

**UNIVERSITÉ DU QUÉBEC**

**MÉMOIRE PRÉSENTÉ À  
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES**

**COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN GESTION DE PROJET**

**PAR  
DOMINIQUE BLAIS**

**L'EMPLOI DU TEMPS DES GESTIONNAIRES DE PROJET**

**NOVEMBRE 2002**

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

## REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à remercier mon directeur, Monsieur Normand Pettersen, pour avoir accepté de diriger ce rapport de recherche. Son appui et ses conseils éclairés dans la réalisation de mon mémoire furent grandement appréciés et ont su me guider tout au cours de la réalisation de ce projet de recherche.

Je désire également exprimer ma gratitude à l'égard des responsables des deux chapitres du Project Management Institute (PMI), soit Monsieur Jean-Yves Lajoie de Lévis-Québec et Madame Murielle Piché de Montréal. Leur collaboration dans l'établissement d'un contact avec des gestionnaires de projet a considérablement facilité la réalisation de mon enquête. Je remercie par le fait même tous les gestionnaires de projet membres des PMI qui ont bien voulu répondre à mon questionnaire.

Finalement, je tiens à signifier ma reconnaissance envers les membres de ma famille et mes amis qui ont participé de près ou de loin à l'élaboration et à la rédaction de ce projet de recherche.

## TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS _____	i
LISTE DES TABLEAUX _____	v
LISTE DES FIGURES _____	vi
INTRODUCTION _____	1
CHAPITRE 1 : REVUE DE LA LITTÉRATURE _____	4
1.1 LE GESTIONNAIRE DE PROJET ET SON PROJET _____	4
1.2 EMPLOI DU TEMPS DE TRAVAIL ET HORS TRAVAIL _____	6
1.2.1 Le temps de travail du milieu du 19 <sup>e</sup> siècle à aujourd'hui _____	6
1.2.2 L'emploi du temps de travail des gestionnaires _____	11
1.2.2.1 <i>Données qualitatives</i> _____	11
1.2.2.2 <i>Données quantitatives</i> _____	12
1.2.3 Le temps de travail actuel selon les variables sexe, âge et enfants à charge _____	14
1.2.3.1 <i>Selon le sexe</i> _____	14
1.2.3.1.1 <i>La population générale</i> _____	14
1.2.3.1.2 <i>Les gestionnaires</i> _____	14
1.2.3.2 <i>Les personnes avec enfant à charge</i> _____	15
1.2.3.3 <i>Selon le groupe d'âge</i> _____	16
1.2.4 L'emploi du temps hors travail _____	18
1.2.4.1 <i>La population générale</i> _____	18
1.2.4.2 <i>Les gestionnaires</i> _____	19
1.3 LA SATISFACTION DE L'EMPLOI DU TEMPS _____	20
1.3.1 La satisfaction vis-à-vis du temps travail _____	20
1.3.1.1 <i>La population générale</i> _____	20
1.3.1.2 <i>Les gestionnaires</i> _____	21
1.3.2 La satisfaction vis-à-vis du temps hors travail _____	21
1.3.2.1 <i>La population en général</i> _____	21
1.3.2.2 <i>Les gestionnaires</i> _____	23

CHAPITRE 2 : CADRE CONCEPTUEL ET OBJECTIFS SPÉCIFIQUES	24
2.1 CADRE CONCEPTUEL	24
2.1.1 L'explication des catégories des activités de l'emploi du temps	25
2.2 OBJECTIFS SPÉCIFIQUES	29
2.2.1 Les variables indépendantes	30
2.3 LES HYPOTHÈSES DE RECHERCHE	30
CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE	32
3.1 DÉROULEMENT DE LA CUEILLETTE DES DONNÉES	32
3.2 ÉCHANTILLON	33
3.3 INSTRUMENT DE MESURE	34
3.4 CONSIDÉRATIONS ÉTHIQUES	35
CHAPITRE 4 : PRÉSENTATION DES RÉSULTATS ET DISCUSSION	37
4.1 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS	37
4.1.1 Le profil général des gestionnaires de projet	37
4.1.2 Le profil de l'emploi du temps actuel des gestionnaires de projet	39
4.1.3 Le profil de l'emploi du temps souhaité par les gestionnaires de projet	41
4.1.4 Les hypothèses	44
4.2 DISCUSSION	47
4.2.1 Les données générales de l'emploi du temps des gestionnaires de projet	48
4.2.2 Les hypothèses	48
CONCLUSION	52
RÉFÉRENCES	55

APPENDICES	_____	61
APPENDICE A :	Message de présentation envoyé par courrier électronique destiné aux membres du PMI-Montréal _____	61
APPENDICE B	Directives du questionnaire _____	63
APPENDICE C	Questionnaire _____	65

## LISTE DES TABLEAUX

### Tableau

1	Répartition des salariés à leur emploi principal selon les heures hebdomadaires effectivement travaillées, Québec, 1976 et 1994	9
2	Répartition (en %) des travailleurs selon le nombre d'heures de travail par semaine, Québec, 1981, 1988, 1990 et 1996	10
3	Le temps de travail par semaine des cadres	13
4	Répartition des travailleurs selon le nombre d'heures de travail par semaine, 1976 à 1993	17
5	Répartition de l'emploi du temps basé sur le modèle de Statistique Canada	26
6	Le profil général des 88 gestionnaires de projet membres des deux chapitres du PMI Lévis-Québec et Montréal qui ont répondu au questionnaire sur l'emploi du temps	38
7	Emploi du temps par jour des gestionnaires de projet	40
8	Emploi du temps par semaine des gestionnaires de projet	41
9	Répartition souhaitée du temps par jour des gestionnaires de projet	42
10	Profil d'emploi du temps souhaité par semaine et la différence avec le temps réel des gestionnaires de projet	43
11	La différence de l'emploi du temps par jour entre les hommes et les femmes gestionnaires de projet	46

## LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Évolution de la durée annuelle du travail, comparaison internationale, de 1870-1992

---

6

## INTRODUCTION

La relation entre le temps passé au travail et celui passé à l'extérieur du travail s'est progressivement transformée au cours des années. De manière générale, ce lien se caractérise, au Canada et dans l'ensemble des pays industrialisés, par une chute du temps alloué au travail depuis la seconde révolution industrielle. Malgré une légère hausse du nombre d'heures consacrées à son travail aux États-Unis depuis les années 1980, cette tendance semble vouloir se maintenir. À l'heure actuelle, les personnes passent davantage de temps à l'extérieur de leur activité professionnelle.

Si ce constat vaut pour la majorité, le rapport entre le temps consacré au travail et celui alloué à d'autres activités entraîne, par contre, différents problèmes pour certains groupes de travailleurs dû à l'accumulation de travail. C'est le cas notamment des gestionnaires de projet qui font face à des difficultés reliées à la question des délais et des coûts (Aktouf, 1988). Ces obligations astreignent le gestionnaire<sup>1</sup> à s'adapter à diverses réalités et à gérer plusieurs mandats à la fois (Jacob & Pépin, 1992). Étant donné la complexité de ses tâches, la diversité de ses activités et les différentes habiletés qu'il lui faut développer (Pettersen, 1991), son milieu de travail s'avère problématique, tout comme la gestion de son temps, aussi bien sur le plan professionnel que personnel (Pelletier, 1995).

Les gestionnaires de projet font également face aux pressions exercées par le renouvellement constant des méthodes de travail. Ils doivent constamment parfaire leurs connaissances afin de satisfaire aux demandes de leurs organisations et pour se conformer aux tendances, comme l'arrivée et le développement des nouvelles technologies, la globalisation des marchés, les nouvelles réglementations gouvernementales, l'importance du facteur écologique, la turbulence des économies, les fusions d'entreprises, les nombreuses faillites, etc. (Amar & Dolan, 1989).

En ce qui concerne leur temps hors travail, les gestionnaires de projet évoluent avec les tendances et les attentes de la société. À titre d'exemple, certains auteurs affirment que pour un individu, prendre la décision de consacrer davantage de temps à ses loisirs (Sue, 1994) a des répercussions sur le temps consacré au travail, puisque celui-ci devient plus irrégulier (Goldfinger, 1998). Certaines données de Statistique Canada (1995, citées par Tremblay & Villeneuve, 1998) révèlent en outre que plusieurs employeurs relient au moins le quart des problèmes d'absentéisme et de retard aux conflits que peut occasionner le rapport entre le temps au travail et hors travail<sup>2</sup>.

Pour leur part, les attentes véhiculées par la société actuelle mettent beaucoup de pression sur les individus en ce qui a trait au partage des tâches familiales et aux obligations des personnes monoparentales (Amar & Dolan, 1989). Le fait d'être un bon père, une bonne épouse, un bon citoyen, ajoute davantage de stress au travailleur. Avec toutes ces exigences de travail, de quelle façon les gestionnaires de projet aménagent-ils leur emploi du temps et s'en montrent-ils satisfaits ?

Du fait d'un certain nombre de facteurs, concilier le temps de travail et celui consacré à d'autres activités s'avère donc particulièrement problématique pour les gestionnaires de projet. C'est dans la perspective de répondre à cette interrogation que l'aménagement et le niveau de satisfaction des gestionnaires de projet, quant à leur temps de travail et hors travail, seront cernés. Plusieurs études ont déjà fait mention des tendances de l'aménagement du temps<sup>3</sup> de la population québécoise, mais aucune n'a encore été effectuée spécifiquement sur les gestionnaires de projet. Il semble par ailleurs que ce groupe de personnes va à l'encontre de la tendance générale et consacre davantage de temps à leur travail qu'aux autres activités. Cette étude tente donc de vérifier et d'expliquer l'emploi du temps réel et souhaité du

---

<sup>1</sup> PETTERSEN, N. (1989), mentionne que le titre de «gestionnaire de projet » pourrait être interpellé aussi en d'autres termes, tels que directeur, coordonnateur, gérant, chargé, responsable, etc.

<sup>2</sup> Cette étude visait surtout le temps passé avec la famille.

<sup>3</sup> PRONOVOST, G. (1996) définit le terme aménagement du temps comme «*la redistribution de l'ensemble ou d'une partie des temps sociaux et humains, de manière à permettre aux individus et aux collectivités, un usage du temps qui correspond à leurs besoins et à leurs aspirations* » (p 155).

gestionnaire de projet. Elle cherche également à déterminer s'il existe des distinctions entre les hommes et les femmes en ce qui a trait à l'aménagement de leur emploi du temps. Pour démontrer ces réalités, un sondage a été effectué auprès de gestionnaires de projet, membres des groupes Project Management Institute (PMI) de Montréal et de Lévis-Québec.

Ce mémoire se divise en quatre chapitres. Le premier chapitre porte sur un survol de la littérature relative à l'aménagement et à la satisfaction du temps de travail et hors travail des gestionnaires. À la suite du recueil de ces données, les définitions des principaux concepts utilisés pour répondre aux questions de l'étude sont élaborées. Le deuxième chapitre expose le cadre conceptuel et les objectifs spécifiques. Le troisième chapitre explique la méthodologie de cette recherche, tels la construction de l'échantillon, le mode d'enquête et le traitement des données. En fait, cette partie de l'étude a été réalisée sous forme d'un sondage effectué auprès des gestionnaires de projet membres des groupes PMI de Montréal et de Lévis-Québec. Le quatrième chapitre présente les résultats recueillis et leur interprétation. En conclusion, sont exposés les principaux éléments qui permettent de comprendre le rapport temps de travail / temps hors travail pour le gestionnaire de projet, ainsi que les diverses limites qui ont été observées au cours de cette recherche.

## CHAPITRE 1

### REVUE DE LA LITTÉRATURE

La revue de la littérature se divise en trois parties. La première porte sur les ouvrages traitant de la fonction de gestionnaire de projet et de son contexte. La seconde partie comporte quatre volets. Le premier comprend un aperçu de l'histoire sociologique du travail et un aperçu de la situation contemporaine. Dans le deuxième volet, les principales données sur l'emploi du temps de travail des gestionnaires de projet sont exposées. Le troisième volet présente la répartition du temps de travail actuel selon les variables sexe, âge et enfants à charge. Le quatrième volet relate l'emploi du temps hors travail. Dans la dernière section un regard comparatif est porté sur la satisfaction de la population en général et celle des gestionnaires de projet plus spécifiquement à l'endroit du rapport temps de travail et temps hors travail.

Les principaux travaux recensés concernent la problématique de l'aménagement du temps de travail et hors travail dans les pays industrialisés, que ce soit de manière générale ou chez les gestionnaires de projets de façon plus particulière. Les références retenues sont françaises, américaines, britanniques et canadiennes. Il paraissait en effet intéressant de mener l'enquête dans une perspective comparative.

#### 1.1 Le gestionnaire de projet et son projet

Pour définir le concept de gestion de projet, deux définitions ont été retenues. La première provient de Charrette (2000, citée dans Boisvert, 2000). Elle «*désigne la gestion d'un projet spécifique par une équipe dans un temps donné (...)où les équipes sont appelées à une certaine stabilité* » (p. 49). La seconde définition, plus élaborée, est tirée de *Le guide PMBOK* (2000). La gestion de projet y est définie comme l'application de connaissances, d'habiletés, d'outils et de techniques liés aux activités du projet et à l'atteinte de ses objectifs.

Elle implique certains processus tels que l'initiation, la planification, l'exécution, le contrôle et la fermeture.

Lorsqu'il est question de gestion de projet, on fait référence à la réalisation d'un objectif spécifique dans un temps donné (Boisvert, 2000) et dont la responsabilité est confiée à un gestionnaire de projet. En fait, différentes définitions permettent de cerner la notion de projet et cette variété reflète bien l'état actuel des recherches. Charrette (2000, cité dans Boisvert, 2000) s'est penché sur cette question et a tenté de la synthétiser en reprenant des éléments provenant de divers auteurs tels que Joly (1994), Raynal (1996), Genest & Nguyen (1995), Maders & Clet (1995) et Declerck & al. (1980). Pour Charrette, le projet représente une notion temporelle liée à un besoin ou à un désir et qui suppose une démarche planifiée mobilisant des acteurs. La deuxième définition provient du *Guide to the Project Management Body of Knowledge* (Guide PMBOK) 2000 Edition. Le projet y est plutôt défini comme un effort temporaire entrepris pour créer un produit ou un service unique. En ce sens, l'effort temporaire signifie que chaque projet a un début déterminé (ou défini) et une fin déterminée (ou définie). De plus, les dimensions d'un projet sont larges puisqu'elles peuvent être reprises à tous les niveaux de l'organisation avec la collaboration allant d'une personne à des milliers de personnes. La durée peut varier passant par exemple de quelques semaines à plus de cinq ans.

