

Les entreprises de haute technologie et leurs pratiques de recrutement, de sélection, d'évaluation du rendement et de rémunération

Jacques Barrette, Jules Carrière, Olivier Fankhauser et Sonia Barrette

Très peu d'environnements de travail font face actuellement à autant de changements rapides que les entreprises de haute technologie intervenant dans la création de logiciels et d'applications informatiques ou de composantes électroniques de systèmes d'ordinateurs. Les particularités de ces entreprises, de leur environnement externe et surtout des personnes qui les constituent posent à la gestion des ressources humaines (GRH) un défi de taille, soit celui d'attirer les candidats clés, de les retenir, de les développer et de reconnaître la contribution de cette ressource stratégique. Selon Sears et De Cecco (1998), seulement 27 % des employés des entreprises de haute technologie sont satisfaits de leur travail et 70 % des nouvelles recrues songent à changer d'emploi dans une période de deux ans. Ce manque de satisfaction et d'intérêt par rapport à l'entreprise est accentué par les mises à pied rapides et parfois massives qui surviennent lorsque le marché boursier ou les prévisions sont à la baisse. D'autre part, lorsque la croissance arrive, et ce, souvent subitement, la compétition entre entreprises de haute technologie pour obtenir les ressources humaines clés devient un problème critique que les gestionnaires et les professionnels de la GRH cherchent à résoudre au moyen de pratiques de GRH (Picq, 1999). Que ce soit en période de croissance ou en période de décroissance, la survie des entreprises de ce type demeure inévitablement liée à la présence d'un personnel qualifié, la ressource la plus importante dans ce milieu.

Mais quelles sont les pratiques de GRH mises en place pour faire face à cet environnement si dynamique? Comment a-t-on adapté les pratiques traditionnelles pour relever les défis actuels et à venir 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.

LES DÉFIS ACTUELS

Un des défis majeurs qui se posent aux entreprises de haute technologie concerne l'attraction et la sélection des employés. En période de croissance, les candidats ayant une bonne qualification sont une denrée rare que les compagnies s'arrachent. Ces candidats sont aussi très sélectifs quant à leur futur employeur. En conséquence, un défi important pour les responsables de la GRH œuvrant dans ce milieu est de recruter dans un contexte de pénurie les personnes détentrices des connaissances et des compétences techniques et interpersonnelles recherchées. Les pratiques utilisées à cette fin et présentées dans les études antérieures sont très restreintes et ne représentent pas complètement les pratiques actuelles dans ce milieu. En effet, ces pratiques proviennent le plus souvent d'exemples de la très grande entreprise multinationale et ne reflètent pas nécessairement les pratiques particulières et originales mises en avant dans les entreprises de moindre

taille (Radford et Kove, 1991; Flynn, 1998).

Le recrutement est l'étape du processus de dotation permettant de constituer un réservoir de candidats dans lequel on sélectionnera la personne qui fournira une contribution supérieure à l'entreprise. Nous savons peu de chose en ce qui concerne les moyens de recrutement et de sélection utilisés dans les entreprises de haute technologie. Utilisent-elles les méthodes traditionnelles ou ont-elles innové sur ce plan? Quelles méthodes sont le mieux adaptées à leur situation marquée par l'urgence et les délais serrés? Quels nouveaux besoins sont exprimés en cette matière? Quelles approches sont conformes aux prescriptions théoriques? Compte tenu de la particularité de ce milieu, plusieurs questions se posent au sujet de la pertinence des pratiques de recrutement et de sélection traditionnellement préconisées dans les publications professionnelles et universitaires.

Par ailleurs, les objectifs de la rémunération sont étroitement liés à la capacité des entreprises high-tech de recruter les personnes clés, de les garder et de les motiver (Jolly et Roche, 1999). Les entreprises de haute technologie se doivent de mettre en place des pratiques qui permettront d'atteindre ces objectifs sous peine de disparaître dans des délais très courts (Milkovitch, 1987). Toutefois, malgré les efforts des entreprises de ce milieu pour satisfaire leurs employés, il semble que la rémunération directe et indirecte demeure l'une des sources premières d'insatisfaction chez les jeunes employés (Sears et De Cecco, 1998).

Un des objectifs de la présente étude est d'explorer les diverses pratiques de rémunération qui ont cours dans ces organisations et de vérifier dans quelle mesure les préceptes recommandés par les auteurs sont adoptés dans la réalité, jusqu'à quel point les pratiques de rémunération incitative sont répandues dans ces organisations, quelles pratiques de rémunération non financière sont choisies et s'il existe des différences majeures selon la taille des organisations.

En ce qui a trait à l'évaluation du rendement, 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 qui ont une incidence significative sur la gestion des ressources humaines, on trouve l'interdépendance des personnes, la difficulté de connaître les résultats de son propre travail, la nécessité de modifier ses activités et son travail en réponse aux changements rapides de l'information et des priorités, la volatilité des connaissances techniques et scientifiques et leur mise à jour, la nécessité d'innover constamment et d'expérimenter de nouvelles approches afin de devancer la concurrence. Dans ce contexte, plusieurs pratiques et hypothèses traditionnelles des systèmes de gestion de la performance sont radicalement remises en question dans ce milieu. C'est le cas des pratiques suivantes : maintenir une description des tâches alors que les emplois sont extrêmement dynamiques; évaluer l'individu alors que le travail se fait par équipe et faire une évaluation selon un cycle temporel alors que les priorités changent fréquemment; sanctionner l'échec alors que le risque est essentiel au succès et que tout risque comporte une possibilité d'échec; demander au superviseur d'évaluer ses employés alors qu'il ne peut maintenir ses connaissances techniques au même niveau que ceux-ci; jouer le rôle de juge et de *coach* alors que celui-ci est souvent perçu comme un membre à part entière de l'équipe. Un des objectifs supplémentaires de cette recherche vise à explorer les pratiques de gestion de la performance qu'on observe dans le milieu de la haute technologie et de

les comparer aux propositions théoriques des auteurs.

MÉTHODOLOGIE

Afin de réaliser cette recherche, on a établi un questionnaire d'entrevue sur la base d'une revue des publications pertinentes. Les questions d'entrevue touchaient 10 thèmes, soit l'importance des ressources humaines pour l'entreprise, la participation des employés aux décisions, l'organisation du travail, les approches et les méthodes de recrutement et de sélection, les pratiques de rémunération, les pratiques et les processus de gestion de la performance, les pratiques de formation et de développement, les pratiques de planification de carrière, les pratiques de communication interne et de qualité de vie et, enfin, les systèmes d'information en gestion des ressources humaines¹. Comme complément et afin d'accélérer le processus d'entrevue, on a conçu un site Web contenant une série de questions de préentrevue sur les caractéristiques de l'organisation (par exemple la taille ou les années d'ancienneté). Un effort a été fait pour sélectionner les entreprises en démarrage (*start-up*) qui comptent entre 25 et 50 employés, les entreprises qui sont de taille moyenne avec 150 à 250 employés et celles qui sont relativement bien établies avec plus de 350 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 joint au téléphone la personne responsable des ressources humaines (directeur ou vice-président de chaque entreprise), on a planifié une entrevue et le responsable a rempli le questionnaire de préentrevue, accessible sur un site Web. Les entrevues, d'une durée de 60 minutes, ont été enregistrées et transcrites intégralement par la suite. En tout, 26 entrevues ont été effectuées².

Le développement de la grille d'analyse de contenu

L'analyse préliminaire a permis de dégager sept catégories d'information, elles-mêmes subdivisées en sous-catégories. Par exemple, dans la caté-

gorie «recrutement», on trouve les sous-catégories «stratégies», «méthodes», «sources» et «politiques». Pour les deux premières entrevues, la codification a été vérifiée par les deux premiers chercheurs et corrigée lorsque cela s'avérait nécessaire. Par la suite, on a appliqué le système à chaque entrevue et on l'a révisé occasionnellement afin de tenir compte des nouveaux éléments émergents. L'ensemble des phrases et des paragraphes codés a été traité par la suite à partir du logiciel QSR, NUD-IST (1997), lequel permet d'effectuer une sélection précise de toutes les informations touchant un thème particulier.

