

Jacques Barrette Ph.D.
Jules Carrière Ph.D.
Olivier Fankhauser, MBA
Sonia Barrette, MBA
Faculté des Sciences Administratives
Université d'Ottawa

RAPPORT DE RECHERCHE 3

LES ENTREPRISES DE HAUTE TECHNOLOGIES INFORMATIQUES : UNE ÉTUDE DESCRIPTIVE DE LEURS PRATIQUES DE DOTATION, DE GESTION DE LA PERFORMANCE ET DE RÉMUNÉRATION

Résumé

L'objectif de cette analyse qualitative est d'analyser des cas-types permettant de dresser le bilan des pratiques de gestion des ressources humaines dans les entreprises de haute-technologie informatique. L'analyse de contenu constitue la méthode privilégiée pour cette recherche. Quatre thèmes sont couverts dans le présent article : le recrutement, la sélection, la rémunération et la gestion de la performance. Une analyse descriptive des résultats selon la taille des entreprises permet de noter des différences importantes dans les pratiques de gestion de leur ressources humaines. De plus, les résultats indiquent aussi que plusieurs des pratiques actuelles se démarquent des pratiques pour des entreprises à caractère plus traditionnel. L'étude soulève des questions qu'en à la validité et l'utilité de certaines pratiques ainsi que plusieurs questions de recherches. Les similitudes et les écarts entre les pratiques actuelles et celles préconisées par les modèles théoriques sont discutés.

Très peu d'environnement de travail font actuellement face à autant de changements rapides que ceux vécus par les entreprises de haute technologie impliquées dans la création de logiciel informatique, d'application informatique ou de composantes électroniques de systèmes d'ordinateurs. Les particularités de ces entreprises, de l'environnement externe et surtout des personnes qui la constituent, posent à la GRH un défi de taille, soit celui d'attirer les candidats clés, de les retenir, les développer et de reconnaître les contributions d'une ressource stratégique. Selon une étude récente (Sears et DeCecco, 1998), seulement 27% des employés des entreprises de haute technologie sont satisfaits de leur travail, 70% des nouvelles recrues songent à changer d'emploi à l'intérieur d'une période de 2 ans. Ce manque de loyauté des employés de haute technologie combiné avec un roulement élevée est critique pour la survie de l'entreprise puisque le personnel qualifié est la ressource la plus

importante dans les entreprises de haute technologie. Ainsi, la compétition entre entreprise de haute technologie pour les ressources humaines clés est devenue un problème urgent que les gestionnaires et les professionnels de la gestion des ressources humaines cherchent à solutionner par des pratiques de gestion des ressources humaines (Picq, 1999).

Quelles sont les pratiques de GRH mise en place par ce milieu ? Quelles adaptations leur a-t-on apportées pour faire face aux défis actuels de ce milieu ? Comment ces pratiques se comparent-elles selon la taille des entreprises ? Dans quelle mesure les pratiques actuelles correspondent-elles aux pratiques préconisées dans les modèles théoriques ? Les paragraphes qui suivent visent à répondre à ces questions.

Défis actuels.

Recrutement et Sélection. Un des défis majeurs qui se posent aux entreprises de haute technologie concerne recrutement, la sélection et la rétention des employés. Ces pratiques de GRH doivent donc être adaptées aux contingences de ce milieu. Dans ce secteur les candidats ayant de bonnes qualifications sont devenus une rareté que les compagnies s'arrachent. Ces candidats sont aussi très sélectifs quant à leur futur employeur. Un défi de la GRH dans ce milieu est recruter les personnes détentrices de connaissances et de compétences recherchées. L'étendue des pratiques présentées dans les études antérieures est très restreinte et ne représente pas une réalité complète des pratiques actuelles mise en place dans ce milieu, car ces pratiques proviennent le plus souvent d'exemples de la très grande entreprise (Radford et Kove, 1991; Flynn, 1998; Kerry, 1966).

Le recrutement n'est qu'une étape du processus de dotation, encore faut-il sélectionner les candidats qui

apporteront une contribution importante à l'entreprise (Jolly et Roche, 1999). Nous savons peu de chose en ce qui a trait aux pratiques utilisées dans ces entreprises pour sélectionner leurs employés. Utilisent-elles les méthodes traditionnelles ou ont-elles innovées sur ce plan ? quelles méthodes sont les plus adaptées à leur situation marquée par l'urgence et les délais serrés? quelles approches sont les plus efficace ? quelles besoins expriment-elles sur ce point ? Compte tenu de la particularité de milieu, plusieurs questions se posent concernant la pertinence des pratiques de sélection traditionnelles.

Rémunération . Les objectifs de la rémunération sont étroitement liés à la capacité des entreprises *high-tech* de recruter des personnes-clés, à la capacité de ces mêmes entreprises de les garder et, finalement, à la capacité de les motiver (Jolly et Roche, 1999). Les entreprises de haute technologie se doivent de mettre en place des pratiques qui rencontrent ces objectifs (Milkovitch, 1987). Toutefois, malgré les efforts des entreprises de ce milieu pour satisfaire leurs employés, il semble que la rémunération directe et indirecte demeure encore une source d'insatisfaction chez les employés juniors (Sears et DeCecco, 1998).

Un autre objectif de cette étude est d'explorer les diverses pratiques de rémunération actuelles dans ces organisations et de vérifier dans quelle mesure les préceptes théoriques se retrouvent effectivement dans la réalité. L'étude vise à répondre aux questions suivantes: jusqu'à quel point les pratiques de rémunération incitatives sont-elles répandues dans ces organisations? quelles sont les pratiques de rémunération non monétaire ? existe-il des différences majeures selon la taille des organisations?

