

LES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DE PME QUÉBÉCOISES DU GÉNIE-CONSEIL

Bruno FABI*

Denis J. GARAND**

Normand PETERSEN***

Université du Québec à Trois-Rivières

RÉSUMÉ

Cette communication vise à mieux faire connaître les réalités de la gestion des ressources humaines dans les PME œuvrant en contexte de gestion de projets, particulièrement dans les sociétés québécoises de génie-conseil¹. Cette problématique ouvre la porte à de nombreuses observations portant à la fois sur la diversité des pratiques appliquées et sur l'originalité d'un mouvement en plein essor depuis moins de cinq ans. En dressant un bilan des pratiques de GRH utilisées par ces 12 PME du génie-conseil, à l'aide d'une grille-diagnostic exhaustive administrée par entretiens directs approfondis, l'enquête fait état de la satisfaction des acteurs à ce sujet, et identifie les difficultés rencontrées, les besoins d'amélioration et les solutions mises de l'avant par ces entreprises. Les résultats laissent entrevoir un écart substantiel par rapport aux problèmes de gestion traditionnellement liés à la GRH dans ce domaine (Pettersen, 1991 ; Fabi et Pettersen, 1992a) en se rapprochant davantage des constatations formulées par les praticiens de la GRH (d'Amboise et Garand, 1993, 1995 ; Harnois et Fabi, 1994 ; AICC, 1994). On note surtout la diversité et la faible formalisation des outils et techniques de GRH utilisés dans ces PME professionnalisées, ainsi qu'une certaine souplesse d'application des procédures de GRH en fonction des contraintes de projets et de taille. Ces constats permettent de souligner le caractère dynamique et évolutif des pratiques de GRH des PME du génie-conseil québécois, et apportent une contribution aux récentes initiatives d'amélioration et de structuration de la GRH de ces sociétés-conseils.

Mots clés : Ressources humaines (RH) — Gestion des ressources humaines (GRH) — Pratiques de GRH — Petites et moyennes entreprises (PME) — Gestion de projets (GP) — Diagnostic — Sociétés-conseils — Ingénierie — Génie-conseil — Québec

* Bruno Fabi, professeur titulaire de gestion des ressources humaines ; membre associé du GREPME.

** Denis J. Garand, chargé d'enseignement et professionnel de recherche en management ; collaborateur externe du GREPME ; candidat au doctorat en Sciences de gestion, ESM-Université de Metz.

*** Normand Pettersen, professeur titulaire de psychologie industrielle et de méthodologie ; directeur de la maîtrise en gestion de projets.

Adresse: Université du Québec à Trois-Rivières, Département des sciences de la gestion et de l'économie, C.P. 500 Trois-Rivières (Québec) G9A 5H7 Tél : (819) 376-5080 - Télécopie : (819) 376-5079.

¹. Nous tenons à remercier le Conseil de recherche en sciences humaines du Canada (CRSH) pour son soutien financier, essentiel à la réalisation d'un tel projet.

Introduction

Depuis deux décennies, la reconnaissance et les applications de la gestion des ressources humaines (GRH) ne cessent de s'accroître dans la majorité des organisations, apportant aux processus de gestion des éléments humains autrefois traités comme de simples ressources. Parmi les domaines d'activité les moins étudiés sous leurs facettes ressources humaines (RH), on retrouve les entreprises œuvrant en gestion de projets (GP). Ces sociétés regroupent des organisations manufacturières ou industrielles (automobile, télécommunications, informatique, aérospatiale), ainsi que des entreprises de conseils et de services axées sur des projets de toutes dimensions (énergie, petits et grands ouvrages, BTP, construction, technologies de l'information). Dans la présente étude, seul le secteur des services-conseils fut retenu, principalement à cause du faible niveau de connaissances amassées quant aux pratiques de GRH des firmes spécialisées en génie-conseil, en technologies de l'information (Thibodeau, 1996), en construction de bâtiments et en fabrication et transport d'énergie. À ce jour, ce projet de recherche n'a couvert que les deux premiers domaines, et cette communication ne traitera essentiellement que des pratiques de GRH des entreprises québécoises de génie-conseil, étudiées empiriquement au début des années 90.

L'importance de la GRH dans les firmes de génie-conseil ne s'est accrue au Québec qu'à la suite des deux récessions du début des décennies 80 et 90, suivies à chaque reprise de toute une batterie de restructurations, de réorganisations et de processus de rationalisation, dont les impacts les plus visibles ont porté sur les RH. Autrefois fortement déconcentré et largement composé de PME, ce secteur subit depuis une dizaine d'années un phénomène d'expansion et de contraction des effectifs, de concentration de la propriété et d'ouverture internationale, directement liés aux variations cycliques des conjonctures économiques et financières, tant nationales que mondiales (STRATEM, 1990 ; Céré, 1992). Cet intérêt pour les RH a aussi été perçu par l'Association des ingénieurs-conseils du Canada (AICC, 1994). Presque en même temps que notre étude, l'AICC a effectué auprès de ses membres une démarche concertée de remise en question des modes de gestion relatifs aux RH dans leurs organisations. Les résultats de leur consultation permettront d'ailleurs d'établir un certain nombre de parallèles entre la présente démarche empirique, basée sur l'établissement d'un portrait factuel de la situation en PME, et la réflexion collective de praticiens œuvrant en GP.

Globalement, cette recherche a comme double visée d'accroître les connaissances empiriques sur le sujet et d'apporter aux responsables des RH du génie-conseil les avenues et solutions susceptibles d'améliorer leurs pratiques de GRH. Sous cet angle, le présent diagnostic poursuit trois objectifs de recherche :

- 1• dresser le bilan des pratiques de GRH utilisées par les PME du génie-conseil ;
- 2• faire l'évaluation de ces pratiques auprès des premiers responsables RH de ces organisations, en identifiant les difficultés rencontrées, la satisfaction des responsables RH, les besoins d'amélioration et les solutions apportées ;
- 3• vérifier le niveau de développement (ou sophistication) de leur GRH quant à l'utilisation des techniques et connaissances disponibles à ce jour en RH.

Étant donné le peu de connaissances colligées empiriquement sur cette problématique de GRH, l'étude a fait appel aux récentes synthèses portant sur les pratiques de GRH en PME (Garand et Fabi, 1992, 1994 ; Fabi et Garand, 1994 a, b ; d'Amboise et Garand, 1993, 1995) et en GP (Fabi

et Pettersen, 1992 a, b ; Harnois, 1993 ; Harnois et Fabi, 1994 ; Roux, 1994). En outre, bien qu'il existe plusieurs approches visant à définir et à répertorier les diverses pratiques de GRH², l'analyse ne porte que sur les pratiques dites "traditionnelles", nommément : la planification des ressources humaines ; l'analyse et la description des emplois ; le recrutement, la sélection et l'accueil ; la rémunération ; l'entraînement à la tâche et le perfectionnement ; l'évaluation du rendement (appréciation du personnel) ; la gestion de carrières ; la participation ainsi que la santé et sécurité au travail. Les aspects plus psychologiques (motivation, rendement, satisfaction, climat de travail, engagement, implication, etc.), ainsi que les éléments liés aux relations du travail (accréditation, syndicalisation, négociation, règlement des différends, droit du travail, etc.) ont été laissés de côté puisque la syndicalisation s'avère pratiquement inexistante en génie-conseil. En outre, comme la population et l'échantillon étudiés se composent majoritairement de PME, il faut retenir les remarques formulées par d'Amboise et Garand (1995) quant à l'importance, trop peu approfondie, des difficultés liées au faible sens d'engagement du personnel et aux difficiles relations du travail vécues dans les PME.