MÉTHODES ET STRATÉGIES DE RECRUTEMENT

Six entreprises de petite taille comptant entre 25 et 50 employés ont été rencontrées. Dans ces entreprises en démarrage, le recrutement s'avère particulièrement difficile étant donné qu'elles sont peu connues des candidats potentiels et qu'elles ne peuvent se permettre d'offrir les salaires et les avantages sociaux qu'on trouve dans les entreprises de plus grande taille. Leur stratégie principale est donc d'attirer les candidats en vantant leur culture et leur bonne réputation lors de conférences. Elles comptent beaucoup sur l'entremise de leurs employés et attribuent à certains le rôle de «recruteurs à l'affût». La culture qu'elles cherchent à «vendre» prône l'environnement de travail très amical, flexible, ouvert à la communication avec la gestion supérieure. Elles concrétisent ces objectifs par la mise sur pied de plusieurs activités sportives en milieu de travail (volley-ball, ping-pong, squash, billard, etc.). Afin de créer des liens avec des candidats potentiels, certaines entreprises invitent les personnes recommandées à une visite amicale de l'entreprise.

Jacques Barrette et Jules Carrière
sont professeurs à l'École de gestion
de l'Université d'Ottawa.

Olivier Fankhauser et Sonia Barrette sont
détenteurs d'un MBA de l'Université d'Ottawa.

Deux d'entre elles ont une politique de primes pouvant aller jusqu'à 2 000 dollars pour la recommandation d'un candidat embauché à une fonction clé et ayant réussi la probation de trois mois.

Les méthodes de recrutement communes à toutes les entreprises sont la «recommandation par des employés actuels», l'usage d'Internet au moyen de leur page Web et l'utilisation d'agences de recrutement. Dans le but d'éviter de perdre du temps avec des candidats qui ne sont pas pertinents, elles filtrent les candidatures à l'aide d'une série de questions inscrites sur leur page Web. Les services de placement universitaire ou collégial et les foires des carrières sont utilisés occasionnellement, mais ils sont perçus comme peu efficaces en raison de la concurrence exercée par les entreprises de grande taille. Toutefois, au dire des participants à l'enquête, la difficulté d'entrer en concurrence avec les entreprises de grande taille rendrait ce moyen assez peu efficace. De façon unanime, les journaux sont peu utilisés, jugés inefficaces et trop coûteux comparativement au recrutement par Internet.

Sept entreprises de taille supérieure comptant en moyenne 200 employés ont participé à l'étude. En plus des programmes de rémunération incitative (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, de façon structurée. Ces informations sont inscrites dans un document de marketing très visible³ à l'intention des candidats potentiels et publiées sur leur page Web ou encore dans des revues professionnelles ou populaires susceptibles de toucher le groupe recherché. Les renseignements communiqués misent sur le fait que les entreprises offrent aux candidats de travailler avec des technologies de pointe, que l'atmosphère de travail est amicale, que les horaires sont flexibles et adaptés aux contraintes familiales, qu'elles connaissent une croissance rapide et présentent des possibilités de carrière, que la communication avec la haute direction est facile et informelle, et,

dans un cas, qu'un soutien financier est possible pour que les employés puissent réaliser des projets personnels (par exemple développer leur propre produit pour ensuite devenir des associés). Ces entreprises cherchent à présenter une image d'entreprises exemptes de bureaucratie, ouvertes et jeunes. Elles veulent ainsi attirer les candidats réfractaires à la complexité organisationnelle et aux structures plus rigides des entreprises de plus grande taille. Elles véhiculent ces informations sur leur propre site Web, sur les sites Web commerciaux et font des présentations dans les universités. Comme pour les entreprises en démarrage, plusieurs entreprises tablent sur la création d'une atmosphère interne amicale, soutenue par un comité social très actif dans l'organisation régulière d'activités sportives (baseball, volleyball, golf, etc.) et sociales (barbecue, 5 à 7, dîner, vin-fromages, etc.).

Seules trois de ces entreprises possèdent une politique de primes pour les recommandations. De façon unanime, cette approche est considérée comme la méthode de recrutement la plus efficace, suivie d'Internet (*news groups*, site Web, etc.). Toutefois, selon les participants à l'enquête, cette dernière approche produit beaucoup d'informations rebuts, c'est-à-dire l'inscription de candidats non pertinents, et la réduction de ce nombre exige l'établissement d'un questionnaire de filtrage qui sera rempli directement dans la page Web. La moitié de ces entreprises ne font jamais de recrutement dans les universités ou les foires de carrières, car très souvent les postes à combler visent les employés chevronnés. La collaboration directe avec les universités est à peu près inexistante, sauf pour une entreprise engagée dans un programme coop, jugé très efficace dans le repérage d'individus ayant un potentiel de développement élevé.

La majorité des entreprises possèdent une base de données comptant de 1 000 à 3 500 noms, mise à jour presque quotidiennement et contenant les curriculum vitæ de tous les candidats présentant un certain intérêt. Des organisations se font un devoir de garder un contact régulier avec ces personnes au moyen d'un bulletin ou d'une lettre personnalisée et ali-

mentent leur base de noms fournis par un chasseur de têtes. Le rôle du chasseur de têtes est alors uniquement d'apporter des noms de candidats potentiels, et non d'effectuer une démarche de recrutement. Le porte-parole d'une entreprise affirme que cette approche est quatre fois plus efficace que le recrutement direct effectué par le chasseur de têtes et permet en plus d'enrichir la base de données de noms supplémentaires fournis par le candidat potentiel appelé. La participation à des conférences en vue d'établir des contacts représente l'exception, et à moins d'y être amenées par une situation d'urgence, très peu d'entreprises utilisent une agence pour l'embauche.

Treize entreprises de plus grande taille, comptant en moyenne 500 employés, font partie de cet échantillon. En plus des stratégies utilisées dans les entreprises de taille moyenne, ces entreprises cherchent à se différencier en mettant l'accent dans leur marketing de recrutement sur la possibilité de travailler avec des technologies de pointe et sur les occasions de formation et de développement des employés. Des journées portes ouvertes et des visites guidées de l'entreprise avec une invitation personnalisée constituent des moyens d'éveiller l'intérêt de candidats potentiels. Certaines entreprises cherchent à se différencier de leur concurrent de même taille en se présentant comme une organisation non bureaucratique, réceptive aux suggestions de changement et où règne une communication ouverte avec la gestion supérieure. Comme pour les entreprises de petite taille, plusieurs d'entre elles cherchent à «vendre» l'atmosphère amicale et agréable des lieux de travail par le biais, notamment, d'un club social organisant des activités sportives et sociales, du transport payé pour venir au travail, de l'aménagement d'aires de détente et de loisir et des lieux de travail, de l'incitation à la participation du conjoint à certains événements (dîners pour deux dans un bon restaurant, voyages) et de la multiplication des événements visibles de reconnaissance du rendement individuel et du rendement d'équipe, par exemple une fois par mois. La plupart de ces entreprises ont une politique écrite de

primes pour les recommandations, associée à une période de probation de trois mois du candidat recruté avant d'accorder la prime. Contrairement aux entreprises des deux catégories précédentes, plusieurs d'entre elles participent activement aux foires des carrières et aux foires commerciales, visitent les campus et maintiennent une collaboration avec certaines universités (par exemple l'embauche de stagiaires). La plupart possèdent une base de données de candidats potentiels et ont un poste de recruteur permanent à l'interne. L'utilisation de journaux ou de magazines est aussi jugée inefficace.

MÉTHODES ET STRATÉGIES DE SÉLECTION

Dans les entreprises de petite taille, le processus de sélection est simple, non structuré et ne s'appuie sur aucune description de tâches. Les entrevues sont le plus souvent individuelles et exceptionnellement en comité, lequel comprend d'habitude le gestionnaire, le chef de projet et un éventuel collègue de travail. L'évaluation est informelle et met l'accent sur les connaissances techniques et la personnalité. Une seule entreprise affirme qu'elle utilise l'entrevue comportementale et une seule prend des références. Aucune entreprise ne fait passer de tests de connaissances, d'aptitudes ou de personnalité.