Comme il a été dit précédemment, la conduite d'un projet relève d'un gestionnaire de projet. Kezner (1984, cité dans Pettersen, 1989) le compare à un « directeur en miniature » dont le rôle constitue le point central du système. Pour Midler (2000), le gestionnaire de projet incarne l'identité de tout le projet et la réussite de ce dernier constitue son objectif ultime. Contrairement à lui, les autres acteurs ne sont responsables que d'aspects particuliers du projet. Leur tâche est reliée à la réussite d'un aspect spécifique, celui qui leur aura été confié. C'est pour ces raisons que le gestionnaire de projet représente aux yeux de Boisvert (2000), « l'acteur le plus influent et qui subit le plus de pression pour l'atteinte des objectifs » (p. 55).

Étant donné les lacunes importantes de la littérature quant à la problématique de l'aménagement du temps de travail et hors travail chez les gestionnaires de projet, les pages qui suivent porteront sur les travaux traitant des gestionnaires de manière générale. Cette contrainte présente en revanche l'avantage de mieux situer la démarche dans le champ plus vaste de la gestion.

## 1.2 Emploi du temps de travail et hors-travail

### 1.2.1 Le temps de travail du milieu du 19<sup>e</sup> siècle à aujourd'hui

Le temps consacré au travail par la population des pays industrialisés a connu plusieurs changements au cours de l'histoire contemporaine. C'est à partir du milieu du XIX<sup>e</sup> siècle que la durée annuelle du travail a diminué (Tremblay & Villeneuve, 1998). L'importance et les variations de cette diminution diffèrent selon les pays. La figure 1 illustre l'évolution de la durée annuelle du travail.

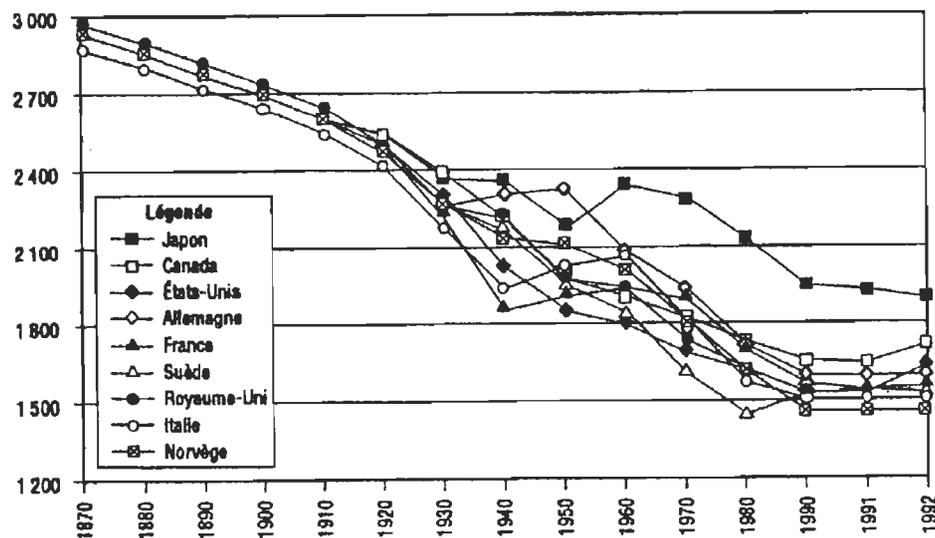


Figure 1. Évolution de la durée annuelle du travail en heures, comparaison internationale, de 1870-1992<sup>4</sup>

<sup>4</sup> MADDISON, A. (1995), *L'économie mondiale 1820-1992 : analyse et statistiques*, OCDE.

Quatre grandes périodes se dégagent de cette évolution (Taddei, 1992). Au cours de la seconde révolution industrielle, soit au tournant du XX<sup>e</sup> siècle, le temps de travail diminue de façon significative. C'est à ce moment que commencent à être élaborées les premières réglementations du travail (âge minimal, heures de travail, etc.) et c'est aussi à ce moment que les syndicats font une véritable percée un peu partout en Occident. Ils y en avaient auparavant, mais c'est à partir de ce moment que les travailleurs et l'État commencent véritablement à s'organiser (Gauvin & Jacot, 1999). Le nombre d'heures travaillées passe de 3 600 à 2 600 par année. Cette diminution se poursuit lors de la deuxième période qui va de la Première Guerre mondiale jusqu'à 1960. Cette période est marquée par une diminution du temps de travail de tous les pays industrialisés, différente d'un pays à l'autre. C'est aux États-Unis que la diminution a été la plus importante, avec un rythme de 0,9 % d'heures de moins par année pour s'établir en 1960 à 1 795 heures par année par personne.

Quant aux pays européens, cette diminution fut nettement moins marquée, soit deux fois moins rapide que celle des États-Unis. Le Japon, pays avec le plus grand nombre d'heures de travail par personne par année, a quant à lui connu au cours de cette période, tout comme le Canada, une diminution du temps de travail se situant entre celle des pays d'Europe et celle des États-Unis.

La troisième période s'établit entre les années 1960 et 1980. Jusqu'à 1980, c'est au Japon que la diminution du nombre d'heures travaillées est la plus lente. Le Japon conserve donc la position du pays affichant le plus grand nombre d'heures passées au travail avec environ 2 110 heures par année. Ce résultat est de 15 % supérieur à celui du Canada, qui maintient comme les autres pays occidentaux une diminution du nombre d'heures passées au travail d'environ 0,4 % par année. Cette baisse constante doit être rattachée à l'augmentation des congés, tels que les vacances, les congés fériés, les fins de semaine ainsi qu'à l'expansion du travail à temps partiel (Tremblay & Villeneuve, 1998).

La dernière période couvre, quant à elle, les années 1980 à nos jours. Elle se caractérise par une diminution du nombre d'heures travaillées dans tous les pays occidentaux à l'exception des États-Unis, du Canada et de la Suède où l'on remarque au contraire une augmentation (Gershuny, 1991 ; Tremblay, 1998). Selon De Cosner et Pichault (1998), cette tendance s'explique par le peu d'importance accordée en Amérique et en Suède à la question du temps de travail dans les débats publics. Il est intéressant de noter que le Québec, qui n'a connu aucune augmentation depuis 1980, se distingue à cet égard de l'ensemble des provinces canadiennes (Pronovost, 1998).

C'est en France, avec les normes du travail prévues par la loi d'Aubry, que le nombre d'heures de travail permis par semaine est le plus bas, fixé à 35 heures par semaine (Mongrand, 1999). Au Canada, la semaine de travail est de 40 heures. Une fois ce seuil dépassé, il s'agit de temps supplémentaire selon les termes de la loi. Ces normes de travail, tant au Canada qu'en France, ne s'appliquent cependant pas à l'ensemble des travailleurs. Par exemple, elles n'affectent pas les cadres supérieurs dans les entreprises ; ils en sont exclus<sup>5</sup>.

Par le biais de diverses publications<sup>6</sup>, les centrales syndicales québécoises comme la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ) et la Confédération des syndicats nationaux (CSN), véhiculent les mêmes valeurs ayant conduit à l'adoption de la loi d'Aubry en France. L'argumentation tourne autour de l'hypothèse supposant qu'une réduction du nombre d'heures travaillées contribuerait à réduire le chômage tout en allégeant l'horaire des travailleurs qui seraient dès lors plus efficaces dans le cadre de leur emploi (Sue, 1994).

Cette vision sur le besoin de diminuer les heures de travail n'est pas partagée par tous. Gershuny (1991), dont les arguments sont fréquemment repris par d'autres auteurs, estime que la société de loisir et de bien-être est une illusion, contrairement à ce que pense Sue

<sup>5</sup> Site Internet : <http://www.cnt.gouv.qc.ca/fr/>

<sup>6</sup> Par la CSN : *La réduction du temps de travail et emploi : l'expérience de syndicats de la Confédération des syndicats nationaux*. Par la FTQ : *La réduction du temps de travail, un objectif syndical, un objectif social*. Par le Conseil du patronat du Québec (CPQ) : *L'aménagement du temps de travail*.

(1982), et que les personnes vivent plutôt avec une mallette toujours de plus en plus pleine et un agenda surchargé. Il illustre sa pensée en rappelant que dans les pays en voie de développement, comme au Zimbabwe, la population en général travaille moins que celle des États-Unis où le nombre d'heures passées au travail continue d'augmenter.

Tableau 1

Répartition des salariés à leur emploi principal selon les heures hebdomadaires effectivement travaillées, Québec, 1976 et 1994

Tranche d'heure travaillées	1976		1994	
	Nombre de personnes	Répartition (%)	Nombre de personnes	Répartition (%)
1 à 29 heures	359,2	15,6 %	516,8	19,5 %
30 à 39 heures	771,9	33,5 %	847,4	31,9 %
40 à 49 heures	970,7	42,1 %	1005,0	37,8 %
50 heures et plus	203,9	8,8 %	287,7	10,8 %
Total	2305,9	100,0 %	2656,9	100,0 %
Moyenne des heures travaillées	37 heures		36 heures et 1 minute	

Source : Statistique Canada, Enquête sur la population active, cité dans Tremblay et Villeneuve (1998).

La comparaison des statistiques portant sur les États-Unis, le Canada et le Québec tend à confirmer l'hypothèse de Gershuny (1991). Les données statistiques révèlent une diminution du temps de travail dans l'ensemble de la population active de tous les pays industrialisés. Au Québec (Statistique Canada, cité dans Tremblay & Villeneuve 1998), la moyenne d'heures travaillées est passée de 37 à 36 heures et 1 minute par semaine entre 1976 et 1994 (voir tableau 1). La proportion de personnes qui travaillent plus de 40 heures par semaine a également diminué, passant de 51,2 % à 29,3 % entre 1981 et 1996 (voir tableau

2). En 1996, la tranche des 30-39 heures de travail par semaine est celle qui englobe le plus de personnes avec 37,9 % des travailleurs québécois. (Pronovost, 1996).

Tableau 2

Répartition (en %) des travailleurs selon le nombre d'heures de travail par semaine, Québec, 1981, 1988, 1990 et 1996\*

Heures	1981	1988	Heures	1990	1996
0 heure	5,5 %	5,5 %	0 heure	6,1 %	5,6 %
1-29 heures	14,9 %	15,6 %	1-9 heures	3,0 %	2,7 %
30-34 heures	6,9 %	6,9 %	10-29 heures	13,1 %	24,1 %
35-39 heures	21,4 %	20,1 %	30-39 heures	28,4 %	37,9 %
40 heures	30,1 %	20,1 %	40-49 heures	36,9 %	18,7 %
41 heures et plus	21,1 %	22,3 %	50 heures et plus	12,5 %	10,6 %
Total	99,9 %	90,5 %	Total	100,0 %	99,6 %

\* Mai 1981, 1988 et 1990 ; octobre pour 1996. Secteur non agricole seulement.

Source : Statistique Canada, Enquête sur *La population active, catalogue CS 71-001*

Au cours des années, les types de temps de travail se sont diversifiés. Ils comportent maintenant le temps de travail comprimé (p. ex., semaine de quatre jours), le temps de travail intermittent (p. ex., travail temporaire ou contrat à durée indéterminée), les horaires variables, le temps de travail désynchronisé (p.ex., les équipes de fin de semaine), le travail à temps partiel et le temps de travail autogéré (Grossin, 1998). Sue (1994) et Goldfinger (1998) attribuent ces changements aux nouveaux modes qui ont brisé le schème « traditionnel » école-travail-retraite. Par ailleurs, les statistiques démontrent qu'en un siècle, les pays industrialisés ont assisté à une diminution du temps de travail, selon Gauvin et Jacot (1999) de 25 % à 11 % et selon Sue (1994), de 14 %.

## 1.2.2. *L'emploi du temps de travail des gestionnaires*

### 1.2.2.1 *Données qualitatives*

Comment ces changements dans l'évolution du temps de travail touchent-ils les gestionnaires ? Les récents travaux portant sur cette question démontrent que c'est dans les sphères de responsabilité, où les postes de directions sont convoités, que le nombre d'heures de travail tend à être le plus élevé (Tremblay & Villeneuve, 1998). Par ailleurs, il est possible de constater que dans ces milieux les horaires sont les plus irréguliers et les plus flexibles (Bocchino & Bouffartigue, 1998). Cette forme de liberté est appréciée par ces gestionnaires même si, contrairement aux autres travailleurs salariés, la charge de travail dépasse le temps de travail. Non seulement elle implique des préoccupations, des responsabilités et des prises de décisions importantes, mais de surcroît, le salaire varie en fonction du rendement et non du nombre d'heures travaillées (Bocchino & Bouffartigue, 1998).

Les cadres, surtout ceux de petites et moyennes entreprises (PME), connaissent les mêmes problèmes que les entrepreneurs (Naughton, 1987), particulièrement au niveau de la gestion du temps. Ces deux groupes sont préoccupés seulement par la réussite de leurs affaires (Bouffartigue & Gadéa, 2000). Cependant les cadres peuvent être remplacés plus facilement que les entrepreneurs.

Le gestionnaire de projet évolue dans ce contexte difficile où pèsent constamment sur lui des pressions et des responsabilités (Pettersen, 1991). Pour passer au travers ces multiples pressions, il lui faut donc s'adapter et parvenir à gérer plusieurs projets à la fois (Pépin & Jacob, 1992). À première vue, une diminution de son temps de travail ne pourrait que nuire à la réussite de l'entreprise. Plusieurs études montrent cependant que des organismes aux États-Unis et au Canada ont diminué le temps de travail de leurs employés sans porter atteinte à leur productivité. Dans l'étude de Barnett & Hall (2001), 46 managers et 36 professionnels ont vu leur temps de travail réduit. Contre toute attente, les résultats de cette

étude ont révélé que 62 % des individus de cet échantillon ont connu un haut succès<sup>7</sup> dans la réalisation de leurs tâches après la réduction de leur temps de travail, 31 % ont eu un succès modéré et 7 % ont vécu un succès faible. Pour leur part, les gestionnaires seniors ont maintenu ou amélioré leurs performances de travail.

#### *1.2.2.2 Données quantitatives*

Le temps de travail des gestionnaires ne semble pas tendre récemment vers la diminution. Selon les données statistiques des pays industrialisés, les gens occupant des postes de haute direction, comme les cadres et les gestionnaires de projet, ont vu augmenter leurs heures de travail par semaine. Par exemple, selon les données INSEE (1991, 1995 et 1996, cité par Bocchino & Bouffartigue, 1998) (voir tableau 3), entre 1990 et 1995, il y a eu une légère augmentation du temps de travail chez les cadres de la fonction publique et du secteur privé. Même si l'écart entre leur temps de travail a diminué depuis 1982, les cadres de profession libérale travaillent encore 4,5 heures de plus par semaine que ceux de la fonction publique en 1998 (Bocchino & Bouffartigue, 1998). Aux États-Unis, le temps de travail des managers et des professionnels travaillant plus de 49 heures par semaine a augmenté à partir de la fin des années 1980 jusqu'au début des années 1990. Cependant, des études gouvernementales américaines prédisent que ce temps devrait diminuer (Shellenberger, 2000). Selon l'évaluation de Barnett et Hall (2001), l'ensemble du temps de travail des cadres des pays industrialisés correspond à 54 heures par semaine et il semble que le nombre d'heures tende à augmenter.