Méthodologie

La présente communication rend compte d'une enquête sur les pratiques de GRH, menée au Québec auprès d'entreprises offrant des services en génie-conseil. À notre connaissance, cette recherche conceptuelle et empirique constitue le premier diagnostic GRH systématique et détaillé en contexte de gestion de projets.

Les entreprises retenues devaient répondre aux critères suivants : (1) PME du génie-conseil œuvrant au Québec ou y ayant leur siège social³ ; (2) comptant entre 50 et 400 employés (cadres et salariés) ; (3) ayant un volume d'affaires entre 3 et 40 millions de dollars. À partir des répertoires gouvernementaux et privés⁴, 30 PME ont été répertoriés et sollicités par téléphone pour faire partie de l'enquête : 12 d'entre elles ont accepté de participer. Par ailleurs, en ciblant un seul domaine d'activité et une taille donnée, cette étude répond aux multiples appels à l'utilisation d'échantillons homogènes, spécialement en contexte de PME (Filion, 1990 ; d'Amboise, 1989, 1993 ; Garand et Fabi, 1992).

Dès le départ, un des objectifs de ce projet était de développer un instrument exhaustif et flexible de diagnostic de la GRH, spécifiquement applicable aux divers contextes de GP. La grille-diagnostic originelle (Fabi, Pettersen et Tracy, 1989 ; Garand, 1991) s'appuyait largement sur l'ensemble des outils utilisés en Amérique du Nord par les chercheurs en GRH. Elle a ensuite été pré-testée et améliorée par des ateliers auprès d'étudiants diplômés et de praticiens de la GRH en contexte de gestion de projets, par des rencontres avec des professeurs spécialisés en GRH ou en

2. Comme l'ont souligné Guérin et Wils (1990) ou Garand (1993).

3. Les sources divergent substantiellement quant au nombre d'entreprises œuvrant en génie-conseil, tant au Québec qu'au Canada. Précisons tout d'abord que les données de Statistique Canada recensent les "bureaux" d'ingénieurs-conseils, englobant ainsi l'ensemble des établissements des entreprises nationales, tous les consultants indépendants ainsi que les entreprises étrangères ayant une place d'affaires au Canada. Ainsi, des 5 375 bureaux recensés en 1988 au Canada (759 au Québec), 3 700 avaient des revenus annuels inférieurs à 250 000 \$, et 47% des recettes totales revenaient aux 67 plus grandes firmes, qui récoltaient aussi 85% des recettes du génie-conseil canadien à l'international (AICQ ; Céré, 1992 : 39). En 1990, l'étude de STRATEM recensait au Québec 569 "entreprises" de génie-conseil, tandis que l'AICQ (Céré : 39) convenait en 1991 d'un total approximatif de 200 entreprises québécoises en génie-conseil.

4. Radar, Statistique Canada, hebdomadaire *Les Affaires* et quelques répertoires privés.

GP, ainsi qu'un pré-test auprès de deux responsables des RH de l'échantillon. Sous sa forme finale, l'instrument de mesure (Fabi et Pettersen, 1992 a, b, 1994) regroupe en trois parties et douze sections les données générales sur l'organisation et son responsable de la GRH, ainsi que les pratiques de GRH énumérées précédemment. Le questionnaire, dont la structure est plutôt uniforme pour chaque pratique, combine les questions fermées (réponses en deux, quatre ou cinq points ; oui/non) sur les fréquences d'utilisation et les mesures de satisfaction des usagers, et les questions ouvertes relatives aux difficultés et solutions apportées.

Menée sous forme d'entretiens structurés auprès des premiers responsables de RH, la cueillette de données a été effectuée à l'aide de la grille-diagnostic, complétée par l'enquêteur, le répondant en ayant une copie pour consultation seulement. La cueillette s'est effectuée sur une période de deux mois, les entretiens durant généralement entre deux et quatre heures. Seuls les pré-tests ont exigé deux rencontres réparties sur une période de deux semaines, l'outil-diagnostic devant alors être critiqué sur le fond et la forme. Il faut en outre noter qu l'enquête porte essentiellement sur les pratiques de GRH relatives aux gestionnaires de projet, très majoritairement ingénieurs de formation, de calibre intermédiaire ou avancé, et pouvant sans questionnement être assimilés en France à des cadres. Ainsi, tout au long des entretiens, les répondants, principalement responsables des RH, ont dû à maintes reprises limiter leurs réponses à cette seule catégorie de personnel, excluant les salariés et autres cadres de l'organisation. Enfin, les réponses aux questions fermées ont donné lieu à des traitements statistiques descriptifs, tandis que les réponses aux questions ouvertes ont été analysées selon la méthodologie élaborée par d'Amboise et Garand (1993).

Résultats

L'inventaire des pratiques de GRH permet de constater plusieurs inégalités d'application des activités, techniques et outils de GRH selon les entreprises, en fonction d'une diversité de facteurs sur lesquels nos analyses et travaux ultérieurs tenteront d'approfondir, les résultats actuels ne permettant aucune analyse comparative. Pour l'instant, la présente recherche procure un aperçu factuel plutôt exhaustif des pratiques les plus couramment utilisées par les PME québécoises du génie-conseil.

Les résultats indiquent que les organisations sont réparties à peu près également en trois strates de taille et de volume d'affaires, selon les limites suggérées par les travaux de STRATEM (1990) et Céré (1992). Les 12 PME étudiées existent depuis une trentaine d'années, emploient en moyenne 167 personnes non syndiquées, dont en moyenne 15 employés "temporaires" (contractuels, pigistes, etc.), mais n'ont qu'une seule personne à plein temps en GRH. Tous les répondants font appel à du personnel temporaire dans une proportion moyenne de 14% mais variant de 0 à 25%, laissant entrevoir la nature cyclique de ce domaine d'activité, à la merci des contrats et sujet à tous les phénomènes d'instabilité économique et politique. Malgré ces variations conjoncturelles et une croissance qui tend à diminuer depuis 15 ans, elles enregistrent des profits et poursuivent généralement une stratégie d'expansion, particulièrement dans les nouveaux services et sur les marchés internationaux. D'autre part, les interlocuteurs interviewés, généralement le plus haut responsable des RH de chaque organisation, occupent un poste directement relié aux RH dans la moitié des cas seulement, même si 62% de leur temps est consacré aux RH. La moitié d'entre eux relèvent directement du PDG et leur marge d'autorité leur permet de modifier, avec la direction, les procédures et systèmes lorsque cela s'avère nécessaire. Ils assument ces responsabilités de GRH depuis peu (moyenne : 5 ans) mais œuvrent dans l'organisation depuis près de dix ans. Par

contre, ils cumulent 11 années d'expérience en GRH, mais ont principalement acquis leur formation en GRH par démarche personnelle (92%), lors de colloques et séminaires sans attestation de qualification (83%) ou par des études universitaires de 1^{er} cycle (67%).

Planification des ressources humaines

L'acquisition des ressources humaines, à cause du contexte d'urgence, de l'instabilité de la demande et de l'absence de syndicalisation, demeure cantonnée aux pratiques traditionnelles de recrutement et sélection. Dans la majorité des cas, la planification des RH sert à gérer les embauches, départs et affectations aux équipes de projet, et dans une moindre mesure, aux promotions et mutations. Cette PRH repose principalement sur la programmation des projets, le jugement des gestionnaires responsables, les changements dans l'organisation et l'inventaire de main-d'œuvre, les objectifs et politiques de l'organisation et les contraintes budgétaires constituant des sources d'information moins utilisées. Toutefois, comme l'indique le tableau 7, bien que les DRH interrogés accordent moins d'importance à ces pratiques (2,83) et s'en disent modérément satisfaits (3,50), ils souhaiteraient les améliorer substantiellement (3,83).

