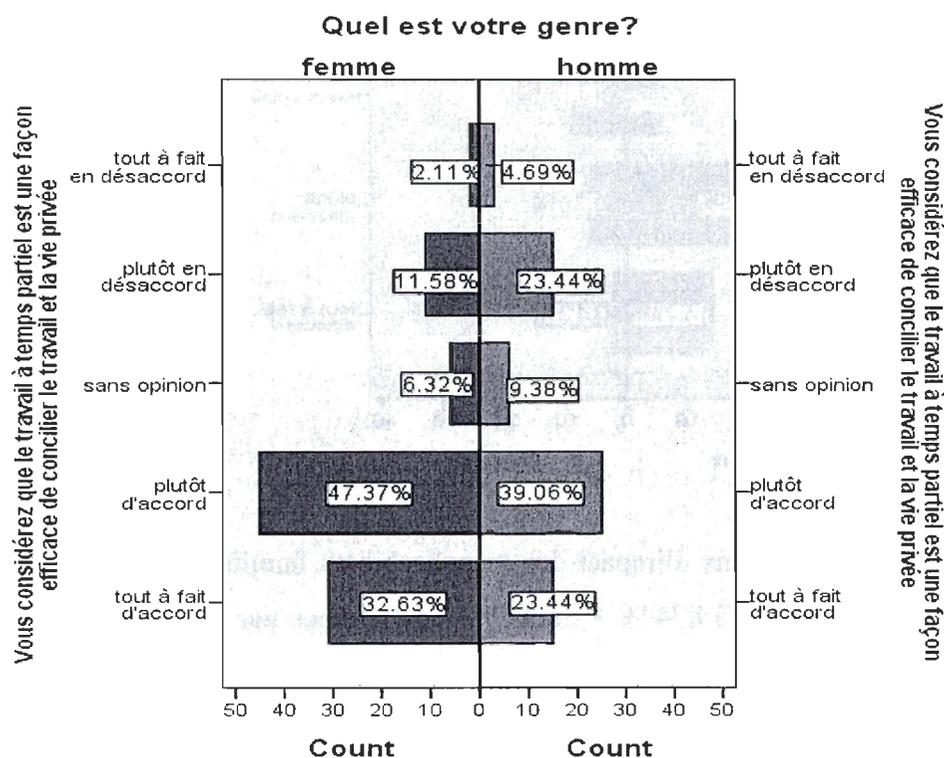
Figure 25: Longues heures de travail et engagement professionnel



À partir de nos données dans la figure 25, nous observons que 63.16 % (23.16 % + 40.00 %) des femmes et 53.97 % (11.11 % + 42.86 %) des hommes confirment le lien entre les longues heures de travail et l'engagement professionnel alors qu'une moins grande proportion tient l'option inverse. Ce pourcentage est 30.52 % (5.26 % + 25.26 %) des femmes et 41.27 % (4.76 % + 36.51 %) des hommes. Pour la plupart de nos répondants, les longues heures de travail s'expliquent surtout par les exigences du travail, qui demande des

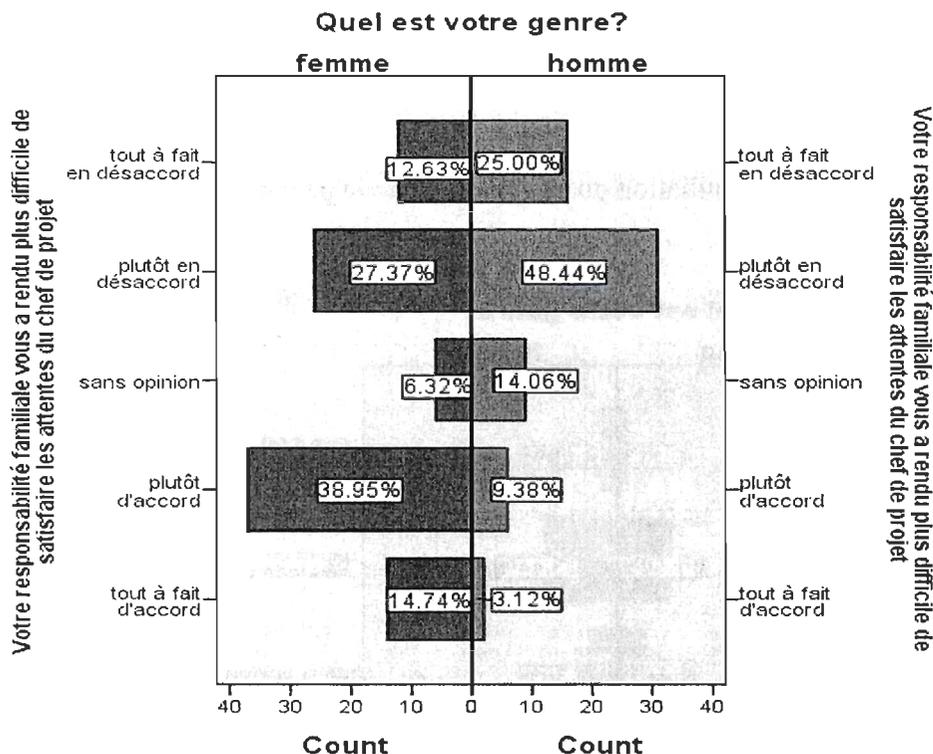
longues heures de travail pour répondre aux besoins de l'interaction des membres dans l'équipe et à des exigences des clients. Comme on l'indique dans la littérature, le « présentisme » est le critère le plus souvent utilisé pour évaluer l'engagement professionnel. Ici, on traduit le présentisme par de longues heures de travail.

Figure 26: Travail partiel et conciliation du travail et de la vie privée



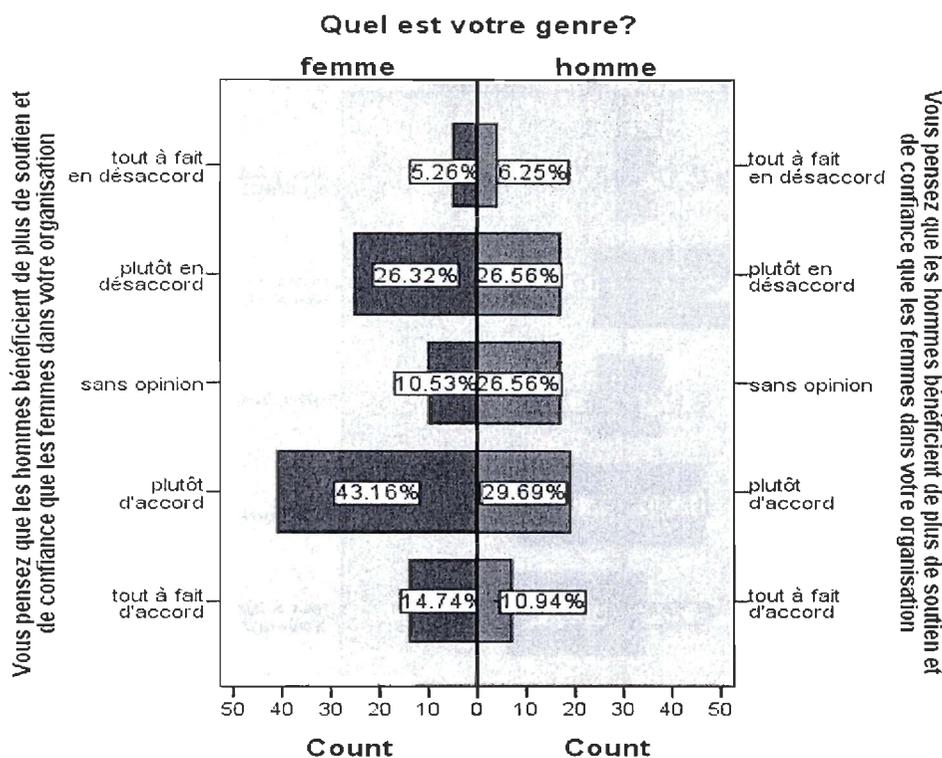
Parmi nos répondants, le profil d'approbation a été plus souvent associé aux femmes (80% : 32.63 % + 47.37 %) qu'aux hommes (62.50 % : 23.44 % + 39.06 %). En comparant, moins de personnes sont contre cette expression. Comme Tremblay l'a déclaré en 2003 : « le fait de travailler à temps partiel est parfois perçu comme une façon de concilier ses responsabilités familiales et professionnelles ».

Figure 27: Attentes du chef de projet et responsabilité familiale



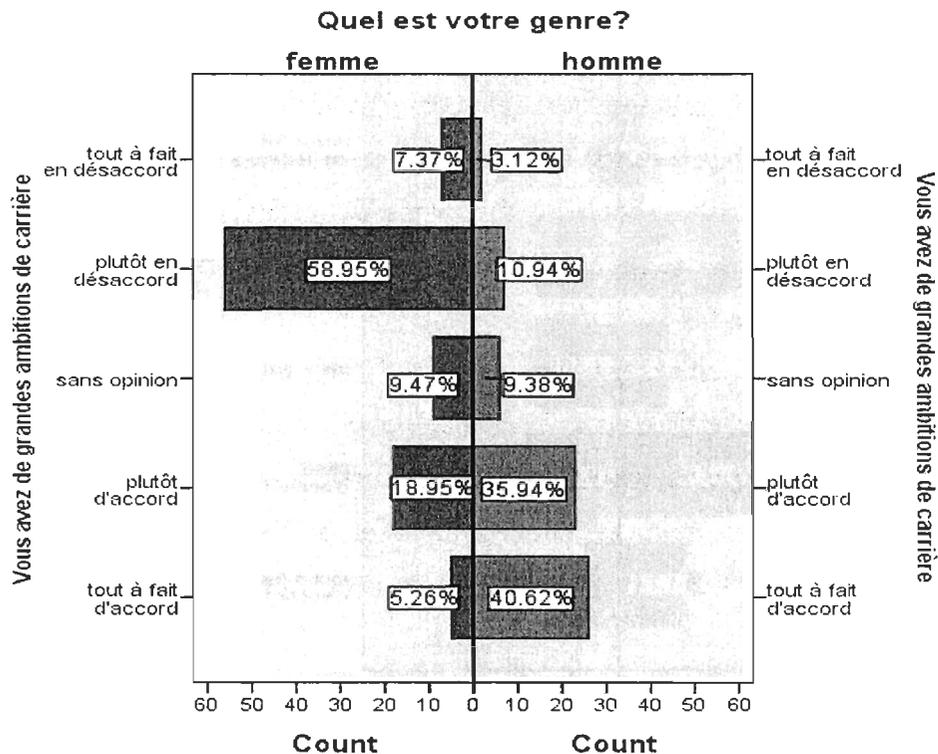
Il semble qu'il y ait moins d'impact des responsabilités familiales sur les hommes que sur les femmes. 53.69 % (14.74 % + 38.95 %) des femmes par rapport à seulement 12.50 % (3.12 % + 9.38 %) des hommes confirment la difficulté de satisfaire l'attente du chef de projet en raison de leur responsabilité familiale. Cependant, 40 % (27.37 % + 12.63 %) des femmes nient principale ce genre de difficulté. En comparaison, la majorité des hommes (73.44 % au total) nie ce genre de difficulté. Il semble que la responsabilité familiale rend plus difficile pour les femmes que pour les hommes la satisfaction des attentes du chef de projet. On peut attribuer cette difficulté à la répartition inéquitable du travail domestique, qui exige une plus grande disponibilité des femmes à la maison.

Figure 28: Soutien et confiance de l'organisation



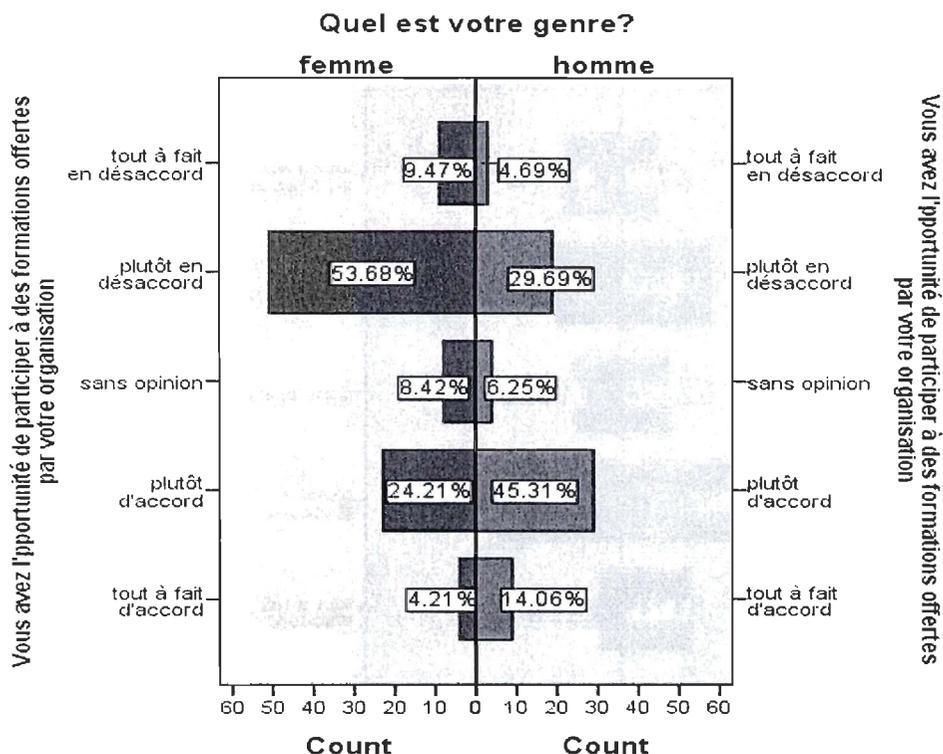
40.63 % (10.94 % + 29.69 %) des hommes sont d'accord avec cette question, cependant, on voit que 26.56 % des hommes sont sans opinion. Il y a aussi 32.81 % (6.25 % + 26.56 %) des hommes qui sont plutôt en désaccord. Par contre, les personnes qui ont une attitude d'approbation sont plus nombreuses que celles qui s'objectent. Dans le groupe des femmes, les pourcentages sont de 57.9 % (14.74 % + 43.16 %) sont d'accord et 31.58 % (26.32 % + 5.26 %) en désaccord. En générale, on n'observe pas une tendance évidente des réponses parmi les hommes. Cependant, la majorité des femmes confirment cette affirmation.