Gestion de la performance . La nature des entreprises de haute technologie pose un défi particulier qui rend la gestion de la performance plus difficile que dans les entreprises traditionnelles. Parmi les facteurs importants qui ont une implication significative sur la façon dont les performances seront gérées, l'on retrouve surtout l'interdépendance réciproque entre les gens, la nécessité de changer ses activités et son propre travail en réponse

aux changements rapides d'information et des priorités, la difficulté de connaître les résultats de son travail, l'utilisation de connaissances techniques et scientifiques et leur maintien à jour, la nécessité d'innover constamment et de risquer de nouvelles approches afin de devancer la concurrence. Plusieurs pratiques et hypothèses traditionnelles des systèmes de gestion de performance sont radicalement remise en question dans ce milieu. Par exemple celles de (1) maintenir une formalisation des tâches alors que les emplois sont extrêmement dynamiques, (2) d'évaluer l'individu alors que le travail se fait par équipe ? d'évaluer selon un cycle annuel alors que les priorités changent fréquemment, (3) de pénaliser l'échec alors que la prise de risque est essentielle au succès et que toute prise de risques comporte sa part d'échecs inévitables ? (4) de demander au superviseur d'effectuer l'évaluation alors qu'il ne peut maintenir ses connaissances techniques au niveau de ses employés, (5) de lui demander d'évaluer les compétences de ses gens alors que les opportunités d'observer les comportements sont réduites au maximum (6) de jouer le rôle de juge alors qu'il est souvent perçu comme un autre membre de l'équipe. Quelles sont les pratiques de gestion de la performance qui ont cours actuellement dans ce milieu et qu'elle est leur efficacité perçue ?

Méthodologie

L'objectif général de cette recherche vise à explorer l'étendue des pratiques de gestion des ressources humaines dans les entreprises de haute technologie et d'identifier ce que font concrètement ces entreprises pour attirer, retenir et motiver leurs employés à partir de leur pratiques de recrutement, de sélection, de rémunération et de gestion de la performance.

Afin de réaliser cet objectif, un questionnaire d'entrevue a été développé sur la base d'une revue de la littérature pertinente. Les questions d'entrevue touchaient 10 thèmes soit (1) l'importance des ressources

humaines pour l'entreprise, (2) la participation des employés aux décisions, (3) l'organisation du travail, (4) les approches et méthodes de recrutement et de sélection, (5) les pratiques de rémunération, (6) les pratiques et processus de gestion de la performance, (7) les pratiques de formation et de développement, (8) les pratiques de planification de carrière, (9) les pratiques de communication interne et de qualité de vie, (10) les systèmes d'information en gestion des ressources humaines¹. Comme complément et afin d'accélérer le processus d'entrevue un site Web fut développé contenant une série de questions de pré-interviews sur les caractéristiques de l'organisation (ex. taille, années d'ancienneté, etc.). Un effort a été fait pour sélectionner les entreprises de 3 catégories soit celle qui sont à les débuts avec moins de 50 employés, celles de taille moyenne avec entre 150 et 250 employés et ceux relativement bien établies avec plus de 250 employés. La recherche a été conduite dans la région d'Ottawa et les entreprises ont été sélectionnées à partir du «Ottawa Technology Industry Guide». Après avoir pris contact téléphonique avec le directeur/directrice des Ressources humaines de chaque entreprise, une entrevue a été planifiée et le questionnaire de pré-entrevue accessible sur un site WEB a été complété par ce dernier. Les entrevues, d'une durée de 60 minutes, furent enregistrées et re-transcrites intégralement par la suite. En tout, 24 entrevues ont été effectuées² produisant 250 pages de textes de verbatim.

Développement de la grille d'analyse de contenu

L'analyse préliminaire a permis d'identifier 7 grandes catégories d'information elles mêmes subdivisées en sous catégories. Par exemple, sous la catégorie «recrutement» on retrouve les sous-catégories «stratégies»,

¹ Compte tenu de la restriction de l'espace, seuls 4 thèmes sont couverts dans le présent article soit les pratiques de recrutement, de sélection, de rémunération et de gestion de la performance. Un article subséquent traitera des autres thèmes.

² Les chercheurs désirent remercier les entreprises participantes soit:GMSI, MIXITECH, NORTHWOOD, SIMWARE MANTA, TUNDRA, VERITAQQ, TELEXIS, AGRA, INTELSCAN, ITNET, CGI, COMPAQ, CROSKY, ENTRUST, ISTAT, MITEL, ALCATEL, ONX, OPENTEXT, OPTICAL, XWAVES, DY4, TELESAT, ALCATEL, ONX, OPENTEXT, OPTICAL, XWAVES, DY4, TELESAT

«méthodes», «sources», «politiques». Pour les deux premières entrevues, la codification a été vérifiée par les deux chercheurs et corrigée lorsque nécessaire. Par la suite, le système a été appliqué sur chaque entrevue et révisé occasionnellement afin de tenir compte des nouveaux éléments émergents. L'ensemble des phrases et paragraphes codés a été traité par la suite à partir du logiciel « QSR,NUD-IST », lequel permet d'effectuer une sélection précise de toutes les informations touchant un thème particulier.

DOTATION : RECRUTEMENT - MÉTHODES ET STRATÉGIE

Entreprises de petites tailles.