Lors de l'ouverture de postes, la plupart des entreprises de taille moyenne établissent au besoin une description de tâches afin de cerner les exigences techniques du moment. Par contre, quelques-unes s'appuient sur un minimum d'information pour amorcer le processus de sélection. De façon générale, le processus débute par un entretien téléphonique entre le candidat et un gestionnaire, ce qui permet d'effectuer un premier filtrage sur le plan des compétences techniques. Par la suite, une entrevue initiale semi-structurée, le plus souvent de type comportemental, est menée par le responsable des ressources humaines afin d'évaluer les habiletés «molles» considérées comme critiques pour le succès dans l'emploi (comme les habiletés interpersonnelles et le travail d'équipe). Plusieurs

entreprises soulignent l'importance d'évaluer l'affinité entre l'individu et la culture d'entreprise. Toutefois, une seule évalue réellement cet aspect en requérant que le candidat rencontre jusqu'à 14 personnes de divers services et niveaux hiérarchiques avant qu'une décision finale soit prise. L'objectif est de reconnaître les individus qui partagent les valeurs de l'entreprise et pourraient y faire carrière. Sauf cette exception, le processus est court et simple (deux entrevues rapides) et l'évaluation plutôt intuitive, c'est-à-dire sans instrument pour mesurer avec objectivité les dimensions visées. Les références des candidats sont cruciales pour la moitié des entreprises, mais aucune n'utilise de tests psychométriques.

La majorité des entreprises de grande taille font systématiquement une entrevue téléphonique non structurée afin de vérifier les compétences techniques de base, l'intérêt, les attentes salariales et la disponibilité des candidats. Le processus se poursuit par un entretien initial avec le responsable des ressources humaines et/ou un gestionnaire qui vise à évaluer la personnalité ou l'affinité du candidat avec la culture d'entreprise. L'évaluation des habiletés à travailler en équipe tient une place importante lors de cet entretien et l'entrevue est très amicale afin d'attirer le candidat en véhiculant une image positive de l'entreprise. Les deux ou trois autres entrevues suivantes mettent habituellement en présence un gestionnaire, le chef de projet et parfois les membres de l'équipe du futur employé. Ces entrevues visent à mesurer autant des compétences personnelles diverses (telles les relations interpersonnelles) que les connaissances techniques. Les entreprises cherchent davantage une harmonisation entre le candidat et le poste que l'évaluation du potentiel général. Exceptionnellement, deux entreprises évaluent réellement le potentiel des candidats face à plusieurs postes dans l'organisation. Dans ces cas, les gestionnaires de multiples services évaluent des compétences génériques, mais aussi des compétences spécifiques des postes de leur service respectif. L'objectif est de découvrir les personnes qui présentent des possibilités de carrière dans

l'entreprise afin d'augmenter la probabilité de leur conservation à long terme. Par exemple, une entreprise utilise un modèle de compétences basé sur 12 rôles comportementaux, établit le profil recherché et façonne l'entrevue comportementale de manière à mesurer ces dimensions spécifiques. Dans ce cas, les membres de la future équipe du candidat participent à l'évaluation.

L'entrevue comportementale et la prise de références sont à proprement parler les seuls instruments de sélection utilisés, et rares sont les entreprises qui évaluent les connaissances techniques avec une méthode structurée tel un test. La peur de perdre des candidats réticents à se faire tester par un instrument, l'absence de tests pertinents pour l'industrie en vue d'évaluer les habiletés de travail d'équipe⁴ et le manque de temps sont les arguments apportés pour justifier la non-utilisation de ces outils.

L'ÉVALUATION DU RENDEMENT ET LA GESTION DE LA PERFORMANCE

La gestion de la performance est un ensemble de pratiques de gestion visant la maximisation du rendement des personnes (individu et équipe) et l'augmentation de la performance organisationnelle. Dans les petites entreprises étudiées, la gestion de la performance est embryonnaire. Les systèmes, les politiques et les formulaires permettant de guider et de supporter la gestion de la performance sont absents et les rencontres de révision de résultats, d'évaluation du rendement ou de discussion du développement sont générales, mais elles font parfois défaut. L'évaluation du rendement, qui est occasionnelle, prend la forme d'une discussion informelle entre le gestionnaire, le chef de projet et l'employé sur l'avancement des projets. Toutefois, dans l'une des entreprises, un processus original a été mis en place, lequel ressemble plus à une évaluation de l'entreprise par l'employé que l'inverse. Ainsi, 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». Par la suite, il soumet ce compte rendu à son chef de projet.

Puis, les deux personnes se rencontrent pour discuter de ce qu'elles peuvent faire ensemble pour améliorer la situation et les chances de succès du projet. Finalement, elles établissent ou ajustent les objectifs de travail.

Dans les entreprises de taille moyenne, les processus d'évaluation de la performance sont variés, mais tous s'accordent à dire que l'évaluation du rendement est très importante. Dans la majorité des cas, seul le superviseur (ou le gestionnaire) fait l'évaluation finale de l'employé. Toutefois, pour six des sept entreprises, le superviseur construit son évaluation en s'appuyant sur de multiples sources d'information provenant des pairs, des chefs de projets, parfois des membres de l'équipe, mais très rarement des clients. En général, ces entreprises font un effort important pour recueillir le plus de données possible de sources multiples afin d'avoir une image juste des forces et surtout des besoins de développement de l'employé. Par exemple, une entreprise exige que l'employé fournisse cinq noms de personnes qui donneront sur lui de l'information à l'évaluateur, tandis qu'une autre demande que tous les membres de l'équipe évaluent la contribution de chacun pour chaque projet. Cependant, aucune organisation n'évalue réellement l'équipe quant aux compétences par rapport au travail en groupe comme entité dynamique, et aucune évaluation entre les membres de l'équipe n'est effectuée. En fait, l'équipe évalue ou révisé le projet, mais elle n'évalue pas sa performance comme équipe.

L'autoévaluation individuelle est présente partout et dans plusieurs cas elle s'appuie sur une information complète fournie à l'employé par le gestionnaire à la suite d'une consultation avec les membres de l'équipe. En plus des objectifs à atteindre, la plupart de ces entreprises évaluent des traits, des compétences ou des comportements (comme le travail d'équipe), souvent de façon structurée en s'appuyant sur une procédure formelle.

Les participants à l'enquête affirment que, dans leur milieu, le rôle du gestionnaire est avant tout d'être un *coach* et un mentor qui, après avoir discuté des objectifs à atteindre, met

l'accent sur les difficultés éprouvées et les besoins de développement de l'employé, et ce, dans un climat de grande participation au processus d'évaluation et de développement. Trois entreprises se disent très tolérantes envers les employés qui n'atteignent pas les objectifs. Comme le souligne un participant, «si un individu travaille fort mais ne réussit pas, le premier réflexe vise à l'aider à s'améliorer plutôt qu'à prendre des sanctions». Dans la plupart des cas, un boni de groupe partagé également entre les membres est accordé sur la base de la réalisation du projet par l'équipe ou par le groupe entier (service ou compagnie). L'évaluation du rendement est utilisée par certaines entreprises comme source d'information pour trouver les individus qui présentent du potentiel pour la gestion.

Les processus d'évaluation suivis sont très différents d'une entreprise à l'autre (voir les tableaux 1 et 2). L'analyse de ces divers processus indique que l'objectif des systèmes de gestion de la performance est double, soit, d'une part, la vérification de la pertinence des objectifs et leur ajustement aux contingences et, d'autre part, le développement des compétences des individus. Bien que les buts soient établis annuellement dans plusieurs entreprises, on revoit ceux-ci fréquemment afin de s'assurer qu'ils sont toujours adaptés à la situation. Lorsque l'environnement d'affaires devient extrêmement dynamique, certains gestionnaires révisent les objectifs tous les mois avec chacun de leurs employés.

L'importance de la formation et du développement qui découlent de l'évaluation est omniprésente et se traduit par exemple dans certaines compagnies par la création d'un budget appréciable représentant de 2 % à 3 % de la masse salariale. D'autre part, le développement de carrière est considéré comme un facteur de conservation critique pour la gestion. On trouve cet aspect autant dans les processus formels que dans les processus informels qui encadrent les discussions entre le superviseur et l'employé. Les formulaires utilisés contiennent souvent une section visant à rappeler au gestionnaire de traiter cet aspect. Par exemple, dans une entreprise, on demande spécifiquement à l'employé

de préciser ses objectifs de carrière et les postes qu'il convoite dans la compagnie, de justifier ses choix de façon détaillée et de proposer des moyens de combler les écarts qui le séparent de ses objectifs.