Figure 29: Ambition de carrière



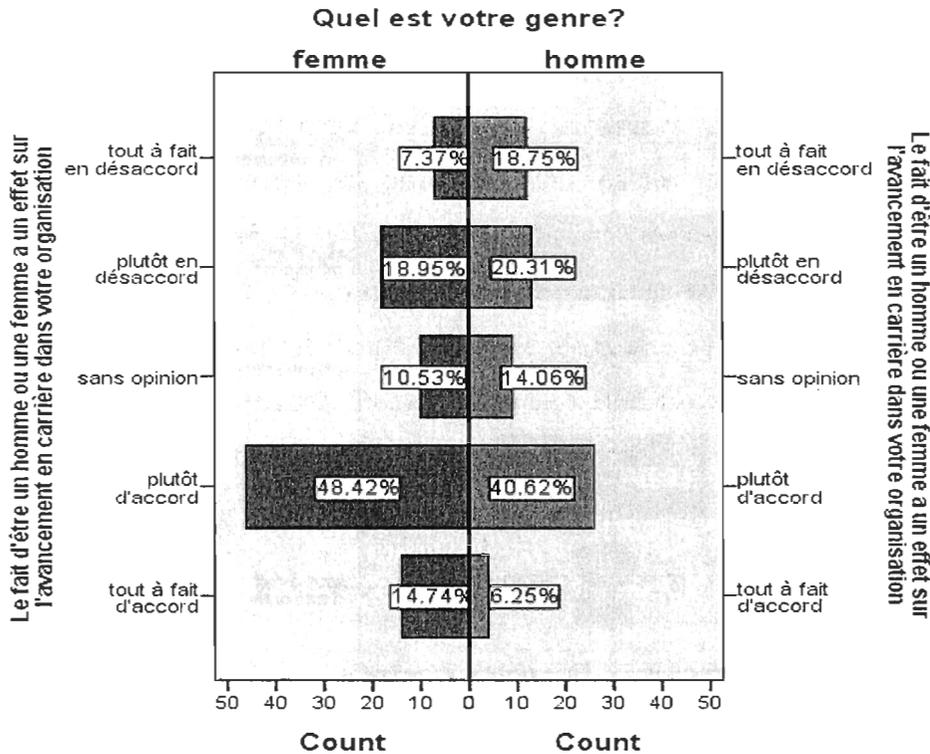
On perçoit une grande différence sur cette question. D'abord, seulement 5.26 % des femmes et 40.2 % des hommes évaluent qu'ils ont de grandes ambitions de carrière. Il y a aussi 35.94 % des hommes, qui sont plutôt d'accord qu'ils possèdent de grandes ambitions de carrière, les femmes qui ont la même opinion étaient seulement 18.95 %. Il y a lieu de noter aussi une autre différence significative existant entre les sexes dans ceux qui sont plutôt en désaccord. En effet, 58.95 % des femmes contre 10.94 % des hommes n'ont pas de grandes ambitions professionnelles. Ces résultats différents de l'auto-évaluation entre les hommes et les femmes reflètent l'écart non négligeable entre les sexes. On peut donc déduire qu'il y a une préférence différente entre les sexes.

Figure 30: Opportunité de participer à des formations



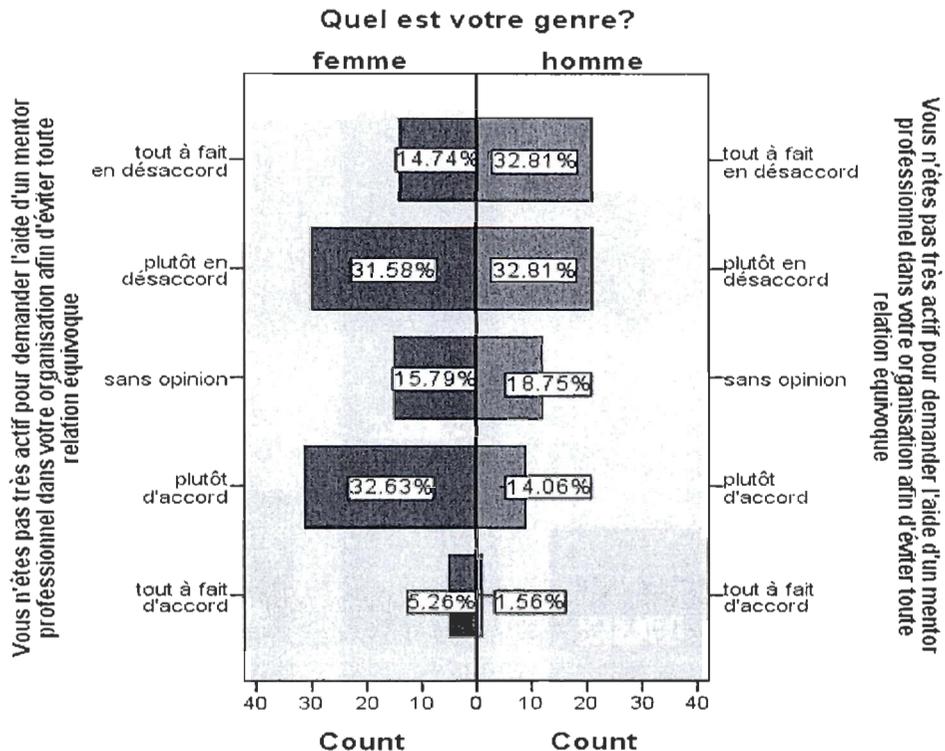
Le figure 30 relève que 28.42 % (4.21 % + 24.21 %) des femmes et 59.37 % (14.06 % + 45.31 %) des hommes confirment avoir eu l'opportunité de suivre des formations. Par contre, la majorité des femmes, soit 63.15 % (9.47 % + 53.68 %) et seulement 34.38 % (4.69 % + 29.69 %) des hommes n'ont jamais eu d'opportunités de suivre des formations. Le phénomène du manque d'opportunités offertes par l'équipe du projet n'a pas été fortement confirmé. On a observé une légère tendance à ce que l'organisation offre plus de formations aux hommes qu'aux femmes. L'organisation veut peut-être éviter de choisir les femmes qui ont de grandes responsabilités familiales.

Figure 31: Genre et avancement en carrière



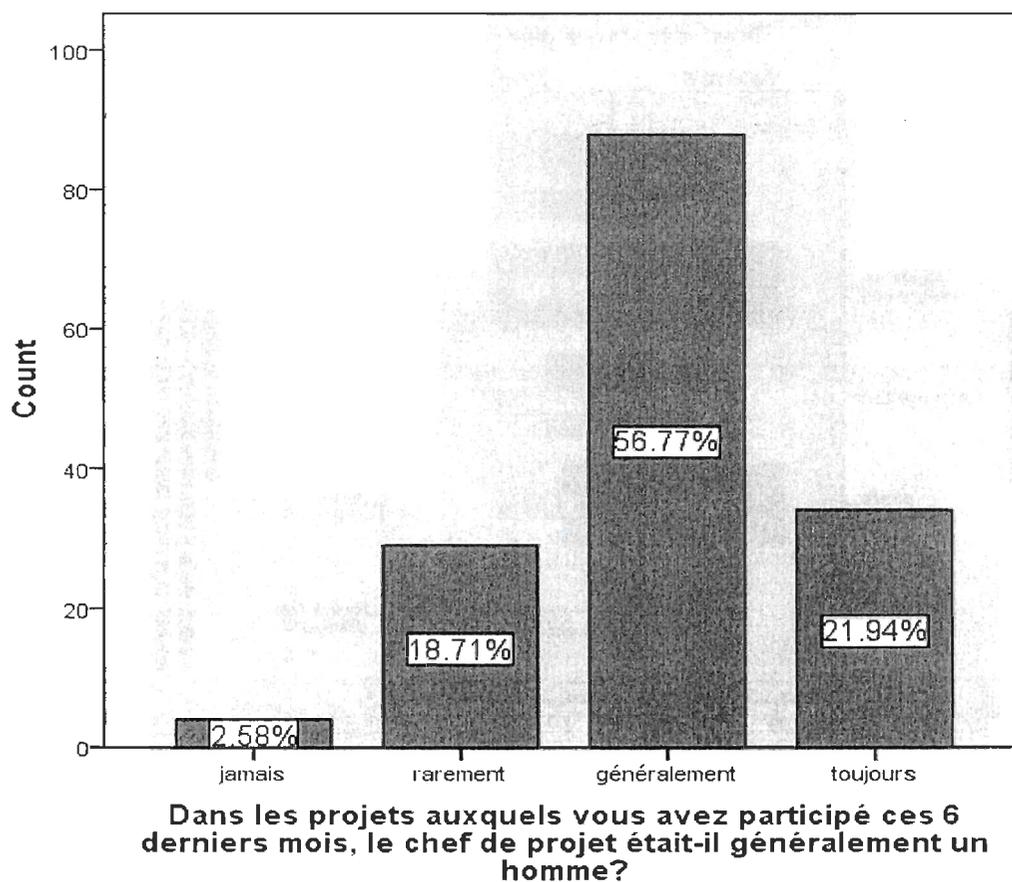
Il est intéressant de noter l'existence de différences dans la perception de l'influence du genre sur l'avancement en carrière. Parmi les femmes, deux fois plus des femmes (63.16% (14.74 % + 48.42 %)) sont d'accord avec l'existence de cette influence que celles (26.32 % (7.37 % + 18.95 %)) qui la nient. Cependant, il y a 46.87 % (6.25 % + 40.62 %) des hommes qui admettent l'effet des sexes alors que 30.06 % (18.75 % + 20.31 %) des hommes ne le perçoivent pas. On peut dire que l'effet de genre sur l'avancement en carrière est plus évident pour les femmes que pour les hommes.

Figure 32: Demander de l'aide à un mentor de l'autre sexe



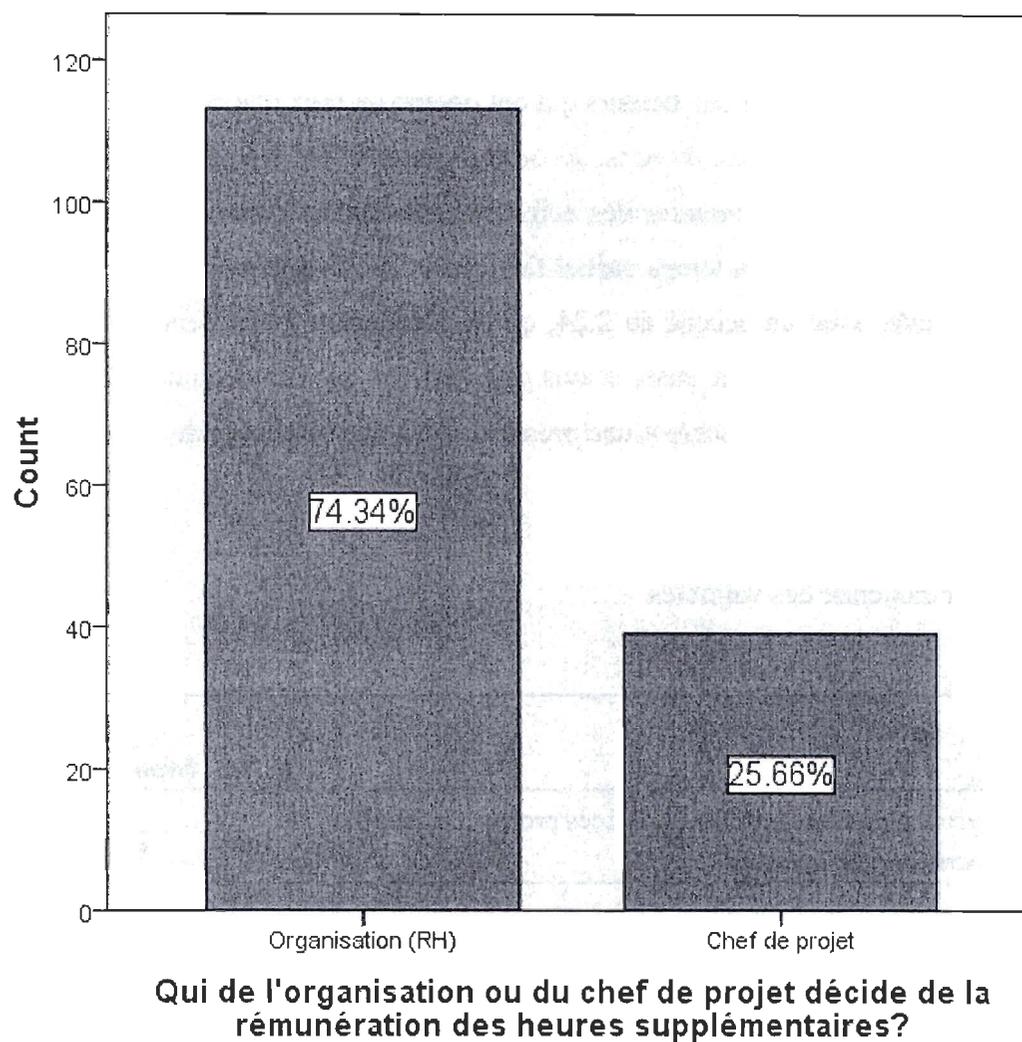
Sur cette question, on a trouvé un écart entre les sexes plus évident dans l'option plutôt d'accord. Les femmes sont 32.63 % dans ce cas, contre seulement 14.06 % des hommes, elles sont donc plus de deux fois plus nombreuses que les hommes à vouloir éviter toute relation équivoque. Cependant, la majorité des personnes sont en désaccord avec le fait d'éviter une relation équivoque dans l'organisation. Le pourcentage est de 46.32 % (14.74 % + 31.58 %) des femmes et 65.62 % (32.81 % + 32.81 %) des hommes.