Quatre petites entreprises de moins de 50 employés ont été rencontrées et sont à leur début. Dans ces entreprises, le recrutement s'avère particulièrement difficile compte tenu qu'elles sont peu connues des candidats potentiels et qu'elles ne peuvent se permettre d'offrir les mêmes salaires et avantages sociaux des entreprises de plus grande taille. Leur stratégie principale est d'attirer les candidats en publicisant leur culture et leur bonne réputation lors de conférences. Elle compte beaucoup sur l'entremise de leurs employés et attribuent à ceux-ci le rôle de «recruteurs permanents». Cette culture de flexibilité, d'ouverture et d'amicale (friendly) qu'elles cherchent à vendre se concrétise par la mise sur pieds de plusieurs activités sportives en milieu de travail (ex. volley-ball, ping pong, squash, billard, etc.). Afin de créer des liens avec des candidats potentiels, certaines invitent toutes personnes référées à une visite amicale entièrement payée par l'entreprise. Deux d'entre elles ont une politique de primes pouvant aller jusqu'à \$2000 pour la référence d'un candidat embauché à une fonction clé et ayant réussi la probation de 3 mois.

La méthode de recrutement commune à toutes est la «référence par des employés actuels» et l'usage d'internet, (page Web, utilisation d'agence de recrutement sur internet). À l'aide d'une série de questions

inscrites sur leur page Web elles cherchent à filtrer les candidats qui appliquent dans le but d'éviter de consommer du temps sur des candidats non pertinents. Seules deux de ces entreprises utilisent occasionnellement les services de placement universitaire/collégiale ou les visites du campus lors de foires des carrières. La difficulté de compétitionner avec les entreprises de grande taille rendrait ce moyen peu efficace au dire de quelques répondants. Les journaux sont peu ou pas utilisés, jugés inefficaces et trop dispendieux comparés au recrutement par internet.

Entreprises de taille moyenne.

Sept entreprises avec en moyenne 200 employés ont été interviewés. En plus des programmes de rémunération incitatives (actionnariat, options d'achat d'actions) et indirecte (avantages sociaux complets), lesquels seront traités ultérieurement, les entreprises cherchent à intéresser les candidats en véhiculant plusieurs types d'information, et ce d'une façon plus structurée que les entreprises précédentes. Dans les renseignements qu'elles communiquent, elles misent sur le fait (1) qu'elles offrent aux candidats de travailler sur des technologies à l'avant garde, (2) que l'atmosphère de travail est amical, (3) que les horaires sont flexibles et adaptés aux contraintes familiales, (4) que l'entreprise est en croissance rapide et présente des opportunités de carrière, (5) que la communication avec la haute direction est facile et informelle, et (6), dans certains cas, qu'un soutien financier est possible pour réaliser des projets personnels (ex. développer leur propre produit pour ensuite devenir un associé). Ces entreprises cherchent à présenter une image d'entreprise exempte de bureaucratie, ouverte et jeune. Elle cherche ainsi à attirer les candidats réfractaires à la complexité organisationnelle et aux structures plus rigides des entreprises de plus grande taille. Pour véhiculer ces informations, elles les inscrivent sur leur propre site WEB, les rendent publiques via les sites WEB commerciaux, font des présentations dans les universités et compte sur leurs employés pour transmettre ces informations et se faire connaître. Toutefois,

comme pour les entreprises débutantes, plusieurs d'entre elles misent sur la création d'un atmosphère interne amical, soutenu par un comité social très actif dans l'organisation régulière d'activités sportives (ex. baseball, volley-ball, golf, etc.) et sociales (B.B.Q., 5 à 7, dîner, vin-fromages, etc.).

Seules 3 des sept entreprises possèdent une politique de primes pour référence, laquelle peut aller jusqu'à \$1000. De façon unanime, l'approche par référence est considérée la méthode de recrutement la plus efficace, vient ensuite l'internet (news groups, site web, etc.). Toutefois, selon les répondants cette dernière approche produit beaucoup d'informations rebuts, c'est-à-dire des candidats non pertinents, et nécessite pour en réduire le nombre de développer un questionnaire de filtrage à répondre directement sur la page WEB. Occasionnellement, ces entreprises utilisent des agences lorsque le recrutement est particulièrement difficile et urgent. La moitié de ces entreprises ne font jamais de recrutement via les campus universitaires ou les foires de carrière car très souvent les postes à combler sont seniors. La collaboration directe avec les universités est à peu près absente sauf pour une entreprise impliquée dans un programme coop, programme qu'elle juge très efficace pour combler les postes juniors. Pour une autre, leur présence sur le campus leur a permis d'identifier des individus à haut potentiel de développement sur lesquels investir pour le futur.

La majorité d'entre elles possèdent une base de données de 1000 à 3500 noms, mise à jour presque quotidiennement et contenant les curriculum vitae de tous les candidats présentant un certain intérêt. Une des organisations se fait le devoir de garder un contact régulier avec ces personnes au moyen d'un bulletin ou d'une lettre personnalisée. Une des entreprises alimente sa base avec des noms fournis par un chasseur de tête et, par la suite, contacte personnellement ces personnes pour les inviter. Le rôle du chasseur de tête est alors uniquement de fournir des noms de candidats potentiels. Selon le porte parole de cette entreprise, cette approche serait 4 fois plus efficace que le recrutement direct effectué par le chasseur de tête et permettrait en plus d'alimenter la base de données de noms supplémentaires fournis par le prospect appelé.

À moins d'y être forcées par une urgence, très peu d'entreprises utilisent une agence pour l'embauche. Enfin, les journaux sont peu ou pas utilisés, étant jugés peu efficaces et dispendieux et la participation à des conférences en vue d'établir des contacts est l'exception.

Entreprises de grande taille.