Analyse des emplois

Quant à l'analyse des emplois, elle semble moins répandue, le recours aux descriptions de tâches écrites ne concernant que la moitié des répondants. Les techniques utilisées se limitent aux méthodes les plus simples (consultation des supérieurs hiérarchiques et des dossiers administratifs), aucune technique formalisée n'étant utilisée. Quant au contenu des descriptions et profils d'exigences, il demeure dans la plupart des cas au niveau du guide de base, sans entrer trop précisément dans les détails opérationnels, qui dépendent de chaque projet. Cette particularité semble d'ailleurs constituer un prérequis de polyvalence et de flexibilité pour ces PME de services-conseils. Néanmoins, jugée de peu d'importance actuellement (2,33), l'analyse des emplois satisfait très peu les DRH (3,25), qui souhaiteraient y accorder un peu plus d'attention à l'avenir (3,25), sans toutefois faire preuve d'une forte détermination (tableau 7).

Recrutement et sélection

En ce qui a trait au recrutement et à la sélection, ces pratiques apparaissent majoritairement conservatrices et peu sophistiquées quant aux techniques et outils privilégiés. Les entreprises étudiées recourent à un éventail restreint de sources de recrutement, les plus fréquemment utilisées étant les candidatures spontanées et banques de candidats, les recommandations ou contacts personnels ainsi que les journaux locaux et nationaux (tableau 1). Dans une moindre mesure, on recourt à l'affichage interne et aux revues professionnelles. Cependant, comme l'indique le tableau 7⁵, les DRH accordent beaucoup d'importance au recrutement (3,58) et souhaitent l'améliorer encore davantage (4,09), leur satisfaction à cet égard étant parmi les plus faibles (3,33).

Les techniques et outils de sélection apparaissent toutefois beaucoup plus variées, tant pour l'analyse des candidatures, les entretiens de sélection que pour la validation du processus. La vaste majorité des répondants recourt à l'analyse des curriculum vitae ou des formulaires de demande d'emploi, en identifiant un niveau minimal d'expérience et de scolarité, à l'aide d'un profil écrit

⁵. Tous les tableaux de résultats présentent les données selon l'ordre décroissant de fréquence ou d'importance. Pour la majorité des sous-questions, seuls les éléments "prépondérants" (fréquence plus ou moins supérieure à 80%) et les "mitigés" (plus de 70%) sont reproduits aux tableaux. Quant aux autres, ils sont disponibles sur demande.

de qualifications ou d'exigences, et dans une plus faible proportion, d'une description de tâches en bonne et due forme (tableau 1). Les entrevues sont le plus souvent effectuées par plus d'un intervieweur, ceux-ci s'appuyant davantage sur diverses mises en situation informelles (entrevues situationnelles) que sur un guide d'entrevue écrit contenant les principales questions (entretien semi-structuré). Quant aux fiches de notation, aux entrevues par un seul intervieweur et aux demandes écrites de références, elles paraissent moins utilisées pour la sélection des gestionnaires de projet. On vérifie toutefois régulièrement les références, et on applique majoritairement une période de probation pour compléter le processus. Jugée par les répondants comme la plus importante actuellement (3,75) et dans le futur (4,09), la sélection se classe en toute dernière position quant à la satisfaction exprimée (2,83), soulignant l'acuité des problèmes rencontrés pour cette pratique de GRH (tableau 7). Toutefois, les autres commentaires obtenus des DRH n'insistent pas autant sur ces difficultés : y aurait-il matière à approfondissement ?

TABLEAU 1
Principaux processus, outils et techniques de recrutement et sélection

	Fréquence *					
	0%	25%	50%	75%	100%	moy.
(12 répondants)						
<u>RECRUTEMENT</u>						
Sources						
Candidatures spontanées ou banques de candidats	0	1	3	4	4	3,9
Recommandations ou contacts personnels	1	0	3	4	4	3,8
Journaux locaux et nationaux	1	2	4	2	3	3,3
Affichage interne	5	2	1	2	2	2,5
Revue professionnelle	4	3	5	0	0	2,1
<u>SÉLECTION</u>						
Techniques et outils						
Analyse des curriculum vitae ou des formulaires de demande d'emploi	1	0	0	0	11	4,7
Identification du niveau minimal d'expérience	2	0	0	1	9	4,3
Identification du niveau minimal de scolarité	2	0	0	3	7	4,1
Entrevues par plus d'un interviewer	1	2	1	1	7	3,9
Période de probation	2	1	1	1	7	3,8
Profil de qualifications/exigences écrit	2	1	2	1	6	3,7
Vérification des références †	0	1	4	4	2	3,6
Autres mises en situation : entrevue situationnelle	4	0	1	3	4	3,3
Guide d'entrevue écrit contenant les principales questions (entrevue semi-structurée) †	4	1	2	0	4	2,9
Demande de références (e.g., lettre) †	4	1	2	2	2	2,7
Fiche de notation pour évaluer les candidats	5	1	2	1	3	2,7
Entrevues par un seul interviewer	4	3	0	3	2	2,7
Description de tâches écrite en bonne et due forme	5	2	1	1	3	2,6

* 0% = jamais ; 25% = rarement ; 50% = modérément ; 75% = souvent ; 100% = toujours

† : 11 répondants

Accueil

Par contre, les procédures d'accueil paraissent plus développées et systématiques, l'arrivée d'un nouveau gestionnaire de projet ayant des retombées plus étendues que la venue d'un technicien ou d'un ingénieur junior. Comme l'indique le tableau 2, plusieurs informations sont presque toujours fournies lors de l'accueil, relativement aux avantages sociaux, aux services disponibles et à

la philosophie de gestion, et moins fréquemment en ce qui a trait aux procédures d'assurance-qualité. Plus de 80% des répondants présentent l'organisation au nouveau gestionnaire (mission, structure, technologie, etc.), offrent un tour guidé des lieux, et lui expliquent ses rôles et tâches à l'aide de documents écrits et de rencontres formelles avec des collègues et supérieurs. Cependant, ce nouvel arrivant a rarement l'occasion de faire valoir ses attentes lors de l'accueil. Enfin, malgré tous les bienfaits qu'on lui accorde, le parrainage semble rarement utilisé dans ces PME du génie-conseil. Comme pour le recrutement, l'accueil semble considéré très important par les DRH (3,25), et prioritaire dans l'avenir (4,09). Les répondants s'en disent cependant assez satisfaits (3,55), comme on le constate au tableau 7.

TABLEAU 2
Principaux processus, outils et techniques d'accueil

	Fréquence *					moy.
	(12 répondant)					
	0%	25%	50%	75%	100%	
Informations échangées						
Information sur les avantages sociaux	0	0	0	0	12	5,0
Présentation de l'organisation (mission, structure, technologie, etc.)	1	0	1	0	10	4,5
Explication des rôles et tâches du nouvel employé	1	0	1	0	10	4,5
Information sur les services disponibles	1	1	1	0	9	4,3
Information sur la philosophie de gestion	1	0	3	2	6	4,0
Information sur les procédures d'assurance-qualité	1	3	3	1	4	3,3
Présentation par le nouvel employé de ses attentes	6	1	0	3	2	2,5
Outils utilisés						
Visite guidée de l'organisation	2	0	0	1	9	4,3
Documents écrits	2	0	2	1	7	3,9
Rencontres formelles avec collègues ou supérieurs	3	0	0	2	7	3,8
Parrainage	8	0	0	1	3	2,3

* 0% = jamais ; 25% = rarement ; 50% = modérément ; 75% = souvent ; 100% = toujours

Quant aux politiques écrites relatives à ces pratiques, rappelons que les entreprises de génie-conseil, comme la vaste majorité des firmes de services-conseils, ne sont ni syndiquées ni régies par des conventions collectives. Cette absence de représentation syndicale exerce un impact substantiel sur la formalisation de leurs politiques et procédures, généralement non écrites ou inexistantes dans les PME étudiées. En matière d'acquisition des ressources humaines, elles touchent principalement l'égalité des chances en emploi (équité) et le recrutement (interne et externe), moins fréquemment les programmes d'accès à l'égalité (discrimination positive), tandis

que des procédures non écrites précisent les questions de planification des ressources humaines et de promotion interne.