Figure 33 : Genre du chef de projet



On peut voir clairement que plus de 78.71 % (56.77 % + 21.94 %) des répondants confirment que leur chef du projet était généralement un homme. Les femmes chef de projet sont confirmées rarement par nos échantillons. On peut retenir que le phénomène de déséquilibre au poste gestion est encore évident.

Figure 34: Rémunération des heures supplémentaires



On a calculé qu'environ 3/4 des répondants déclarent que c'est l'organisation (le service des ressources humaines) qui décide de la rémunération des heures supplémentaires. Seulement 1/4 des répondants confirment que leur chef de projet en décide.

Dans le tableau 3 ci après, on retrouve un classement qui permet de ranger les obstacles à la mixité afin de voir quels sont les facteurs les plus importants en fonction de

leur moyenne. Les chiffres 1 à 5 sont utilisés dans le questionnaire pour représenter les options de réponse "tout à fait d'accord" à "tout à fait en désaccord". Donc, il y a plus d'accords confirmés par nos échantillons lorsque la moyenne est plus petite. Ainsi, avec cette analyse, on peut observer les facteurs qui ont obtenu un taux d'accord élevé parmi nos répondants, hommes ou femmes. Avec un accord moyen de 2.11, les gens s'entendent pour dire que souvent ils ont eu à retarder des activités personnelles durant un projet, avec un accord de 2.21, que le travail à temps partiel facilite la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle, avec un accord de 2.24, qu'ils acceptaient généralement de faire des heures supplémentaires. Ils sont aussi d'avis que souvent on leur demande de prolonger leurs heures de travail et qu'ils sentent une pression due à une surcharge de travail.

Tableau 3 : La moyenne des variables

	N	Mean	Std. Deviation
Il vous est arrivé, à plusieurs reprises durant ces projets, de devoir retarder vos activités personnelles	159	2.11	1.041
Vous considérez que le travail à temps partiel est une façon efficace de concilier le travail et la vie privée	159	2.21	1.126
Vous acceptez généralement de faire des heures supplémentaires pour finir votre tâche	160	2.24	1.312
On vous demande souvent de prolonger votre temps de travail	160	2.38	1.202
Vous sentez une pression due à une surcharge de travail	160	2.46	1.137
Travailler de longues heures est considéré comme un indicateur important de votre engagement professionnel	158	2.62	1.229
Il vous est arrivé, à plusieurs reprises durant ces projets, de devoir annuler vos activités personnelles	160	2.71	1.251
Votre refus d'effectuer des heures supplémentaires ou de faire un aménagement du temps de travail à la demande du chef de projet est un frein à votre avancement ou pénalise votre évaluation	159	2.72	1.207

Vous pensez que les hommes bénéficient de plus de soutien et de confiance que les femmes dans votre organisation	159	2.74	1.155
Votre responsabilité familiale est la principale raison pour refuser un aménagement du temps de travail ou l'acceptation d'heures supplémentaires	159	2.75	1.390
Le fait d'être un homme ou une femme a un effet sur l'avancement en carrière dans votre organisation	159	2.75	1.236
Votre famille (conjoint et enfants selon le cas) se plaint du manque de temps que vous consacrez aux activités familiales à cause de votre travail	160	2.78	1.303
Vous avez de grandes ambitions de carrière	159	2.86	1.285
La présence obligatoire à des activités professionnelles en dehors des heures normales est une contrainte pour vous (formation, voyages et séjours en dehors de la maison..)	160	2.98	1.343
Il vous est arrivé, à plusieurs reprises, de devoir retarder vos travaux professionnels à cause de votre famille	160	3.00	1.332
Votre responsabilité familiale (soins des enfants, les personnes âgées, etc.) réduit votre degré d'engagement dans le travail	159	3.09	1.311
Vous avez l'opportunité de participer à des formations offertes par votre organisation	159	3.10	1.181
Votre responsabilité familiale vous a rendu plus difficile de satisfaire les attentes du chef de projet	159	3.24	1.300
Le chef de projet fournit un support aux problèmes de conciliation entre le travail et la vie privée	160	3.29	1.168
Vous n'êtes pas très actif pour demander l'aide d'un mentor professionnel dans votre organisation afin d'éviter toute relation équivoque	159	3.43	1.193

4.3 Analyse en composantes principales

L'analyse en composantes principales consiste à transformer des variables liées entre elles en de nouvelles variables décorréelées les unes des autres. Ces nouvelles variables sont nommées "composantes principales", ou axes. Cette analyse permet au praticien de réduire l'information en un nombre plus limité de facteurs que le nombre initial de variables. Dans notre recherche, elle nous permet de déterminer quelles sont les grandes dimensions qui ont un impact marqué sur les individus. Cette analyse va être conduite pour l'ensemble des répondants et ensuite, de manière plus exploratoire, pour chacun des sous groupes discriminés selon le genre.

4.3.1 Analyse en composantes principales pour tous les répondants

Sept (7) facteurs sont extraits suite à l'analyse factorielle sur tous les répondants de notre échantillon. La figure 35 est le diagramme de Scree Plot, obtenu suite à notre analyse en composantes principales sur les vingt variables du tableau 3. Les statistiques relatives à la variance initiale expliquée et leurs valeurs après rotation sont présentées dans les tableaux 4 et 5. Le tableau 4 indique que les sept facteurs extraits représentent 69.3 % de la variance expliquée. Il nous faudra bien évidemment interpréter ces 7 obstacles à la mixité dans le management de projet. Le tableau 5 présente ces sept facteurs extraits ainsi que les coefficients techniques lorsque ceux-ci sont supérieurs à 0.5. Ces sept facteurs sont interprétés respectivement comme:

1. La difficulté de concilier le travail et la famille;
2. La relation entre la famille et le temps de travail, la responsabilité familiale;
3. La surcharge du travail;
4. L'impact du travail sur des activités personnelles;
5. L'impact du genre sur l'avancement et la confiance dans l'organisation;

6. Le support donné par le chef de projet;
7. L'organisation du travail (temps complets et partiels) et la CPV.

Figure 35 : Scree Plot d'ensemble

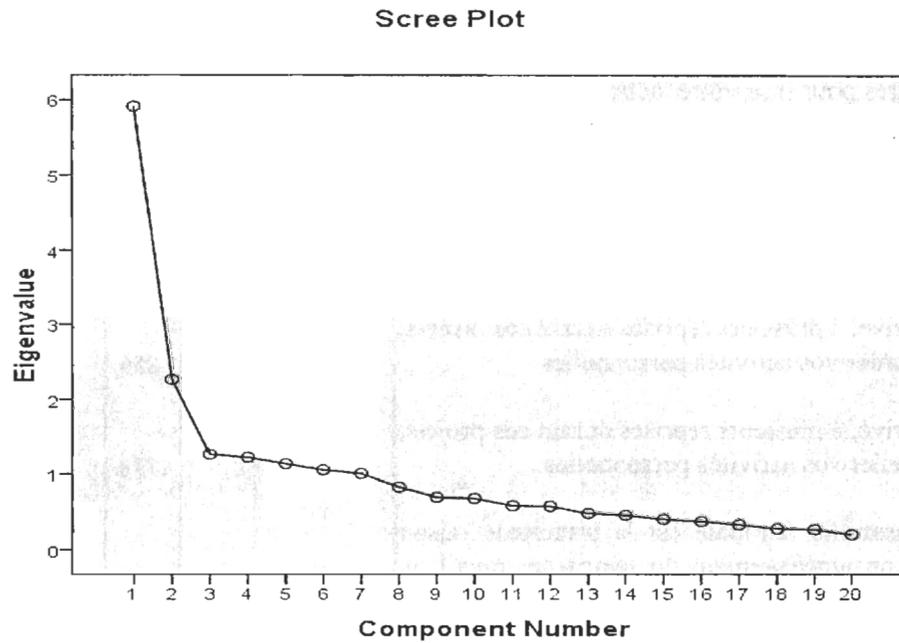


Tableau 4 : La variance totale expliquée d'ensemble

Total Variance Explained

Component	Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.260	16.301	16.301
2	1.980	9.898	26.199
3	1.911	9.557	35.756
4	1.870	9.348	45.104
5	1.832	9.159	54.263
6	1.583	7.913	62.176
7	1.424	7.122	69.298

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tableau 5 : Matrice des composantes tourné d'ensemble

Rotated Component Matrix ^a							
Énoncés ou variables	Facteurs						
	1	2	3	4	5	6	7
On vous demande souvent de prolonger votre temps de travail			.824				
Vous acceptez généralement de faire des heures supplémentaires pour finir votre tâche						.649	
Vous sentez une pression due à une surcharge de travail			.780				
Le chef de projet fournit un support aux problèmes de conciliation entre le travail et la vie privée						.883	
Il vous est arrivé, à plusieurs reprises durant ces projets, de devoir retarder vos activités personnelles				.856			
Il vous est arrivé, à plusieurs reprises durant ces projets, de devoir annuler vos activités personnelles				.738			
Votre responsabilité familiale est la principale raison pour refuser un aménagement du temps de travail ou l'acceptation d'heures supplémentaires		.744					
Votre responsabilité familiale (soins des enfants, les personnes âgées, etc.) réduit votre degré d'engagement dans le travail	.794						
Il vous est arrivé, à plusieurs reprises, de devoir retarder vos travaux professionnels à cause de votre famille	.618						
Travailler de longues heures est considéré comme un indicateur important de votre engagement professionnel	.702						
Vous considérez que le travail à temps partiel est une façon efficace de concilier le travail et la vie privée							.772
Votre responsabilité familiale vous a rendu plus difficile de satisfaire les attentes du chef de projet	.608						

Vous pensez que les hommes bénéficient de plus de soutien et de confiance que les femmes dans votre organisation					.787		
Le fait d'être un homme ou une femme a un effet sur l'avancement en carrière dans votre organisation					.867		
Vous n'êtes pas très actif pour demander l'aide d'un mentor professionnel dans votre organisation afin d'éviter toute relation équivoque	.567						

Pour regarder la cohérence des énoncés retenus dans chacun des facteurs, nous avons utilisé, lorsque le nombre d'énoncés était au moins de deux, l'alpha de Cronbach. Ainsi, pour le premier facteur (Tableau 6), interprété comme la difficulté de concilier le travail et la famille, le alpha était de .796 et en supprimant le dernier énoncé 'Vous n'êtes pas très actif pour demander l'aide d'un mentor professionnel dans votre organisation afin d'éviter toute relation équivoque', alors le alpha montait à .812 et en ôtant finalement l'énoncé 'Travailler de longues heures est considéré comme un indicateur important de votre engagement professionnel', le alpha devenait égal à .831, ce qui est élevé.

Tableau 6 : Alpha de Cronbach des énoncés

Énoncés ou variables	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Votre responsabilité familiale (soins des enfants, les personnes âgées, etc) réduit votre degré d'engagement dans le travail	,708
Il vous est arrivé à plusieurs reprises, de devoir retarder vos travaux professionnels à cause de votre famille	,769
Travailler de longues heures est considéré comme un indicateur important de votre engagement professionnel	,831
Votre responsabilité familiale vous a rendu plus difficile de satisfaire les attentes du chef de projet	,732

De la même manière, nous avons obtenu pour les facteurs 3,4,5 et 6, des alpha de Cronbach respectifs de .684, .719, .714 et .603., ce qui est généralement acceptable, le score de .7 étant reconnu comme une norme d'acceptabilité pour le alpha de Cronbach.

4.3.2 Analyse en composantes principales pour le sous échantillon de femmes

Il y a 5 facteurs qui ont été extraits en faisant l'analyse dans le groupe des femmes. Ces cinq facteurs représentent à eux seuls 63.9 % de la variance expliquée et donc de la variation entre les 20 obstacles à la mixité en management de projet. Ces cinq facteurs sont interprétés respectivement comme étant:

1. La difficulté de concilier le travail et la famille;
2. L'impact du genre sur l'avancement de carrière;
3. Le support et l'opportunité offerte par l'organisation;
4. La relation entre la famille et le temps de travail, la responsabilité familiale ;
5. L'organisation du travail (temps complets et partiels).

Il est intéressant de noter que le premier élément (la difficulté de concilier le travail et la famille) représente à lui seul, et donc pour les femmes, 27.0 % de la variation de l'ensemble des variables 'obstacles' à la mixité en management de projet. On peut conclure que la difficulté de conciliation entre le travail et la famille est le principal défi à relever pour les femmes.