Treize entreprises avec en moyenne X employés. En plus des stratégies utilisées dans les entreprises de taille moyenne, ces entreprises mettent l'accent sur la possibilité de travailler sur des technologies d'avant garde, et les opportunités de formation et de développement. Des journées portes ouvertes et visites guidées de l'entreprise avec invitation personnelle sont des moyens pour éveiller l'intérêt de candidats potentiels. Certaines cherchent à se différencier de leur concurrent de même taille en se présentant comme une organisation non bureaucratique où les communications sont faciles et ouvertes aux suggestions de changements proposées par les employés. Comme pour les entreprises de moindre taille, plusieurs d'entre elles cherchent à «vendre» l'atmosphère amicale et agréable des lieux de travail au moyen : (1) d'un club social actif et organisateur d'activités sportives (ex. volley-ball, baseball, billards, dards, compétitions inter-départements, etc.) et sociales (ex. vin-fromage, t-shirt), (2) en payant le transport pour venir au travail, (3) en aménageant des aires de repos (ex. machine à pop-corn, grand salon, etc.) et des lieux de travail (ex. grand espace, super-cubicle), (4) en incitant la participation de l'époux ou l'épouse à certains événements (ex. dîner pour deux dans un bon restaurant, voyages), et (5) en multipliant les événements de reconnaissance (ex. 1 fois par mois).

La plupart de ces entreprises ont une politique écrite de primes pour référence. Les montants offerts sont très variables pouvant aller jusqu'à \$1000 pour une référence réussie d'un candidat junior, et jusqu'à \$5000 U.S. pour

un candidat senior. Une période de probation de 3 mois du candidat recruté est habituellement la norme avant d'accorder la prime.

Contrairement aux entreprises des 2 catégories précédentes, plusieurs d'entre elles participent activement aux foires des carrières et aux foires commerciales, visitent les campus et établissent des liens étroits de collaboration avec certaines universités (ex. embauche de stagiaires). La plupart possède leur base de données de candidats potentiels et ont un ou plusieurs postes de recruteurs permanents à l'interne. L'utilisation de journaux ou magazines est jugée inefficace.

DOTATION : SÉLECTION – MÉTHODES ET STRATÉGIES

Entreprises de petite taille.

Dans ces entreprises, le processus de sélection est simple et peu ou pas structuré. L'utilisation de l'entrevue varie considérablement d'une entreprise à l'autre. Les entrevues sont le plus souvent individuelles et exceptionnellement en comité, avec le gestionnaire, le chef de projet et un collègue probable de travail. L'évaluation est informelle et met l'accent alors sur les connaissances techniques et beaucoup sur la personnalité. Une seule affirme utiliser l'entrevue comportementale et une seule prend des références. Aucune n'administre de tests de connaissances ou d'aptitudes ou de personnalité..

Entreprises de taille moyenne.

Plusieurs entreprises tiennent à développer une description de tâches précises afin d'être certaines que la

personne répond bien au besoin du moment. D'autres par contre s'appuient sur un minimum d'information pour amorcer le processus de sélection. Le processus débute habituellement par un entretien téléphonique avec un gestionnaire afin d'effectuer un premier filtrage sur le plan des compétences techniques. Par la suite, une entrevue initiale semi-structurée, le plus souvent de type comportementale, est menée par le responsable des ressources humaines afin d'évaluer les habiletés «molles» (ex. habiletés interpersonnelles). Plusieurs d'entre elles soulignent l'importance du « fit » entre l'individu et l'entreprise, mais une seule évalue réellement cet aspect. Dans cette entreprise le processus est très exigeant comparé aux autres car la démarche vise à identifier les individus qui s'harmonisent (fit) avec la culture organisationnelle. Le candidat rencontre jusqu'à 14 personnes de divers départements et divers niveaux hiérarchiques avant qu'une décision soit prise. L'objectif est d'assurer la meilleure harmonisation avec les valeurs et les compétences clés de l'entreprise. L'on cherche alors des individus qui voudront croître avec l'entreprise et devenir de véritables associés. Sauf cette exception, le processus est en général court et simple (deux entrevues rapides) et l'évaluation est plutôt intuitive, c'est-à-dire qu'il n'y a pas d'instruments pour mesurer avec plus d'objectivité les dimensions visées. Aucune des entreprises n'utilise de tests et la prise de références est cruciale pour la moitié d'entre elles et jugée inutile pour l'autre moitié.

Entreprises de grande taille.

La majorité des entreprises de ce groupe font systématiquement une entrevue téléphonique afin de vérifier les compétences techniques de base, l'intérêt, les attentes salariales et la disponibilité des candidats. Cet entretien est non structuré. Pour la plupart, le processus débute par un entretien initial avec le responsable des Ressources humaines et/ou un gestionnaire. Cet entretien initial vise à évaluer la personnalité ou le «fit» du candidat avec la culture de l'organisation, mais surtout ses habiletés à travailler en équipe. Il faut noter que cette entrevue se veut amicale. Les entrevues suivantes, 2 ou 3 autres, incluent habituellement un gestionnaire, le chef de projet et

parfois les membres de l'équipe, et visent à mesurer autant des compétences personnelles diverses que les connaissances techniques. La plupart des entreprises cherchent le meilleur «match» avec le poste plutôt que le potentiel général. Toutefois, deux entreprises évaluent le potentiel des candidats pour plusieurs postes dans l'organisation. Dans ces cas, les gestionnaires des divers départements sont impliqués et jugeront les capacités de l'individu pour plusieurs postes possibles dans leur département. L'objectif est d'identifier les candidats qui pourront avoir des possibilités de carrière dans l'entreprise et permettre ainsi d'augmenter la probabilité de rétention.