Rémunération

Les activités liées aux questions de salaires et d'avantages sociaux donnent encore un aperçu du traditionnalisme des modes de gestion appliqués dans les firmes québécoises de génie-conseil. Sauf quelques rares exceptions, les gestionnaires de projet reçoivent un salaire fixe et un ensemble d'avantages sociaux qui ne s'étend pas beaucoup aux régimes d'incitation et d'intéressement, réservés dans ces structures professionnelles aux ingénieurs associés et propriétaires. Les facteurs de détermination et de révision des salaires reposent concrètement sur la capacité de payer de l'entreprise, sur les enquêtes auprès des concurrents et plus simplement, sur des ententes individuelles avec chaque gestionnaire de projet (tableau 3). Moins de 70% de ces PME recourent à des niveaux établis d'exigences de l'emploi ou de qualifications, appliqués uniformément à tous les GP, et encore beaucoup moins utilisent des échelles d'expérience et d'ancienneté aux fins de détermination et de révision des salaires. Comme les firmes de génie-conseil ne sont aucunement syndiquées et agissent continuellement en contexte de gestion de projets, l'éventail des régimes et programmes de rémunération correspond davantage à un système individualisé qu'à un programme de type collectif répondant à des groupes de salariés hétérogènes et hiérarchisés.

TABLEAU 3
Principaux processus, outils et techniques de rémunération :
salaires et avantages sociaux

	Fréquence *					moy.
	0%	25%	50%	75%	100%	
(12 répondants)						
Facteurs de détermination et de révision						
Capacité de payer de l'entreprise	1	0	3	1	7	4,1
Études salariales auprès des firmes du même secteur	0	1	3	3	5	4,0
Entente individuelle avec chacun des GP	1	2	1	3	5	3,8
Niveau d'exigence de l'emploi	1	1	6	0	4	3,4
Niveau de qualification appliqué uniformément aux GP	2	1	4	2	3	3,3
Échelles d'expérience et d'ancienneté appliquées uniformément à tous les GP	6	2	1	0	3	2,3
Avantages sociaux offerts †						
Régimes d'assurance-collective	0	0	1	0	11	4,8
Frais de scolarité	1	2	1	0	8	4,0
Régimes de retraite	5	0	1	0	6	3,2
Primes d'éloignement	5	1	0	0	6	3,1
Vacances et congés supplémentaires sans solde	4	4	1	0	3	2,5
Régimes d'incitation et d'intéressement †						
Actionnariat	5	3	0	2	2	2,4
Partage des profits	7	3	0	0	2	1,9

TABLEAU 4

Principaux processus, outils et techniques d'évaluation du rendement

	(9 répondants)	Fréquence					moy.
		0%	25%	50%	75%	100%	
Méthodes utilisées ¹							
Évaluation ouverte (non structurée)		1	0	2	0	6	4,1
Échelles de notation		3	0	0	0	6	3,7
Direction par objectifs (D.P.O., M.B.O., etc.)		2	1	3	2	1	2,9
Liste de comportements		4	0	2	0	3	2,8
Incidents critiques		4	1	3	1	0	2,1
Critères d'évaluation ²							
Qualité du travail		1	0	1	1	6	4,2
Résultats atteints		1	0	1	2	5	4,1
Intégrité, éthique professionnelle		1	1	0	2	5	4,0
Esprit de collaboration au travail		1	0	0	5	3	4,0
Efforts		1	0	1	4	3	3,9
Quantité de travail		1	0	2	4	2	3,7
Finalités des résultats ¹							
Détermination de la rémunération, attribution de bonis, autres récompenses monétaires		0	0	1	2	6	4,6
Communication et feedback afin de favoriser le développement des GP		1	0	3	1	4	3,8
Détermination des besoins de formation		1	1	3	0	4	3,6
Attribution des promotions		1	4	0	2	2	3,0
Validation de décisions administratives		2	3	2	1	1	2,6
Recours aux mesures disciplinaires		4	1	1	1	2	2,6

¹ 0% = jamais ; 25% = rarement ; 50% = modérément ; 75% = souvent ; 100% = toujours

² pas du tout important ; peu imp. ; modérément imp. ; très imp. ; extrêmement important

Le processus se déroule sur une base annuelle, sans grande procédure et presque toujours par un entretien ouvert, souvent à l'aide d'une grille de notation, en portant principalement sur la qualité du travail, les résultats atteints, l'intégrité et l'éthique professionnelle ainsi que l'esprit de collaboration au travail et les efforts des gestionnaires de projets. Toutes les méthodes formelles ou sophistiquées d'évaluation demeurent sous-utilisées (tableau 4) : direction par objectifs, liste de comportements, incidents critiques. Par contre, comme on le constate trop souvent, cet exercice sert directement à la détermination de la rémunération, à l'attribution de bonis et autres récompenses monétaires, et en second, à maintenir la communication et le feedback afin de favoriser le développement du personnel. En troisième et quatrième position, on retrouve les objectifs de détermination des besoins de formation et l'attribution des promotions, tandis que la validation de

décisions administratives, le recours aux mesures disciplinaires, le ré-aménagement du travail et la gestion des carrières constituent des finalités marginales de l'évaluation du rendement des gestionnaires de projet.

Bien que l'importance actuelle accordée à l'évaluation apparaisse modérée (3,00), les DRH souhaitent clairement améliorer cette pratique (4,08), leur satisfaction étant tout de même relativement élevée (3,55), comme on peut le constater au tableau 7. Cette situation pourrait découler en bonne partie des réticences des dirigeants et des gestionnaires face au processus d'évaluation, auquel ils semblent accorder moins d'importance, et surtout, moins de temps. Faut-il cependant rappeler que cette évaluation demeure très étroitement liée aux résultats et au succès des projets réalisés, conférant peut-être à une procédure formalisée une vague connotation de superflu.

L'ensemble de ces pratiques d'évaluation semblent régies par des procédures plutôt que par des politiques écrites, qui ne concernent que la fréquence, les finalités (objectifs) et le suivi de l'appréciation. Bien qu'il existe un formulaire écrit dans près de la moitié des cas, on ne retrouve pas de politique explicite à ce sujet, comme d'ailleurs pour toutes les autres pratiques de GRH. Quant au point faible de bien des processus d'évaluation, la formation des évaluateurs, il ne fait l'objet d'aucune politique ou procédure dans la moitié des cas.

Formation et développement

En matière de développement des RH, les firmes de génie-conseil démontrent souvent un avant-gardisme notable, particulièrement dans les organisations à caractère entrepreneurial, où les dirigeants réussissent à partager leur vision avec les gestionnaires de projets, qui constituent sur le terrain les "généralistes" de ces sociétés. Les activités de formation s'inscrivent, à certains égards, parmi les obligations commerciales et stratégiques des ingénieurs-conseils. En effet, ceux-ci doivent se tenir à la fine pointe des connaissances dans leurs domaines, comme sur toutes les questions de nature socio-économique et politique, leurs projets étant étroitement liés aux conjonctures nationales et internationales.