Dans les entreprises de grande taille, on trouve de façon plus constante un système d'évaluation formalisé et très structuré. Plusieurs entreprises utilisent une approche d'évaluation de type 180 degrés comprenant le gestionnaire, une autoévaluation et une évaluation par les pairs. Par contre, d'autres ont un système traditionnel qui comporte une évaluation unique du superviseur. Une seule entreprise s'appuie sur une évaluation effectuée par les clients, et dans ce cas l'évaluation des clients se fait obligatoirement afin de respecter la norme ISO. En fait, cette dernière évaluation ressemble plus à une documentation sans jugement qu'à une appréciation proprement dite du rendement. De plus, 8 des 13 entreprises ne recourent pas à une évaluation par les pairs; dans ces cas, le superviseur porte un jugement seul basé sur ses observations personnelles. Pour quelques entreprises, l'évaluation des habiletés interpersonnelles et d'équipe représente jusqu'à 50 % de l'évaluation finale.

Comparativement aux entreprises de taille moyenne dont la moitié n'ont pas de formulaire ou d'instrument d'évaluation du rendement, les entreprises de ce groupe disposent toutes d'un outil d'évaluation. Les critères y sont inscrits, accompagnés habituellement d'une échelle en trois ou quatre points (par exemple, besoin d'amélioration, contribution valable, excellente contribution). Une entreprise va plus loin, ayant troqué le formulaire papier contre un système «en temps réel» servant de support à l'information. Dans cette entreprise, l'employé peut consulter ses «fiches d'évaluation» mises à jour régulièrement en fonction des divers projets auxquels il participe.

RÉMUNÉRATION DIRECTE ET RÉMUNÉRATION INDIRECTE

La rémunération globale est l'activité consistant à évaluer la contribution des employés à l'organisation afin de déterminer leur rétribution finan-

TABLEAU 1 – Processus d'évaluation particulier aux entreprises de taille moyenne

Période	Une fois l'an à date fixe	Deux fois l'an, deux dates fixes	Tous les trois mois et après chaque projet	Continue et annuellement
Processus	<ul style="list-style-type: none"> Le gestionnaire sollicite les pairs et le chef de projet pour obtenir de l'information pour une date fixe Le superviseur collecte l'information auprès de toutes les personnes engagées dans un projet Sous l'appellation de «gestionnaire de carrière», il fait la synthèse et organise l'information Le gestionnaire de carrière transmet l'information à l'employé sous forme synthétique L'employé fait son autoévaluation en s'appuyant sur ces informations Le gestionnaire et l'employé se rencontrent et discutent du rendement et des améliorations à apporter Ils discutent du plan de développement Ils discutent de la fixation ou de l'ajustement d'objectifs 	<ul style="list-style-type: none"> Le gestionnaire évalue la performance et rencontre l'employé à une date fixe annuelle-ment L'employé prend connaissance de l'évaluation lors de la rencontre Le rendement est discuté et les besoins d'amélioration et de développement précisés Le directeur des ressources humaines et le gestionnaire font conjointement une deuxième évaluation six mois plus tard Cette évaluation n'est pas communiquée à l'employé L'employé est informé seulement si des problèmes de performance sont soulevés 	<ul style="list-style-type: none"> Après chaque projet, de l'information est recueillie auprès des pairs et dans certains cas de clients à partir d'un formulaire structuré Le gestionnaire évalue chaque membre de l'équipe et inscrit l'information dans une base de données Le gestionnaire transmet l'information au service des ressources humaines et à l'employé par Internet Après trois mois, le gestionnaire rencontre l'employé et discute des besoins de développement Lors de cette même rencontre, ils discutent par la suite des objectifs actuels et en précisent de nouveaux dans un esprit de participation 	<ul style="list-style-type: none"> Le gestionnaire recueille l'information auprès des pairs durant et après un projet Au moment choisi par le gestionnaire, l'employé doit s'autoévaluer sur une grille de comportements Le gestionnaire obtient de l'employé cinq noms de personnes qui fourniront de l'information sur ses comportements et sa performance Le gestionnaire rencontre l'employé en fin de projet et/ou annuellement. Ils discutent des compétences utilisées et des compétences à améliorer, des besoins de l'employé pour se développer La discussion porte sur le développement de sa carrière, ses aspirations et les actions à prendre pour les réaliser
Évaluateur	Superviseur ou gestionnaire	Gestionnaire-superviseur et directeur des ressources humaines	Gestionnaire	Superviseur
Approches	Par résultats	Par résultats et compétences comportementales et traits	Par résultats	Par compétences comportementales

TABEAU 2 – Processus d'évaluation particulier aux entreprises de grande taille

Période	Selon l'ancienneté	Annuellement et semestriellement	Annuellement	Continue
Processus	<p>1^{re} année en poste :</p> <ul style="list-style-type: none"> Évaluation individuelle : le supérieur compile ses observations et rencontre son employé tous les trois mois à date fixe Évaluation par les pairs : les pairs évaluent la recrue tous les trois mois Le supérieur rencontre son employé et lui communique unilatéralement son évaluation, marque son accord ou son désaccord <p><i>Année subséquente :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Le supérieur compile l'information de l'évaluation des pairs et des clients s'il y a lieu Le gestionnaire et l'employé se rencontrent officiellement une fois l'an pour discuter de l'évaluation et de la révision salariale À cette occasion, ils discutent des besoins de développement de l'employé 	<ul style="list-style-type: none"> L'employé s'autoévalue sur ses compétences techniques et comportementales Le superviseur valide l'autoévaluation et y inscrit les écarts perçus Le superviseur rencontre l'employé pour discuter des écarts de compétences et arriver à une entente Le superviseur et l'employé établissent un plan de développement avec des objectifs de formation et de développement à atteindre Le superviseur et l'employé discutent des résultats actuels et des nouveaux objectifs à atteindre Les objectifs de résultats et de formation et de développement sont entrés dans une base de données accessible à tous. Chacun dans l'entreprise sait ce que chacun essaie de développer 	<ul style="list-style-type: none"> Le gestionnaire collecte l'information auprès de multiples sources L'information est transmise à l'employé et ce dernier s'autoévalue sur des échelles d'attentes de résultats et de compétences comportementales Le superviseur et l'employé se rencontrent, comparent leurs scores La discussion porte sur les écarts de résultats et de compétences, et sur les besoins de développement et de carrière Un plan de développement est élaboré Le plan de développement est transmis au directeur des ressources humaines pour vérification, validation et mise en œuvre du plan de développement 	<ul style="list-style-type: none"> Toute information sur la performance (résultats, compétences) est entrée dans un système «en ligne» et mise à jour pour chaque projet L'employé consulte à sa convenance son fichier de performance Des rencontres sont demandées au besoin par l'employé pour discuter des commentaires inscrits à son fichier Le superviseur et l'employé se rencontrent officiellement tous les quatre mois de façon formelle pour lier la performance au boni et discuter des objectifs à accomplir
Évaluateur	Pairs et supérieur hiérarchique	Supérieur, autoévaluation de l'employé	Supérieur, autoévaluation de l'employé	Supérieur
Approches	Par résultats et compétences comportementales	Par résultats et compétences comportementales	Par résultats et compétences comportementales	Par résultats et compétences comportementales

cière et non financière, directe et indirecte. La rémunération directe comprend le salaire de base et la rémunération au rendement. La rémunération indirecte a trait aux programmes de protection privés et publics, aux absences rémunérées et aux services et privilèges offerts aux employés (Dolan *et al.*, 2002).

Les petites entreprises étudiées ont comme politique de rémunération de base de demeurer concurrentielles en suivant le marché régional. Puisqu'elles ne possèdent pas suffisamment de ressources pour faire concurrence sur les plans national et international, elles tendent à cibler leurs enquêtes salariales annuelles sur le marché local. Ces petites organisations ne veulent pas se munir d'une structure salariale formelle qui pourrait nuire à leur flexibilité. Ainsi, les dirigeants préfèrent déterminer les salaires au cas par cas, selon l'expérience du candidat dans l'industrie, son niveau de scolarité, l'importance du poste et les compétences qu'apporte ce dernier à l'organisation. Bref, la rémunération est centrée beaucoup plus sur l'individu que sur le poste occupé. Selon les responsables de ces petites entreprises, la flexibilité qu'entraîne un tel système leur permet de demeurer plus concurrentielles. Les révisions salariales basées sur le mérite peuvent être bisannuelles, annuelles et même semestrielles pour certains employés clés.