Figure 36 : Scree Plot dans le sous échantillon des femmes

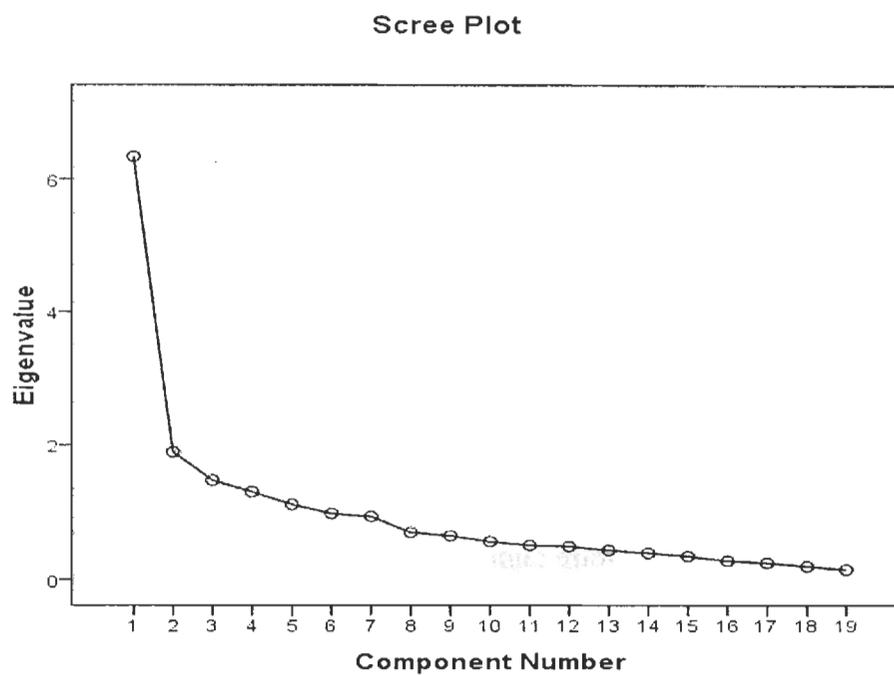


Tableau 7 : Variance totale expliquée dans le sous échantillon des femmes

Total Variance Explained

Component	Sums of Squared Loadings	
	% of Variance	Cumulative %
1	26.977	26.977
2	12.269	39.246
3	10.841	50.087
4	7.027	57.114
5	6.742	63.856

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tableau 8 : Matrice des composantes dans le sous échantillon des femmes

Énoncés ou variables	Facteurs				
	1	2	3	4	5
Votre responsabilité familiale (soins des enfants, les personnes âgées, etc.) réduit votre degré d'engagement dans le travail	.811				
Travailler de longues heures est considéré comme un indicateur important de votre engagement professionnel	.801				
Votre responsabilité familiale vous a rendu plus difficile de satisfaire les attentes du chef de projet	.738				
Vous sentez une pression due à une surcharge de travail	.705				
Il vous est arrivé, à plusieurs reprises, de devoir retarder vos travaux professionnels à cause de votre famille	.651				
La présence obligatoire à des activités professionnelles en dehors des heures normales est une contrainte pour vous (formation, voyages et séjours en dehors de la maison.)	.628				
Vous acceptez généralement de faire des heures supplémentaires pour finir votre tâche					
Votre refus d'effectuer des heures supplémentaires ou de faire un aménagement du temps de travail à la demande du chef de projet est un frein à votre avancement ou pénalise votre évaluation	.614				
Votre famille (conjoint et enfants selon le cas) se plaint du manque de temps que vous consacrez aux activités familiales à cause de votre travail	.612				
Il vous est arrivé, à plusieurs reprises durant ces projets, de devoir annuler vos activités personnelles	.570				
Vous pensez que les hommes bénéficient de plus de soutien et de confiance que les femmes dans votre organisation		.778			
Le fait d'être un homme ou une femme a un effet sur l'avancement en carrière dans votre organisation		.732			

Il vous est arrivé, à plusieurs reprises durant ces projets, de devoir retarder vos activités personnelles		.699			
Vous avez de grandes ambitions de carrière			.734		
Vous avez l'opportunité de participer à des formations offertes par votre organisation			.665		
Le chef de projet fournit un support aux problèmes de conciliation entre le travail et la vie privée			.540		
Votre responsabilité familiale est la principale raison pour refuser un aménagement du temps de travail ou l'acceptation d'heures supplémentaires				.864	
Vous considérez que le travail à temps partiel est une façon efficace de concilier le travail et la vie privée					.710
On vous demande souvent de prolonger votre temps de travail					.535

4.3.3 L'analyse en composantes principales pour le sous échantillon des hommes

Dans ce sous échantillon, 6 facteurs ont été extraits en faisant l'analyse dans le groupe des hommes. Ces six facteurs représentent à eux seuls 66.1 % de la variance expliquée et donc de la variation entre les 20 obstacles à la mixité en management de projet. Ces six facteurs sont interprétés respectivement comme étant:

1. L'impact du travail sur les activités personnelles;
2. L'impact du genre sur l'avancement et la confiance de l'organisation;
3. La difficulté de concilier le travail et la famille ;
4. La surcharge de travail;
5. Le support pour gérer les conflits entre le travail et la famille;
6. L'acceptation des heures supplémentaires.

Il ressort que l'impact de travail sur des activités personnelles et l'impact du genre sur l'avancement semblent plus importants comme facteurs chez les hommes. Ils représentaient la proportion de 13.6 % et 12.3 %. La difficulté de concilier la famille et le travail semble être un défi moindre pour les hommes que pour les femmes. Leur travail et l'avancement de carrière arrivent clairement première.

Figure 37 : Scree Plot dans le sous échantillon des hommes

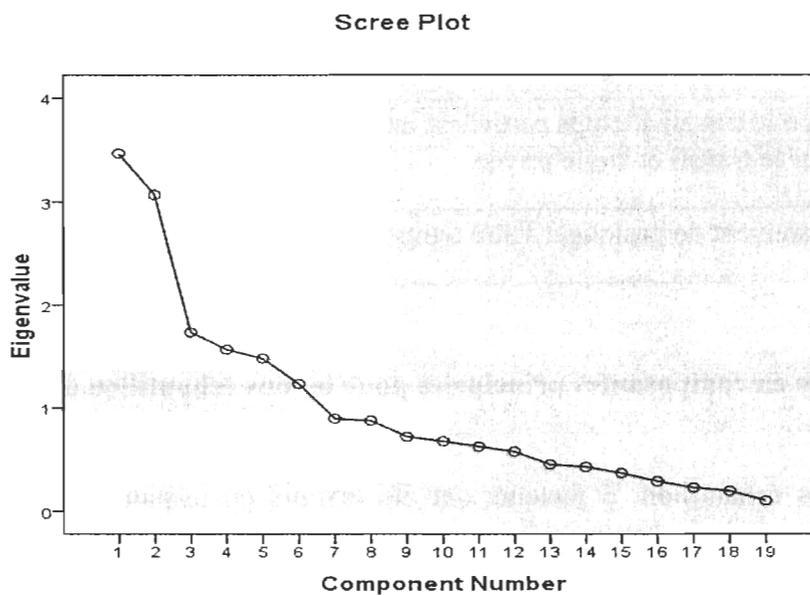


Tableau 9 : Variance totale expliquée dans le sous échantillon des hommes

Total Variance Explained

Component	Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.588	13.621	13.621
2	2.342	12.327	25.949
3	2.229	11.731	37.680
4	2.126	11.191	48.871
5	1.704	8.970	57.841
6	1.575	8.290	66.131

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tableau 10 : Matrice des composantes tournée des hommes

Rotated Component Matrix ^a						
	Component					
	1	2	3	4	5	6
Il vous est arrivé, à plusieurs reprises durant ces projets, de devoir retarder vos activités personnelles	.845					
Il vous est arrivé, à plusieurs reprises durant ces projets, de devoir annuler vos activités personnelles	.767					
La présence obligatoire à des activités professionnelles en dehors des heures normales est une contrainte pour vous (formation, voyages et séjours en dehors de la maison.)	.704					
Le fait d'être un homme ou une femme a un effet sur l'avancement en carrière dans votre organisation		.791				
Vous pensez que les hommes bénéficient de plus de soutien et de confiance que les femmes dans votre organisation		.776				
Travailler de longues heures est considéré comme un indicateur important de votre engagement professionnel		.641				
Il vous est arrivé, à plusieurs reprises, de devoir retarder vos travaux professionnels à cause de votre famille			.774			
Votre responsabilité familiale (soins des enfants, les personnes âgées, etc.) réduit votre degré d'engagement dans le travail			.734			
Vous avez l'opportunité de participer à des formations offertes par votre organisation			.540			
Votre responsabilité familiale vous a rendu plus difficile de satisfaire les attentes du chef de projet						

Vous sentez une pression due à une surcharge de travail				.756		
On vous demande souvent de prolonger votre temps de travail				.610		
Votre famille (conjoint et enfants selon le cas) se plaint du manque de temps que vous consacrez aux activités familiales à cause de votre travail					.529	
Le chef de projet fournit un support aux problèmes de conciliation entre le travail et la vie privée					.517	
Vous acceptez généralement de faire des heures supplémentaires pour finir votre tâche						.790

Finalement, on retrouve quelques dimensions communes selon le genre. Dans ce qui suit, nous allons traiter plus en profondeur de l'effet de certaines variables de contrôle sur ces dimensions de la mixité en management de projet.

4.4 L'impact des variables de contrôle sur les facteurs principaux

Nous avons obtenu 7 facteurs principaux dans le groupe de tous nos répondants par l'analyse en composantes principales. Pour analyser l'effet potentiel de certaines variables de contrôle (le genre de chef de projet, le nombre d'enfants et le secteur d'activité), nous avons, dans un premier temps, recalculé un score pour chacun des 7 facteurs validés dans notre analyse en composantes principales, puis nous avons utilisé des T-tests pour échantillons indépendants.

4.4.1 Le genre du chef de projet

Dans la figure 38, on peut voir que Sig (0.00) est inférieure à α niveau (0.05 normalement) et donc pour le test d'égalité de variance de Leven, on doit en conclure que la variabilité n'est pas égale dans les deux groupes (les variances sont inégales). Par contre, on peut observer un impact significatif du genre du chef de projet sur la difficulté de concilier le travail et la famille. De la même manière (figure 38 à figure 44), on observe que le genre du chef de projet a un effet sur :

- la relation entre la famille et le temps de travail,
- l'impact du travail sur des activités personnelles,
- L'impact du support dans le travail et la famille

Figure 38 : La difficulté de concilier le travail et la famille;

Group Statistics				
Quel esL...	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
facteur1 femme	95	2.6316	1.06307	.10907
homme	63	3.5198	.72582	.09144

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
facteur1	Equal variances assumed	24.467	.000	-5.794	156	.000	-.88826	.15331	-1.19110	-.58543
	Equal variances not assumed			-6.241	155.847	.000	-.88826	.14233	-1.16941	-.60712

Figure 39 : La relation entre la famille et le temps du travail;

Group Statistics

Quel est...	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
facteur2 femme	94	2.2447	1.34153	.13837
homme	65	3.4923	1.10571	.13715

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
facteur2	Equal variances assumed	.658	.418	-6.183	157	.000	-1.24763	.20177	-1.64616	-.84909
	Equal variances not assumed			-6.404	152.130	.000	-1.24763	.19482	-1.63253	-.86272

Figure 40 : Surcharge du travail ;

Group Statistics

Quel est...	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
facteur3 femme	95	2.3211	1.03378	.10606
homme	65	2.5615	.99022	.12282

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
facteur3	Equal variances assumed	.273	.602	-1.470	158	.144	-.24049	.16360	-.56361	.08264
	Equal variances not assumed			-1.482	141.478	.141	-.24049	.16228	-.56129	.08032

Figure 41 : l'impact du travail sur les activités personnels ;

Group Statistics				
Quel est...	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
facteur4 femme	95	2.2053	.95788	.09828
facteur4 homme	64	2.7188	1.03462	.12933

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
facteur4	Equal variances assumed	1.401	.238	-3.209	157	.002	-.51349	.16000	-.82951	-.19746
	Equal variances not assumed			-3.161	128.131	.002	-.51349	.16243	-.83488	-.19209

Figure 42 : l'impact du genre sur l'avancement;

Group Statistics				
Quel est...	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
facteur5 femme	95	2.6000	1.03039	.10572
facteur5 homme	64	2.9609	1.06273	.13284

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
facteur5	Equal variances assumed	.243	.623	-2.139	157	.034	-.36094	.16875	-.69424	-.02763
	Equal variances not assumed			-2.126	132.458	.035	-.36094	.16977	-.69675	-.02512

Figure 43 : L'impact du support dans le travail et la famille ;

Group Statistics					
Quel est...	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	
facteur6	femme	95	3.0105	1.18945	.12203
	homme	65	2.4077	.66669	.08269

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
facteur6	Equal variances assumed	26.394	.000	3.705	158	.000	.60283	.16271	.28147	.92420
	Equal variances not assumed			4.089	152.819	.000	.60283	.14741	.31160	.89406

Figure 44 : L'organisation du travail (temps complets et temps partiels) et CPV.

Group Statistics					
Quel est...	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	
facteur7	femme	95	2.0316	1.02576	.10524
	homme	64	2.4688	1.22109	.15264

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
facteur7	Equal variances assumed	9.934	.002	-2.439	157	.016	-.43717	.17923	-.79117	-.08317
	Equal variances not assumed			-2.358	119.098	.020	-.43717	.18540	-.80428	-.07006

4.4.2 Le nombre d'enfants

Les tableaux 10 à 16 et les figures 45 à 51 nous permettent de vérifier si le nombre d'enfants a un impact sur les 7 grands facteurs. Le tableau 10 indique que la difficulté de CPV semble un grand défi pour la personne au travail qui a plus de 2 enfants. Le nombre d'enfants semble avoir un effet sur la relation entre la responsabilité familiale et le temps

du travail.