Ainsi ne faut-il pas s'étonner des principaux contenus de formation : mise à jour des connaissances techniques ou adaptation à une nouvelle technologie, habiletés de gestion (planification, organisation, comptabilité, etc.), qualité totale - ISO, aspects humains (communication, travail en équipe, direction, etc.). Par contre, certains thèmes, peu couverts par leurs formations universitaires et classés non prioritaires, apparaissent pour nombre d'observateurs externes (Beaudry et Dionne, 1989 ; Céré, 1992 ; AICC, 1995) comme des lacunes dans le contexte actuel d'internationalisation des activités de génie-conseil : négociation, relations humaines, service à la clientèle, économie et marketing international. Incidemment, l'enquête fait ensuite ressortir les besoins de formation exprimés par les responsables RH (tableau 5) : parmi les plus prépondérants, on retrouve les aspects humains (communication, travail en équipe, etc.), les principes généraux de gestion (incluant la gestion de projets) et la qualité - ISO. De façon plus mitigée, on note aussi des besoins en matière de marketing, d'informatique et de techniques de planification et contrôle, tandis que les autres besoins ne semblent pas beaucoup préoccuper les responsables de RH du génie-conseil : modèle décisionnel, politiques générales, systèmes d'information. Enfin, les thèmes suivants ne constituent pas des besoins pour ces PME de services-conseils : environnement et gouvernement, production, droit du travail ou des affaires, commerce international, méthodes quantitatives et statistiques.

La formation des gestionnaires de projet s'effectue en partie durant les heures de travail, en partie à l'extérieur, et elle serait alors parfois rémunérée, parfois non, selon les objectifs organisationnels et les contraintes des clients et du marché, ce qui reste encore à valider. Les activités de formation paraissent surtout réalisées par les établissements d'enseignement (publics et privés), par l'organisation même, par des consultants ou des fournisseurs d'équipement. Dans une moindre mesure, on recourt aux organismes gouvernementaux (ACDI, MAI, MIC, SQDM), même si une majorité de répondants utilise sporadiquement ces agents de formation. Enfin, les services des associations professionnelles (PMI, OIQ) et les séminaires ou colloques ne sont pas retenus pour la formation des gestionnaires de projet.

TABLEAU 5

Principaux processus, outils et techniques d'entraînement à la tâche et perfectionnement

	Fréquence					moy.
	0%	25%	50%	75%	100%	
Évaluation de l'efficacité ¹ (10 rép.)						
Opinion des participants	3	0	2	1	4	3,3
Perception des autres membres de l'organisation	4	2	2	1	1	2,3
Besoins actuels ² (12 rép.)						
Aspects humains (communication, travail en équipe)	1	0	3	5	3	3,8
Principes généraux de gestion (incl. gestion de projets)	1	1	2	5	3	3,7
Qualité - ISO	3	1	1	4	3	3,3
Marketing	2	2	3	2	3	3,2
Informatique	3	1	2	5	1	3,0
Techniques de planification et contrôle	2	4	1	5	0	2,8
Modèle décisionnel	3	3	6	0	0	2,3
Politiques générales	4	4	3	1	0	2,1
Systèmes d'information	5	3	3	1	0	2,0

¹ 0% = jamais ; 25% = rarement ; 50% = modérément ; 75% = souvent ; 100% = toujours

² pas du tout important ; peu imp. ; modérément imp. ; très imp. ; extrêmement important

Parmi les entreprises étudiées, trois disposent de programmes et de procédures exceptionnelles, voire totalement novatrices, pour la formation de la totalité de leur personnel. Cependant, la majorité des firmes poursuit une démarche plus traditionnelle, jugée efficace mais que notre analyse qualifie de minimale en raison des exigences sans cesse croissantes de performance commerciale, technologique et organisationnelle imposée aux ingénieurs-conseils.

Les deux tiers des répondants effectuent l'identification des besoins de formation par l'analyse des problèmes de performance et de leurs causes, et à l'aide des objectifs d'apprentissage établis lorsqu'il existe un programme plus formel. L'évaluation de l'efficacité de la formation se fait

simplement, par le recueil des commentaires des participants et des autres membres de l'organisation, ce qui ne permet guère de porter des jugements approfondis sur les retombées de la formation et le transfert des acquis. Signalons toutefois que cet exercice constitue l'un des plus difficiles à appliquer, en matière de GRH, dans les organisations de services.

En ce qui concerne l'importance actuelle et souhaitée accordée à ces pratiques, l'enquête a établi une distinction entre "entraînement à la tâche" et "perfectionnement", bien que l'évaluation de la satisfaction ait porté sur la formation en général (3,33). Ainsi, on constate au tableau 7 que l'entraînement à la tâche reçoit peu d'importance aujourd'hui (2,67) comme dans le futur (3,33), tandis que le perfectionnement apparaît actuellement plus important (3,17) et occupe les premières positions souhaitées (4,08). Cette situation s'expliquerait ainsi : les gestionnaires de projets ont généralement plusieurs années d'expérience, occupent un rang d'ingénieurs seniors, et ont depuis longtemps maîtrisé les connaissances de base habituellement rattachées à l'entraînement à la tâche. Leurs besoins de perfectionnement s'avèrent toutefois importants, eu égard à l'évolution rapide des technologies et aux nouveaux services offerts par le génie-conseil.

Question politiques écrites de formation, les répondants ne rapportent comme éléments prépondérants que l'éligibilité à la formation et l'égalité des chances, tandis que des procédures non écrites ont trait aux programmes d'accès à l'égalité, au nombre de personnes formées ainsi qu'aux montants alloués pour les activités de formation (écart-type important pour ce dernier élément).

Gestion de carrières

Les résultats font clairement ressortir la faible application de la gestion de carrières dans les entreprises québécoises de génie-conseil : plus des trois quarts des répondants déclarent ne pas avoir de pratique formelle dans ce domaine. Les rares réponses colligées s'avèrent d'ailleurs parfaitement dispersées et peu significatives, tant pour les objectifs et finalités, les méthodes utilisées et l'existence de politiques. Néanmoins, comme le précise le tableau 7, les responsables de RH se disent satisfaits de cette situation à 87% (4,33), le plus haut taux recueilli pour les douze pratiques de GRH analysées. Pourtant, l'importance accordée actuellement à cette pratique n'est que de 1,92, mais on souhaite l'accroître substantiellement dans l'avenir (2,75), malgré les difficultés exprimées par les répondants à ce sujet. Peu de pratiques originales ressortent ici, ce qui peut s'expliquer par le cheminement de carrière des gestionnaires de projet, généralement promu à l'interne après avoir franchi de nombreux échelons et œuvré sur des projets de toutes catégories.

Participation

D'autre part, les données recueillies sur la mobilisation et la gestion participative offrent un portrait progressiste du fonctionnement des sociétés de génie-conseil : 100% des répondants déclarent appliquer des pratiques d'information, de communication et de participation. Ce résultat, unique dans cette enquête, laisse entrevoir le fonctionnement de type professionnel et collégial (Mintzberg, 1979) des entreprises de services-conseils, où les gestionnaires de projets reçoivent une part appréciable de données essentielles à leur prise de décisions stratégiques. De manière prépondérante, ils reçoivent régulièrement les informations suivantes (tableau 6) : tâches et attentes de la direction, mission et objectifs de l'entreprise, politiques du personnel et conditions de travail, nouvelles des employés, changements d'affectation, promotions, changements technologiques, changements organisationnels, clientèle (interne/externe) et productivité, objectifs de l'unité de travail ; et de façon moins fréquente : décisions du CA et du comité de gestion, résultats financiers et productivité.