Une entreprise utilise un système d'évaluation sophistiqué. Par exemple, celle-ci possède un modèle de compétences basé sur 12 rôles comportementaux. Sur la base du modèle, le responsable établit le profil recherché et façonne l'entrevue comportementale pour mesurer ces dimensions spécifiques. Dans ce cas particulier, les membres de l'équipe sont impliqués lors de l'évaluation.

L'entrevue et la prise de références sont à proprement parler les seuls instruments de sélection utilisés. Ce n'est que l'exception lorsqu'une entreprise évalue les connaissances techniques avec un test. L'absence de tests pertinents pour l'industrie, le manque de temps pour évaluer et la peur de perdre des candidats réfractaires à se faire tester sont les arguments apportés pour justifier la non-utilisation de ces outils.

GESTION DE LA PERFORMANCE

Entreprises de petites tailles.

La gestion de la performance est très embryonnaire pour les quatre entreprises étudiées de cette catégorie.

Les systèmes, politiques et formulaires pour guider et supporter la gestion de la performance sont absents. Les rencontres de révision, d'évaluation ou de discussion du rendement sont informelles. Au besoin celles-ci prendront la forme d'une discussion entre le gestionnaire, le chef de projet et l'employé sur l'avancement des projets. Toutefois, dans l'une d'elles un processus original a été mis en place lequel ressemble plus à une évaluation de l'entreprise par l'employé que l'inverse. Ainsi, (a) l'employé fait une évaluation «de ce qu'il pense de l'entreprise», «de ce qu'il a reçu pour réaliser son projet», «de ce dont il a besoin pour mieux faire son travail», (b) il soumet ce compte rendu à son chef de projet, (c) les deux se rencontrent pour discuter de ce qu'ils peuvent faire ensemble pour améliorer la situation et les chances de succès du projet, (d) finalement ceux-ci établissent ou ajustent les objectifs de travail.

Entreprises de taille moyenne.

Les systèmes de gestion de la performance dans ces entreprises sont très variées, mais tous s'accordent pour dire que l'évaluation du rendement est importante.

Le superviseur (ou le gestionnaire) est dans la majorité des cas le seul à faire l'évaluation de l'employé. Toutefois, pour 6 entreprises sur 7, le superviseur construit son évaluation en s'appuyant sur de multiples sources auprès des pairs, chefs de projet, parfois des membres de l'équipe, mais rarement les clients. L'auto-évaluation est présente partout et dans certains cas, celle-ci s'appuie sur une information très complète fournie par le gestionnaire à l'employé suite à une consultation avec les membres de l'équipe. Dans d'autres cas, une auto-évaluation générale, sans soutien informatif, est demandée par le supérieur. Plusieurs entreprises utilisent donc une approche qui s'apparente au 360° en ce qui a trait à la collecte d'informations en vue de l'évaluation. Dans ce milieu, le rôle du gestionnaire est avant tout celui de mentor qui, après l'échange sur les objectifs, met surtout l'accent sur les difficultés et les besoins de développement, et ce dans un climat de participation. Deux

entreprises se disent très tolérantes envers les employés qui ne rencontrent pas les objectifs. Comme le souligne un répondant: «Ainsi, si un individu travaille fort mais ne réussit pas, le premier réflexe vise à aider, à améliorer plutôt qu'à prendre des sanctions». Dans la plupart des cas le bonus est accordé sur la base de la réalisation du ou des projets par l'équipe ou du groupe entier (département ou compagnie). Dans 2 cas, l'évaluation sert aussi à identifier les individus ayant un potentiel pour la gestion.

La plupart évaluent des traits, des compétences ou des comportements (ex. travail d'équipe). Dans la moitié des cas, cette information est obtenue de façon structurée (ex. formulaire, étapes précises à suivre) dans l'autre moitié les renseignements sont transmis informellement.

Les processus suivis sont aussi très différents d'une entreprise à l'autre (voir tableau 1). Par exemple, dans un cas l'évaluation est effectuée par le gestionnaire une fois l'an et à période fixe et implique la participation de l'employé à la rencontre. Dans un autre l'évaluation est effectuée tous les 3 mois pour chaque projet impliquant l'individu, ainsi qu'à la fin du projet. Un autre processus d'évaluation est totalement continue et peut survenir en tout temps durant un projet, à la fin et annuellement. Dans ce cas, les gestionnaires et l'employé se rencontrent au besoin pour discuter des objectifs et des compétences à améliorer. L'analyse de ces divers processus indique que l'objectif du système de gestion de performance est double et axé à la fois sur la vérification de la pertinence des objectifs et de leur ajustement aux contingences, et également sur le développement des compétences de l'individu. L'importance du développement et de la formation est omniprésente et se traduit par exemple dans une compagnie par la création d'un budget représentant 2% du salaire de chacun, distribué à la grandeur de la compagnie. Bien que les buts soient, dans plusieurs entreprises, établis annuellement ceux-ci sont, en général, révisés régulièrement afin de s'assurer qu'ils soient toujours adaptés à la situation. Lorsque le milieu est très dynamique certains gestionnaires révisent les objectifs à tous les mois avec chacun de leurs employés. Dans plusieurs de ces entreprises, un effort important est mis à recueillir le plus de données possibles à partir de multiples sources afin d'avoir une image juste des forces et besoins de développement de l'employé. Par

exemples, (1) une entreprise exige de l'employé qu'il fournisse 5 noms de personnes qui donneront de la rétroaction sur lui à l'évaluateur, (2) une autre entreprise demande que chaque membre de l'équipe évalue chacun pour chaque projet.