Tableau 3  
Le temps de travail par semaine des cadres\*

	1982	1991	1996
Cadre de la fonction publique	41,3 h	41,6 h	42,4 h
Cadre de profession libérale	46,3 h	46,5 h	46,9 h

\* Selon Enquêtes Emploi INSEE, cité par Bocchino et Bouffartigue, 1998.

La proportion des gestionnaires qui travaillent plus de 41 heures par semaine a augmenté en France et au Canada. En France, la proportion des cadres travaillant plus de 41 heures par semaine est passée de 34,4 % en 1991, à 47,0 % en 1996. Il est toutefois important de préciser que, sur ce total, trois heures sont exécutées à l'extérieur du lieu de travail (Bocchino & Bouffartigue, 1998). Pendant ce temps, au Canada, le taux des gestionnaires travaillant plus de 41 heures par semaine connaît, pour les hommes, une augmentation passant de 32,7% à 37,3%, et pour les femmes, de 13,3 % à 15,0 % (Tremblay & Villeneuve, 1998).

Au Royaume-Uni (2001), une étude de *l'Institute of Management et The University of Manchester Institute of Science and Technology (UMIST)* a plutôt relevé une diminution du temps de travail par semaine chez les managers entre 1997 et 1998. Parmi ces derniers, la proportion de ceux qui ont travaillé 40 heures et plus est passée de 82 % à 78 % alors que celle de ceux qui ont travaillé 50 heures et plus est passée de 41 % à 34 %. Cette même recherche démontre que le temps de travail lors des fins de semaine s'est considérablement réduit passant de 41 % à 34 %.

<sup>7</sup> L'auteur n'a pas expliqué ce que signifie pour cette étude le terme «succès». Il est difficile de l'expliquer puisque cela dépend des attentes et objectifs des participants avant l'étude et surtout de la façon dont ils font la différence entre succès et

### 1.2.3 Le temps de travail actuel selon les variables sexe, âge et enfants à charge

#### 1.2.3.1 Selon le sexe

1.2.3.1.1 *La population générale.* Gauvin et Jacob (1999) rappellent que, jusqu'au milieu des années 60, la majorité des femmes dépendaient du chef de famille, soit leur époux. Leur salaire était alors considéré uniquement comme revenu d'appoint. En France, entre 1985 et 1995, la proportion des hommes se retrouvant sur le marché du travail et âgés entre 15 et 65 ans est passée de 80,4 % à 74,8 %. Chez les femmes, elle est passée de 57,8 % à 69,4 %. Au Québec, selon Guérin et St-Onge (1994), les femmes actives sur le marché du travail représentent 23 % en 1951. Cette proportion a augmenté de 10 % en 1971. En 1990, elle s'établit à 40 % et s'élève à 45 %, si l'on considère que les femmes sont actives lorsqu'elles ont 25 ans et plus. Cette hausse du taux d'activité sur le marché du travail tend à augmenter chez les femmes, tandis que l'on observe une tendance inverse chez les hommes.

Toujours au Québec, les statistiques montrent que les hommes travaillent en moyenne deux heures de plus par jour que les femmes (Pronovost, 1996). Selon les données de Statistiques Canada (1994, cité par Tremblay & Villeneuve, 1998), la proportion des femmes qui ont des horaires courts, c'est-à-dire moins de trente-quatre heures par semaine, est de trois fois supérieure à celle des hommes. Quant à ces derniers, ils présentent une proportion trois fois plus élevée que celle des femmes au niveau des horaires longs (plus de 41 heures par semaine). Pour ce qui est de l'horaire standard (entre 33 et 40 heures par semaine), la proportion des hommes est légèrement supérieure à celle des femmes.

1.2.3.1.2 *Les gestionnaires.* Selon les données de l'INSEE, les hommes cadres travaillent en moyenne 45 heures et 38 minutes par semaine, tandis que les femmes cadres travaillent 41 heures par semaine (Bocchino & Bouffartigue, 1998). Plusieurs interprétations expliquent cet écart. Pour l'essentiel, elles renvoient à trois facteurs. On constate d'abord que les hommes commencent plutôt leur carrière. Ensuite, cette carrière est moins interrompue que celle des

femmes. Finalement, l'intensité du temps de travail des hommes est supérieure à celle des femmes (Cannings, 1988). Selon de Singly (1987, cité par Bouffartigue & Gadéa, 2000), le mariage nuit à la carrière des femmes qualifiées. Il faut par ailleurs noter l'influence du modèle « traditionnel » dans le partage des tâches au sein d'une famille. Le rôle de la femme a longtemps été associé à l'éducation et aux soins des enfants, surtout lorsque le revenu de l'homme est important.

Aujourd'hui, les statistiques en France montrent que la majorité des femmes cadres (56 %) vivent en couple avec des hommes cadres. Chez ces derniers, la proportion de ceux dont la conjointe est aussi cadre est seulement de 28,8 % (Bouffartigue & Gadéa, 2000). Selon Cannings (1988), cette proportion<sup>8</sup> est élevée au Canada puisque 94 % des femmes cadres ou professionnelles forment un couple avec des hommes cadres ou professionnels. Chez les cadres masculins, cette proportion représente 58 %.

### 1.2.3.2 *Les personnes avec enfant à charge*

Toute catégorie d'emploi confondue, le fait d'avoir un enfant à sa charge a un impact sur le temps de travail des gens. En fait, les parents passent de moins en moins de temps avec leur enfant, comme le démontre une étude de l'Américain Etzioni (1994). Selon ce sociologue, en 1965, aux États-Unis, les parents passaient avec leurs enfants environ trente heures par semaine, alors que ce nombre est passé à environ dix-sept heures en 1985.

Au Canada, les données recueillies par Frederick (1995) révèlent qu'en 1995, le pourcentage des femmes âgées entre 25 et 44 ans travaillant à temps plein avec un ou des enfants à charge correspondaient à 45 % et celles sans enfant à charge à 71 %. Parmi les femmes qui optent davantage pour des horaires à temps partiel, celles qui ont au moins un enfant est 18% et la proportion de celles qui n'en ont pas, elle est de 9%. Quant aux hommes, la variable « enfant à charge » n'a presque aucun impact. En effet, le pourcentage des hommes de la population canadienne travaillant à temps plein avec un ou des enfants à

charge correspondrait à 89 % et ceux sans enfant à charge à 82 % (Tremblay & Villeneuve, 1998). Au Québec, en 1986, le temps de travail incluant le temps de transport des travailleurs de la population active avec enfants était de 7 heures 30 minutes par jour pour les hommes et de 5 heures 40 minutes pour les femmes. En 1992, dans cette même population, les hommes ont vu leur temps de travail avec transport diminuer de plus d'une heure et les femmes d'environ une demi-heure (Pronovost, 1998).

### 1.2.3.3 Selon le groupe d'âge

Selon Marangé (1996, cité par Goldfinger, 1998), la génération X, qui représente les personnes qui sont venues au monde entre 1960 et 1975, préfère les loisirs au travail.

Contrairement à leurs aînés, les jeunes ne découpent pas le temps en tranches épaisses et régulières – huit heures de travail, huit de sommeil, trois heures de télévision, trois heures de repas, etc. – mais plutôt en tranches fines et irrégulières : une demi-heure pour résoudre un problème, deux heures pour flâner sur Internet, une heure pour une réunion de travail, trois quarts d'heure pour déjeuner. Ils appréhendent le temps comme une toile bariolée. (Marangé, 1996, cité par Goldfinger, 1998, p. 161).

Au Canada, comme le démontre le tableau 4, la proportion des personnes âgées de 15 à 24 ans travaillant selon des horaires courts s'accroît très rapidement, alors qu'elle diminue aussi rapidement dans les autres types d'horaires (standards et longs). À l'inverse de cette tendance, une grande proportion des cadres plus âgés, particulièrement ceux de 50 ans et plus, perçoit le temps hors travail comme un temps improductif, comme du temps perdu. Pour plusieurs auteurs, cette catégorie de travailleurs peut être définie comme des «workaholics » (Bolt, 1999).

---

<sup>8</sup> Il n'est pas mentionné ce qu'elle entend par profession, ni quelle est la proportion professionnelle/cadre.

Tableau 4  
Répartition des travailleurs selon le nombre d'heures de travail  
par semaine, 1976 à 1993

	Heures habituelles de travail (%)			Heures moyennes de travail
	1-34	35-40	41 et +	
1976 (population générale)	16 %	71 %	13 %	37,6 h
Jeune de moins de 25 ans	24 %	66 %	10 %	34,9 h
1981 (population générale)	18 %	69 %	12 %	36,9 h
Jeune de moins de 25 ans	28 %	62 %	10 %	34,0 h
1984 (population générale)	21 %	67 %	13 %	36,5 h
Jeune de moins de 25 ans	35 %	55 %	9 %	32,4 h
1989 (population générale)	21 %	65 %	14 %	36,6 h
Jeune de moins de 25 ans	40 %	51 %	10 %	31,5 h
1983 (population générale)	24 %	61 %	14 %	36,0 h
Jeune de moins de 25 ans	51 %	40 %	8 %	28,8 h

Source : Statistique Canada, *Enquête sur la population active*, citée par Tremblay et Villeneuve (1998)

Les femmes qui occupent des fonctions de cadre dès le début de leur carrière connaissent une baisse de leurs heures de travail en vieillissant. La raison principale est que leurs responsabilités familiales font en sorte qu'elles sont moins disposées à faire du temps supplémentaire (Bouffartigue & Gadéa, 2000). En fait, c'est vers l'âge de 40 ans que les cadres, tant les hommes que les femmes, connaissent une vie familiale traditionnelle et c'est vers cet âge que leurs enfants deviennent plus autonomes (Chabot & al., 1987).

### *1.2.4 L'emploi du temps hors travail*

#### *1.2.4.1 La population générale*

Selon les données les plus récentes de Statistique Canada (1998) sur l'utilisation du temps dans une journée, c'est-à-dire sur 24 heures, la population âgée de quinze ans et plus accorde en moyenne 7,8 heures par jour au travail rémunéré et non rémunéré, ce qui comprend les tâches domestiques, les soins aux enfants, etc. Ces mêmes données indiquent que 10,4 heures sont consacrées au sommeil, aux repas et aux autres activités personnelles. L'éducation et les activités connexes ne représentent que 0,6 heures, donc dix fois moins que le temps libre avec 5,8 heures par jour. Ces données vont dans le même sens que celles de Pronovost (1996) en affirmant que le temps pour les loisirs (temps libre), représente en moyenne quatre à cinq heures par jour, et même davantage dans les nations les plus industrialisées.

La plupart des études démontrent que l'augmentation du temps passé en famille serait habituellement le premier choix des travailleurs s'ils pouvaient bénéficier de plus de temps libre. C'est ce qu'affirme 82 % de la population française dans un sondage effectué par l'IPSOS portant sur l'usage d'un temps libre accru (Gauvin & Jacot, 1999). Au Québec, selon une enquête effectuée par un sondage Omnibus en 1984, le premier choix des Québécois sur ce même sujet était aussi la famille avec une proportion de 41,7 %. Les loisirs arrivaient en second avec 38,2 %, suivis du travail avec 8,8 % et finalement du repos avec 8 % (Pronovost, 1998). Ces données vont dans le même sens de celles obtenues par Guérin et St-Onge (1994). D'après cette enquête canadienne menée auprès de 385 employeurs, ceux-ci affirment qu'environ le quart de leurs problèmes au niveau des ressources humaines seraient liés aux difficultés de concilier le travail et la famille.

Pronovost (1998) a relevé, concernant le rapport famille/travail, que ces résultats reflètent également la pensée des Québécois. En effet, selon une enquête urbaine réalisée en 1988 et 1989 auprès de 920 Québécois, ils estiment, dans une proportion de 73,5 %, que la

chose la plus importante dans leur vie est la famille. Cette proportion est quatre fois plus élevée que celle du travail, qui a récolté 16,2 % et près de vingt-cinq fois plus que le loisir, qui a seulement obtenu 3,4 % de la faveur des répondants. Ces données permettent de croire que le loisir est considéré comme une valeur secondaire. Cependant, il est possible de constater que certaines catégories de la population, telles que les jeunes et les moins scolarisés, voient le loisir comme une valeur très importante, voire presque centrale dans leur existence. Par ailleurs, selon la plupart des études sur l'aménagement du temps, lorsque la période de travail est réduite, les heures libérées sont investies dans des loisirs et non pas dans le sommeil ni dans les soins personnels.

#### 1.2.4.2 *Les gestionnaires*

Selon Cannings (1991), il est plus facile de nos jours pour les femmes que pour les hommes gestionnaires de passer du temps à domicile avec leurs enfants. Elles bénéficient en effet des politiques établies à cet égard par les entreprises, mais aussi de la législation gouvernementale. Pour leur part, les hommes ont beaucoup moins de support dans ce domaine que les femmes. Or, une enquête de la revue *Harvard Business Review*, réalisée auprès de 1 500 cadres supérieurs, montre que les hommes cadres étaient davantage enclins que les femmes cadres à prendre des mesures accommodantes pour atténuer le conflit entre la famille et la carrière de leurs subordonnés (Cannings, 1988). Malgré cette constatation, la plupart des recherches démontrent que les femmes passent tout de même plus de temps que les hommes avec leur famille, ce qui nuit à leur carrière (Bouffartigue & Gadéa, 2000).

Afin d'illustrer cette problématique, Martel et al. (1988) ont effectué une enquête auprès de femmes comptables agréées au Québec sur leur dilemme face à la conception d'un second enfant. Celles qui ont décidé d'avoir un deuxième enfant, soit environ 58 % d'entre elles, ont dû réorienter leur carrière. À la naissance de leur premier enfant, elles avaient déjà réduit leur présence au travail et augmenté leur rendement par la suite. Non seulement il leur fallait reprendre le temps perdu lors de la grossesse, mais encore, elles ressentaient le besoin de

prouver leur professionnalisme et leurs compétences à leurs collègues masculins et à leurs employeurs.

### 1.3 La satisfaction de l'emploi du temps

#### 1.3.1 *La satisfaction vis-à-vis du temps travail*

##### 1.3.1.1 *La population générale*

En ce qui a trait à la satisfaction quant au temps de travail, Riffault (1994) précise que le fait d'être peu satisfait dans son travail ne signifie pas nécessairement qu'il n'occupe pas une place importante dans la vie de l'individu. Selon les données de Barnett et Hall (2001), un tiers des employés des entreprises américaines affirment travailler un nombre d'heures qu'ils considèrent idéal. Tandis qu'un tiers voudraient travailler dix heures de moins par semaine et un septième désirerait réduire de vingt heures leur temps de travail par semaine. Pour sa part, la firme de sondage Léger et Léger (1990, cité dans Pronovost, 1997), rapporte que seulement 18,7% des travailleurs sont prêts à réduire leur temps de travail. Ce pourcentage serait probablement plus élevé si les gens connaissaient les données de Hagemann (1995) démontrant que les employés qui travaillent moins d'heures par semaine sont plus satisfaits de leur travail et font preuve d'une plus grande motivation.