La rémunération variable est limitée dans les petites entreprises. Une organisation n'offre rien sur ce plan, une autre verse annuellement dans le REER de l'employé des sommes d'argent selon la performance de l'organisation et les deux dernières donnent des actions selon l'ancienneté ou les offrent à un prix moindre que sur le marché. Aucune d'entre elles n'offre de prime ou la participation aux bénéfices. En ce qui a trait aux régimes d'avantages sociaux, ces entreprises prévoient un régime standard d'assurances médicale, dentaire et invalidité. Leurs ressources étant limitées, ces employeurs ne peuvent se permettre d'offrir des régimes flexibles et généraux comme le font les entreprises de plus grande taille. Dans le but de contrer le manque de ressources financières à leur disposition, ces orga-

nisations mettent l'accent sur la rémunération non financière comme la participation aux décisions et l'affectation à des responsabilités importantes et variées.

Pour leur part, les entreprises de taille moyenne mettent l'accent sur les enquêtes salariales afin de demeurer concurrentielles. Cela les amène à réviser les salaires de deux à quatre fois par année. Plusieurs entreprises participent à un réseau informel d'échange d'information en ce qui concerne les pratiques de rémunération dans leur secteur d'activité. Ainsi, malgré la concurrence qu'elles se font, elles s'entraident, probablement afin de réduire la flambée des salaires.

Contrairement à leurs concurrents de petite taille, ces entreprises ont tendance à créer des structures salariales formelles par catégories d'emplois. En effet, deux de ces sept entreprises ont maintenu jusqu'à présent un système de rémunération informel. La rémunération en fonction des compétences est aussi l'exception puisqu'elle est implantée dans deux entreprises seulement.

En plus d'un système de rémunération de base, ces organisations préconisent au moins une forme de rémunération variable et offrent, pour la plupart, des primes qui s'adressent surtout aux employés clés, tels les ingénieurs. Toutefois, trois de ces entreprises offrent des primes sur une base annuelle à tous les employés en fonction des profits de l'organisation. Ces primes tiennent compte des performances individuelles et/ou des résultats du groupe en fin de projet et s'appuient sur un système d'évaluation formel, le supérieur hiérarchique disposant d'une marge discrétionnaire quant à l'attribution de ces primes. Celles-ci prennent la forme d'argent, de prix somptueux et d'actions. Par exemple, certaines entreprises distribuent des actions tous les trois mois pour récompenser le rendement supérieur d'un individu ou d'une équipe. La rémunération au mérite individuel est également la norme.

De façon générale, le budget consacré aux avantages sociaux est important. Par exemple, certains employeurs s'appliquent à payer 100 % des avantages sociaux, comprenant un régime de retraite, des assurances médicale et dentaire, des prêts sans

intérêt, le remboursement de frais d'adhésion à des clubs sportifs, l'achat d'équipements et de vêtements de sport, des cours d'enrichissement personnel ainsi que des vacances additionnelles. Sur ce dernier point, un employé obtient généralement trois ou quatre semaines de vacances rémunérées dès la première année d'embauche. Les programmes d'achat d'actions à taux préférentiel sont aussi répandus. Dans ce milieu, on insiste sur la rémunération non financière en reconnaissant la performance lors d'événements officiels.

À l'instar des entreprises de taille moyenne, la plupart des entreprises de grande taille investissent beaucoup de ressources pour effectuer des enquêtes salariales, certaines jusqu'à quatre fois par année pour certains groupes d'employés clés. Les augmentations salariales au mérite et les primes de rendement individuel et d'équipe sont aussi fortement utilisées.

On trouve une panoplie de pratiques de rémunération variable établies par ces employeurs. Par exemple, plusieurs organisations offrent à leurs employés un programme de participation aux bénéfices. Dans certaines cas, au lieu de verser la somme au comptant, elles achètent des actions et les distribuent aux employés selon la performance individuelle ou d'équipe. La participation aux bénéfices peut être substantielle; par exemple, une entreprise a versé à ses employés clés 35 % de leur salaire annuel à la suite d'une performance annuelle supérieure. La majorité des entreprises resserrent les régimes de participation aux bénéfices aux employés clés dont le travail touche directement les produits et les services de l'entreprise. Il existe un éventail d'autres pratiques de récompenses. Ainsi, certaines entreprises accordent des vacances supplémentaires à tous leurs employés durant le temps des fêtes. D'autres récompensent les employés performants en leur offrant un souper gastronomique au restaurant de leur choix, payent l'inscription à un club de golf ou encore un voyage de tourisme en compagnie du conjoint.

En plus de la participation aux bénéfices, ces organisations bien établies offrent de généreuses primes à leurs employés. Les primes peuvent

prendre plusieurs formes, comme les primes individuelles distribuées par exemple pour le temps des fêtes en reconnaissance d'une performance annuelle individuelle ou d'équipe exceptionnelle, les primes reliées aux objectifs individuels associés aux résultats de l'évaluation du rendement, les primes d'embauche, les primes attribuées aux idées créatives ainsi que les primes d'équipe distribuées consécutivement à la réalisation d'un projet spécifique. Certaines organisations établissent un compte de frais pour les supérieurs hiérarchiques, leur permettant d'offrir à discrétion aux employés les plus performants des primes ponctuelles (par exemple 1 000 dollars ou des jours de congé rémunérés).

Les régimes d'avantages sociaux établis par ces organisations se démarquent significativement de ceux de leurs concurrents de petite et de moyenne taille. Ainsi, 10 de ces 13 entreprises ont adopté un système de bénéfices flexibles de type cafétéria dans lequel les employés reçoivent un certain nombre de crédits ou une somme d'argent qu'ils peuvent transformer en avantages sociaux de leur choix tels qu'un meilleur régime de retraite, des assurances médicale et dentaire supplémentaires, un abonnement à un club de conditionnement physique ou des services personnels (comme Weight Watchers). Les deux autres employeurs ont opté pour un système plus standard. En plus d'un régime de bénéfices identique pour tous les employés de l'organisation, certaines entreprises donnent jusqu'à 50 % du montant que leurs employés ont choisi d'investir dans leurs REER. Enfin, la plupart de ces organisations offrent à leurs employés un régime d'achat d'actions. Ces derniers bénéficient habituellement d'un escompte.

DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS

Forcées de s'adapter à un milieu changeant continuellement, les entreprises de ce secteur ont mis en place des pratiques de GRH nombreuses et dans certains cas très originales, comme on peut le constater dans le tableau 3. La présente recherche nous a permis de faire ressortir certains écarts et similitudes entre la théorie et la pratique et de proposer des recom-

mandations pour aider les décideurs dans leur gestion des ressources humaines.

Selon les observations de certains auteurs (Drucker, 1987; Young, 1992), les descriptions de tâches dans un environnement aussi dynamique nuisent à la flexibilité de la gestion, ne sont pas adaptées à l'organisation du travail et sont appelées à disparaître. Toutefois, ce n'est pas ce que on constate dans plusieurs entreprises qui placent la description de tâches au premier plan lorsqu'il est question de recrutement et de sélection. Plutôt que de disparaître, le processus d'analyse des tâches et les descriptions ont pris, dans plusieurs de ces entreprises, une orientation différente sous la pression de multiples facteurs. Cela corrobore le point de vue de Sanchez et Levine (1999), qui notent que les responsabilités interfonctions, une division plus floue entre les responsabilités du gestionnaire et celles des employés, des tâches changeantes exigées par un milieu de travail dynamique, des interactions maximales entre travailleurs et une contrainte accrue quant au contrôle des coûts modifieront les méthodes de collecte d'information, la source des informations et le type de données lié à l'analyse des tâches. Dans plusieurs entreprises étudiées, l'analyse des tâches est devenue un processus continu d'analyse du travail et l'adaptation du contenu des descriptions est continue plutôt que figée pour une longue période. Bien sûr on trouve des exigences techniques précises, ces exigences se transformant au rythme des changements technologiques. Par contre, les exigences concernant les compétences personnelles et interpersonnelles demeurent stables et sont plutôt génériques. Pour prévenir l'obsolescence rapide des descriptions de tâches, ces dernières sont dans plusieurs cas largement définies et les compétences génériques touchent des qualités personnelles et interpersonnelles autant que des attentes relatives à des comportements dictés par les facteurs clés de succès organisationnels, la mission, la technologie et les contraintes de l'environnement.