TABLEAU 6

Principaux processus, outils et techniques de gestion participative

	Fréquence *					moy.
	0%	25%	50%	75%	100%	
(12 répondant						
Types d'information fournis						
Tâches et attentes de la direction	0	0	1	3	8	4,6
Mission et objectifs de l'entreprise	1	0	2	1	8	4,3
Politiques du personnel et conditions de travail	0	1	4	1	6	4,0
Nouvelles des employés, changements d'affectation, promotions	0	2	1	4	5	4,0
Changements technologiques	1	0	3	3	5	3,9
Changements organisationnels	1	2	1	2	6	3,8
Clientèle (interne/externe) et productivité	1	1	2	3	5	3,8
Objectifs de l'unité de travail	2	1	1	2	6	3,8
Décisions du CA et du comité de gestion	2	1	3	2	4	3,4
Résultats financiers et productivité	1	2	4	3	2	3,3
Moyens de communication utilisés						
Communication informelle avec les employés (conversation de corridor, café)	0	0	0	1	11	4,9
Réunion ponctuelle pour la résolution de problèmes	0	0	0	7	5	4,4
Activités sociales organisées (sport, plein-air, party)	0	1	3	1	7	4,2
Recueil des suggestions des employés pour améliorer la production ou les services au cours de rencontres individuelles	0	2	3	4	3	3,7
Journal ou feuillet d'information de l'entreprise	2	2	1	1	6	3,6
Réunions générales	1	1	4	4	2	3,4
Autres : affichage sur les babillards, comité-qualité, CAMO, voie hiérarchique	3	2	2	0	5	3,2
Comité d'entreprise pour améliorer les relations et conditions de travail	8	0	1	0	3	2,2
Programme de suggestions (boîte à suggestions)	8	0	2	0	2	2,0

* 0% = jamais ; 25% = rarement ; 50% = modérément ; 75% = souvent ; 100% = toujours

Quant aux moyens de communication utilisés dans les firmes de génie-conseil, le tableau 6 fait très nettement ressortir la communication informelle avec les employés (conversation de corridor,

café) comme medium prioritaire, suivi des réunions ponctuelles pour la résolution de problèmes, et des activités sociales organisées (sport, plein-air, party). Dans des proportions plus modérées, la communication passe par le recueil des suggestions des employés pour améliorer la production ou les services au cours de rencontres individuelles, ou prend la forme d'un journal ou feuillet d'information de l'entreprise et de réunions générales. Encore ici, la tendance demeure vers l'informel plutôt que le procédural : les PME du génie-conseil ont peu recours à l'affichage sur les babillards, aux comités de qualité et autres rencontres paritaires, et encore moins aux programmes formels de suggestions. En fait, les échanges entre gestionnaires de projets, leurs subordonnés et supérieurs reposent sur une dynamique de travail d'équipe, au sein de laquelle les liens hiérarchiques cèdent parfois le pas à la reconnaissance implicite des expertises professionnelles et techniques, comme on le conçoit dans toute structure matricielle ou collégiale.

Toutefois, l'étude n'apporte pas d'élément significatif en matière de gestion participative, les approches traditionnelles ne recevant pas l'aval des gestionnaires du génie-conseil. Ainsi, la moitié des répondants fait parfois usage de cercles de qualité ou de comités conjoints consultatifs, tandis que les deux tiers n'ont pas recours à la rotation ou l'enrichissement des tâches, ni à la participation au sein du conseil d'administration. Dans ces cas précis, il apparaît réaliste de prétendre que la structure fonctionnelle "par projet" ou "matricielle" comble déjà les besoins autrement exprimés par l'entremise de ces modes "plus connus" de participation. Concrètement, assumons que l'objectif de mobilisation du personnel serait en bonne partie atteint dans le travail quotidien des gestionnaires de projets, grâce à leurs structures organisationnelles plus flexibles et bien harmonisées dans une tradition de coopération inter-professionnelle. Néanmoins, le taux de satisfaction des responsables de RH face à ces pratiques (tableau 7) n'atteint que 68% (3,42), l'importance actuelle étant de 3,00 et la souhaitée, de 3,83. Il serait sans doute utile d'observer ultérieurement ce qu'ont répondu les PME les plus avancées dans les programmes de mobilisation et de participation de leurs ressources humaines.

Santé et sécurité au travail

Finalement, la santé et sécurité au travail (SST) apparaît fondamentalement absente des activités directement reliées aux ingénieurs-conseils. Comme ils agissent prioritairement en tant que gestionnaires des projets qu'ils planifient, dirigent et contrôlent, le rôle de SST revient plus concrètement aux sous-traitants qui emploient sur le terrain le personnel exécutant. Les seules pratiques relevées par l'enquête touchent à l'existence de procédures non écrites portant sur la présence d'équipements de protection, la disponibilité immédiate du matériel de premiers soins, les modalités de retrait préventif de la travailleuse enceinte, l'entreposage des matières dangereuses ou les plans d'urgence, bref, le minimum imposé par les mesures réglementaires québécoises. Quant au droit de refus et au fonctionnement du comité de SST, ils ne font généralement l'objet d'aucune politique ni procédure, ces éléments étant plus souvent liés à une présence syndicale. Exceptionnellement, pour les ingénieurs-conseils œuvrant dans les secteurs à haut niveau de risque (physique, chimique ou autre), les mesures préventives en usage dans ces environnements s'appliquent à eux comme à tous les individus qui y circulent. Le niveau de satisfaction des DRH face aux activités de SST relatives à leurs gestionnaires de projets (tableau 7) apparaît tout de même élevé (78,4% ; 4,00), l'équilibre maintenu au sein des projets avec les sous-traitants semblant leur convenir. En effet, les importances actuelle et souhaitée pour la SST occupent les derniers rangs : 2,00 et 2,33, soulignant la faible pertinence de ces pratiques (ou le peu d'intérêt ?) pour les gestionnaires de projets des PME québécoises de génie-conseil.

Importance et satisfaction des pratiques de GRH

Comme l'ont exposé les sections précédentes, les répondants étaient invités à préciser leur satisfaction face aux pratiques de GRH en vigueur dans leur PME. Une dernière section leur demandait aussi d'évaluer l'importance accordée actuellement par leur organisation à chacune des pratiques de GRH étudiées, en ajoutant ensuite leur perception de l'importance que l'organisation devrait y accorder (souhaitée). Les résultats obtenus par cette question laissent quelque peu perplexe (tableau 7) : les répondants disent accorder beaucoup d'importance aux activités de sélection, rémunération et recrutement, mais ces pratiques s'avèrent moins étoffées qu'anticipé dans plusieurs organisations.

TABEAU 7

Importance des pratiques de GRH et satisfaction des responsables RH face à leurs pratiques *

Pratiques de GRH	Importance				Satisfaction	
	n	Actuelle	Souhaitée	Écart S-A	n	resp. RH
Accueil	12	3,25	4,09	0,84	11	3,55
Recrutement	12	3,58	4,09	0,51	12	3,33
Sélection	12	3,75	4,09	0,34	12	2,83
Évaluation du rendement	12	3,00	4,08	1,08	11	3,55
Perfectionnement	12	3,17	4,08	0,91	12	3,33
Planification des ressources humaines	12	2,83	3,83	1,00	10	3,50
Gestion participative	12	3,00	3,83	0,83	12	3,42
Salaire et avantages sociaux	12	3,67	3,75	0,08	12	3,83
Entraînement à la tâche	12	2,67	3,33	0,66	12	3,33
Analyse et description des emplois	12	2,33	3,25	0,92	11	3,25
Gestion de carrières	12	1,92	2,75	0,83	3	4,33
Santé et sécurité au travail	12	2,00	2,33	0,33	8	4,00

* les pratiques de GRH sont présentées ici selon l'importance souhaitée par les responsables des RH, en ordre décroissant d'importance

Par contre, l'accueil, le recrutement, la sélection, l'évaluation du rendement et le perfectionnement occupent les cinq premières positions quant à l'importance souhaitée par les DRH. Ces derniers auraient donc clairement perçu les retombées positives d'une pratique « avancée » de l'accueil / intégration et du développement de ressources humaines mieux sélectionnées et évaluées tout au long de leur cheminement dans l'organisation. Enfin, on notera le poids inférieur attribué à des pratiques jugées « moins rentables » dans ce secteur, notamment à cause de leur nature formalisée et administrative, du caractère imprévisible de la demande, ou du niveau déjà élevé d'expertise des gestionnaires de projets : entraînement à la tâche, analyse et description des emplois, gestion de carrières et santé-sécurité au travail.