Par contre, selon Barnett et Hall (2001), la plupart des gens qui ne travaillent pas beaucoup d'heures par semaine le font parce qu'ils n'ont pas trouvé de travail à temps plein. Cette affirmation est confirmée par les résultats obtenus par Le Conseil du Patronat du Québec (1995). En effet, selon ce que démontrent leurs données, environ le quart des gens travaillant à temps partiel changerait leur statut pour travailler à temps plein.

En ce qui attrait à la satisfaction concernant le temps supplémentaire, selon une étude de la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (1994), la majorité des travailleurs

qui en font souhaite continuer à en faire sauf que ce n'est pas par satisfaction d'augmenter leur temps de travail, mais afin d'avoir plus d'argent. Elle mentionne aussi que « *plus le salaire d'une personne est faible, plus elle souhaite, en effet, continuer de faire des heures supplémentaires* » (Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec, 1994, p. 15).

### 1.3.1.2 Les gestionnaires

Quant au niveau de satisfaction du temps de travail des gestionnaires, les personnes qui travaillent de nombreuses heures par semaine semblent moins disposées à voir ce temps diminuer (Bouffartigue & Gadea, 2000). La proportion des cadres favorables à une réduction de la durée du travail est en fait de 68% pour ceux qui travaillent approximativement 40 heures par semaine et de 38% pour ceux qui font plus de 60 heures par semaine (Bocchino & Bouffartigue, 1998). Les cadres supérieurs font partie de ceux qui ne sont pas d'accord avec la diminution des heures de travail par semaine. Selon *l'Institute of Management and the University of Manchester Institute of Science and Technology* (2001), plus de 55% des gestionnaires seniors se disent contre ce changement. En fait, il semblerait que la plupart des employeurs ne sont pas favorables aux demandes de leurs employés voulant travailler à temps partiel (Belle, 1991). L'employeur sait que le travail est primordial pour l'ensemble des managers et des professionnels, que c'est leur identité, leur utilité sociale et en grande partie leur raison d'être (Amar & Dolan, 1989).

## 1.3.2 La satisfaction vis-à-vis du temps hors travail

### 1.3.2.1 La population en général

Pour les fins d'une enquête menée au Québec en milieu urbain (1988 et 1989, cité par Pronovost, 1998), 471 personnes ont été amenées à répondre à la question suivante : « *Considérez-vous que votre temps de travail vous permet de consacrer assez ou pas assez*

de temps...?». Les résultats obtenus<sup>9</sup> ont révélé que 33,1 % des répondants considéraient ne pas consacrer assez de temps aux activités de loisir, 28,5 % à leurs vacances et 23,6 % à leur famille.

En ce qui concerne la satisfaction face au temps consacré aux soins des enfants, un rapport de recherche préparé par le Centre Canadien de Gestion (1995, cité par Lee et al) rapporte que 60,0 % des femmes, dont 74,2 % avaient des enfants d'âge préscolaire, ont songé à quitter leur emploi à cause principalement d'un conflit travail-famille. Parmi ces personnes, 40,9 % envisageaient cette solution pour consacrer plus de temps aux soins des enfants. Par ailleurs, 25,0 % des femmes considèrent que le conflit qu'entraîne le rapport famille/travail est une source importante de stress, même si 60,0 % d'entre elles affirment que les hommes participent également aux soins des enfants. Au Québec, les statistiques de 1986 démontrent que les hommes ayant à leur charge un ou des enfants âgés de moins de dix-neuf ans, leur consacraient en moyenne dix-neuf minutes par jour, tandis que ce temps, pour les femmes, serait en moyenne de trente-cinq minutes. Malgré une augmentation de cinq minutes du temps consacré par les hommes en 1992, l'écart avec les femmes a également augmenté, puisqu'elles passaient sept minutes de plus par jour avec leurs enfants (Pronovost, 1998).

L'écart qui existe entre les femmes et les hommes est encore plus considérable au niveau du temps consacré aux tâches ménagères, les femmes y accordant trois fois plus de temps que les hommes (Gauvin & Jacob, 1999). Au Québec, en 1992 (Pronovost, 1998), les hommes qui avaient au moins un enfant de moins de dix-neuf ans à leur charge ont passé en moyenne une heure et deux minutes à faire des travaux domestiques, ce qui est deux fois moins que les femmes. Selon Fougayrollas-Schwebel (1996), cet écart ne tend pas à diminuer rapidement puisqu'en dix ans, le temps alloué par les hommes aux tâches domestiques n'a augmenté que de dix minutes par jour, alors que pour les femmes, il a diminué de cinq minutes. Une autre recherche révèle en outre que 16 % des femmes affirment ne pas être aidées par les hommes dans les tâches ménagères (Lee & all, 1994).

D'autre part, Gershuny (1991) souligne que le temps total consacré aux tâches domestiques ne diminue pas, même si les gens peuvent en faire davantage et plus rapidement grâce aux nouvelles technologies. Au contraire, les gens s'appliquent plus qu'auparavant lorsqu'ils s'adonnent à ces activités. Ils changent plus souvent de vêtements par exemple et se montrent plus exigeants quant à la propreté. Ainsi, lorsque le temps de travail augmente chez les femmes, le temps alloué aux tâches domestiques ne diminue pas proportionnellement. Une femme qui par exemple accorde six heures de son temps aux tâches domestiques alors qu'elle est sans emploi n'en retranche que la moitié lorsqu'elle travaille huit heures par jour.

#### 1.3.2.2 *Les gestionnaires*

En ce qui a trait à la satisfaction et aux exigences des gestionnaires québécois, Amar et Dolan (1989) ont mené une enquête à partir d'un échantillon comptant 168 répondants. Les résultats montrent qu'ils sont en général satisfaits du rapport maintenu entre le temps de travail et hors travail. L'ensemble des cadres d'aujourd'hui ne perçoivent plus leur vie familiale comme étant seulement un lieu de repos et où le temps consacré aux loisirs est perdu, non créateur et improductif (Chabot et al, 1987).

En ce qui concerne leurs exigences, les gestionnaires américains placent les congés comme premier critère dans les avantages sociaux lors du choix d'un emploi (Goldfinger, 1998). Si l'on en juge à partir des données récoltées par Bouffartigue & Gadéa (2000), les plaintes et frustrations exprimées par les cadres sur le manque de temps hors travail concernent généralement le manque de temps consacré à leur famille plutôt que celui alloué aux loisirs.

---

<sup>9</sup> Ces réponses complètent la suite de la question précédente.

## CHAPITRE 2

### CADRE CONCEPTUEL ET OBJECTIFS SPÉCIFIQUES

#### 2.1 Cadre Conceptuel

Afin de connaître l'emploi du temps des gestionnaires de projet au cours (1) d'une journée de la semaine (journée de 24 heures) et (2) d'une journée pendant la fin de semaine, quatre avenues furent envisagées. Selon le modèle utilisé par Méda (1995), le temps est divisé en quatre catégories :

- 1) les activités culturelles, de formation, d'éducation et de contemplation ;
- 2) les activités individuelles, qu'elles soient familiales, amicales et amoureuses ;
- 3) les activités collectives relationnelles de la vie en société, comme par exemple tout ce qui touche la politique ;
- 4) les activités collectives de production de biens matériels, de services et de biens sociaux.

Le deuxième modèle, élaboré par l'INSEE (1992, cité par Grimier, 1992), recoupe l'emploi du temps selon les dix activités les plus populaires chez les Européens. Selon les recherches de cet institut, ces activités sont les suivantes : 1) le travail professionnel, 2) les études et la formation ; 3) les travaux ménagers, 4) les soins aux enfants, 5) les trajets (transport), 6) le sommeil, 7) les repas, 8) la toilette, 9) la télévision et 10) les autres loisirs.

Le troisième modèle, celui de Pronovost (1996), est inspiré de ceux de Statistique Canada et de l'INSEE. Pronovost divise l'emploi du temps en quatre catégories d'activités. Son modèle comprend le temps professionnel et de formation, le temps physiologique (manger, dormir, se laver, etc.), le temps domestique et le temps libre.

Le quatrième modèle, élaboré par Statistique Canada (1998), est celui qui est retenu pour la présente recherche. Cet organisme bénéficie d'une grande expertise en la matière. De

plus, l'utilisation de son modèle rend possible la comparaison des résultats obtenus avec les données déjà recensées par Statistique Canada. Dans ce modèle, l'emploi du temps de la population se scinde en quatre catégories : 1) le travail rémunéré avec les activités connexes et le travail non rémunéré, 2) l'éducation et les activités connexes, 3) le sommeil, les repas et les autres activités personnelles et 4) les temps libres. Pour les fins de cette recherche, quelques modifications ont été apportées à ce modèle, entre autres en insérant une cinquième catégorie. En fait, la première catégorie a été divisée en deux parties différentes regroupant d'une part, le travail rémunéré avec les activités connexes et d'autre part, le travail non rémunéré (voir le tableau 5).

### *2.1.1 L'explication des catégories des activités de l'emploi du temps*

Cette section présente les cinq catégories impliquées dans le modèle sur l'emploi du temps. Celles-ci se composent du travail rémunéré, du travail non rémunéré, de l'éducation, du sommeil et des repas, ainsi que du temps libre, et de leurs activités connexes. Ces catégories des activités sont sommairement présentées au tableau 5.

#### *A) Temps de travail rémunéré et activités connexes*

Selon les recherches empiriques de Pronovost (1996), la durée du temps consacré au travail est beaucoup plus élevée que ce que démontrent les données générales sur le budget-temps, puisque la plupart des chercheurs oublient dans leurs études d'ajouter au temps total de travail les activités connexes. Pour sa part, Statistique Canada (1998) incorpore dans son modèle les activités connexes au sein de sa catégorie du temps de travail rémunéré qu'il a divisé en trois parties, soit : 1) le travail rémunéré, 2) les activités reliées au travail rémunéré et 3) le transport entre la maison et le travail. La partie, qui se veut la plus importante est celle du temps de travail rémunéré, qui correspond au temps accordé par un individu à des tâches pour lesquelles il reçoit une compensation financière.

Tableau 5

## Répartition de l'emploi du temps basé sur le modèle de Statistique Canada

## Catégorie des activités

a) *Travail rémunéré et activités connexes*

- ❖ Travail rémunéré
- ❖ Activités reliées au travail rémunéré (transport, pauses, conférences, etc.)
- ❖ Transport entre la maison et le travail

b) *Travail non rémunéré*

- ❖ Travail ménager et activités connexes
- ❖ Cuisine et soins corporels
- ❖ Nettoyage et lessive
- ❖ Entretien et réparations
- ❖ Autres travaux ménagers
- ❖ Courses (achat de biens et de services)
- ❖ Soins des enfants
- ❖ Activités communautaires et bénévoles

c) *Éducation et activités connexes*

- ❖ Formation
- ❖ Achat de volumes
- ❖ Devoirs

d) *Sommeil, repas et autres activités personnelles*

- ❖ Sommeil nocturne
- ❖ Repas (excluant les repas au restaurant)
- ❖ Autres activités personnelles

e) *Temps libre*

- ❖ Activités sociales
- ❖ Repas au restaurant
- ❖ Activités sociales à la maison
- ❖ Télévision
- ❖ Lecture
- ❖ Autres loisirs passifs
- ❖ Sports, cinéma et autres divertissements
- ❖ Loisirs activités (jogging, natation, etc.)

La seconde partie comprend le temps d'activités reliées au travail rémunéré, c'est-à-dire toutes les implications non prévues dans le temps de travail professionnel : par exemple, donner du temps à titre de vice-président du conseil d'administration d'un organisme sans but lucratif tout en étant un gestionnaire de projet dans une entreprise. Enfin, la troisième partie de ce modèle de recherche comporte tout le temps lié aux déplacements à effectuer entre le travail et le domicile.

Pour sa part, le cadre théorique de Méda (1995) n'inclut pas cette définition de temps de travail et d'activités connexes. Cette auteure considère en fait le terme « travail » comme une notion ambiguë. Elle soulève notamment que de ne pas inclure les femmes au foyer dans la définition du temps de travail est une forme de sexisme. Comme Golgfinger (1998) et Rifkin (1997), elle conclut que la notion de travail est en voie de disparition.

#### *B) Temps de travail non rémunéré*

Principalement, le temps de travail non rémunéré est divisé en deux catégories : le temps de travail ménager et activités connexes ainsi que le temps alloué aux activités communautaires et bénévoles. La première des deux catégories représente toutefois les sphères d'activités les plus importantes qui sont : 1) cuisine et soins corporels, 2) nettoyage et lessive, 3) entretien et réparations, 4) autres travaux ménagers, 5) achat de biens et de services et 6) soins aux enfants.

Dans la deuxième catégorie, le temps alloué aux activités communautaires et bénévoles, se définit, tel que son nom l'indique, comme des activités non rémunérées au service de la communauté. Cela peut prendre la forme par exemple de participer une fois par semaine sans être rémunéré au conseil d'administration d'une organisation. Plusieurs auteurs, tels que Pronovost (1996), emploient plutôt le terme *temps relié aux activités domestiques*, mais n'incluent pas dans cette catégorie les activités communautaires et bénévoles.

### *C) Temps d'éducation et activités connexes*

Cette catégorie représente le temps alloué à l'ensemble des activités reliées à l'éducation, comme suivre une formation dans une école de langue ou une institution publique comme le cégep. Plusieurs auteurs n'ont pas isolé cette catégorie ; ils l'ont annexée avec d'autres, comme l'a fait Pronovost (1996), qui inclut le temps d'éducation avec le temps de travail ou le temps libre selon le type de cours suivi. Selon Méda (1995), le temps d'éducation est plus difficile à saisir, car il peut être placé parmi toutes les catégories précédemment énumérées, dépendamment de son contenu.

### *D) Temps de sommeil, de repas et autres activités personnelles*

Cette catégorie inclut les activités relatives aux besoins physiologiques. En ordre d'importance, se trouvent d'abord le temps consacré au sommeil et celui alloué aux repas, qu'ils soient consommés à la maison ou à l'extérieur. Vient ensuite le temps nécessaire à l'hygiène corporelle. Cette représentation est conforme à la définition du temps physiologique de Pronovost (1996). Elle comporte cependant moins d'éléments que celle de Méda (1995), car elle inclut dans ce temps des activités personnelles, des activités familiales, amicales et amoureuses.