Pour les entreprises de haute technologie, le recrutement et la sélection d'employés à haut rendement font

partie de leur stratégie d'affaires pour atteindre les objectifs organisationnels. Selon la théorie d'Olian et Rynes (1995), puisque ces organisations cherchent constamment les occasions de développer de nouveaux produits ou services, leurs efforts seraient facilités par l'embauche d'une variété d'expertises. Selon la théorie, les chances d'obtenir une force de travail hétérogène sont accrues lorsqu'un éventail de méthodes de recrutement est utilisé. Les résultats montrent effectivement que plusieurs moyens de recrutement sont adoptés dans ces entreprises, et d'abord les recommandations par les employés, le réseautage, la page Web et, à l'occasion, les agences. Toutefois, aucun théoricien des années 1990 n'avait prévu les changements majeurs qui se produiraient dans les méthodes et les processus de recrutement faisant appel à une technologie avancée. Le réseau Internet comme outil de recrutement comporte l'avantage d'une diffusion et d'un échange d'information rapide, et représente un moyen efficace d'atteindre un large public. Toutefois, comme on a pu le constater, cette méthode comporte aussi des désavantages, tels que le surcroît d'informations rebuts et le risque d'éliminer de bons candidats par des questions de premier filtrage mal conçues ou la diffusion d'une image déplorable de l'organisation. Il sera nécessaire pour les théoriciens et les praticiens de se pencher sur le développement de systèmes experts en ligne plus sophistiqués afin d'aider ces entreprises à filtrer plus efficacement les candidats en ce qui a trait à leurs habiletés, à leurs connaissances et peut-être à leur potentiel, et ce, tout en conservant auprès d'eux une image favorable. Des systèmes visant à augmenter la précision du premier filtrage voient le jour, comme Resumix (www.resumix.com) et Intellimatch (www.intellimatch.com). Certains systèmes de premier filtrage s'attaquent aussi au problème du maintien de l'image organisationnelle envers les candidats tels que le système développé par la compagnie Texas Instruments (www.ti.com/recrut/docs).

Les entreprises de ce type devraient aussi chercher à obtenir du potentiel (Miles et Snow, 1988). Le concept de potentiel suggère que

TABLEAU 3 – Répertoire des stratégies et pratiques de recrutement, de sélection, d'évaluation du rendement et de rémunération utilisées dans les entreprises de haute technologie

	Petite taille (n=6)	Taille moyenne (n=7)	Grande taille (n=13)
Recrutement	<ul style="list-style-type: none"> • Accent sur la réputation et sur l'environnement de travail stimulant • Accent sur des activités sociales et sportives • Publicité non structurée sur la culture (bouche à oreille) • Utilisation des employés actuels comme recruteurs actifs • Prime pour les recommandations • Information générale à travers un site Web • Agence de recrutement • Questionnaire général de «filtrage» sur le site Web 	<ul style="list-style-type: none"> • Accent sur la réputation et sur l'environnement de travail stimulant • Accent sur les conditions de travail et l'horaire de travail • Accent sur les occasions de carrière et la bonne communication interne • Accent sur des activités sociales et sportives • Publicité structurée sur le site Web • Primes pour les recommandations • Recommandations par les employés actuels • Publicité sur des sites Web commerciaux • Publicité dans des revues professionnelles • Questionnaire structuré de filtrage sur leur site Web • Collaboration occasionnelle avec des universités pour repérer les individus ayant un potentiel élevé • Base de données de candidats potentiels 	<ul style="list-style-type: none"> • Stratégies et méthodes semblables à celles des entreprises de taille moyenne avec en plus : <ul style="list-style-type: none"> • Accent sur le développement professionnel des employés et l'acquisition de connaissances à la fine pointe de la technologie • Accent sur l'absence de bureaucratie • Attribution de récompenses au conjoint et à la famille • Visites guidées, journées portes ouvertes • Participation aux foires de carrières et aux foires commerciales • Collaboration étroite avec certains programmes universitaires (par exemple coop)
Sélection	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevue et évaluation non structurées • Prise de références à l'occasion 	<ul style="list-style-type: none"> • Sélection appuyée par des descriptions de tâches spécifiques et/ou génériques • Mesure des habiletés techniques et interpersonnelles • Premier filtrage téléphonique (entrevue) • Entrevue et évaluation non structurées • Entrevue comportementale semi-structurée 	<ul style="list-style-type: none"> • Stratégies et méthodes semblables à celles des entreprises de taille moyenne avec en plus : <ul style="list-style-type: none"> • Entrevue d'évaluation de la correspondance entre les valeurs du candidat et celles de l'organisation • Entrevues multiples avec des gestionnaires de divers niveaux et des équipes de travail • Évaluation du potentiel
Évaluation du rendement	<ul style="list-style-type: none"> • Absence de systèmes et de politiques • Évaluation occasionnelle et informelle • Évaluation de l'entreprise par l'employé (processus inversé) 	<ul style="list-style-type: none"> • Accent sur l'évaluation individuelle plutôt que sur la dynamique d'équipe • Accent sur le développement de carrière • Utilisation d'une ou de plusieurs sources • Utilisation d'un ou de plusieurs évaluateurs • Mesure de traits, de compétences, de comportements et de résultats • Rendement et développement liés lors de l'évaluation • Autoévaluation de l'employé 	<ul style="list-style-type: none"> • Stratégies et méthodes semblables à celles des entreprises de taille moyenne avec en plus : <ul style="list-style-type: none"> • Système en ligne d'évaluation du rendement
Rémunération	<ul style="list-style-type: none"> • Enquêtes salariales locales • Absence de structure salariale formelle • Révisions salariales annuelles, bisannuelles ou semestrielles • Primes de performance individuelle et d'équipe • Actionnariat après un an d'ancienneté • Absence de participation aux bénéfices • Accent sur la rémunération financière 	<ul style="list-style-type: none"> • Enquêtes salariales nationales • Révision salariale de deux à quatre fois l'an • Réseau informel d'échange d'information sur les salaires • Structure salariale formelle • Primes sur les bénéfices de l'organisation • Participation aux bénéfices pour l'ensemble des employés ou limitée aux employés clés • Primes de performance individuelle et d'équipe (résultats d'un projet) • Régimes d'achat ou d'octroi d'actions • Rémunération en fonction des compétences 	<ul style="list-style-type: none"> • Stratégies et méthodes semblables à celles des entreprises de taille moyenne avec en plus : <ul style="list-style-type: none"> • Primes aux idées créatives • Primes aux individus exceptionnels • Primes reliées à la réalisation de projets spéciaux • Primes cadeaux lors d'événements spéciaux • Primes de performance de l'unité • Primes à la discrétion du superviseur

l'individu doit être choisi non seulement en fonction d'un besoin spécifique à court terme, mais aussi pour ses capacités à s'adapter à plusieurs emplois à venir, souvent encore inexistant. Cela exige donc que ce potentiel soit évalué. Bien que l'on note une préoccupation chez la plupart des entreprises pour attirer des individus ayant un potentiel élevé, peu d'entre elles ont mis en place des moyens d'évaluer les dimensions du potentiel préconisées par les auteurs, tels que les aptitudes cognitives, le sens des responsabilités ou l'adaptabilité. Malgré le fait que l'acquisition d'individus ayant du potentiel soit un objectif crucial, le potentiel n'est pas réellement évalué. Il apparaît donc comme important que les responsables de l'embauche envisagent l'utilisation de mesures valides actuellement accessibles afin d'augmenter l'utilité de la sélection. Toutefois, la rareté des instruments sur le marché suscite chez les chercheurs un défi vers lequel ils devraient orienter leur recherche.

Le processus de recrutement n'est pas à sens unique. En effet, le processus d'autosélection, c'est-à-dire la décision d'un candidat de demeurer dans la course ou de s'en retirer sur la base de sa perception positive ou négative de l'entreprise, influencera l'efficacité du processus de dotation. Les commentaires obtenus montrent que la théorie de l'«harmonisation de l'image» (*image matching*) (Catano *et al.*, 2001) est au cœur des pratiques de recrutement des entreprises de haute technologie. Selon cette théorie, un candidat choisit de travailler ou non pour une entreprise en comparant l'image qu'il se fait de plusieurs organisations plutôt qu'en comparant les attributs des postes offerts dans ces différentes organisations. Ainsi, il ferait ce choix sur la base de l'harmonisation de l'image idéale recherchée avec l'image perçue, et non en cherchant les meilleures caractéristiques d'emploi. Nos résultats indiquent que la diffusion d'une image organisationnelle favorable reflétant la culture et les valeurs de l'entreprise est importante si l'on veut attirer les candidats souhaités. Ainsi, plusieurs entreprises cherchent au moyen de leur site Web et de leurs annonces publicitaires à créer dans l'esprit des candidats une

image différente de celle de leurs concurrents. Plusieurs responsables du recrutement sont tout à fait conscients de l'importance de la diffusion de cette image.