Tableau 11 : La difficulté de concilier le travail et la famille

la difficulté de concilier le travail et la famille	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	6,778	3	2,259	2,134	,098
Within Groups	160,894	152	1,059		
Total	167,671	155			

Figure 45 : La difficulté de concilier le travail et la famille et le nombre d'enfants

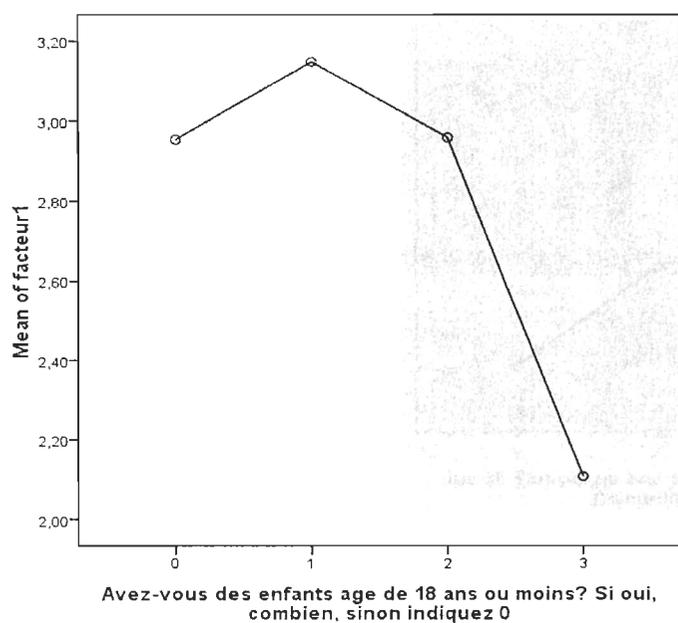


Tableau 12 : La responsabilité familiale

ANOVA					
La responsabilité familiale	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	10,046	3	3,349	1,775	,154
Within Groups	288,718	153	1,887		
Total	298,764	156			

Figure 46: La responsabilité familiale et le nombre d'enfants

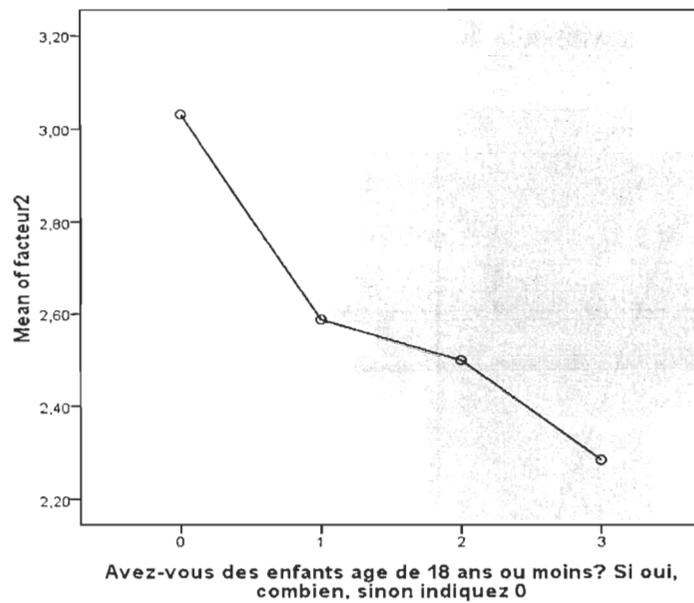


Tableau 13 : La surcharge du travail

ANOVA					
La surcharge du travail	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4,490	3	1,497	1,447	,231
Within Groups	159,245	154	1,034		
Total	163,734	157			

Figure 47: La surcharge de travail et le nombre d'enfants

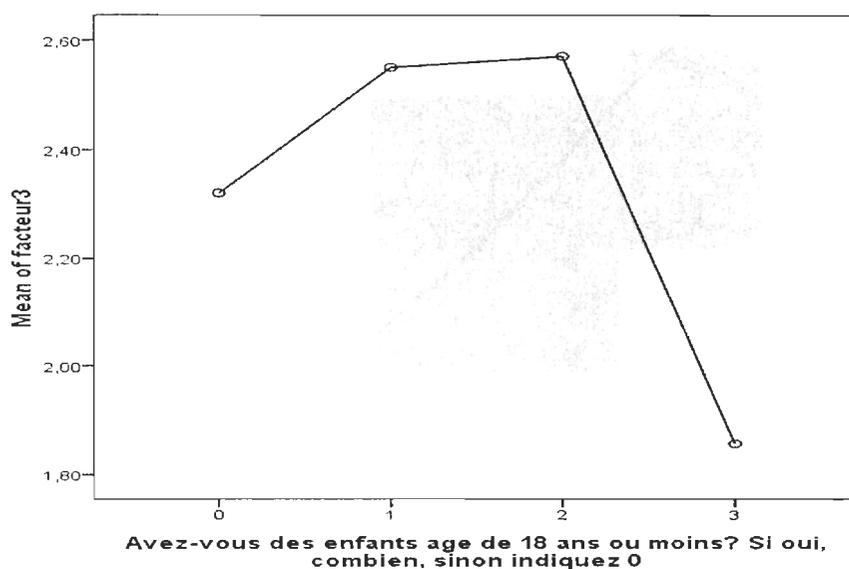


Tableau 14 : L'impact du travail sur des activités personnelles

ANOVA

L'impact du travail sur des activités personnelles	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	5,472	3	1,824	1,794	,151
Within Groups	155,595	153	1,017		
Total	161,067	156			

Figure 48: La surcharge de travail et le nombre d'enfants

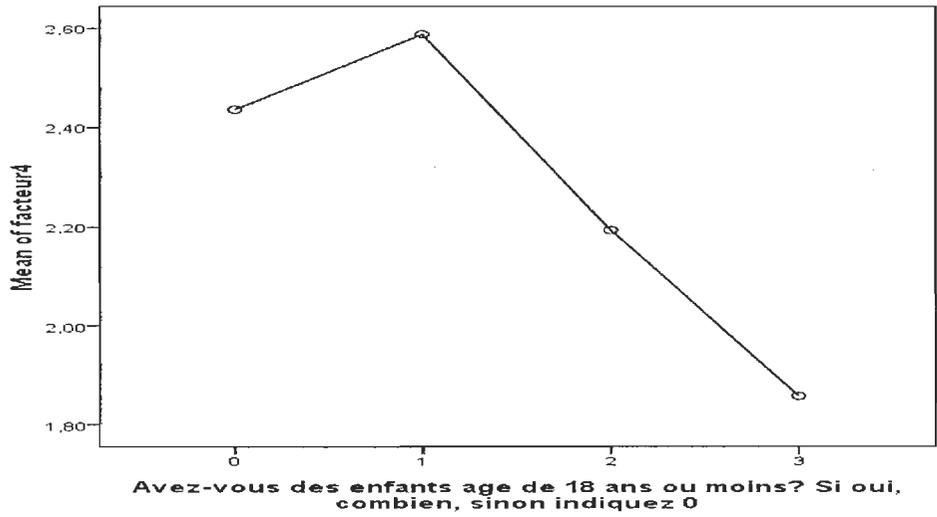


Tableau 15: L'impact du genre sur l'avancement

ANOVA

L'impact du genre sur l'avancement	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	8,259	3	2,753	2,568	,057
Within Groups	164,034	153	1,072		
Total	172,293	156			

Figure 49: L'impact du genre sur l'avancement et le nombre d'enfants

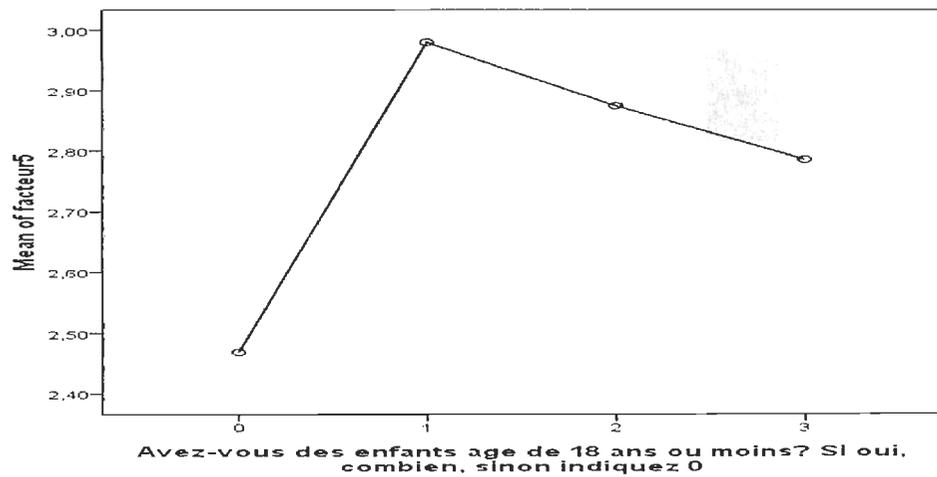


Tableau 16: L'impact du support dans le travail et la famille

ANOVA

L'impact du support dans le travail et la famille	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	11,151	3	3,717	3,519	,017
Within Groups	162,646	154	1,056		
Total	173,797	157			

Figure 50: L'impact du support dans le travail et la famille et le nombre d'enfants

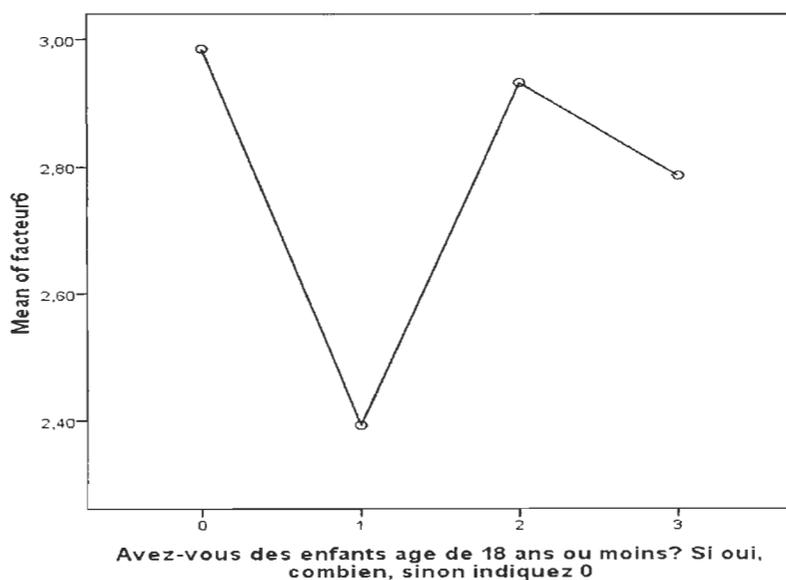
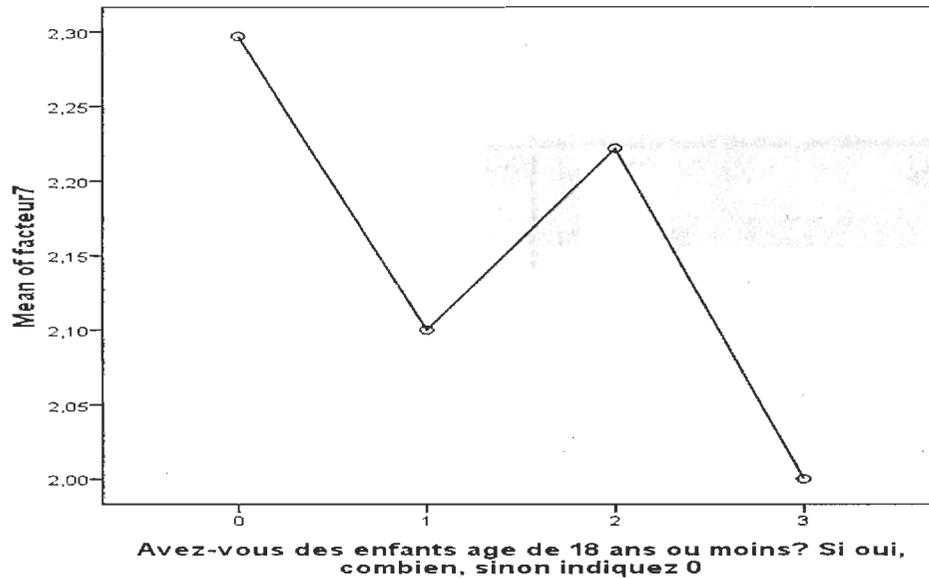


Tableau 17 : L'organisation du travail et CPV

ANOVA

L'organisation du travail et CPV	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,396	3	,465	,367	,777
Within Groups	194,082	153	1,269		
Total	195,478	156			

Figure 51: L'organisation du travail et CPV et le nombre d'enfants



4.4.3 Les secteurs d'activités

Notons d'entrée de jeu que le nombre limité de répondants dans chacun des secteurs d'activité est une limite à l'interprétation possible de ce tableau 17.

Tableau 18 : Score moyen des différents facteurs selon le secteur d'activités

	Fac.1	Fac. 2	Fac. 3	Fac. 4	Fac. 5	Fac. 6	Fac. 7
Manufacturier	3.17	3.11	1.72	2.44	2.44	2.11	2.56
Assurance	1.75	1.00	3.00	4.00	3.00	1.50	4.00
NTIC	3.48	3.00	2.46	2.23	2.81	2.19	1.54
Banque, service financiers	2.65	2.50	2.19	2.14	2.69	2.81	2.39
pharmaceutique	3.50	3.75	1.75	3.00	2.38	2.62	3.00
Construction	2.84	2.94	2.41	2.69	2.66	2.91	2.37
Commerce,	3.24	2.94	2.72	2.08	2.94	2.25	2.33

Réparation automobiles							
Hotellerie et Restauration	3.69	2.50	2.62	2.69	2.62	2.19	2.00
Agriculture, chasse, Sylviculture	2.40	3.00	2.30	2.60	3.00	3.20	2.20
Pêche, Aquaculture	4.50	4.00	2.00	4.50	5.00	1.50	5.00

Par ailleurs, il est difficile de percevoir l'impact des domaines sur 7 grands facteurs. Néanmoins, il semblerait que :

- La difficulté de concilier le travail et la famille est plus marquée dans le domaine de l'assurance, il en est de même pour la relation entre la famille et le temps du travail, la responsabilité familiale;
- La surcharge du travail est déterminante dans les domaines du manufacturier et du pharmaceutique;
- Le support donné par le chef de projet est important dans le domaine de la pêche et de l'aquaculture
- L'organisation du travail (temps complets et partiels) et la CPV est surtout importante dans le domaine des NTIC.

4.5 Les variables discriminantes selon le genre

Les analyses précédentes ont permis d'entrevoir certaines différences, selon le genre, quant aux impacts du management de projet sur l'individu. Une autre façon d'approcher, par l'analyse, ces différences, est de recourir à des méthodes discriminantes et en l'occurrence, nous allons utiliser l'analyse discriminante et la régression logistique.

4.5.1 Analyse discriminante des impacts du management de projet sur l'individu

L'analyse discriminante est une méthode décisionnelle. Elle vise à préciser les variables qui permettent de discriminer, dans notre cas, entre les hommes et les femmes. Il ressort de cette analyse que sur l'ensemble des variables d'impacts proposées, seules 5 variables (voir le tableau 19) permettent de discriminer entre les hommes et les femmes.