### *E) Temps libre*

Le temps libre comprend toutes les activités qui n'ont pas été mentionnées dans les sections précédentes. Statistique Canada (1998) a identifié dans cette catégorie quatre groupes qui sont à leur tour divisés en sous-groupes. Le premier groupe réunit les activités sociales : les repas au restaurant, les activités à la maison et les autres activités. Le deuxième comprend les activités reliées à la télévision, à la lecture de livres, de revues et de journaux de même que les autres loisirs passifs. Le troisième groupe se compose des sports, des sorties au cinéma et des autres divertissements. Dans le dernier groupe sont réunis les loisirs actifs :

sports actifs et autres loisirs. La catégorie *temps libre* employé par Statistique Canada (1998) est aussi représentée par l'INSEE (2000, cité par Dumontier et al.) et Pronovost (1996). On constate cependant que cette notion de temps libre n'est pas détachée d'une conception particulière, voire utilitaire, de la gestion du temps. Elle laisse en effet sous-entendre qu'il s'agit du temps restant, celui dont on dispose après avoir retranché le temps alloué aux activités incluses dans les trois premières catégories.

## 2.2 Objectifs spécifiques

Cette recherche a comme principal objectif de répondre à la question suivante : de quelle façon les gestionnaires de projet aménagent-ils leur emploi du temps et s'en montrent-ils satisfaits ? L'utilisation du modèle développé par Statistique Canada conduit dans un premier temps à l'emploi du temps par secteur d'activités chez les gestionnaires. Ils seront questionnés pour une période de 24 heures durant une journée de la semaine et une de la fin de semaine. Cette démarche permettra de comparer les données à celles de Statistique Canada portant sur cette même question, mais à l'égard de la population canadienne en général. Au premier regard posé sur l'aménagement du temps de travail s'ajoute une autre démarche visant à connaître la satisfaction des gestionnaires de projet vis-à-vis du rapport temps de travail et hors travail. Pour y parvenir, il leur sera demandé de quelle façon ils préféreraient répartir leur temps. Les sujets seront clairement informés que leur réponses devront être réalistes pour permettre une évaluation juste et pertinente de leur degré de satisfaction.

Ce type d'investigation est contraint à une limite sur l'analyse des résultats qui peut être légèrement biaisée si l'on tient compte, par exemple, que deux activités peuvent être pratiquées simultanément. Pour réduire cette marge d'erreur, les activités principales des répondants sont celles qui retiendront l'attention. Par exemple, une personne qui écoute son émission de télévision préférée quotidiennement peut faire une autre activité secondaire au

même moment. Dans ce cas, l'écoute de la télévision est considérée comme la principale activité.

### 2.2.1 Les variables indépendantes

À la lumière de la revue de la littérature, trois variables indépendantes sont retenues : le sexe et l'âge du répondant ainsi que le nombre d'enfants à charge de moins de 12 ans. L'âge des enfants à charge est fixé à moins de 12 ans, car c'est à cet âge que débute l'adolescence, c'est-à-dire au moment où les enfants deviennent plus autonomes. En fait, à partir de cet âge, ils demandent moins de surveillance de la part des parents. Ils peuvent rester seuls à la maison et préparer eux-mêmes leur repas ce qui laisse plus de temps aux parents pour s'adonner à d'autres occupations.

### 2.3 Les hypothèses de recherche

Au terme de cette revue de la littérature, cinq hypothèses seront vérifiées :

#### Hypothèse 1

*Le temps moyen de travail par jour des gestionnaires de projet est plus élevé que celui des citoyens canadiens actifs.*

#### Hypothèse 2

*Le temps moyen de travail non rémunéré des hommes gestionnaires de projet est moins élevé que celui des femmes gestionnaires de projet.*

#### Hypothèse 3

*Le temps moyen de travail des gestionnaires de projet est supérieur à leur temps libre moyen.*

#### Hypothèse 4

*Le temps de travail moyen des femmes gestionnaires de projet qui ont au moins un enfant de moins de 13 ans à leur charge est inférieur à la moyenne du temps de travail des gestionnaires de projet.*

#### Hypothèse 5

*Le temps hors travail moyen souhaité des femmes gestionnaires de projet, qui ont un enfant et plus de moins de 13 ans, est plus élevé que celui des autres gestionnaires de projet.*

## CHAPITRE 3

### MÉTHODOLOGIE

#### 3.1 Déroulement de la cueillette des données

La présente étude consiste en une enquête par courrier électronique menée auprès de gestionnaires de projet membres d'un des deux chapitres du *Project Management Institute* au Québec (PMI). Au Québec, cette organisation se révèle la seule association officielle pour les gestionnaires de projet. Les représentants des affiliations des régions de Lévis-Québec et de Montréal ont accepté que leurs membres participent à cette recherche.

Lors de l'envoi du questionnaire par courrier électronique, les répondants recevaient un message de présentation (voir appendice A) de la part de leur responsable d'organisme, soit madame Denyse-Paule Garneau, adjointe administrative du PMI-Montréal ou monsieur Jean-Yves Lajoie, vice-président de la diffusion des connaissances du PMI Lévis-Québec. La distribution du questionnaire au chapitre de Montréal s'est fait le 6 février 2002 alors que celle au chapitre de Lévis-Québec a été effectuée le 31 janvier 2002. Cet écart d'environ une semaine dans la distribution des questionnaires a été causé par un manque de temps de la personne responsable du PMI-Montréal. Les membres disposaient de 15 jours à partir de la date d'envoi pour répondre et retourner le questionnaire. La quasi-totalité des questionnaires ont été retournés au cours des trois premiers jours suivant leur réception par les membres des PMI.

Le questionnaire que recevaient les répondants était accompagné d'une page de directives (appendice B) qui expliquait comment remplir le questionnaire. Celles-ci stipulaient également que le temps moyen pour répondre à toutes les questions était de 15 minutes, temps évalué à partir d'une passation pré-test. Les répondants avaient la possibilité de retourner le questionnaire par courrier électronique ou par télécopieur.

Afin qu'il se complète facilement et rapidement, le questionnaire contenait peu de questions. Il était simple, clair et facile à comprendre. Ces mesures étaient nécessaires afin de favoriser la participation des gestionnaires de projet qui, pour la plupart, ont un emploi du temps surchargé.

### 3.2 Échantillon

Au total, le *Project Management Institute* (PMI) compte près de 1200 membres, soit 150 au PMI-Lévis-Québec et 1050 au PMI-Montréal. Cependant, environ 250 répondants potentiels ont dû être retirés de l'échantillon, parce que : (1) ils ne travaillaient pas à temps plein ou (2) ils n'étaient pas francophones.

De plus, une cinquantaine de courriers électroniques n'ont pas été acheminés aux répondants, soit que leur boîte de courrier électronique était à capacité maximale, soit à cause de problèmes informatiques, soit par incompatibilité, c'est-à-dire impossible à accéder au questionnaire.

Le nombre total de questionnaires reçus est de 92, dont 81 retournés par courrier électronique et 11 par télécopieur. Cependant, 4 questionnaires ont dû être rejetés : 3 parce qu'ils n'étaient pas complétés en entier et 1 parce que le répondant ne travaillait pas à temps plein. Ainsi, 88 questionnaires ont pu être analysés, ce qui correspond à une proportion d'environ 10 % du nombre potentiel accessible qui est de 900 membres pour les PMI de Montréal et de Lévis-Québec. Ce pourcentage correspond à l'objectif visé, car selon les responsables des deux organisations sondées, il est difficile d'obtenir un plus haut taux de participation. En effet, lorsque les responsables de ces deux chapitres du PMI envoient un courrier électronique du même genre à leurs membres, ils n'obtiennent généralement qu'un taux de retour d'environ 10 %. Ce faible taux peut s'expliquer par le fait que les membres des PMI reçoivent des courriers électroniques de toutes sortes et plus ou moins pertinents. Ils ne prennent donc pas toujours le temps d'y répondre. De plus, Angers (1992) affirme que « avec une population comptant de quelques centaines à quelques milliers d'éléments, il est

*préférable de prendre une centaine d'éléments pour chaque strate constituée et, plus globalement, d'avoir 10 % de la population quand elle est de quelques milliers » (p.252).*

Les informations reçues au sujet des caractéristiques générales des membres du PMI avant l'envoi des questionnaires sont peu nombreuses, puisque les chapitres du PMI de Montréal et de Lévis-Québec ne tiennent pas de statistiques exactes mises à jour sur leurs membres. Les données disponibles obtenues sur l'ensemble de ces 2 chapitres du PMI qui sont en lien avec cette recherche révèlent que près de la moitié des gestionnaires de projet du PMI-Lévis-Québec travaillent dans le secteur de la technologie de l'information et approximativement 20 %, dans la fonction publique. Les domaines d'expertise des membres du PMI-Montréal apparaissent plus diversifiés. En effet, sept secteurs d'activité sont représentés : 1) les technologies de l'information, 2) la construction, 3) les télécommunications, 4) l'industrie pharmaceutique, 5) l'aéronautique, 6) les finances et l'administration, ainsi que 7) la consultation en gestion de projet.

### 3.3 Instrument de mesure

L'instrument de mesure utilisé est un questionnaire-maison de type sondage (voir appendice C), envoyé par courrier électronique. Il s'avère facile à remplir. En effet, la plupart des questions sont de type fermé et les répondants peuvent le compléter à partir de n'importe quel poste informatique branché à leur compte de courrier électronique. Il a été construit de façon à joindre rapidement le plus grand nombre de gestionnaires de projet membres des PMI de Montréal et de Lévis-Québec.

Lors de la conception initiale du questionnaire, celui-ci devait être envoyé par la poste aux participants. Un premier pré-test a été réalisé individuellement par écrit auprès de neuf gestionnaires de projet. Cependant, considérant le grand nombre de membres des deux PMI visés et le caractère confidentiel de la liste des membres, un accord a été conclu avec les responsables afin que le questionnaire soit envoyé par courrier électronique. Cette décision eut l'avantage de ne pas engendrer de frais pour les envois postaux. Elle permit également

une comptabilisation des données plus rapide, car la plupart des questionnaires furent retournés directement à l'expéditeur via le courrier électronique. Par contre, la modification de la version initiale en format papier pour un format électronique a nécessité un deuxième pré-test auprès de dix personnes. Ces répondants ont reçu et répondu par courrier électronique à l'une des deux versions du questionnaire, c'est-à-dire soit la version en format *Microsoft Word*, soit la version en format *Adobe pdf*. Une version électronique finale convenable a donc été obtenue après avoir modifié la forme et la mise en page du questionnaire original.

Le questionnaire est divisé en trois sections (voir appendice C). La première section s'appuie sur un modèle élaboré par Statistique Canada (1998) et elle se subdivise en deux parties. La première partie traite de l'emploi du temps actuel des gestionnaires de projet. Elle concerne plus précisément la moyenne d'heures consacrées à une activité au cours d'une journée de 24 heures durant la semaine (du lundi au vendredi) et la fin de semaine (samedi et dimanche). La seconde partie inclut les mêmes composantes que la première, mais cette fois, le répondant indique ce qu'il souhaiterait comme condition par rapport à sa situation actuelle.

La deuxième section consiste à recueillir des données sur des variables indépendantes. Les questions portent sur le sexe et le groupe d'âge du répondant, le nombre d'enfants à charge de moins de 13 ans, le nombre d'années d'expérience et le secteur d'activité. Finalement, la troisième section est consacrée aux commentaires des répondants.

### 3.4 Considérations éthiques

Plusieurs mesures ont été prises afin de respecter les recommandations relatives aux problèmes d'éthique se rapportant aux recherches sur les relations sociales formulées par Selltiz et al. (1976). Premièrement, tous les sujets ont été recrutés sur une base volontaire. Ils étaient tout à fait libres de participer ou non à la recherche. S'ils décidaient de ne pas collaborer, aucune forme de préjudice n'était portée à leur égard. Deuxièmement, ceux qui acceptaient de participer le faisaient en toute connaissance de cause, c'est-à-dire que les buts

exacts de la recherche et de leur implication étaient clairement identifiés. Troisièmement, ils étaient assurés du caractère confidentiel des informations transmises et du respect de leur intimité. Aucun des sujets ne devait commettre d'actes préjudiciables contre eux ou une tierce personne et aucun des sujets n'était exposé à un stress physique ou mental. Tous les participants étaient traités avec respect et de façon loyale.

## CHAPITRE 4

### PRÉSENTATION DES RÉSULTATS ET DISCUSSION

Dans ce chapitre, les résultats obtenus par l'enquête auprès de 88 gestionnaires de projet seront présentés et analysés. Les données récoltées portent sur le profil personnel de ces gestionnaires, sur leur emploi actuel de leur temps et sur l'emploi souhaité. L'analyse des résultats permet de vérifier les hypothèses avancées au cours de la présente recherche. Les données recueillies ont été traitées à partir des logiciels *SPSS* et *Excel*.

#### 4.1 Présentation des résultats

##### 4.1.1 *Le profil général des gestionnaires de projet*

Le profil général des gestionnaires de projet ayant répondu apparaît au tableau 6. Il en ressort d'abord que l'échantillon se compose majoritairement d'hommes, avec 68 répondants ou 77,3 % des répondants, ce qui laisse 20 femmes ou 22,7 % de l'échantillon. En ce qui a trait à l'âge des répondants, la quasi-totalité, soit 93,2 %, ont entre 25 et 54 ans. En fait, le groupe d'âge des 35 à 44 ans est le plus fortement représenté avec 33 répondants, constituant ainsi 37,5 % de l'échantillon. Il se dégage également que la plupart des répondants, à savoir 56,8 %, n'ont pas d'enfants à charge ayant moins de 13 ans. Chez les autres, 17 % ont un enfant à charge alors que 18,2 % en ont deux et 8 % en ont trois.

La majorité des répondants ont dix ans ou moins d'expérience. Cependant, 37,5% comptent moins de 6 ans d'expérience, 25 % en comptent de 6 à 10 ans, 17 % de 11 à 15 ans, 12,5 % de 16 à 20 ans et enfin 8 % ont 21 ans et plus. Finalement en ce qui concerne le secteur d'activité, 35,2 % des répondants proviennent du secteur de la technologie de l'informatique, 13,6 % du secteur des télécommunications, 13,6 % de la consultation en gestion de projet, 10,2 % de la construction, 5,7 % de l'aéronautique, 21,6 % des autres secteurs d'activité.