Par ailleurs, en comparant ces classements d'importance avec la satisfaction exprimée par les responsables de GRH face à leurs pratiques, on constate avec étonnement que les niveaux les plus élevés de satisfaction sont accordés à des pratiques pour lesquelles on souhaite peu d'importance : gestion de carrières, SST et rémunération. On observe aussi l'inverse pour la sélection, le perfectionnement et le recrutement : ces pratiques jugées importantes, ne satisfont pas dans leur état actuel les DRH. Il ne semble toutefois pas y avoir de tendance aussi nette quant aux autres pratiques de GRH, bien que le tableau 7 laisse entrevoir d'autres écarts intéressants, comme pour l'évaluation du rendement et la planification des ressources humaines.

Discussion

Mis en parallèle avec les rapports produits en juin 1990 par STRATEM inc. pour l'Association des ingénieurs-conseils du Québec (AICQ), et à l'automne 1994 par trois firmes canadiennes de consultation et des praticiens pour l'Association des ingénieurs-conseils du Canada (AICC), on constate que les défis et les enjeux en matière de RH abondent dans le génie-conseil. Nos résultats confirment généralement leurs observations, corroborées aussi par les analyses de Garand et d'Amboise (1995) sur les difficultés et besoins prioritaires des PME en GRH. On accorde trop peu d'importance à la GRH, les employeurs du génie-conseil souffrent d'une image ternie, et il faut prévoir à court terme des difficultés à combler les besoins futurs en matière de compétences et de connaissances. La situation relève ici de lacunes de communication, de planification et de formation des RH. D'autre part, l'industrie a besoin de nouvelles compétences en leadership et en gestion, mais les dirigeants actuels ne sont pas bien préparés à relever les défis du contexte commercial. En outre, la rémunération accuse un retard par rapport à celle des autres secteurs, tandis que le manque de ressources financières demeure un obstacle quasi incontournable. Enfin, comme nous l'avons souligné, la nature conservatrice de l'industrie tend à freiner le progrès et l'évolution des processus organisationnels, laissant souvent la GRH un cran derrière les autres priorités de nature technologique ou commerciale. S'il était possible d'énumérer une liste de priorités que devraient assimiler, intégrer et concrétiser sans délai les gestionnaires des RH des PME du génie-conseil, notre enquête ajouterait les éléments suivants :

- l'implantation de techniques favorisant une meilleure sélection du personnel ;
- l'amélioration notable des mécanismes d'accueil et d'intégration ;
- le développement et l'adaptation des procédures d'évaluation du rendement (appréciation du personnel) ;
- ainsi que la poursuite des démarches de mobilisation des RH.

Par ailleurs, il faut admettre que cette analyse comporte des limites méthodologiques et conceptuelles dont il faut préciser la nature. Primo, même dans une enquête comme celle-ci, effectuée par entretiens individuels directs, le taux de réponse constitue une limite importante et impose des limites à la validité externe de l'étude (biais de représentation). Environ 35% des PME québécoises du génie-conseil ont répondu au questionnaire. Bien que ce taux de réponse puisse sembler faible, il n'est pas inhabituel. En fait, l'absence de répondants pose au moins deux problèmes. D'une part, elle diminue la taille de l'échantillon et conséquemment augmente la marge d'erreur aléatoire due à l'échantillonnage dans l'estimation des divers paramètres présentés. Rappelons que ce n'est pas le taux de réponse en soi qui compte, mais bien la grandeur absolue de l'échantillon. D'autre part, les statistiques basées sur de tels répondants risquent d'être biaisées et non représen-

tatives de la population à l'étude, dans la mesure où ceux qui n'ont pas répondu auraient des caractéristiques différentes des répondants, ce qui semble vraisemblable lorsqu'on constate la forte hétérogénéité des PME de services. Le premier problème aurait pu être pris en compte en calculant les intervalles de confiance appropriés, mais ce, à la condition que l'échantillon ne soit pas biaisé, c'est-à-dire parfaitement paramétrique. Ce deuxième problème est beaucoup plus difficile à contourner, car il n'est pas possible d'affirmer que les non-répondants ne sont pas différents des répondants. Pour cela, il aurait fallu comparer les caractéristiques de l'échantillon à celles de la population, et ces données ne sont pas disponibles pour la population. Même si rien ne démontre la présence de différences marquées, il faut tout de même considérer ces résultats avec une certaine prudence, les résultats n'étant pas nécessairement généralisables à l'ensemble des PME œuvrant en contexte de gestion de projets. Secundo, la nature uniquement managériale et perceptuelle des répondants impose des limites majeures à l'interprétation. En effet, comme l'enquête ne relève que les seules perceptions des responsables de RH de ces 12 PME du génie-conseil, il aurait été souhaitable d'obtenir aussi celles des clients internes, autres dirigeants et membres du personnel.

Toutefois, la présente étude s'inscrit dans un courant objectif de recherche qui se caractérise par la mesure quantitative et qualitative de l'existant en GRH, en faisant émerger les pistes de changement et d'évolution qui prévaudront au cours des prochaines années. Il faut donc souhaiter que ces constats puissent répondre aux interrogations des acteurs et chercheurs intéressés aux entreprises d'expertise-conseil, tout en suscitant une saine réflexion scientifique. Cette enquête constituant la première phase d'un projet de recherche plus vaste, qui devrait se poursuivre pendant quelques années encore, il faut comprendre que les prochaines étapes donneront lieu à une démarche d'analyse plus approfondie. Pour l'heure, la matière amassée demande à être davantage traitée pour en extraire les éléments essentiels, particulièrement en ce qui a trait aux difficultés de GRH et aux solutions novatrices apportées par ces PME du génie-conseil.

En fait, la recherche d'associations ou de relations entre les pratiques de GRH étudiées et ces facteurs de contingence, combinés à d'autres variables organisationnelles (structure formalisée, centralisation, développement) et commerciales (agressivité sur les marchés, internationalisation, expansion stratégique) constituent les pistes de recherche prévisibles à très court terme. Ces relations exerceraient des influences substantielles, quoique difficiles à isoler statistiquement, sur la présence, le développement et la sophistication de la GRH dans ces entreprises. Il convient donc d'espérer que des travaux ultérieurs puissent approfondir ces questions, qui émergent des résultats comme des tendances lourdes pour la GRH des PME du génie-conseil.

Conclusion

Finalement, il faut signaler qu'en comparant les conclusions des études de 1990 et 1994 quant aux difficultés observées en RH et les priorités à privilégier, on ne peut que constater le peu d'évolution du secteur, pris en tant qu'ensemble, en matière de GRH. Par contre, la présente enquête a permis de faire émerger de nouvelles pistes à prioriser, en fonction des besoins propres aux PME de services-conseils, contrairement aux objectifs de structuration et de formalisation accrue des rapports traditionnels de consultation. L'actualité des deux dernières années a aussi permis de constater la tendance, lente mais positive, des PME du génie-conseil envers une meilleure reconnaissance de leur GRH, principalement par l'embauche de nouveaux DRH et l'octroi de "cartes blanches" ambitieuses à leurs meilleurs gestionnaires de ressources humaines.