Compte tenu d'un milieu marqué par l'urgence de trouver des employés immédiatement opérationnels, les théoriciens (Miles et Snow, 1988) soutiennent que ces entreprises devraient utiliser des tests d'habiletés, c'est-à-dire des tests permettant de démontrer si le candidat peut réaliser le travail au moment du test. Force est de constater qu'aucun test, sauf exception, n'est utilisé dans ces entreprises, quelle que soit leur taille. Seules l'entrevue et les références servent à évaluer les candidats, que ce soit sur leurs compétences techniques, personnelles ou interpersonnelles. D'autre part, contrairement aux modèles théoriques, peu de critères d'évaluation sont envisagés dans la plupart des cas.

Selon Schuler (1988), les entreprises de type entrepreneurial ou en croissance rapide comme celles qui sont étudiées devraient réaliser leur stratégie en mettant l'accent sur des critères de sélection implicites, des procédures ouvertes et une socialisation intensive. On s'attend à ce que ces pratiques stimulent l'innovation, la flexibilité des comportements et la coopération. En ce qui a trait à la socialisation, il est évident que toutes les entreprises font un effort important dans cette direction. En ce qui concerne l'utilisation de critères implicites, nos résultats montrent que cette assertion est partiellement fondée. En effet, une fois les compétences techniques évaluées, les autres critères évalués sont définis de façon large tels que l'adaptabilité émotive, la créativité et la correspondance des valeurs. Le problème qui se pose dans ce cas concerne la mesure de ces critères, celle-ci étant essentiellement intuitive plutôt qu'appuyée par des données. Les entreprises bénéficieraient grandement de l'utilisation d'instruments valides offerts sur le marché comme l'instrument de Stevens et Campion (1999) pour la mesure de l'habileté à travailler en équipe. Toutefois, il existe bien sûr un besoin pour la création d'outils de mesure du potentiel.

Le processus de sélection est très informel pour les petites entreprises,

mais il tend à devenir plus organisé lorsque la taille des entreprises s'accroît. L'évaluation des compétences techniques se fait aussi avec le minimum de précision et peu d'outils d'évaluation, le jugement d'un expert lors de l'entrevue étant la seule base de décision. Pourrait-il en être autrement? Les changements technologiques rapides et leurs effets sur les exigences techniques des postes rendent irréaliste l'idée de pouvoir mettre au point des tests de connaissances ayant une durée de vie suffisamment longue pour justifier l'investissement. Le jugement d'un expert est probablement le moyen le mieux adapté à cette circonstance.

Comme le prédit le modèle de Schuler (1988), les entreprises en démarrage ont des pratiques d'évaluation du rendement très «lâches», peu intégrées, où l'accent est placé sur les résultats et une participation très élevée de l'employé à la discussion lors du processus d'évaluation. Conformément à la théorie, dans les entreprises plus mûres, l'évaluation individuelle du rendement vise le développement, et l'accent est mis autant sur les comportements que sur les résultats. Cela rejoint les assertions de Motowidlo et Schmit (1999) qui soutiennent que, dans ce milieu, l'évaluation des variables qui favorisent la viabilité du réseau social et organisationnel et qui enrichissent le climat (comme la coopération, l'initiative ou l'autodéveloppement) est nécessaire pour tenir compte du contexte dynamique.

Nous savons que, dans ce milieu, la structure organisationnelle est marquée par le travail d'équipe organisé autour de projets qui varient fréquemment (Daft, 2001). Les membres de l'équipe participent activement à la détermination des mesures de performance et à l'évaluation de leurs collègues (Jones et Schilling, 2000). L'évaluation devrait servir aussi à fournir à l'équipe des informations leur permettant de déterminer leurs forces et leurs faiblesses quant à la performance, de développer un sentiment d'habilitation et d'orienter les efforts vers les objectifs visés. Nos résultats corroborent partiellement ces affirmations. En effet, dans la moitié des entreprises de taille moyenne et de grande taille, les membres de l'équipe participent au processus d'évaluation

en fournissant au gestionnaire un intrant sur chaque membre à évaluer. Toutefois, l'engagement de l'équipe dans la plupart des cas s'arrête là. Bien que le travail soit organisé autour d'équipes de projets et qu'une portion des primes soit reliée aux résultats fournis par l'équipe, le processus d'évaluation du rendement demeure centré sur l'individu, alors que, selon les auteurs, l'équipe devrait être au cœur de l'évaluation. Nos données indiquent que l'équipe n'étudie pas son propre fonctionnement, participe peu à l'établissement des objectifs et des mesures de performance et se fixe rarement des cibles sur le plan de l'amélioration de son fonctionnement. Les études actuelles indiquent pourtant que ces éléments sont déterminants pour la performance de l'équipe (Parker *et al.*, 2000; Jones et Schilling, 2000). Dans plusieurs entreprises, les responsables de la GRH sont conscients de ce risque et font un effort particulier pour intégrer les pratiques recommandées dans la gestion de la performance des équipes.

Les systèmes de rémunération dans ces entreprises ont comme unité d'analyse l'individu ou le groupe plutôt que le poste de travail et utilisent le marché externe comme schème de référence (Diaz *et al.*, 1997). Plusieurs auteurs recommandent que les entreprises de haute technologie orientent leurs pratiques de rémunération vers le long terme afin que les employés et la firme partagent le risque. En accordant beaucoup d'importance aux régimes d'achat d'actions, les entreprises participantes se conforment à cette prescription. Les entreprises mûres répondent assez bien aux prescriptions du type prospecteur (Miles et Snow, 1988) et du type croissance dynamique (Schuler, 1988) car elles accordent une grande importance à l'évaluation des emplois, à l'équité autant interne qu'externe, aux récompenses à court terme (par exemple la rémunération au mérite) et à long terme (par exemple la participation aux bénéfices et l'actionnariat).

CONCLUSION

Cette étude montre que les pratiques en matière de ressources humaines varient entre les entreprises

de haute technologie de même taille et les entreprises de taille différente. Toutefois, à la lumière de nos observations et de divers écrits dans le domaine de la GRH, certaines pratiques semblent plus appropriées que d'autres. C'est dans cette optique que nous faisons aux gestionnaires des ressources humaines les suggestions suivantes qui pourraient s'intégrer à leur plan d'actions.

En ce qui a trait au recrutement, l'élaboration d'un questionnaire de filtrage sur le Web ciblant les compétences techniques clés et certaines habiletés critiques est un outil que les gestionnaires en GRH devraient considérer, car il peut accélérer le recrutement et améliorer la qualité des recrues. D'autre part, l'aménagement des lieux de travail et la mise en place d'activités sociales et sportives sont certes des éléments qui favorisent l'attraction de certains candidats. Toutefois, l'amélioration des possibilités de développement professionnel et de carrière ressort comme un élément des plus importants auquel les responsables de la GRH doivent prêter attention. Enfin, pour attirer les candidats supérieurs, il est recommandé de mettre en place des pratiques qui facilitent les exigences des couples à double carrière et rompent le déséquilibre travail-famille. Dans ce milieu, ces pratiques sont l'exception plutôt que la règle. Du côté de la sélection, il est souhaitable d'adopter des techniques de sélection plus valides pour réduire les coûteuses erreurs de sélection dont les conséquences peuvent être dramatiques, particulièrement pour les entreprises en démarrage. L'utilisation d'approches de sélection peu coûteuses, comme l'entrevue comportementale, et de références structurées profiteront à tous. De plus, toutes les entreprises auront avantage à utiliser des tests d'aptitudes valides. Ces tests s'avéreront très utiles pour acquérir le potentiel humain nécessaire à l'entreprise.