Tableau 6

Le profil général des 88 gestionnaires de projet membres des deux chapitres du PMI Lévis-Québec et Montréal qui ont répondu au questionnaire sur l'emploi du temps

	Nombre	Proportion (%)
<u>Sexe</u>		
Femmes	20	22,7 %
Hommes	68	77,3 %
<u>Groupe d'âge</u>		
Entre 25 et 34 ans	23	26,1 %
Entre 35 et 44 ans	33	37,5 %
Entre 45 et 54 ans	26	29,5 %
Entre 55 et 64 ans	6	6,8 %
<u>Nombre d'enfants à charge de moins de 13 ans</u>		
Aucun	50	56,8 %
1 enfant	15	17,0 %
2 enfants	16	18,2 %
3 enfants	7	8,0 %
<u>Années d'expérience en gestion de projet</u>		
Moins de 6 ans	33	37,5 %
Entre 6 et 10 ans	22	25,0 %
Entre 11 et 15 ans	15	17,0 %
Entre 16 et 20 ans	11	12,5 %
21 ans et plus	7	8,0 %
<u>Secteur d'activité</u>		
Technologies de l'information	31	35,2 %
Construction	9	10,2 %
Télécommunications	12	13,6 %
Aéronautique	5	5,7 %
Consultation en gestion de projet	12	13,6 %
Autres	19	21,6 %

#### 4.1.2 *Emploi du temps réel*

Le tableau 7 présente les données sur l'emploi du temps réel des répondants dans une journée de 24 heures, et ce, au cours des jours d'une semaine normale de travail, soit du lundi au vendredi, et de la fin de semaine, à savoir le samedi et le dimanche. Le tableau 8 présente les mêmes résultats compilés sur une période d'une semaine complète, c'est-à-dire au cours d'une période de 7 jours. Les données du questionnaire révèlent que le temps de travail rémunéré par jour, incluant les activités connexes reliées au travail, représente la catégorie d'activité où les gestionnaires de projet consacrent le plus de temps durant les jours de la semaine (du lundi au vendredi). En moyenne, 9 heures et 43 minutes par jour de la semaine y sont consacrées avec un écart type de 1 heure et 34 minutes. La fin de semaine, la moyenne correspond à 1 heure et 6 minutes par jour, avec un écart type de 1 heure de 24 minutes. Ce qui donne en moyenne 7 heures et 15 minutes de travail par jour au cours d'une semaine de sept jours pour un total de 50 heures et 48 minutes par semaine.

En ce qui concerne le temps de travail non rémunéré du lundi au vendredi, la moyenne correspond à 2 heures et 26 minutes par jour, avec un écart type de 1 heure et 12 minutes. Le temps consacré à ce domaine d'activité double au cours de la fin de semaine, avec 5 heures et 2 minutes par jour, avec un écart type de 2 heures et 26 minutes. Par rapport au résultat au cours d'une semaine de sept jours, les données obtenues représentent 3 heures et 10 minutes par jour, ce qui équivaut au total à une moyenne de 22 heures et 21 minutes pour la semaine.

Quant au temps accordé à l'éducation et aux activités connexes, les données de l'enquête démontrent que c'est la catégorie d'activité la moins populaire. Les gestionnaires de projet interrogés y consacrent en moyenne moins d'une heure par jour de la semaine, soit 42 minutes, avec un écart type de 40 minutes. La fin de semaine, la moyenne s'élève à 1 heure et 2 minutes par jour, avec un écart type de 1 heure et 19 minutes. En ce qui concerne les résultats au cours d'une semaine de sept jours, la moyenne est de 48 minutes par jour, ce qui équivaut au total à une moyenne de 5 heures et 34 minutes pour toute la semaine.

Tableau 7  
Emploi du temps par jour des gestionnaires de projet

Catégorie des activités*	Nombre d'heures consacrées par jour				
	Lundi au vendredi		Samedi au dimanche		Lundi au dimanche
	<i>Moyenne</i>	<i>Écart type</i>	<i>Moyenne</i>	<i>Écart type</i>	<i>Moyenne</i>
Travail rémunéré et activités connexes	9h43	1h34	1h06	1h24	7h15
Travail non rémunéré	2h26	1h19	5h02	2h26	3h10
Éducation et activités connexes	0h42	0h40	1h02	1h19	0h48
Sommeil, repas et autres activités personnelles	8h29	1h24	9h45	1h53	8h50
Temps libre	2h30	1h11	6h52	2h44	3h44

\* Le tableau 5 décrit les détails de chacune des catégories d'activités.

La catégorie d'activité, qui inclut le sommeil, les repas et les autres activités personnelles, représente en moyenne 8 heures et 29 minutes par jour, avec un écart type de 1 heure et 24 minutes. La fin de semaine, la moyenne est de 9 heures et 45 minutes par jour avec un écart type de 1 heure et 53 minutes. Cette catégorie est la plus importante au cours d'une semaine de sept jours, avec une moyenne de 8 heures et 50 minutes par jour et de 61 heures et 54 minutes par semaine.

Tableau 8  
Emploi du temps par semaine des gestionnaires de projet

Catégorie des activités*	Moyenne d'heure par semaine
Travail rémunéré et activités connexes	50h48
Travail non rémunéré	22h21
Éducation et activités connexes	5h34
Sommeil, repas et autres activités personnelles	61h54
Temps libre	26h13

\* Le tableau 5 décrit les détails de chacune des catégories d'activités.

Enfin, en ce qui a trait au temps libre, les statistiques obtenues semblent similaires au temps de travail non rémunéré, la moyenne correspond en effet à 2 heures et 30 minutes les jours de la semaine, avec un écart type de 1 heure et 11 minutes. La fin de semaine, la moyenne représente 6 heures et 52 minutes par jour, avec un écart type de 2 heures et 44 minutes. Principalement, le temps total consacré au loisir est en moyenne de 26 heures et 13 minutes par semaine, ce qui représente 3 heures et 44 minutes par jour.

#### 4.1.3 Emploi du temps souhaité

L'emploi du temps souhaité par les gestionnaires de projet est présenté dans les tableaux 9 et 10. Les données du tableau 9 représentent ce que les gestionnaires de projet souhaiteraient comme répartition quotidienne du temps. Celles du tableau 10 indiquent l'horaire souhaité sur une base hebdomadaire. Ces résultats révèlent que les répondants

souhaiteraient consacrer en moyenne 8 heures et 23 minutes par jour de la semaine, avec un écart type de 1 heure et 32 minutes au travail rémunéré et aux activités connexes. En fait, les données rapportent que la plupart préféreraient ne pas travailler au cours de la fin de semaine. En effet, les résultats indiquent qu'en moyenne, ils souhaiteraient consacrer 12 minutes de leur temps par jour de la fin de semaine au travail, avec un écart type de 40 minutes. Cela correspond au cours d'une semaine de sept jours à une moyenne de 42 heures et 18 minutes pour toute la semaine et à 6 heures et 2 minutes par jour. En réalité, le travail rémunéré est l'activité où les répondants semblent les moins satisfaits, puisqu'ils désiraient en moyenne travailler 8 heures et 30 minutes de moins par semaine de sept jours.

Tableau 9  
Répartition souhaitée du temps par jour des gestionnaires de projet

Catégorie des activités*	Nombre d'heures consacrées par jour				
	Lundi au vendredi		Samedi au dimanche		Lundi au dimanche
	<i>Moyenne</i>	<i>Écart type</i>	<i>Moyenne</i>	<i>Écart type</i>	<i>Moyenne</i>
Travail rémunéré et activités connexes	8h23	1h32	0h12	0h40	6h02
Travail non rémunéré	1h55	0h59	3h43	1h58	2h26
Éducation et activités connexes	1h06	0h56	1h05	1h26	1h06
Sommeil, repas et autres activités personnelles	9h04	1h17	10h06	1h46	9h22
Temps libre	3h30	1h26	8h36	2h47	4h57

\* Le tableau 5 décrit les détails de chacune des catégories d'activités

Tableau 10

Profil d'emploi du temps souhaité par semaine et la différence avec le temps réel des gestionnaires de projet

<i>Catégorie des activités*</i>	Moyenne d'heures par semaine	La différence avec le temps réel
Travail rémunéré et activités connexes	42h18	(-8h30)
Travail non rémunéré	17h01	(-5h21)
Éducation et activités connexes	7h40	2h06
Sommeil, repas et autres activités personnelles	65h32	3h38
Temps libre	34h42	8h29

\* Le tableau 5 décrit les détails de chacune des catégories d'activités

À l'intérieur de la catégorie d'activité du travail non rémunéré, les données obtenues révèlent que les gestionnaires de projet aimeraient y consacrer un peu moins de deux heures par jour la semaine, avec un écart type de 59 minutes et 3 heures et 43 minutes par jour de la fin de semaine, avec un écart type de 1 heure et 58 minutes. Après le travail rémunéré, le travail non rémunéré est le moins populaire, avec un total moyen de 17 heures et 1 minute pour une semaine de sept jours, soit 2 heures et 26 minutes par jour. Le travail non rémunéré fait aussi partie des activités où les gestionnaires de projet ont répondu souhaiter consacrer moins de 5 heures et 21 minutes par semaine de sept jours.

Le secteur d'activité de l'éducation et ses activités connexes est le moins pratiqué, avec une moyenne de 1 heure et 6 minutes par jour de la semaine, avec un écart type de 56

minutes. Ces données sont semblables à celles de la fin de semaine qui représente 1 heure et 5 minutes par jour et avec un écart type de 1 heure et 26 minutes. Le total moyen pour ce domaine est de 7 heures et 40 minutes pour toute la semaine de sept jours, ce qui correspond à 2 heures et 6 minutes de plus que le temps réel.

Quant au temps souhaité pour le sommeil, les repas et les autres activités personnelles, elle est la catégorie à laquelle est accordée la plus grande importance. Sa moyenne est de 9 heures et 4 minutes par jour de la semaine, avec un écart type de 1 heure et 17 minutes et de 10 heures et 6 minutes par jour de la fin de semaine, avec un écart type de 1 heure et 46 minutes. Quant aux résultats moyens pour une semaine de sept jours, ils correspondent en moyenne à 9 heures et 22 minutes par jour et à 65 heures et 32 minutes par semaine. Ce qui représente 3 heures et 38 minutes de plus par semaine que leur temps réel.

Le temps libre souhaité par les gestionnaires de projet équivaut à 3 heures et 30 minutes par jour de la semaine, avec un écart type de 1 heure et 26 minutes. La fin de semaine, cette moyenne s'élève à 8 heures et 36 minutes par jour, ce qui représente l'écart type le plus important avec 2 heures et 47 minutes. Pour ce qui est de la moyenne par semaine de sept jours, les résultats obtenus correspondent à 34 heures et 42 minutes par semaine et à 4 heures et 57 minutes par jour. En fait, c'est au sein de cette catégorie que les gestionnaires de projet souhaiteraient disposer davantage de temps par semaine par rapport à leur temps réel, avec une différence de 8 heures et 29 minutes par semaine de sept jours.

#### *4.1.4 Les hypothèses*

*Les hypothèses ont été analysées à l'aide de tests unilatéraux comportant des seuils de signification de 0,05.*

*Hypothèse 1 : Le temps moyen de travail par jour des gestionnaires de projet est plus élevé que celui des citoyens canadiens actifs.*

Comme il apparaît dans le tableau 7, le temps de travail par jour des gestionnaires de projet est de 7 heures et 15 minutes, ce qui représente 3 heures de plus que celui des Canadiens qui, en 1998, travaillaient en moyenne 3 heures et 12 minutes, écart type de 1,32. La différence entre les deux moyennes est de plus de trois heures, ce qui est statistiquement significatif ( $z = 1,96$ ,  $p = 0,00$ , d.l. = 87 ). Ces résultats supportent l'hypothèse 1.

*Hypothèse 2 : Le temps moyen de travail non rémunéré des hommes gestionnaires de projet est moins élevé que celui des femmes gestionnaires de projet.*

Le tableau 11 portant sur les différences de temps par activité entre les hommes et les femmes indique que les 66 hommes de l'échantillon ont répondu que leur temps de travail non rémunéré par jour correspond à 3 heures et 13 minutes, ce qui est légèrement supérieur à celui des femmes qui est de 3 heures et 4 minutes. Un test d'hypothèse devient inutile puisque les hommes consacrent plus d'heures que les femmes. La seconde hypothèse est rejetée.

*Hypothèse 3 : Le temps moyen de travail des gestionnaires de projet est supérieur à leur temps libre moyen.*

Cette hypothèse a été énoncée en prenant en considération certaines données de l'hypothèse 1 démontrant que le temps de travail des gestionnaires de projet était difficile à contrôler et que leur charge de travail ne leur laissait pas beaucoup de temps libre pour des activités de loisir.

Le temps de travail des gestionnaires de projet représente 7 heures et 15 minutes, tandis que leur temps libre est deux fois moins élevées, avec 3 heures et 44 minutes. Les analyses du test  $t$  effectués sur ces variables rapportent une valeur de ( $t = 14,55$ ,  $p = 0,00$ , d.l. = 87 ). Le temps de travail des gestionnaires de projet est donc significativement supérieur à leur temps libre. L'hypothèse 3 est donc acceptée.

Tableau 11

La différence de l'emploi du temps par jour entre les hommes et les femmes gestionnaires de projet

Catégories des activités**	Moyenne d'heures par jour*	
	Réel	Souhaité
Travail rémunéré		
Femmes	7h18	6h00
Hommes	7h17	6h01
Travail non rémunéré		
Femmes	3h04	2h20
Hommes	3h13	2h27
Éducation		
Femmes	0h45	1h02
Hommes	0h48	1h06
Sommeil, repas, etc.		
Femmes	9h22	9h33
Hommes	8h41	9h19
Temps libre		
Femmes	3h12	4h41
Hommes	3h54	4h02

\*\* À partir d'une semaine de sept jours (du lundi au dimanche).

\* Le tableau 5 décrit les détails de chacune des catégories d'activités.

Hypothèse 4 : *Le temps de travail moyen des femmes gestionnaires de projet qui ont au moins un enfant de moins de 13 ans à leur charge est inférieur à la moyenne du temps de travail des gestionnaires de projet.*

Selon les résultats, le temps de travail des cinq femmes gestionnaires de projet ayant au moins un enfant de moins de 13 ans à leur charge est de 6 heures et 22 minutes, ce qui est inférieur à la moyenne du temps de travail des gestionnaires de projet qui est de 7 heures et 15 minutes. Cependant, l'ampleur de cette différence ne permet pas d'obtenir un test  $t$  significatif ( $t = 0,119$ ,  $p = 0,951$ , d.l. = 87 ), sans doute à cause du trop petit nombre de femmes dans l'échantillon ( $n=5$ ).

Hypothèse 5 : *Le temps hors travail moyen souhaité des femmes gestionnaires de projet, qui ont un enfant et plus de moins de 13 ans, est plus élevé que celui des autres gestionnaires de projet.*

Les résultats obtenus révèlent que le temps moyen hors travail souhaité des cinq femmes gestionnaires de projet avec un enfant et plus de moins de 13 ans correspond à 18 heures et 17 minutes. Comparativement au 83 autres gestionnaires de projets, dont la moyenne est 17 heures 56 minutes. L'analyse du test  $t$  effectuée n'est pas significative ( $t = 0,648$ ,  $p = 0,519$ , d.l. = 86 ), le petit échantillon des mères gestionnaires de projet est probablement encore en cause ( $n=5$ ).