Tableau 19 : Wilks'Lambda de l'analyse discriminante

Wilks' Lambda									
Step	Number of Variables	Lambda	df1	df2	df3	ExactF			
						Statistic	df1	df2	Eig.
1	1	.693	1	1	.54	68.147	1	154.000	.000
2	2	.607	2	1	.54	49.456	2	153.000	.000
3	3	.573	3	1	.54	37.717	3	152.000	.000
4	4	.556	4	1	.54	30.206	4	151.000	.000
5	5	.537	5	1	.54	25.321	5	150.000	.000

Tableau 20 : Table des Eigenvalues

Function	Eigenvalue	%of Variance	Cumulative%	Canonical Correlation
1	.861 ^a	100.0	100.0	.680

On peut voir les mesures de l'importance de ces différentes variables discriminantes dans le tableau 21. Ainsi, les variables les plus discriminantes sont :

- Votre responsabilité familiale est la principale raison pour refuser un aménagement du temps de travail ou l'acceptation d'heures supplémentaires;
- Votre responsabilité familiale (soins des enfants, les personnes âgées, etc.) réduit votre degré d'engagement dans le travail;

- Vous pensez que les hommes bénéficient de plus de soutien et de confiance que les femmes dans votre organisation;
- Vous avez de grandes ambitions de carrière;
- Le fait d'être un homme ou une femme a un effet sur l'avancement en carrière dans votre organisation.

Ces 5 variables parmi les 20 questions (variables) du questionnaire permettent de discriminer entre les hommes et les femmes. Pour déterminer la qualité du modèle discriminant obtenu, on peut se référer

- au tableau 20 qui indique ces 5 variables sont capables de discriminer le genre avec une corrélation de 68 %
- au tableau 22, qui indique que ces cinq variables ont la capacité de bien classifier les femmes dans 83 % des cas et les hommes dans 81 % des cas
- à la figure 52 qui précise graphiquement et quantitativement (.82), cette bonne capacité de classification de ces 5 variables.

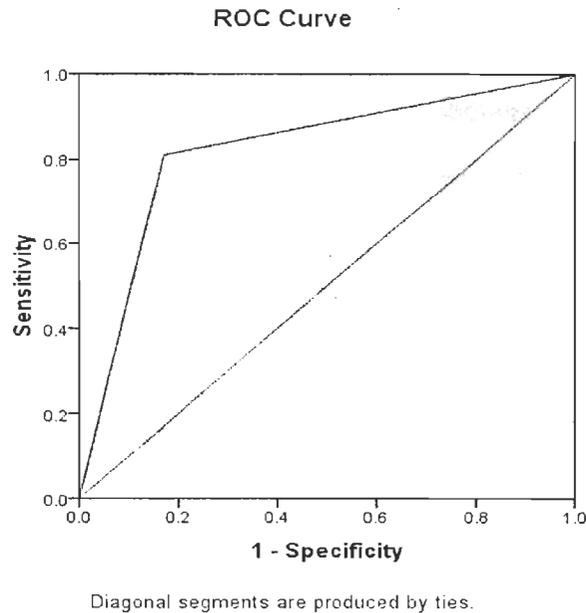
Tableau 21 : Coefficients des fonctions discriminantes

Votre responsabilité familiale est la principale raison pour refuser un aménagement du temps de travail ou l'acceptation d'heures supplémentaires	.500
Votre responsabilité familiale (soins des enfants, les personnes âgées, etc.) réduit votre degré d'engagement dans le travail	.384
Vous pensez que les hommes bénéficient de plus de soutien et de confiance que les femmes dans votre organisation	-.331
Le fait d'être un homme ou une femme a un effet sur l'avancement en carrière dans votre organisation	.435
Vous avez de grandes ambitions de carrière	-.681

Tableau 22 : Qualité de la classification

	Quel est votre genre?	Predicted Group Membership		Total
		femme	homme	
Original Count	femme	78	16	94
	homme	12	52	64
%	femme	83.0	17.0	100.0
	homme	18.8	81.2	100.0

Figure 52 : Courbe ROC (Area=.82)



4.5.2 Régression logistique

Pour confirmer les résultats de l'analyse discriminante, nous avons procédé à une régression logistique, avec le genre comme variable dépendante et les 20 autres variables d'impact comme variables indépendantes. Par cette analyse, on retrouve 4 des 5 variables validées lors de l'analyse discriminante : ces variables sont celles relatives aux questions:

- Votre responsabilité familiale est la principale raison pour refuser un aménagement du temps de travail ou l'acceptation d'heures supplémentaires
- Votre responsabilité familiale (soins des enfants les personnes âgées, etc.) réduit votre degré d'engagement dans le travail
- Le fait d'être un homme ou une femme a un effet sur l'avancement en carrière dans votre organisation

- Vous avez de grandes ambitions de carrière

Comme le tableau 24 le montre, ces 4 variables permettent de classer 82.1 % des répondants.

Tableau 23 : Les variables dans l'équation

	B	S.E.	Wald	Sig.	Exp(B)
Votre responsabilité familiale est la principale raison pour refuser un aménagement du temps de travail ou l'acceptation d'heures supplémentaires	.652	.180	13.153	.000	1.920
Votre responsabilité familiale (soins des enfants les personnes âgées, etc.) réduit votre degré d'engagement dans le travail	.476	.193	6.096	.014	1.609
Le fait d'être un homme ou une femme a un effet sur l'avancement en carrière dans votre organisation	.365	.182	4.006	.045	1.441
Vous avez de grandes ambitions de carrière	-.991	.197	25.243	.000	.371
Constant	-2.154	1.034	4.336	.037	.116

Tableau 24 : La table de classification

Observed		Predicted			
		Quel est votre genre?		Percentage Correct	
		femme	homme		
Step 5	Quel est votre genre?	femme	83	11	88.3
		homme	17	45	72.6
Overall Percentage					82.1

CHAPITRE 5

CONCLUSION GÉNÉRALE

Dans la littérature, il est bien connu que la gestion de et par projet a des effets notables sur l'intensité du travail, sur l'engagement demandé aux professionnels et sur la vie privée de manière générale. Ses effets semblent différenciés selon le genre et ce mode gestion aurait un impact plus marqué sur la carrière des femmes. Pour étudier ces obstacles à la mixité dans le management par projet, nous avons adopté une démarche de recherche de type quantitative. Dans le cadre de cette recherche empirique, nous avons recueilli les réponses de plus de 160 personnes, hommes et femmes. Nous avons été à même de constater l'existence d'écarts importants entre les hommes et les femmes en ce qui a trait aux impacts du management de projet sur l'individu, sur sa vie familiale et professionnelle. On a pu établir les conclusions principales suivantes :

- Les heures de travail et le présentéisme sont un important indicateur de l'engagement des employés dans les milieux étudiés, avec comme corollaire, qu'ils sont également source de grandes difficultés pour concilier le travail et la famille;
- L'impact de la famille sur le travail, l'impact du genre sur la carrière et les ambitions de carrière ont des effets différents selon le genre;
- L'impact du travail sur les activités personnelles; la conciliation entre le travail et la famille représentent les défis les plus grands pour les femmes. Ils sont considérés comme des caractéristiques représentatives dans le management de projet, et cela rend beaucoup plus difficile pour les femmes de satisfaire leurs attentes en rapport avec le travail, leur engagement dans le travail.

- Les hommes mettent davantage l'accent sur leur travail plutôt que sur leur responsabilité familiale et ont plus d'opportunités de carrière que les femmes.

Nos résultats de recherche confirment les résultats exploratoires de Legault et Chasserio (2009) voulant que «les femmes sont plus nombreuses à déplorer les avatars de l'organisation du travail par projets». Les études qui se sont intéressé aux effets pervers de la gestion de ou par projets selon le genre, ont surtout déploré la réduction des possibilités de promotion et d'avancement en carrière, résultat que nous avons également obtenu.

Notre recherche révèle d'autres effets pervers du management de projet en ce qui a trait à l'intégration des femmes : de longues heures de travail ne sont pas souhaitées par les femmes, et surtout par les mères, qui demandent souvent une réduction des heures de travail, qui ont le désir de respecter les heures prévues au contrat et qui souhaiteraient un milieu professionnel plus respectueux de leur vie personnelle. Comment les femmes qui ont des responsabilités familiales pourront-elles construire cette nécessaire réputation professionnelle? Nous pensons que le défi est de taille et qu'il faudrait multiplier les recherches à ce sujet afin d'éliminer les barrières structurelles et culturelles qui empêchent les femmes de s'épanouir dans des organisations qui ont opté pour le management par projet. Les organisations doivent aussi fournir une flexibilité structurelle qui pourrait faciliter l'intégration des objectifs de carrière et de famille pour les femmes.

Ainsi, nous pensons que des moyens permettant la conciliation travail/famille doivent être offerts par l'organisation, et ce d'autant plus que cette organisation recourt au management par projets. La conciliation travail/famille aiderait à rééquilibrer la proportion de femmes œuvrant dans les projets et conséquemment de changer l'image fortement masculine du management de projet.

Alors que les travaux antérieurs qui s'intéressaient à la mixité se retrouvent dans les entreprises de services technologiques aux entreprises, notre recherche couvre plusieurs secteurs mais, même si le nombre de répondants est conséquent, le nombre de répondants

dans chacun des secteurs d'activité ne permet pas d'analyse statistique comparative. Par exemple, il n'y avait aucun répondant dans le secteur du BTP. Pour contrôler cette variable (secteur d'activité), une étude plus exhaustive pourrait être menée.

De plus, cette étude s'est concentrée sur une évaluation subjective des impacts du management de projet sur l'individu. Ainsi, d'autres facteurs, tels que les facteurs organisationnels comme la stratégie des ressources humaines, ou encore les variables de personnalité comme la motivation à la réussite pourraient avoir un effet sur la mixité en management de projet. Une étude subséquente pourrait intégrer ces autres facteurs et voir, par exemple, si les facteurs organisationnels sont plus ou moins importants que les facteurs individuels et ainsi d'approfondir la connaissance des obstacles à la mixité des femmes dans la gestion par projets.

Le champ est donc ouvert et nous espérons que d'autres chercheurs étendront cette étude à une recherche plus exhaustive et permettant d'évaluer l'importance relative de différents obstacles (organisationnels, individuels, culturels) à la mixité dans la gestion par projet. Ce n'est qu'à la lumière d'une telle étude que certaines questions soulevées dans notre étude pourront être abordées.

Le train de la mixité dans le management de projet est en marche et nous espérons que cette étude aura permis de donner une vue plus claire des impacts de la gestion par projet sur l'individu qui sont les plus discriminants entre les hommes et les femmes.

ANNEXE I

Obstacles au développement de la carrière des femmes selon Catalist (1998)

- Image négative des femmes chez les responsables qui doutent de leurs compétences et de leur engagement professionnel ;
- Perception d'une inadaptation des femmes à la culture d'entreprise ;
- Absence d'anticipation en matière de carrière et inadéquation de l'éventail de leurs expériences professionnelles aux futurs besoins de l'entreprise ;
- Pas de réelles opportunités pour les femmes, de faire la preuve de leur potentiel managérial ;
- Refus de femmes, suppose-t-on, d'être mobiles géographiquement pour les besoins de leur évolution de carrière ;
- Echec à rendre les supérieurs hiérarchiques responsables de l'évaluation professionnelle des femmes ;
- Réticence des dirigeants à donner aux femmes l'expérience de postes opérationnels associés à la responsabilité de centres de profits ;
- Préparation inexistante ou insuffisante des successions sur les postes ;
- «mentoring négatif» et auto sélection des femmes pour des postes d'expertise au lieu de positions de responsabilités opérationnelles et hiérarchiques;
- Moindre accès à des «mentors» et exclusion des réseaux informels professionnels où les hommes apprennent les règles non écrites du succès;

- Grilles d'évaluation et de rémunération appliquées de manière différente aux hommes et aux femmes ;
- Systèmes organisationnels conçus avant l'entrée massive des femmes sur le marché du travail ; ainsi par exemple, les systèmes de prestations et les mesures de productivité ne prennent pas en compte de nouvelles politiques comme celles concernant la flexibilité de l'organisation du travail ;
- Existence d'autres formes de «découragement culturel» comme un environnement de travail valorisant davantage les horaires longs que les résultats réels, ou ne favorisant pas suffisamment la conciliation entre travail et famille, et témoignant d'un engagement limité dans la mise en œuvre des politiques de diversité;
- Existence de pratiques discriminatoires et de harcèlement sexuel.

ANNEXE II

Quatre bonnes pratiques pour la mixité

1. Créer la transparence en mettant en place des indicateurs de mixité dans les entreprises.

La mise en place et le pilotage d'indicateurs de mixité constituent une première étape indispensable à tout changement. Parmi les principaux indicateurs on peut citer : la proportion de femmes dans les différents métiers de l'entreprise, aux différents échelons, et parmi les personnes recrutées, les écarts de rémunération ou de taux d'attrition des hommes et des femmes à des fonctions comparables, le ratio des hommes promus par rapport aux femmes éligibles à une promotion. Ce suivi doit susciter une prise de conscience de l'ampleur des écarts à combler au sein de l'organisation et il doit également servir d'outil de diagnostic et de pilotage des actions prioritaires. A ce égard, nous écartons les quotas dont les effets secondaires sont jugés inacceptables par nos interlocuteurs. Par exemple, certaines entreprises industrielles, qui ont des difficultés à attirer les femmes, ont décidé de faire de leur recrutement un levier prioritaire, allant jusqu'à réaliser des campagnes d'information auprès du grand public. C'est le cas d'IBM, qui réalise des interventions dans les écoles primaires et les collèges afin de sensibiliser les jeunes filles comme les enseignants aux métiers scientifiques et techniques. 1000 collégiens et lycéens ont bénéficié de cette initiative en France en 2006.

2. Mettre en place des mesures qui permettront de mieux concilier vie privée et vie professionnelle.

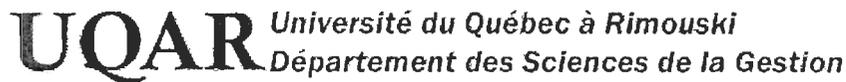
Deux types de mesure 'imposent :

- **La flexibilité du temps de travail** : cette flexibilité (ex. Travail à distance, horaires flexibles, temps partiel, temps choisi) ne doit pas être exclusivement conçue pour

un public féminin, mais elle doit s'insérer dans une évolution globale du modèle d'entreprise. Elle implique de réfléchir en interne aux adaptations qui peuvent être apportées à l'organisation et à la culture de l'entreprise. Sur un plan simplement pragmatique, des facteurs comme le coût de l'immobilier, par exemple, peuvent encourager les entreprises à généraliser le travail à domicile, qui permet d'utiliser un certain nombre de bureaux 'mobiles', au-delà même des bénéfices qu'en retirent les employés.