Insérez le tableau 1 à peu près ici

Aucune organisation n'évalue réellement l'équipe en terme de compétence comme entité dynamique et aucune évaluation des membres de l'équipe entre eux n'est effectuée. En fait, l'équipe évalue ou révisé le projet, mais n'évalue pas sa performance comme équipe.

L'importance pour le développement de carrière est évident pour tous et est inscrit dans les processus formels ou informels. Par exemple, les formulaires utilisés contiennent souvent une section pour rappeler au gestionnaire de couvrir cet aspect. Ainsi, dans une entreprise l'on demande spécifiquement à l'employé (1) d'identifier ses objectifs de carrière et les postes convoités dans la compagnie, (2) de justifier ses choix de façon détaillée et (2) de proposer des moyens pour combler les écarts qui le séparent de ses objectifs. Le tableau 1 présente les multiples processus observés

Entreprises de grande taille.

Les systèmes de gestion de la performance dans les entreprises de grande taille ont plusieurs traits en commun avec les entreprises du groupe précédent. Toutefois, on y retrouve de façon plus constante un système d'évaluation formalisé et structuré.

Cinq de ces entreprises utilisent une approche d'évaluation de type 360° qui implique le gestionnaire, une auto-évaluation et une évaluation par les pairs. Les autres entreprises ont un système traditionnel avec une évaluation unique du superviseur incluant en général une auto-évaluation. Une seule s'appuie sur une évaluation effectuée par les clients. Cette entreprise affirme n'utiliser l'évaluation des clients que par une obligation imposée par la norme ISO. Dans ce cas,

cette dernière évaluation ressemble plus à une documentation sans jugement qu'à une évaluation proprement dite. Huit des 13 entreprises n'utilisent pas d'évaluation par les pairs, le superviseur porte un jugement seul en s'appuyant sur ses observations personnelles et commentaires occasionnels des pairs. Dans une autre, l'évaluation par les pairs est optionnelle selon le désir de l'employé. L'évaluation des habiletés (soft skills) est importante et compte jusqu'à 50% de l'évaluation finale pour certaines entreprises.

Comparativement aux entreprises en de taille moyenne dont la moitié n'ont pas de formulaire ou d'instrument d'évaluation, la plupart des entreprises de ce groupe ont un outil. Les critères y sont inscrits accompagnés habituellement d'une échelle en 3 ou 4 points (ex. besoin d'amélioration, un contributeur valable, un excellent contributeur). Une des entreprises va plus loin et a troqué le formulaire papier pour un système «en temps réel» servant de support à l'information.

RÉMUNÉRATION DIRECTE ET INDIRECTE

Petites entreprises

Quatre petites entreprises de 60 employés et moins sont regroupées dans cette catégorie. Au niveau de leurs politiques de rémunération de base, elles tentent de demeurer compétitives (suivre le marché) sur le plan régional. Puisqu'elles ne possèdent pas suffisamment de ressources pour faire concurrence sur un plan national (ou international), elles ont tendance à cibler leurs enquêtes salariales annuelles sur le marché local. Ces petites organisations désirent demeurer flexibles, ce qui explique l'absence de structures salariales formelles. Plutôt que de s'engager à maintenir une structure salariale rigide, leurs dirigeants préfèrent déterminer les salaires selon le cas (la plupart déterminent les salaires individuels selon l'expérience dans l'industrie, le niveau de scolarité, l'importance du poste et les compétences qu'apporte le nouvel employé à l'organisation). Bref, le salaire individuel de l'employé est généralement déterminé par la valeur ajoutée perçue qu'il apporte en se joignant à l'organisation. Selon les responsables de ces petites entreprises, la flexibilité qu'entraîne un tel système leur permet de demeurer

plus compétitifs sur le plan de la rémunération. En général, ce sont les individus qui sont rémunérés et non leurs postes. Qu'en aux révisions salariales annuelles (parfois bi-annuelles et même semestrielle pour certains employés-clé), elles sont surtout basées sur le mérite (malgré qu'une seule entreprise récompense l'ancienneté).

La rémunération variable est limitée dans ces entreprises. La première organisation n'offre aucun plan alors que la deuxième verse annuellement des sommes d'argent (selon la performance de l'organisation) dans des REER pour ses employés. La troisième organisation donne des actions à ses employés (après un an d'ancienneté) et la quatrième leur vend des actions. Aucune d'entre elles offrent des bonis ou le partage de profits.

Qu'en aux régimes d'avantages sociaux, les quatre organisations offrent un régime standard d'assurances médicales/ dentaires/ invalidité. Puisque leurs ressources sont limitées, ces employeurs ne peuvent se permettre d'offrir des régimes flexibles et généreux comme le font leurs concurrents de grande taille (une entreprise avoue qu'elle n'offre aucun jour de maladie à ses employés).

Dans le but de contrer le manque de ressources financières à leur disposition, ces organisations mettent beaucoup d'emphase sur la rémunération non-monnaire de leurs employés. Les concours sportifs et les fêtes sont fréquemment préconisés au sein d'un environnement très informel qui encourage l'individualisme et la créativité.