## 4.2 Discussions

Plusieurs informations sur les résultats de cette recherche ont permis de répondre à la question de recherche suivante : « de quelle façon les gestionnaires de projet aménagent-ils leur emploi du temps et s'en montrent-ils satisfaits ? ». Les données recueillies ont également vérifié la justesse des cinq hypothèses avancées, conçues à partir de la revue de la littérature.

#### 4.2.1 *Les données générales de l'emploi du temps des gestionnaires de projet*

Le temps de travail rémunéré et activités connexes correspond au secteur d'activité dans lesquelles ils souhaiteraient avoir une diminution importante de temps, soit d'environ 8 heures et 30 minutes par semaine (voir tableau 10). Le second secteur d'activité où ces gestionnaires aimeraient diminuer leur temps est celui lié au travail non rémunéré qu'ils voudraient en moyenne voir passer de 22 heures et 21 minutes à 17 heures et 1 minute par semaine. En ce qui concerne les autres catégories, ils souhaiteraient avoir davantage de temps à consacrer. Entre autres, le temps libre est le secteur où les gestionnaires de projet manifestent le souhait d'avoir plus de changement avec 8 heures et 29 minutes de moins au total par semaine. La catégorie d'activité regroupant le sommeil, repas et autres activités personnelles est la plus pratiquée par les gestionnaires de projet et ceux-ci ont affirmé en vouloir davantage soit 3 heures et 38 minutes de plus par semaine. L'éducation et ses activités connexes correspondent au secteur le moins pratiqué avec une moyenne de 48 minutes par jour. Les gestionnaires de projet sont satisfaits du temps qu'ils consacrent à cette activité puisque les résultats indiquent que la différence entre leurs temps désirés et réels n'est que 1 heure et 44 minutes par semaine de sept jours.

#### 4.2.2 *Les hypothèses*

En ce qui a trait à l'analyse des cinq hypothèses, il est important de préciser qu'elles ont été construites avec la moyenne par jour des gestionnaires de projet, incluant les jours de la semaine et ceux de la fin de semaine. La première hypothèse, soit « *Le temps moyen de travail par jour des gestionnaires de projet est plus élevé que celui des citoyens canadiens actifs* », s'est révélée significative. En effet, les gestionnaires de projet travaillent davantage d'heures que la population canadienne. Cette dernière travaille en moyenne 4 heures et 12 minutes par jour, tandis que les gestionnaires de projet, de leur côté, travaillent 7 heures et 15 minutes par jour, soit 50 heures et 45 minutes par semaine. Ces données s'avèrent en fait légèrement plus élevées que celles rapportées dans la revue de la littérature sur les gestionnaires. Cependant, il semble que le nombre d'heures de travail au cours de la fin de

semaine, soit 1 heure et 6 minutes par jour est peu élevé si l'on se fie aux écrits de Naughton (1987) qui mentionnent que les gestionnaires gèrent leur temps de travail comme les entrepreneurs. La fin de semaine, les gestionnaires de projet organisent leur temps de travail comme l'ensemble des travailleurs plutôt que comme les entrepreneurs.

Pour sa part, la deuxième hypothèse, soit « *Le temps moyen de travail non rémunéré des hommes gestionnaires de projet est moins élevé que celui des femmes gestionnaires de projet* », est rejetée. En effet, il apparaît que les hommes gestionnaires de projet affirment consacrer seulement 10 minutes de plus par jour que les femmes à leur temps au travail non rémunéré. Il s'agit d'une statistique étonnante puisque tous les documents recensés rapportent qu'il y aurait une différence considérable entre eux en ce qui concerne leur temps consacré aux enfants et aux tâches ménagères. Selon Coderre et al. (1999), cette différence semble si importante que l'*Organisation de Coopération et de Développement Économiques* (OCDE) et le Conseil de la famille et de l'enfance suggèrent d'imposer de toute urgence « *des modèles masculins et paternels axés sur les valeurs d'égalité entre les sexes et de partage équitable des responsabilités familiales et domestiques* » (p.7). Outre les soins prodigués aux enfants et les tâches ménagères, la catégorie du travail non rémunéré comprend également les activités communautaires et bénévoles. Une des explications possibles est que les hommes passent plus de temps que les femmes dans ces activités, ce qui pourrait expliquer l'équivalence de temps avec les femmes dans travail non rémunéré. En fait, selon le tableau 11, le temps consacré à chacun des secteurs d'activités est majoritairement équivalent entre les femmes et les hommes.

En ce qui concerne la troisième hypothèse, soit « *Le temps moyen de travail des gestionnaires de projet est supérieur à leur temps libre moyen.* ». La différence entre le temps de travail et le temps libre est de 3 heures et 31 minutes par jour au cours d'une semaine de sept jours. Cette différence est encore plus marquée lorsque nous prenons en considération seulement les jours de la semaine, où leur temps de travail est 2,56 fois plus élevé que leur temps libre. Ces données ne correspondent cependant pas à celles obtenues auprès de la population générale canadienne, où le temps libre par jour au cours d'une semaine de sept

jours correspond à 5 heures et 48 minutes et le temps de travail à 3 heures et 36 minutes. Toutefois, en comparant le temps de travail souhaité et réel au temps hors travail, les résultats démontrent que les gestionnaires de projet ne semblent pas satisfaits du temps qu'ils consacrent à leur temps libre. Il apparaît donc qu'ils aimeraient avoir moins de temps de travail. Les données obtenues quant à leur temps souhaité sont similaires à celles de la population canadienne. Ces résultats vont d'ailleurs dans le même sens que les propos mentionnés dans la revue de la littérature. La plupart des auteurs, comme Goldfinger (1998) et Sue (1994) rapportent que les gens semblent de plus en plus sensibilisés à l'importance du temps libre pour s'épanouir. Cette affirmation est donc confirmée par les données obtenues dans la présente étude. Il est toutefois difficile de prédire si cette conscientisation influencera la gestion du temps des gestionnaires de projet. En fait, en comparant les résultats recueillis aux variables « âge » et « temps libre réel », il apparaît que c'est à l'intérieur de la tranche d'âge la plus jeune, soit les 25-34 ans, que les personnes consacrent le plus de temps aux loisirs, activités sociales et autres occupations reliées au temps libre. Cela peut laisser présager que les travailleurs plus jeunes sont davantage sensibilisés à l'importance d'avoir du temps libre. Cependant, il faut préciser que la proportion de répondants de ce groupe d'âge ayant des enfants à charge n'est que de 35 %. Donc, plusieurs d'entre eux n'ont pas à s'occuper d'enfants et disposent alors de plus de temps pour les autres catégories des activités.

Quatrièmement, l'hypothèse « *Le temps de travail des femmes gestionnaires de projet qui ont au moins un enfant de moins de 13 ans à leur charge est inférieur à la moyenne du temps de travail des gestionnaires de projet* », a été plus difficile à analyser. Il en est de même pour la cinquième hypothèse, soit « *Le temps hors travail souhaité des femmes gestionnaires de projet, qui ont un enfant et plus de moins de 13 ans, est plus élevé que celui des autres gestionnaires de projet* ». Principalement, ces difficultés d'analyse proviennent du très faible nombre de répondantes ayant des enfants à charge de moins de 13 ans (cinq répondantes). Ce faible taux de participation peut être interprété par le fait que cette catégorie de répondantes est plus difficile à joindre ou parce qu'elles sont moins nombreuses par rapport au nombre total de gestionnaires de projet. En effet, puisqu'elles doivent combler un double

rôle, soit celui de mère et celui de travailleuse, il est possible qu'elles ne disposent que de très peu de temps pour répondre à des sondages. Il apparaît donc difficile d'affirmer avec certitude que les résultats obtenus auprès de cet échantillon sont représentatifs de la réalité des femmes gestionnaires de projet. En fait, a priori, cette étude considérait qu'il existait de nombreuses différences entre les hommes et les femmes en ce qui a trait à leur emploi du temps et à leur emploi souhaité. Or, selon les résultats obtenus, les différences présentes entre les hommes et les femmes ne sont pas significatives au sein de cet échantillon. Cette affirmation met donc en doute l'acceptation des hypothèses 4 et 5.

## CONCLUSION

Le thème de cette recherche sur l'emploi du temps réel et souhaité des gestionnaires de projet se révèle innovateur puisqu'il porte sur un sujet peu exploité. De plus, comme cette population est reconnue comme ayant de nombreuses responsabilités, cette étude semblait quelque peu téméraire au départ, puisqu'elle impliquait de joindre un échantillon représentatif de gestionnaires de projet.

La consultation de la documentation existante a permis de recueillir une quantité appréciable d'informations sur les gestionnaires de projet et sur les habitudes de travail de la population canadienne. D'ailleurs, c'est à partir du relevé de la littérature que les cinq hypothèses de recherche ont été formulées, appuyées par un cadre conceptuel valable (Statistique Canada, 1998). La collecte des informations pour vérifier ces hypothèses a été effectuée au moyen d'un sondage par courrier électronique auprès de gestionnaires de projet, membre des chapitres du PMI de Montréal et Lévis-Québec.

Les principaux résultats obtenus de ce travail sur les gestionnaires de projet de ce travail sont que : (1) la catégorie d'activité comprenant le sommeil, les repas et aux autres activités personnelles est celle dans laquelle les répondants consacrent et souhaitent consacrer le plus de temps, (2) le temps libre est l'activité la plus souhaitée tandis que le temps de travail et les activités connexes est la moins souhaitée et (3) les hommes et les femmes consacrent sensiblement la même quantité de temps à la catégorie du travail non rémunéré.

Diverses limites méthodologiques qui ont été observées au cours de cette recherche. Entre autres, la composition de l'échantillon de gestionnaires de projet sondés est restreinte. Elle ne comprend que des membres des PMI de Montréal et Lévis-Québec, francophones, qui travaillent à temps plein, et qui ont reçu et répondu correctement aux questions sur internet.

Une autre limite se situe au niveau du manque d'information spécifique sur le profil et les caractéristiques personnelles de ces gestionnaires de projet et leur emploi du temps. Également, les femmes gestionnaires de projet qui ont de jeunes enfants et qui ont répondu au questionnaire sont nettement sous-représentées. Aussi, afin de limiter la marge d'erreur de l'hypothèse 1, le temps de travail de l'échantillon aurait dû être comparé avec une population moins grande et plus similaire, soit avec la population québécoise plutôt qu'avec la population canadienne.

Enfin, il convient de souligner que l'usage du courrier électronique ne fait pas l'unanimité parmi les chercheurs en tant que technique de sondage valide et reconnue. Selon l'American Marketing Association (2000, cité par Gorman, 2000), la principale force de cette méthode serait de générer moins de coûts que l'envoi par la poste ou par les appels téléphoniques. Son principal problème serait lié au taux de réponse qui apparaît, dans la plupart des cas, moins élevé que lors d'enquêtes téléphoniques ou encore par la poste. Selon cette association, la technique du sondage par internet serait toutefois la voie de l'avenir. Également, des experts, tels que Alain Giguère, président de la firme de sondage Crop (2000, cité par Bérubé 2000) et Renée Dubé, associée chez Zins Beauduchesne (2002, cité par Vallerand 2002), affirment que ce type de méthode ne peut être représentatif que s'il s'adresse à un groupe spécifique comme c'est le cas dans cette recherche et non à l'ensemble de la population.

Plusieurs constatations intéressantes se dégagent des résultats obtenus. Entre autres, l'échantillon restreint permet difficilement de vérifier toutes les hypothèses avancées. De plus, que la participation se soit fait sur une base volontaire peut laisser croire qu'il existe des caractéristiques différentes entre ceux qui acceptent de prendre le temps de répondre au sondage et ceux qui ne le font pas. Ce qui pourrait impliquer que les gestionnaires de projet qui n'ont pas participé au sondage auraient un temps de travail par jour plus élevé que les autres. Également, certains répondants ont pu augmenter légèrement leur temps de travail comparativement au temps hors travail, puisque les gens sont valorisés dans notre société Nord-Américaine à travailler plusieurs heures par semaine. En fait, le temps hors travail, est

souvent identifié par les gestionnaires de projet comme du temps improductif. Cependant, selon la revue de la littérature réalisée au sein de cette recherche, la proportion des adeptes de cette perception est en diminution.

En ce qui concerne les implications pratiques, cette recherche permet tout d'abord de faire prendre conscience aux gestionnaires de projet, en particulier aux répondants de leur emploi du temps réel et souhaité. En fait, dans les commentaires émis, certains participants ont signalé qu'ils avaient dû réfléchir longuement avant de répondre puisque c'était la première fois qu'ils comptabilisaient leur emploi du temps réel et souhaité. Dans l'ensemble, les commentaires ont tous été positifs. Un des participants a mentionné « *J'ai trouvé les questions très intéressantes et cela a suscité chez moi beaucoup de réflexion à savoir où est-ce que je passais la majorité de mon temps par rapport à mes valeurs et priorités* ». Un autre a indiqué : « *Bravo pour cette initiative. Cela nous fait réaliser que nous ne passons pas assez de temps à nos propres loisirs* ». Une autre implication pratique de cette recherche est qu'elle cible d'autres pistes de réflexion et diverses recommandations pour de futures études en lien avec ce sujet.

À la suite de l'analyse des différents résultats obtenus, quatre principales recommandations sont retenues et pourraient être davantage étudiées dans des recherches plus poussées sur les gestionnaires de projet. La première recommandation consisterait à vérifier les hypothèses 4 et 5 avec un échantillon représentatif comprenant un nombre plus élevé de femmes gestionnaires de projet qui ont un ou des enfants de moins de 13 ans à leur charge. Deuxièmement, des recherches devraient développer l'hypothèse 2 en relevant plus précisément les différences qui existent entre les hommes et femmes gestionnaires de projet sur leur emploi du temps souhaité et réel. La troisième recommandation serait d'effectuer une étude pour comparer les résultats obtenus auprès des membres du PMI sondés avec un autre groupe de gestionnaires de projet. Enfin, la dernière recommandation serait de reprendre les données obtenues et de les comparer, dans quelques années, avec les deux mêmes chapitres du PMI afin de vérifier l'évolution chez ces gestionnaires de projet de leur pratique en matière de gestion du temps.

## RÉFÉRENCES

- A Guide to the Project Management Body of Knowledge.*(2000), Pennsylvania, USA : PMBOK Guide.
- Aktouf, O. (1988). *Culture organisationnelle et tâche du gestionnaire de projet.* Montréal :Centre d'études en administration internationale.
- Amar, V., & Dolan, S. (1989). *Défis et besoins des gestionnaires québécois: concordances et discordances entre travail et vie privée.* Montréal : Université de Montréal.
- Angers, M. (1992). *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines.* Montréal. Les Éditions de la Chenelière inc.
- Barnett, R., & Hall, D. (2001). How to use reduced hours to win the war for talent. *Organizational Dynamics*, 29(3), 192-210.
- Belle, F. (1991). *Être femme et cadre.* Paris : L'Harmattan.
- Bérubé, I. (2000). La Net recherche s'impose. *Info Presse*, 16(4), 51-52.
- Bocchino, M., & Bouffartigue, P. (1998). Travailler sans compter son temps ? Les cadres et le temps de travail. *Travail et Emploi*, 74, 37-50.
- Boisvert, D. (2000). *L'autonomie des équipes d'intervention communautaire: Modèles et pratiques.* Sainte-Foy (Qc) : Presses de l'Université du Québec.
- Bolt, P. (1999). A question of balance. *The British Journal of Administrative Management*, 15, 17-18.
- Bouffartigue, P., & Gadéa, C. (2000). *Sociologie des cadres.* Paris : Éditions La Découverte.