- **La flexibilité des carrières** et l'accompagnement lors des périodes de césure. Ce n'est pas simplement un jour, une semaine ou une année qui doivent être flexibles, c'est toute la carrière. Les carrières de femmes étant souvent discontinues, cet aspect doit être pris en compte pour s'assurer qu'il n'y a pas d'impact négatif sur la progression de carrière ou le salaire. Ainsi, parmi les diplômées de l'enseignement supérieur interrogées par Harvard, 58% décrivent leur carrière comme non linéaire et seules 5% des femmes souhaitant reprendre le travail après une interruption veulent revenir dans l'entreprise d'où elles venaient. C'est dire combien les entreprises doivent progresser. A cet égard, le congé maternité représente la principale source de discontinuité et doit être géré activement si l'on veut s'assurer que les femmes reprennent le chemin de l'entreprise. Les meilleures entreprises en la matière s'assurent de maintenir le lien lors du congé, réalisent des entretiens individuels avant et au retour du congé de maternité afin de veiller à la bonne réintégration des salariées et surveillent de près les augmentations de salaires et de bonus dans les années qui suivent ce congé. Certaines vont plus loin, en cherchant à sensibiliser les managers sur ce sujet, par des brochures qui expliquent les démarches à suivre ou même par des modules de formation destinés à gérer au mieux cet évènement.

ANNEXE III



Invitation à participer à une étude sur la mixité de genre dans le management de projet

La gestion de projet est un mode de gestion qui s'est développé avec la nouvelle économie et un nombre croissant d'organisations opère aujourd'hui majoritairement en mode projet. Cette intensification du recours au mode projet joue un rôle majeur dans le développement d'une compétitivité à long-terme des organisations mais exerce une pression nouvelle sur les ressources humaines. Notre recherche veut s'inscrire dans ce courant et nous souhaitons analyser de plus près les obstacles à la mixité dans le management de projets.

Cette enquête québécoise est menée par une étudiante de la Maîtrise en Gestion de Projet sous la supervision d'un professeur en Gestion de Projet de l'UQAR. Nous vous invitons donc à répondre au questionnaire accessible à l'adresse suivante :

<https://www.surveymonkey.com/s/Mixite>

Le temps approximatif pour répondre à ce questionnaire est de 10 minutes. Pour fin de traitement informatique, la date limite du 14 juin a été fixée pour la réception du questionnaire. Toutes les données recueillies sont strictement confidentielles. Aucun résultat individuel ne sera communiqué à qui que ce soit. Seul le directeur de recherche aura accès à la liste des noms des participants figurant sur ce formulaire de consentement et les données recueillies seront détruites 3 mois après l'analyse des résultats.

Par ailleurs, les résultats de l'étude seront disponibles au début de l'hiver 2012 pour ceux et celles qui le souhaiteront.

Votre participation est importante car elle permettra d'enrichir le portrait de la gestion de projet au Québec.

Merci d'avance pour votre collaboration

Jian Liu, Jian.Liu@uqar.ca

Bruno Urli, bruno_urli@uqar.ca

ANNEXE IV

Questionnaire

1. Enquête sur la mixité de genre dans le management de projet

Le management de projet est un mode d'organisation qui s'est développé avec la nouvelle économie et un nombre croissant d'organisations opère aujourd'hui majoritairement en mode projet. Cette intensification du recours au mode projet joue un rôle majeur dans le développement d'une compétitivité à long-terme des organisations par projet mais exerce une pression nouvelle sur les ressources humaines. Notre recherche veut s'inscrire dans un courant récent en management de projet qui vise à regarder les effets de ce mode de gestion sur les ressources humaines et de manière plus précise, nous souhaitons, par vos réponses, déterminer les variables qui auraient un effet significatif sur la mixité de genre dans le management de projet.

Le temps approximatif pour répondre à ce questionnaire est de 10 minutes et toutes les données colligées resteront confidentielles et anonymes.

Merci de participer à cette étude et si vous souhaitez avoir une synthèse des résultats, vous n'aurez qu'à donner une adresse courriel à la fin du questionnaire.

2. Informations générales

1. Quel est votre dernier niveau d'études?

- Secondaire
 CEGEP
 Universitaire 1er cycle
 Universitaire 2eme cycle
 Doctorat

Autre (veuillez préciser) _____

2. Avez vous suivi une/des formations en gestion de projet?

- Aucune formation spécifique en gestion de projet
 1 à 2 jours de formation
 3 à 10 jours de formation
 une spécialisation au niveau du premier cycle
 un certificat au niveau du deuxième cycle
 une maîtrise en gestion de projet

Autre (veuillez préciser) _____

3. Quelle est la fonction que vous assumez au sein de votre organisation?

|

4. Depuis combien de temps assumez vous cette fonction?

- De 0 à 5 ans
 De 5 à 10 ans
 De 10 à 15 ans
 Plus que 15 ans

5. Type de projets auxquels vous participez en ce moment en vous référant si possible à la liste suivante:

- | | | |
|---|--|--|
| <input type="checkbox"/> R&D | <input type="checkbox"/> informatique | <input type="checkbox"/> qualité |
| <input type="checkbox"/> produit ou service | <input type="checkbox"/> organisation/management | <input type="checkbox"/> communication |
| <input type="checkbox"/> infrastructure | <input type="checkbox"/> ingénierie / usabilité | <input type="checkbox"/> événementiel |
| <input type="checkbox"/> BTP | <input type="checkbox"/> système d'information | <input type="checkbox"/> maintenance évolutive |

Autre (veuillez préciser) _____

6. A combien de projets participez-vous actuellement et quelle est la taille moyenne des équipes de projet?

	De 1 à 5 participants	De 5 à 10 participants	De 10 à 15 participants	Plus que 15 participants
Un seul projet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 à 5 projets	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6 à 10 projets	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plus que 10 projets	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. On distingue généralement les projets externes (projets réalisés pour un client externe à l'organisation) des projets internes (projets réalisés pour un client interne à l'organisation). Est-ce que les projets auxquels vous avez participé sont: (sélectionnez une des trois possibilités):

- Uniquement des projets externes
 Uniquement des projets internes
 A la fois des projets externes et internes

8. Quel est l'effectif approximatif de votre organisation?

-Au Québec: _____

-Au Canada: _____

-Dans le reste du monde: _____

9. Quel est le secteur d'activité de votre organisation?

- Manufacturier Construction
 Assurance Commerce, Réparations automobiles
 NTIC Hôtellerie et Restauration
 Banque, Services financiers Agriculture, Chasse, Pêche, etc.
 Pharmaceutique Pêche, Aquaculture
 Autre (veuillez préciser): _____

10. Quel est votre genre?

- Féminin
 Masculin

11. Quel est votre tranche d'âge?

- Moins de 24 ans
 De 25 à 49 ans
 Plus de 50 ans

12. Avez-vous des enfants âgés de 18 ans ou moins? Si oui, combien, sinon indiquez 0

- 0
- 1
- 2
- 3
- plus de 3

4. La mixité de genre dans les projets

La mixité de genre est devenue une réalité dans les projets et elle peut amener certaines questions auxquelles nous vous convions de répondre. Soyez assuré(e), une fois de plus, de la confidentialité de vos réponses.

1. Estimez, sur une échelle d'accord en 5 points, les propositions suivantes:

	Tout à fait en Accord	Plutôt d'Accord	Sans opinion	Plutôt en Désaccord	Tout à fait en Désaccord
On vous demande souvent de prolonger votre temps de travail	<input type="radio"/>				
Vous acceptez généralement de faire des heures supplémentaires pour finir votre tâche	<input type="radio"/>				
Vous sentez une pression due à une surcharge de travail	<input type="radio"/>				
La présence obligatoire à des activités professionnelles en dehors des heures normales est une contrainte pour vous (formation, voyages et séjours en dehors de la maison...)	<input type="radio"/>				
Le chef de projet fournit un support aux problèmes de conciliation entre le travail et la vie privée	<input type="radio"/>				
Il vous est arrivé, à plusieurs reprises durant ces projets, de devoir retarder vos activités personnelles	<input type="radio"/>				
Il vous est arrivé, à plusieurs reprises durant ces projets, de devoir annuler vos activités personnelles	<input type="radio"/>				
Votre famille (conjoint et enfants selon le cas) se plaint du manque de temps que vous consacrez aux activités familiales à cause de votre travail	<input type="radio"/>				
Votre responsabilité familiale est la principale raison pour refuser un aménagement du temps de travail ou l'acceptation d'heures supplémentaires	<input type="radio"/>				
Votre responsabilité familiale (soins des enfants, les personnes âgées etc.) réduit votre degré d'engagement dans le travail	<input type="radio"/>				
Il vous est arrivé, à plusieurs reprises, de devoir retarder vos travaux professionnels à cause de votre famille	<input type="radio"/>				
Votre refus d'effectuer des heures supplémentaires ou de faire un aménagement du temps de travail à la demande du chef de projet est un frein à votre avancement ou pénalise votre évaluation	<input type="radio"/>				
Travailler de longues heures est considéré comme un indicateur important de votre engagement professionnel	<input type="radio"/>				
Vous considérez que le travail à temps partiel est une façon efficace de concilier le travail et la vie privée	<input type="radio"/>				
Votre responsabilité familiale vous a rendu plus difficile de satisfaire les attentes du chef de projet	<input type="radio"/>				
Vous pensez que les hommes bénéficient de plus de soutien et de confiance que les femmes dans votre organisation	<input type="radio"/>				
Vous avez de grandes ambitions de carrière	<input type="radio"/>				
Vous avez l'opportunité de participer à des formations offertes par votre organisation	<input type="radio"/>				
Le fait d'être un homme ou une femme a un effet sur l'avancement en carrière dans votre organisation	<input type="radio"/>				
Vous n'êtes pas très actif pour demander l'aide d'un mentor professionnel dans votre organisation afin d'établir toute relation équivoque	<input type="radio"/>				

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- (IGDA), INTERNATIONAL GAME DEVELOPERS ASSOCIATION. *Quality of Life in the Game Industry : Challenges and Best Practices*, 2004.
- AKYEAMPONG, Ernest B. « L'absentéisme : Une Mise À Jour ». *Perspective* 4, no. 1 (1992).
- ANDERSON-GOUGH, Fiona, Christopher GREY et Keith ROBSON. « In the Name of the Client : The Service Ethic in Two Professional Services Firms ». *Human Relations* 53, no. 9 (2000): 1151-1174.
- ANNIKA, Zika-Viktorsson, Sundström PER et Engwall MATS. « Project Overload: An Exploratory Study of Work and Management in Multi-Project Settings ». *International Journal of Project Management* 24, no. 5 (2006): 385-394.
- ASQUIN Alain., Gilles.GAREL et Thierry. PICQ. «Le Côté Sombre Des Projets.» *Gérer et Comprendre*, no. 90 (2007): 43-54.
- ASQUINA, Alain, Gilles GAREL et Thierry PICQ. « When Project-Based Management Causes Distress at Work ». *International Journal of Project Management* 28, no. 2 (2010): 166-172.
- AUTIER, Fabienne. « Bureaucracy Vs. Adhocracy : A Case of Overdramatisation? ». *Cahiers de recherche*, (2001).
- AUTIER, Fabienne et Thierry PICQ « Is the Resource-Based View a Useful Perspective for Shrm Research? The Case of the Video Game Industry ». (2003).
- ARTHUR, Michael et Denise M. ROUSSEAU. *The Boundaryless Career. A New Employment Principle for a New Organizational Era.*, (1996).
- BAILYN, Lotte. *Breaking the Mold. Women, Men, and Time in the New Corporate World*, (1993).
- BEAUDOIN, Pierre « La Gestion Par Projet:Aspects Stratégiques ». *Relations industrielles* 40, no. 4 (1984): 898-899.

- BERREBI-HOFFMANN, Isabelle. « Nouvelle Économie, Nouveaux Pouvoirs? » *Sciences humaines*, no. 125 (2002): 32-36.
- BREDIN, Karin. « People Capability of Project-Based Organisations: A Conceptual Framework ». *International Journal of Project Management* 26, no. 5 (2008): 566-576.
- BREDIN, Karin et Jonas SÖDERLUND. « HRM and Project Intensification in R&D-Based Companies: A Study of Volvo Car Corporation and Astrazeneca ». *R&D Management* 36, no. 5 (2006): 467-485.
- BREDIN, Karin et Jonas SÖDERLUND. « Reconceptualising Line Management in Project-Based Organisations: The Case of Competence Coaches at Tetra Pak ». *Personnel Review* 36, no. 5 (2007): 661-663.
- CAMPBELL Clark, Sue. « Work/Family Border Theory: A Newtheory Ofwork/Family Balance ». *Human Relations*, no. 53 (2000): 747-770.
- CARNOY, Martin. *Sustaining the New Economy. Work, Family, and Community in the Information Age*, (2000).
- CARRAL, Maria Del Río, Fasseur, FASSEUR et Marie SANTIAGO-DELEFOSSE. « " Porosité" Entre Travail Et Vie Privée, Conflits Et Aménagements : Une Étude Comparative De Deux Populations De Femmes ». *Pratiques Psychologiques* 15, no. 2 (2009): 155-171.
- CARTWRIGHT, Sue et Cary L COOPER. « No Hassle! Taking the Stress out of Work, Century Business ». (1994).
- CATALYST. « Advancing Women in Business: The Catalyst Guide ». (1998).
- CETECH. « Les Travailleurs Hautement Qualifiés Au Québec. Portrait Dynamique Du Marché Du Travail ». (2004).
- CHASSERIO, Stéphanie « Les Nouvelles Formes Organisationnelles Et La Persistance Des Effets De Genre Dans Les Services Technologiques Aux Entreprises ». *Recherches féministes* 20, no. 1 (2007): 55-82.
- CHASSERIO, Stéphanie et Marie-Josée LEGAULT. « Dans La Nouvelle Économie, La Conciliation Entre La Vie Privée Et La Vie Professionnelle Passe Par... L'augmentation Des Heures De Travail! » *Recherches sociographiques* 46, no. 1 (2005): 119-142.