Entreprises de taille moyenne

Un total de sept entreprises sont regroupées dans cette catégorie. Un accent important sur les enquêtes salariales permet à ces entreprises de demeurer compétitives. Bien qu'elles ne rémunèrent pas leurs employés nécessairement au-dessus du marché (un responsable affirme même que son entreprise rémunère en dessous de la moyenne), l'information amassée par les enquêtes salariales formelles leur paraît utile pour déterminer leur position par rapport aux entreprises concurrentes. Certaines organisations dans ce regroupement ont établi entre

elles un réseau informel d'échange d'information en ce qui concerne leurs pratiques de rémunération (un résultat surprenant compte tenu de la concurrence féroce qu'elles se livrent pour les employés de la connaissance). Contrairement à leurs concurrents de petite taille, les entreprises dans cette catégorie ont tendance à créer des structures salariales formelles pour diverses catégories d'employés. Exceptionnellement, deux entreprises dans cette catégorie ont maintenu jusqu'à présent un système de rémunération informel et centralisé. Deux entreprises rémunèrent les techniciens et les ingénieurs pour leurs compétences et révisent leurs salaires de deux à quatre fois par année. Par contre, les membres du personnel administratif ont des révisions salariales sur une base annuelle. Enfin, près de 50% de ces entreprises préconisent la rémunération au mérite.

En plus d'un système de rémunération de base, toutes les organisations dans cette catégorie préconisent au moins une forme de rémunération variable. La majorité offrent des bonis uniquement à certaines catégories d'employés (les ingénieurs) en fonction de leur performance individuelle ou en équipe. Trois d'entre elles offrent à leurs employés un régime d'achat d'actions standard, tandis qu'une entreprise donne des actions afin de récompenser le rendement supérieur à tous les trois mois. Trois entreprises offrent des bonis sur une base annuelle (à tous les employés) en fonction du profit de l'organisation. Enfin, certaines organisations préfèrent un système de boni individuel ad hoc selon la discrétion et les préférences des supérieurs hiérarchiques.

De façon générale, ces entreprises investissent un montant significatif de ressources pour les avantages sociaux. Certains employeurs s'appliquent à payer 100% des bénéfices, comprenant un plan de pension (par contre deux précisent qu'elles n'ont pas de plan de pension), des assurances médicales & dentaires, les remboursements de frais d'adhésion à des clubs athlétiques (comprenant l'achat d'équipements et de vêtements sportifs), des cours d'enrichissement personnels (par exemple : cours de poésie) ainsi que des vacances additionnelles (en général, un employé reçoit de trois à quatre semaines de vacances rémunérées dès la première année d'embauche.) Enfin, une entreprise offre des prêts financiers sans intérêt à ses employés.

Tout comme les entreprises de petite taille, on met beaucoup d'emphasis sur la rémunération non-monnaire. Certains responsables de ressources humaines précisent que leurs organisations offrent des prix somptueux aux employés les plus performants tandis que d'autres mettent l'accent sur des tournois sportifs, les fêtes hebdomadaires, les activités culturelles, ect.

Entreprises de grande taille

Treize entreprises sont regroupées dans cette catégorie. Comme la plupart des autres entreprises présentées dans cette étude, les organisations de grande taille investissent beaucoup de ressources à effectuer des enquêtes salariales (jusqu'à quatre fois par année pour certains groupe d'employés-clés). Les augmentations salariales au mérite sont également fortement utilisées. L'objectif primordial de ces employeurs serait de maintenir un niveau élevé de satisfaction au travail pour leurs employés. La tendance générale est donc de rémunérer au-dessus la moyenne du marché local. D'autres facteurs considérés pour déterminer les salaires individuels sont l'expérience (dans l'industrie de la haute technologie), les connaissances techniques (et non le niveau de scolarité) ainsi que la nature du poste (par exemple, 75e percentile pour les techniciens, 50e percentile pour les postes administratifs).

On retrouve une panoplie de pratiques de rémunération variable établies par ces employeurs. Sept responsables de la GRH affirment que leurs organisations offrent un programme de partage des profits avec leurs employés. Au lieu de verser la somme en comptant, certaines organisations achèteront un nombre d'actions et les donneront à leurs employés. Une organisation ira même jusqu'à verser 35% du salaire annuel de ses employés suite à une performance annuelle supérieure. Pour certains, les régimes de partage des profits sont limités aux employés-clé dont le travail affecte directement les produits et services de l'entreprise.

En plus du partage de profits, ces organisations bien établies dans le secteur de la haute technologie peuvent se permettre d'offrir de généreux bonis à leurs employés. Les bonis peuvent prendre plusieurs formes, tels que les bonis individuels au cours du temps des Fêtes, les bonis reliés aux objectifs individuels (soient auto-déterminés, soient reliés aux résultats des évaluations de la performance), les « signing bonus » ainsi que les bonis d'équipe. Certains employeurs offriront un boni seulement aux individus qui démontrent des idées innovatrices tandis que d'autres organisations ont l'habitude d'établir un compte de dépenses pour les supérieurs hiérarchiques qui ont la

discrétion d'offrir aux employés les plus performants des bonis ad hoc (par exemple 1000\$ ou un jour de congé rémunéré, au choix). Comme dans le cas du partage des profits, il arrive souvent que seuls les employés-clé puissent bénéficier des bonis.

La plupart des organisations plus grande taille offrent un régime d'achat d'actions quelconque à leurs employés. Ceux-ci bénéficient habituellement d'un escompte important (15% en moyenne). Les actions sont parfois distribuées en tant que récompenses (au lieu d'un boni monétaire) et sont habituellement accordées uniquement aux employés-clé de l'organisation qui se démarquent sur le plan de la performance.