Malheureusement, plusieurs entreprises conservent encore un retard important dans ce domaine : comment pourront-elles conserver leur compétitivité face à des concurrents mieux équipés et plus efficaces grâce à une meilleure gestion de leurs RH ?

La mise en application de ces priorités de GRH s'imposera de plus en plus aux PME de services-conseils, s'inscrivant dans un objectif éclairé de synergie organisationnelle face à la compétition, dorénavant internationale dans ce domaine, tant pour les contrats que pour les ressources humaines disponibles. Plus que toute autre, l'organisation professionnelle de services évolue sur l'échiquier mondial, avec des avantages concurrentiels comme sa renommée, son expertise, sa qualité, et parfois ses prix. Toutefois, ce qui la distingue encore bien davantage, ce qui la fait émerger du groupe, ce qui lui donne une compétence distinctive, c'est la qualité, la polyvalence et l'efficacité de ses ressources humaines ! Les PME québécoises du génie-conseil ne peuvent passer outre à ces obligations : elles doivent à tout prix améliorer la gestion de leurs ressources humaines, en fonction des besoins particuliers à chaque entreprise. Leur matière première n'est ni épuisée, ni périmée : elle doit plutôt être gérée avec plus d'efficacité, pour mieux la renouveler et lui conserver son prestige international.

Bibliographie

- AICC-ACEC (1994), *Agir pour prospérer : les ressources humaines dans l'industrie canadienne du génie-conseil*, rapport pour l'Association des ingénieurs-conseils du Canada, novembre, 253 p., et *Sommaire*, 12 p.
- BEAUDRY, R. et G. DIONNE (1989), *Évaluation du rendement en contexte de gestion de projet*, Document inédit, Département d'administration et d'économique, UQTR, Trois-Rivières.
- CÉRÉ, L. (1992), *L'internationalisation des petites et moyennes firmes de génie-conseil québécoises : un modèle explicatif*, Mémoire de maîtrise (M.Sc. Sciences de la gestion), École des Hautes Études Commerciales, Université de Montréal, décembre, 183 p.
- D'AMBOISE, G. (1989), *Research on small and medium-sized business: Some suggestions for improving the relationship between researchers and managers*, Document de travail, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, Québec, juillet, n° 89-60.
- D'AMBOISE, G. (1993), « Empirical research on SMEs : The past ten years in Canada », *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, vol. 10, n° 2, janvier-mars, p. 2-12.
- D'AMBOISE, G. et D.J. GARAND (1993), *Identification des difficultés et besoins des PME en matière de GRH*, Rapport inédit, [pour la] Société québécoise de développement de la main-d'œuvre (SQDM), Montréal, octobre, 125 p.
- D'AMBOISE, G. et D.J. GARAND (1995), « Identification des difficultés et besoins des PME en matière de gestion des ressources humaines », *Gestion 2000*, 11, 1, 109-132.
- FABI, B. et D.J. GARAND (1994a), « L'acquisition des ressources humaines en PME », *Revue Internationale P.M.E.*, vol. 6, n°s 3-4, p. 91-129.
- FABI, B. et D.J. GARAND (1994b), « La gestion des ressources humaines en PME », dans P.-A. JULIEN *et al.* (éd.), *Les PME : bilan et perspectives*, Québec, Presses Inter Universitaires, & Paris, Economica, p. 298-368.
- FABI, B. et N. PETERSEN (1992a), « Human resource management practices in project management », *International Journal of Project Management*, vol. 10, n° 2, mai, p. 81-88.

- FABI, B. et N. PETERSEN (1992b), «Le diagnostic de la fonction gestion des ressources humaines», *Actes du Congrès, VII^e Congrès International de l'Association de Psychologie du Travail de Langue Française (APTLF)*, Strasbourg, p. 262-270.
- FABI, B. et N. PETERSEN (1994), *Diagnostic de la fonction gestion des ressources humaines en contexte de gestion de projets. Questionnaire*, Document de travail, Département d'administration et d'économique, UQTR, Trois-Rivières, mai, 42 p.
- FABI, B., D.J. GARAND et N. PETERSEN (1993), «La gestion des ressources humaines en PME : proposition d'un modèle de contingence», dans M. Amami *et al.* (éds.), *Compétitivité des PME et marchés sans frontière*, Premier Congrès International Francophone de la PME, Carthage, Tunisie, 216-229.
- FABI, B., N. PETERSEN et M. TRACY (1989), *Diagnostic relatif aux pratiques en gestion des ressources humaines prévalant en contexte de gestion de projets. Questionnaire*, Document de travail, Département d'administration et d'économique, UQTR, Trois-Rivières, mai, 36 p.
- FILION, L.J. (1990), «Recherche, épistémologie et méthodologies de recherche en sciences administratives : dix préceptes pour guider nos réflexions face aux années 90», *Revue P.M.O.*, vol. 5, n° 2, septembre, p. 46-54.
- GARAND, D.J. (1991), *Grille d'analyse et lexique des pratiques de gestion des ressources humaines*, Document inédit, Département d'administration et d'économique, Université du Québec à Trois-Rivières, janvier, 19 p.
- GARAND, D.J. (1993), *Les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) en petites et moyennes entreprises (PME) : une synthèse conceptuelle et empirique*, Rapport de recherche, Groupe de recherche en économie et gestion des PME (GREPME), Département d'administration et d'économique, Université du Québec à Trois-Rivières, mars, 386 p.
- GARAND, D.J. et B. FABI (1992), «État de la recherche. Les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) en PME», *Revue Organisation*, vol. 2, n° 1, automne, p. 61-99.
- GARAND, D.J. et B. FABI (1994), «La conservation des ressources humaines en PME», *Revue Internationale P.M.E.*, vol. 7, n° 1, p. 85-126.
- GUÉRIN, G. et T. WILS (1990), «L'harmonisation des pratiques de gestion des ressources humaines au contexte stratégique: une synthèse», dans R. Blouin (éd.), *Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec*, Éditions Yvon Blais, Cowansville, p. 667-715.
- HARNOIS, É. (1993), *Attentes des professionnels oeuvrant dans un contexte de gestion de projet à l'égard de la gestion des ressources humaines*, Travail dirigé (M.Sc.) maîtrise en gestion de projet, Université du Québec à Trois-Rivières, 128 p.
- HARNOIS, É. et B. FABI (1994), *Les attentes des professionnels œuvrant en contexte de gestion de projet à l'égard de la gestion des ressources humaines*, Cahier de recherche n° GEP-1994-03, Équipe de recherche en gestion de projets (ERGEP), Département d'administration et d'économique, Université du Québec à Trois-Rivières, avril, 26 p.
- MINTZBERG, H. (1979), *The structuring of organizations*, Prentice-Hall inc., Englewood Cliffs.
- ROUX, B. (1994), *L'évaluation du rendement en contexte de gestion de projet : élaboration d'un instrument d'évaluation continue*, Rapport de recherche (M.Sc.) maîtrise en gestion de projet, Université du Québec à Trois-Rivières, 115 p.
- STRATEM (1990), *Analyse de la situation du génie-conseil québécois et axes d'orientations*, Association des ingénieurs-conseils du Québec, juin.
- THIBODEAU, P. (1996), *La gestion des ressources humaines en contexte de gestion de projet dans des firmes de services-conseils en technologie de l'information de la région de Québec : un diagnostic*, Travail dirigé (M.Sc.) maîtrise en gestion de projet, Université du Québec à Trois-Rivières, juillet, 133 p.