- Cannings, K. , & al. (1988). L'Engagement familial et la réussite professionnelle : leur impact sur la rémunération des hommes et femmes cadres. *Actes du colloque « Tout savoir sur les femmes cadres d'ici »*, Montréal, 198.
- Cannings, K. (1991). Family Commitments and Career Success. *Relations Industrielles*, 46(1), 141-158.
- Chabot, L., & al. (1987). *Nos cadres qui sont-ils...?* Québec : Le Centre des dirigeants d'entreprise.
- Charest, J., & Thibault, J.-M. (1998). *La réduction du temps de travail et l'emploi : l'expérience de syndicats de la Confédération des syndicats nationaux*. Montréal : Édition CSN.
- Coderre, C., & al. (1999). *Femmes de carrière, carrières de femmes*. Ottawa : Presses de l'Université d'Ottawa.
- Conseil du patronat du Québec. (1995). *L'aménagement du temps de travail*. Montréal : Édition CPQ.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (1998). *Business Research Methods (6<sup>e</sup> édition)*. New-York : Irwin/McGraw-Hill.
- De Coster, M., & Pichault, F. (1998). *Traité de sociologie du travail*. Bruxelles : De Boeck Université.
- Descaries, F., & Corbeil, C. (1995). Ré/Conciliation famille/travail : les enjeux de la recherche. *Cahiers réseau de recherches féministes*, 3, 243.
- Dolan, S., & Gosselin, E. (1998). *Job satisfaction and life satisfaction : analysis of a contingency model with social demographic moderators*. Montréal : École de relations industrielles.

- Dumontier, F., & Pan Ké Shon, J.-L. (2000). *Enquête emploi du temps 1998-1999*. Paris : INSEE.
- Etzioni, A. (1994). *The spirit of community : the reinvention of American society*. New York : Touchstone Books.
- Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec. (1994). *La réduction du temps de travail*. Montréal : FTQ.
- Fernez-Walch, S. (2000). *Management de nouveaux projets*. Paris: AFNOR.
- Fougeyrollas-Schwebel, D. (1996). *Le travail domestique : économie des servitudes et partages*. Paris: Syros.
- Frederick, J. A. (1995). *Au fil des heures... l'emploi du temps des Canadiens*. Ottawa : Statistique Canada.
- Gauthier, B. (1998). *Recherche sociale de la problématique à la collecte des données* (3<sup>e</sup> édition). Sainte-Foy, Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Gauvin, A., & Jacot, H. (1999). *Temps de travail, temps sociaux, pour une approche globale*. Paris : Éditions Liaisons.
- Gershuny, J. (1991). Allons-nous manquer de temps ? *Futuribles*, 156, 3-18.
- Goldfinger, C. (1998). *Travail et hors-travail : vers une société*. Paris : Éditions Odile Jacob.
- Grimier, G. (1992). *Les rythmes quotidiens en France, résultats de l'enquête "Emplois du temps" 1985-1986*. Paris : INSEE.
- Gorman, J. (2000). An opposing view of online surveying. *Marketing News*, 34, 48-49.
- Grossin, W. (1998). *Traité de sociologie du travail* (2<sup>e</sup> édition). Bruxelles : De Boeck Université.

- Hagemann, H. (1995). Travailler moins pour gagner plus. *Expansion Management Review*, 78, 82-89.
- Institute of Management and the University of Manchester Institute of Science and Technology. (2001). Workplace Revolution Jolts UK Managers. *Management Services*, 45(3), 3.
- Lee, C., Duxbury, L., & Christopher, H. (1994). *Les mères au travail; Concilier la vie professionnelle et la vie familiale*. Ottawa : Centre Canadien de Gestion.
- Maddison, A. (1995). *L'économie mondiale 1820-1992 : analyse et statistiques*. Paris : OCDE.
- Martel, L., Harel Giasson, F., & Marchis-Mouren, M.-F. (1988). Le dilemme du deuxième enfant. *Actes du colloque « Tout savoir sur les femmes cadres d'ici »*, Montréal, 212.
- Méda, D. (1995). *Le travail une valeur en voie de disparition*. Paris : Alto Aubier.
- Midler, C. (1989). Le responsable de projet, portrait d'un rôle d'influence. *Gestion 2000*, 5, 123-133.
- Mongrand, J.-P. (1999). *Les cadres et les 35 heures*. Paris : Éditions d'Organisation.
- Naughton, J.-T. (1987). Quality of working life and the self-employed manager. *American Journal of Small Business*, 12, 33-40.
- Pelletier, G. (1995). Les virgules du temps. *Expansion Management Review*, 78, 91-96.
- Pépin, R., & Jacob, R. (1992). Le gestionnaire de projet et le changement: problèmes et perspectives de développement. *Actes du 7e Congrès de Psychologie du Travail de Langue Française, Strasbourg*, 168-172.
- Petterson, N. (1989). Que font les gestionnaires de projet ? Tour d'horizon. *Gestion 2000*, 5, 87-105.

- Pettersen, N. (1991). Selecting Project Managers : An Integrated List of Predictors; *Project Management Journal*, 22 (2), 21-26.
- Pettersen, N. (2001). *Notes de cours MGP-7064 : Méthodes de recherche en gestion de projet*. Trois-Rivières, Québec : Université du Québec à Trois-Rivières.
- Pronovost, G. (1996). *Sociologie du temps*. Bruxelles : De Boeck Université.
- Pronovost, G. (1998). *Loisir et société*. Sainte-Foy (Qc) : Presses de l'Université du Québec.
- Riffault, H. (1994). *Les valeurs des Français*. Paris : PUF.
- Rifkin, J. (1997). *La fin du travail*. Paris : Éditions La Découverte.
- Selltiz, C., Wrightsman, L.S. & Cook, S.W. (1976). *Les méthodes de recherche en sciences sociales*. Traduit de l'anglais par Bélanger, D. (1977). Montréal, Québec : Les Éditions HRW.
- Shellenbarger, S. (2000, Janvier 19). The American Way of work (More!) May Be easing Up. *Wall Street Journal*, p. B1.
- Statistique Canada. Temps moyen consacré aux activités de 1998, <http://www.statcan.ca/francais/Pgdb/People/Families/famil36a> (page consultée le 6 juin 2002).
- St-Onge, S., & Gérin, G. (1994). L'équilibre travail-famille : un nouveau défi pour les organisations. *Gestion*, 19(2), 64-73.
- Sue, R. (1994). *Temps et ordre social*. Paris : Presses universitaires de France.
- Sue, R. (1982). *Vers une société du temps libre*. Paris : Presses universitaires de France.
- Taddei, D. (1992). Le temps de travail dans les services. *Futuribles*, 165-166, 205-213.

*travail : les enjeux les approches, les méthodes.* Sainte-Foy (Qc) : Éditions Saint-Martin.

Vallerand, N. (2002). Percée timide des sondages Internet. *Les Affaires*, 74(3), 48.

APPENDICE A

**Message de présentation envoyé par courrier électronique  
destiné aux membres du PMI-Montréal**

Chers membres,

Un étudiant demande votre collaboration pour répondre à un sondage portant sur le temps de travail des gestionnaires de projet. Ce sondage est réalisé dans le cadre d'un mémoire de maîtrise en gestion de projet à l'UQTR. Vous êtes invités à retourner ce questionnaire à monsieur Dominic Blais par courriel (version Word) ou par télécopieur (version PDF) avant le 20 février 2002. Les résultats du questionnaire seront rendus disponibles aux membres du PMI Montréal.

\*\*\*\*\*

Dear members,

A student is asking for your cooperation to answer a survey on project managers working hours. This survey is made within the context of a Master in project management at L'UQTR. You are invited to return the survey before February 20th 2002 to Mr. Dominic Blais by e-mail (Word version) or by fax (PDF version). The results of the survey will be made available to PMI Montreal's members.

This survey is in French.

---

Denyse-Paule Garneau  
Adjointe administrative/Administrative Assistant  
PMI Chapitre de Montréal / Montreal Chapter  
Tel : (514) 861-8788 Fax : (514) 861-0632  
sec@pmimontreal.org

## APPENDICE B

Directives du questionnaire

# **SONDAGE**

## **L'EMPLOI DU TEMPS DES GESTIONNAIRES DE PROJET**

**Je sollicite 15 minutes de votre temps pour réaliser ce sondage dans le cadre de l'élaboration d'un mémoire en maîtrise en gestion de projet à l'Université du Québec à Trois-Rivières.**

**Je vous remercie de votre collaboration!**

### **DIRECTIVES**

**IMPORTANT** Ce questionnaire s'adresse à des gestionnaires de projet.

Ce questionnaire vise à connaître la répartition actuelle et la répartition souhaitée de votre temps (travail et hors travail) dans une journée. Il a été élaboré à partir d'un modèle par Statistique Canada.

Le questionnaire a été conçu afin d'être complété **facilement** et **rapidement**. Selon la question Vous n'avez qu'à cocher ou remplir (selon la question) pour indiquer votre réponse.

Vos réponses à ce sondage seront traitées de façon **strictement confidentielle**.

La terminologie utilisée dans ce questionnaire implique aussi bien le féminin que le masculin.

Pour des explications supplémentaires, veuillez communiquer avec Dominic Blais par téléphone au numéro (819) 375-6643 ou par courrier électronique à l'adresse suivante : [dominicblais@tr.cgocable.ca](mailto:dominicblais@tr.cgocable.ca)

***Ne rien inscrire dans cet espace s'il vous plaît***

## APPENDICE C

### Questionnaire

## Section 1 : Profil de votre emploi du temps

### A. Répartition **ACTUELLE** de votre temps

Identifier (dans les cases appropriées) le temps consacré à chaque jour à chacune des cinq catégories d'activités. Les deux premières colonnes représentent le temps moyen consacré à cette activité pendant *la semaine* (du lundi au vendredi) alors que la troisième et la quatrième colonnes représentent le temps moyen consacré à la même activité mais pendant *la fin de semaine* (samedi au dimanche).



*Important : le total ne doit pas dépasser 24 heures*

Catégorie d'activité	Nombre d'heures consacrées par jour (en moyenne)			
	Lundi au vendredi		Samedi au dimanche	
	Heures	Minutes	Heures	Minutes
<b>1. Travail rémunéré et activités connexes</b> ♦ Travail rémunéré ♦ Activités reliées au travail rémunéré (transport, pauses, conférences, etc.) ♦ Transport entre la maison et le travail				
<b>2. Travail non rémunéré</b> ♦ Travail ménagé et activités connexes ♦ Cuisine et soins corporels ♦ Nettoyage et lessive ♦ Entretien et réparations ♦ Autres travaux ménagers ♦ Courses (achat de biens et de services) ♦ Soins des enfants ♦ Activités communautaires et bénévoles				
<b>3. Éducation et activités connexes</b> ♦ Formation ♦ Achat de volumes ♦ Devoirs				
<b>4. Sommeil, repas et autres activités personnelles</b> ♦ Sommeil nocturne ♦ Repas (excluant les repas au restaurant) ♦ Autres activités personnelles				
<b>5. Temps libre</b> ♦ Activités sociales ♦ Repas au restaurant ♦ Activités sociales à la maison ♦ Télévision ♦ Lecture ♦ Autres loisirs passifs ♦ Sports, cinéma et autres divertissements ♦ Loisirs activités (jogging, natation, etc.)				
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>00</b>	<b>24</b>	<b>00</b>

## B. Répartition **SOUHAITÉE** de votre temps

Reprendre la répartition de votre temps, mais cette fois en indiquant la durée souhaitée et réaliste de votre temps qui vous satisferait davantage.



*Important : le total ne doit pas dépasser 24 heures*

Catégorie d'activité	Nombre d'heures consacrées par jour (en moyenne)			
	Lundi au vendredi		Samedi au dimanche	
	Heures	Minutes	Heures	Minutes
1. <b>Travail rémunéré et activités connexes</b> ❖ Travail rémunéré ❖ Activités reliées au travail rémunéré (transport, pauses, conférences, etc.) ❖ Transport entre la maison et le travail				
2. <b>Travail non rémunéré</b> ❖ Travail ménagé et activités connexes ❖ Cuisine et soins corporels ❖ Nettoyage et lessive ❖ Entretien et réparations ❖ Autres travaux ménagers ❖ Courses (achat de biens et de services) ❖ Soins des enfants ❖ Activités communautaires et bénévoles				
3. <b>Éducation et activités connexes</b> ❖ Formation ❖ Achat de volumes ❖ Devoirs				
4. <b>Sommeil, repas et autres activités personnelles</b> ❖ Sommeil nocturne ❖ Repas (excluant les repas au restaurant) ❖ Autres activités personnelles				
5. <b>Temps libre</b> ❖ Activités sociales ❖ Repas au restaurant ❖ Activités sociales à la maison ❖ Télévision ❖ Lecture ❖ Autres loisirs passifs ❖ Sports, cinéma et autres divertissements ❖ Loisirs activités (jogging, natation, etc.)				
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>00</b>	<b>24</b>	<b>00</b>

## Section 2 : Profil général

1. Votre sexe Masculin  Féminin

22 - 23

2. Dans quel groupe d'âge vous situez-vous

1. Moins de 25 ans

2. Entre 25 et 34 ans

3. Entre 35 et 44 ans

4. Entre 45 et 54 ans

5. Entre 55 et 54 ans

6. Plus de 65 ans

24 - 29

3. Combien d'enfants de moins de 13 ans avez-vous à votre charge et quel est l'âge de chacun?

1.  ans

2.  ans

3.  ans

4.  ans

5.  ans

6.  ans

30

4. Combien comptez-vous d'années d'expérience à titre de gestionnaire de projet?          ans

31

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

32

**Vous avez maintenant fini de remplir votre questionnaire.**

**Pour terminer, nous vous prions de l'expédier à l'adresse électronique suivante [dominicblais@tr.cgocable.ca](mailto:dominicblais@tr.cgocable.ca) ou par télécopieur au (819) 376-5079.**

**Si vous avez des questions ou pour obtenir de plus amples informations, vous pouvez rejoindre au numéro (819)-375-6643.**

Si vous le jugez à-propos, veuillez nous faire part de vos commentaires

---

**Encore une fois, merci beaucoup de votre collaboration!**