Les régimes d'avantages sociaux offerts par ces organisations se démarquent significativement de leurs concurrents de petite et de moyenne taille. La plupart des employeurs (10/13) préconisent un système de bénéfices flexible (style cafétéria) dans lequel les employés reçoivent un nombre de crédits (ou un montant fixe, 600\$ par exemple) et peuvent choisir parmi le plan de pension, des assurances médicales/ dentaires, des programmes d'exercice physiques, « weight watchers », etc. Deux autres employeurs adoptent un système plus standard mais peuvent contribuer jusqu'à 50% du montant que leurs employés choisissent d'investir dans leurs REER en plus d'un régime de bénéfices identique pour tous les employés de l'organisation.

Certaines de ces organisations ont de systèmes importants de rémunération non-monétaire. Par exemple, un responsable estime que son organisation dépense en moyenne 80,000\$ pour le souper de Noël des employés et d'autres ajoutent qu'elles ferment leurs portes pendant deux semaines au cours du temps des Fêtes (les employés étant rémunérés quand même). Une pratique courante serait de récompenser les employés les plus performants au cours d'une cérémonie formelle annuelle ou de leur offrir des soupers et voyages aux dépens de l'employeur. Néanmoins, ces organisations n'accordent pas autant d'importance à la rémunération non-monétaire comparativement à leurs concurrents de plus petite taille. Les données sur la rémunération de base, la rémunération variable, les avantages sociaux et la rémunération non-monétaire sont résumées dans le tableau 2.

Conclusion

Les pratiques de GRH confirment-elles les prescriptions théoriques? En fait, la réponse varie selon l'entreprise, certaines étant assez près des prescriptions théoriques, d'autres non. Ainsi, contrairement à ce que soutient la théorie (Jackson et Schuler, 1995; Schuler, 1992; Miles et Snow, 1984; Motowildo et Schmit, 1999; Wils et Dyer, 1984)., plusieurs entreprises continuent d'utiliser une description de tâches détaillée pour supporter leur décision d'embauche, un cycle d'évaluation du rendement annuel ou le superviseur joue encore le rôle de juge (plutôt que coach), une évaluation individuelle plutôt que d'équipe, l'imposition d'objectifs sans participation, l'évaluation unique par le superviseur et l'embauche pour un poste spécifique plutôt que sur le potentiel. Par contre, dans d'autres cas, les prescriptions théoriques sont suivies, Par exemple l'embauche sur le potentiel, la recherche du « fit » culturel entre l'individu et l'entreprise, la présence d'une évaluation du rendement continue ou multiple, la prise en considération des compétences contextuelles lors de l'évaluation du rendement, l'accent particulier sur le développement, l'usage de multiples sources d'information pour alimenter l'évaluation, la participation active de l'employé à l'établissement des objectifs de travail et l'auto-évaluation.

Certaines recommandations théorique les systèmes de rémunération dans ces entreprises devraient (a) avoir comme unité d'analyse l'individu (ou le groupe) plutôt que le poste de travail, (b) créer un partage de risque entre l'employé et la firme, (c) utiliser le marché comme schème de référence, (d) être orientés vers le long terme (Diaz et Gomez-Mejia (1997). Qu'en est-il vraiment dans la réalité? Est-ce que ces prescriptions théoriques se confirment ?En ce qui a trait à la rémunération, l'unité d'analyse est soit l'individu ou l'équipe de travail plutôt que le poste. L'on fixe le salaire de chaque individu (pour les emplois-clé) en fonction de ses compétences, de son expérience et de ses aptitudes et de la valeur ajoutée qu'il apporte à l'organisation. Néanmoins, le processus demeure informel puisque peu d'entreprises prennent la peine de formaliser un système de rémunération basé sur les compétences. Comme le recommande les auteurs, l'utilisation du marché comme schème de référence pour fixer les salaires est suivie puisque la plupart des firmes entreprennent fréquemment des révisions salariales formelles. Certains responsables de ressources humaines ont même formé un réseau informel externe afin d'échanger des

renseignements sur l'état de leurs pratiques de rémunération. Plusieurs auteurs recommandent que les entreprises de la haute technologie orientent leurs pratiques de rémunération vers le long terme afin que les employés et la firme partagent le risque. En accordant tant d'importance aux régimes d'achat d'actions, les entreprises participantes se conforment à cette prescription théorique.

En ce qui a trait à la rémunération, plusieurs grandes entreprises malgré leur offre monétaire alléchante ne peuvent attirer et retenir certains employés clés. En fait, ces candidats fortement recherchés choisissent souvent de se joindre aux petites organisations du secteur offrant une rémunération moindre. Comment peut-on expliquer ce phénomène? Est-ce que seul le potentiel de gain substantiel à long terme explique les mouvements de personnel? Est-ce que les pratiques de rémunération non-monnaire préconisées par les plus petites firmes seraient un facteur explicatif supplémentaire? Ou serait-ce encore leur capacité de créer un environnement de travail décontracté favorisant l'individualisme et la créativité qu'on associe souvent aux petites entreprises de ce secteur?

Les pratiques ressources humaines sont des outils dont se servent les entreprises pour assurer leur succès. C'est par une meilleure compréhension de celles-ci que les chercheurs pourront identifier celles qui sont les plus susceptibles d'apporter une contribution à la croissance et la survie des entreprises de ce secteur. C'est aussi par cette compréhension que nous pourrions proposer aux praticiens les changements susceptibles d'en améliorer l'efficacité et l'utilité. Nous espérons que cette étude a pu être un apport dans ce sens.

Jules Carrière, Ph.D.
Professeur adjoint
Faculté d'administration
Université d'Ottawa



Jacques Barrette, Ph.D.
Professeur agrégé
Faculté d'administration
Université d'Ottawa