- CHASSERIO, Stéphanie et Marie-Josée LEGAULT. « Le Client Et L'équipe De Projet, Importantes Sources De Régulation Dans La Gestion Par Projets ». *Restructuration, précarisation et valeurs*, (2007).
- CHEN, Wen-Ying. « A Discussion on the Associations among Women Workplace Culture and Developmental Obstacle and Opportunity to Women ». (1995).
- CHILD, John et Rita Gunther MCGRATH. « Organizational Unfettered : Organisational Form in an Information-Intensive Economy ». *Academy of Management Journal* 44, no. 6 (2001): 1135-1148.
- CHIOCCHIO, François , Geneviève BEAULIEU, Jean-Sébastien BOUDRIAS, Vincent ROUSSEAU, Caroline AUBÉ et Estelle M. MORIN. « The Project Involvement Index, Psychological Distress, and Psychological Well Being: Comparing Workers from Projectized and Non-Projectized Organizations ». *International Journal of Project Management* 28, no. 3 (2009): 201-211.
- McKinsey, *Women Matter, La Mixité, Levier De Performance De L'entreprise*, 2007.
- COOPER, C. . « Hot under the Collar ». *The Times'Higher Education Supplement*, (1996).
- CROSS, Christine et Margaret LINEHAN « Barriers to Advancing Female Careers in the High-Tech Sector : Empirical Evidence from Ireland ». *Women in Management Review* 21, no. 1 (2006): 28-39.
- DAVIDSON, J. et L. COOPER. « An Overview. Working Women in the European Community ». (1993).
- DAVIES, BRADY Tim et Andrew. « Building Project Capabilities: From Exploratory to Exploitative Learning ». *Organ Stud* 25, no. 9 (2004): 1601-1621.
- DEFILLIPPI, Robert J. « Organisational Models for Collaboration in the New Economy ». *Human Resource Planning* 25, no. 4 (2003): 7-18.
- DEFILLIPPI, Robert J. et Michael B. ARTHUR. « The Boundaryless Career : A Competency-Based Perspective » *Journal of Organizational Behavior* 15, no. 4 (1994): 307-324.
- Développement des ressources humaines du Canada, Programme du travail. « Les Dispositions Favorisant La Conciliation Travail-Famille Dans Les Conventions Collectives Au Canada ». (2000).

- DROLET, Marie et René MORISSETTE. « De Meilleurs Emplois Dans La Nouvelle Économie? ». *Perspectives*, (2002).
- DUXBURY, Linda et Chris HIGGINS « Work-Life Balance in the New Millennium: Where Are We ? Where Do We Need to Go ? », (2001).
- EAGLE Bruce W., Edward W. MILES et Marjorie L. ICENOGLE. « Interrole Conflicts and the Permeability of Work and Family Domains: Are There Gender Differences ? » *Journal of Vocational Behavior*, no. 50 (1997): 168-184.
- EVETTS, Julia. « Managing the Technology but Not the Organization : Women and Career in Engineering » *Women in Management Review* 13, no. 8 (1998): 283-290.
- FONDEUR, Yannick et Catherine SAUVIAT. « Normes D'emploi Et Marché Du Travail Dans Les Métiers Liés Aux Technologies De L'information ». (2002).
- FORTIER, Isabelle et Francine Harel GIASSON. « Femmes Et Gestion : Des Enjeux Du Genre À La Féminisation De La Gestion ». *Recherches féministes* 20, no. 1 (2007): 1-26.
- FRONE Michael R., John K. YARDLEY et Karen S. MARKEL. « Developing and Testing an Interactive Model of the Work-Family Interface ». *Journal of Vocational Behavior*, no. 50 (1997): 145-167.
- GAREIS, R. et M. HUEMANN. « Maturity Models for the Project-Oriented Company ». (2007).
- GAREL, Gilles. « Pour Une Histoire De La Gestion De Projet, Gérer Et Comprendre ». no. 74 (2003): 77-90.
- GREENHAUS, Jeffrey H. et PARASURAMAN Saroy. « Research on Work, Family, and Gender: Current Status and Future Directions ». (1999): 391-412.
- GUÉRIN, Gilles, Sylvie ST-ONGS, L. CHEVALIER, K. DENEULT et M. DESCHAMPS. « Le Conflit Emploi-Famille : Ses Causes Et Ses Conséquences », (1997).
- HAZEBROUCK, Jean-Marie et Olivier BADOT. *Le management de projet*, (1996).
- HÉDIA, Zannad « L'individu Et L'organisation Projet: Quelles Difficultés Pour Quelles Réponses? » *Revue Française de Gestion*, no. 196 (2009): 49-66.

- HOBDAÏ, Mick. « The Project-Based Organisation: An Ideal Form for Managing Complex Products and Systems ». *Research Policy* 29, no. 7-8 (2000): 871-894.
- HODGSON, Damian E. « Project Work : The Legacy of Bureaucratic Control in the Post-Bureaucratic Organization » *Organization* 11, no. 1 (2004): 81-100.
- HOVMARK, Svante et Stefan NORDQVIST. « Project Organization: Change in the Work Atmosphere for Engineers », no. 17 (1996): 389-398.
- HUEMANN, Martina, Anne KEEGAN et J.Rodney TURNER. « Human Resource Management in the Project-Oriented Company » *International Journal of Project Management* 25, no. 3 (2007): 315-323.
- IELLATCHITCH, Alexander, Michael SCHIFFINGER et Guido STRUNK. « Aspirations De Carrière Et Nouvelles Carrières » *La gestion des carrières. Enjeux et perspectives.*, (2004): 115-131.
- JOHNSON, Karen L., Donna S. LERO et Jennifer A. ROONEY. *Work-Life Compendium: 150 Canadian Statistics on Work, Family & Well-Being*. L'université de Guelph, 2001.
- KUNDA, Gideon. *Engineering Culture. Control and Commitment in a High-tech Corporation*, (1992).
- LEGAULT, Marie-Josée et Guy BELLEMARE. « De Nouveaux Acteurs De La Régulation Du Travail Dans La Gestion Par Projets » *Revue Interventions économiques*, no. 39 (2009).
- LEGAULT, Marie-Josée et H. BELARBI-BASBOUS. « Gestion Par Projets Et Santé Mentale Au Travail Dans La Nouvelle Économie, Perspectives Interdisciplinaires Sur Le Travail Et La Santé, (Pistes) » *La Revue en Linge Pistes* 8, no. 1 (2006).
- LEGAULT, Marie-Josée et Stéphanie CHASSERIO. « Family Obligations or Cultural Constraints? Obstacles in the Path of Professional Women » *International Women's Studies* 4, no. 3 (2003): 108-125.
- LEGAULT, Marie-Josée et Stéphanie CHASSERIO. « La Gestion De Projets Dans Les Services Technologiques Aux Entreprises Et Ses Effets Différenciés Selon Le Genre » *Regards sur le travail* 2-3, (2006): 2-18.

- LEGAULT, Marie-Josée et Stéphanie CHASSERIO. « Les Obstacles À La Mixité Dans La Gestion Par Projets » *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail* 4, no. 1 (2009): 45-61.
- LV, GuanZhu. « The Project Management of the Enterprise Development Team » Mémoire de maîtrise, l'Université de Shandong, 2009.
- Mats, ALVESSON. « Management of Knowledge-Intensive Companies » (1995).
- MCCONVILLE, Teri et Len HOLDEN. « The Filling in the Sandwich: Hrm and Middle Managers in the Health Sector » *Personnel Review* 28, no. 5-6 (1999): 406-424.
- MELKONIAN, Tessa, Thierry PICQ et Daniel HERVOUËT. « Les Enjeux Rh Dans Les Organisations Basées Sur Les Projets : Le Cas Des Forces Spéciales Françaises » (2010).
- MIDLER, Christophe. « Projectification' of the Firm: The Renault Case » *Scandinavian Journal of Management* 11, no. 4 (1995): 363-376.
- PACKENDORFF, Johann. « The Temporary Society and Its Enemies: Projects from an Individual Perspective » (2002).
- PANTELI, A., J. STACK, M. Atkinson et H. Ramsay. « The Status of Women in the Uk It Industry : An Empirical Study » *European Journal of Information Systems*, no. 8 (1999): 170-182.
- PARÉ, Guy, Michel TREMBLAY et Patrick LALONDE. « The Role of Organizational Commitment and Citizenship Behaviors in Understanding Relations between Human Resources Practices and Turnover Intentions of It Personnel » *Séries scientifiques*, no. 24 (2001).
- PÉRILLEUX, Thomas. *Les tensions de la flexibilité*, (2001).
- PERLOW, Leslie A. « The Time Famine : Toward a Sociology of Work Time » *Administrative Science Quarterly* 44, no. 1 (1999): 57-81.
- PERRONS, Diane. « Gendered Divisions in the New Economy: Risks and Opportunities » *Geo journal* 56, no. 4 (2002): 271-280.
- PERRONS, Diane. « The New Economy and the Work-Life Balance : Conceptual Explorations and a Case Study of New Media » *Gender, Work and Organization* 10, no. 1 (2003): 65-93.

- PETERSON, Ulla, Evangelia DEMEROUTI, Gunnar BERGSTRÖM, Marie ASBERG et Ake NYGREN. « Work Characteristics and Sickness Absence in Burnout and Nonburnout Groups: A Study of Swedish Health Care Workers » *International Journal of Stress Management*, no. 15 (2008): 153-172.
- PINA E CUNHA, Miguel. « The Best Place to Be. Managing Control and Employee Loyalty in a Knowledge Intensive Company » *The Journal of Applied Behavioral Science* 38, no. 4 (2002): 481-495.
- PRALONG, Jean. « Entre Souhaitable Et Probable : Projet De Mobilité Interne Et Sensemaking » *L'orientation scolaire et professionnelles*, (2009).
- R. BARLEY, Stephen et Gideon KUNDA. « Gurus, Hired Guns, and Warm Bodies. Itinerant Experts in a Knowledge Economy » *Industrial & Labor Relations Review* 59, no. 2 (2004): 326-329.
- RÄISÄNEN, Christine et Anneli LINDE. « Technologizing Discourse to Standardize Projects in Multiproject Organizations : Hegemony by Consensus » *Organization* 11, no. 1 (2004): 101-121.
- ROBERTSON, Maxine et Geraldine O'MALLEY HAMMERSLEY. « Knowledge Management Practices within a Knowledge-Intensive Firm : The Significance of the People Management Dimension » *European Industrial Training* 24, no. 2-4 (2000): 241-252.
- ROBERTSON, Maxine et Jacky SWAN. « Control – What Control? Culture and Ambiguity within a Knowledge Intensive Firm » *Journal of Management Studies* 40, no. 4 (2003): 831-859.
- ROMAN, Habtu. « Travailleurs Des Technologies De L'information » *L'emploi et le revenu en perspective* 4, no. 7 (2003).
- S.ANDERSEN, Erling et Svein ANNE JESSEN. « Project Maturity in Organisations » *International Journal of Project Management* 21, no. 6 (2003): 457-497.
- SIMPSON, Ruth. « 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*, no. 0 (1998): 37-50.
- SINGH, Val, Savita KUMRA et Susan VINNICOMBE. « What Does Commitment Really Mean? Views of Uk and Swedish Engineering Managers » *Personnel Review* 29, no. 2 (2000): 228-258.

- INGH, Val, Savita KUMRA et Susan VINNICOMBE. « Gender and Impression Management : Playing the Promotion Game » *Journal of Business Ethics* 37, no. 1 (2002): 77-89.
- SÖDERLUND, Jonas et Fredrik. TELL. « The P-Form Organization and the Dynamics of Project Competence: Project Epochs in Asea/Abb, 1950-2000 » *International Journal of Project Management* 27, no. 2 (2009): 101-112.
- ST-PIERRE, Mélanie « Évolution Des Valeurs Féminines Ou Humaines Dans La Gestion Des Organisations Et Dans Les Programmes D'études Avancées En Gestion » Mémoire de maîtrise à L'université du Québec à Rimouski, 2008.
- STANLEY, MATS Alvesson et Deetz. « Critical Theory and Postmodernism Approaches to Organizational Studies » *Handbook of Organizational Studie*, (1996): 191-217.
- STEWART, Thomas A. *Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations.*, (1999).
- STOREY, John, Graeme SALAMAN et Kerry PLATMAN. « Living with Enterprise in an Enterprise Economy: Freelance and Contract Workers in the Media » *Human Relations* 58, no. 8 (2005): 1033-1054.
- SYMONS, Gladys. « Les Femmes Cadres Dans L'univers Bureaucratique » *L'individu dans l'organisation. les dimensions oubliées.*, (1990): 417-428.
- TAM, Yeuk-Mui May, Marek KORCZYNSKI et Stephen J. FRENKEL. « Organizational and Occupational Commitment : Knowledge Workers in Large Corporations » *Management Studies*, no. 39 (2002): 775-801.
- THOMAS, Janice, Connie DELISLE, Kim JUQDEV et P. BUCKLE. « Selling Project Management to Senior Executives » *Project Management Institute*, , (2002).
- TREMBLAY, Diane-Gabrielle. « Temps De Travail Et Organisation Du Travail : Une Source De Stress Et De Difficultés De Conciliation Emploi-Famille ? », (2007).
- TREMBLAY, Diane-Gabrielle « Conciliation Emploi-Famille Et Temps De Travail; De Nouveaux Enjeux Sociétaux. Les Résultats D'une Enquête Dans Plusieurs Secteurs Économiques » (2003).
- TREMBLAY, Diane-Gabrielle, Elmustapha NAJEM et Renaud PAQUET. « Articulation Emploi-Famille Et Temps De Travail : De Quelles Mesures Disposent Les Travailleurs Canadiens Et À Quoi Aspirent-Ils? » *La conciliation famille-travail : perspectives internationales*, no. 4 (2006): 1-21.