Dans un contexte aussi dynamique, il est essentiel que les mesures de performance de l'équipe soient alignées sur les objectifs stratégiques et soient connues de tous ses membres. Sur ce plan, la pleine participation des membres de l'équipe à l'établissement des mesures et à la résolution des

problèmes de performance qui les concernent est cruciale. En outre, afin d'améliorer la performance de l'équipe, l'évaluation du rendement devrait se faire à propos non seulement des résultats produits au regard d'un objectif attendu, mais aussi des comportements sous-jacents à la dynamique de l'équipe. Là-dessus, la mise sur pied d'outils simples permettant aux membres d'une équipe d'évaluer leur propre fonctionnement serait un atout. En outre, le processus d'évaluation du rendement devrait s'effectuer sur une base continue, accompagné de rétroactions fréquentes du superviseur dans une optique de résolution de problèmes. Il va sans dire qu'une formation adéquate devrait être fournie aux superviseurs ou aux chefs d'équipe afin que leur rôle de *coach* soit pleinement rempli. L'évaluation individuelle du rendement, malgré un travail organisé le plus souvent autour d'une équipe, demeure l'approche dominante dans ce milieu. Dans ce contexte, le jugement final du superviseur devrait s'appuyer sur plusieurs sources d'information.

Sur un autre plan, les entreprises de grande taille et de taille moyenne utilisent une multitude de programmes de rémunération financière. Face à cette diversité des programmes, il y a un risque que le lien entre la performance et la récompense perde sa signification. Il est donc essentiel que les dirigeants s'assurent que les systèmes de récompenses correspondent à la culture d'entreprise et que les employés comprennent quels objectifs sont appuyés par chaque forme de récompense et de reconnaissance. Dans ce milieu, il est normal que les incitations financières occupent une place prépondérante. Toutefois, la rémunération non financière, telle la célébration des performances supérieures, pourrait jouer un rôle plus important pour renforcer la culture d'entreprise.

Finalement, il ressort de nos observations que les systèmes de dotation, d'évaluation du rendement et de rémunération ont souvent été créés indépendamment les uns des autres. Par exemple, nous avons noté l'absence de lien entre, d'une part, les compétences personnelles et interpersonnelles évaluées lors de la sélection et,

d'autre part, les dimensions mesurées lors de l'évaluation du rendement. Les entreprises auraient avantage à mettre en place un système de gestion de la performance basé sur des compétences génériques valorisées par l'organisation. Des compétences génériques communes aux systèmes de sélection, d'évaluation du rendement et de rémunération faciliteraient une plus grande cohérence entre les systèmes de GRH.

Les entreprises de haute technologie sont à la recherche de pratiques adaptées à leur milieu, mais plusieurs pratiques prônées dans les manuels de GRH sont mal adaptées à leurs besoins. Il importe que les chercheurs prennent en considération les pré-occupations de ces entreprises afin d'adapter ou de créer des approches, des méthodes ou des outils appropriés à leurs besoins. C'est grâce à une meilleure compréhension de leurs besoins et de leurs pratiques actuelles que les chercheurs pourront orienter leur recherche dans des directions susceptibles d'apporter une contribution favorable à la GRH de ces entreprises et d'assurer leur survie.

Vu sa nature même, toute étude qualitative comporte des limites, et celle-ci n'y échappe pas. Ainsi, un échantillon limité d'entreprises de chaque taille restreint inévitablement la généralisation des résultats. Toutefois, cette approche a l'avantage de permettre l'extraction d'une masse d'informations riches et détaillées reflétant la réalité, et ouvre la voie à l'élaboration de nouvelles hypothèses de recherche.

Notes

1. Compte tenu des contraintes d'espace, seuls quatre thèmes sont examinés dans le présent article, soit les pratiques de recrutement, de sélection, d'évaluation du rendement et de rémunération.
2. Les chercheurs désirent remercier les entreprises participantes, soit GMSI, Mixitech, Northwood, Simware Manta, Tundra, Veritaq, Telexis, Agra, Intelcan, Itnet, CGI, Compaq, Crosky, Entrust, Istat, Mitel, Alcatel, ONX, Opentext, Optical, XWaves, DY4 et Telesat.
3. Par exemple, pour attirer des candidats plus jeunes, on mise sur certaines couleurs et on projette des images de succès.
4. Les participants ne semblent pas au courant des recherches menées récemment sur l'évaluation des habiletés de travail d'équipe, entre autres celles de Stevens et Campion (1999).

Références

- Catano, W.M., Cronshaw, S.F., Wresner, W.H., Hackett, R.D., Methot, L.L., *Recruitment and Selection in Canada*, 2^e éd., Nelson, Series in Human Resources Management, 2001.
- Daft, R., *Organization Theory and Design*, 6^e éd., South Western, 2001.
- Diaz, M., Dolores, S., Gomez-Mejia, L., «The effectiveness of organization-wide compensation strategies in technology intensive firms», *The Journal of High Technology Management Research*, vol. 8, n° 2, 1997, p. 301-315.
- Dolan, L.D., Saba, T., Jackson, S.E., Schuler, R.S., *La gestion des ressources humaines au seuil de l'an 2000*, 2^e éd., ERPI, 2002.
- Drucker, P.F., «Workers' hands bound by tradition», *Wall Street Journal*, 2 août 1987, p. 18.
- Flynn, G., «Texas Instruments engineers: A holistic HR workforce», *Costa Mesa*, vol. 77, n° 2, février 1998, p. 30-31.
- Jolly, D., Roche, L., «Traits spécifiques à la GRH dans les entreprises à fort contenu technologique», *Management et Conjoncture sociale*, 1999, p. 556.
- Jones, D.S., Schilling, D.J., *Measuring Team Performance*, Jossey-Bass, 2000.
- Miles, R.E., Snow, C.C., «Designing strategic human resources systems», dans Lloyd, S., Baird, C., Schneier, E., Beatty, R.W. (dir.), *The Strategic Human Resource Management Sourcebook*, Human Resource Development Press, 1988.
- Milkovitch, G.T., «Compensation systems in high technology companies», dans Kleingartner, A., Anderson, C.S. (dir.), *Human Resource Management in High Technology Firms*, Lexington Books, 1987, p. 101-114.
- Motowidlo, J.S., Schmit, M.J., «Performance assessment in unique jobs», dans Ilgen, D.R., Pulakos, E.D. (dir.), *The Changing Nature of Performance*, Jossey-Bass, 1999.
- Olian, J.D., Rynes, S.L., «Organizational staffing: Integrating practice with strategy», dans Miner, J.B., Crane, D.P. (dir.), *Advances in the Practice, Theory and Research of Strategic Human Resource Management*, Harper-Collins, 1995.
- QSR, NUD-IST, *Software for Qualitative Data Analysis*, 2^e éd., Qualitative Solutions and Research Pty Ltd, 1997.
- Parker, G., McAdams, J., Zielinski, D., *Rewarding Teams: Lessons from the Trenches*, Jossey-Bass, 2000.
- Picq, T., «Les pratiques de management des hommes dans la Silicon Valley : vers l'émergence d'un nouveau modèle de GRH», *Actes de colloques management*, 12^e Entretiens Jacques Cartier, Groupe ESC Grenoble, cédérom, 1999, 17 pages.
- Radford, J., Kove, S., «Lessons from the Silicon Valley», *Personnel Journal*, vol. 70, n° 2, février 1991, p. 38.
- Sanchez, J.L., Levine, E.L., «Is job analysis dead, misunderstood, or both?: New forms of work analysis and design», dans Kraut, A.I., Korman, A.K. (dir.), *Evolving Practices in Human Resource Management*, Jossey-Bass, 1999.
- Sears, G., De Cecco, D., *Attracting and Retaining High-Tech Workers*, KPMG et CATA Alliance, 1998.
- Schuler, R.S., «Personnel and human resource management choices and organizational strategy», dans Lloyd, S., Baird, C., Schneier, E., Beatty, R.W. (dir.), *The Strategic*

Human Resource Management Sourcebook, Human Resource Development Press, 1988.

Stevens, M.S., Campion, M.A., «Staffing works teams: Development and validation of selection test for teamwork setting», *Journal of Management*, vol. 25, n° 2, 1999, p. 207-228.

Young, S.M., «A framework for successful adoption and performance of Japanese manufacturing practices in the U.S.», *Academy of Management Review*, vol. 17, 1992, p. 677-700.