

# Orientations méthodologiques pour l'opérationnalisation de l'approche contextualiste

*Luiz Homero GUTIERREZ*

Université Catholique de Louvain

## RÉSUMÉ

*Cette communication a pour but de présenter des orientations méthodologiques pour l'opérationnalisation de l'approche contextualiste, à la lumière du cadre de référence qui oriente cette perspective de recherche.*

*La réflexion sur ce cadre de référence, basée sur des éléments tant théoriques que pratiques au niveau de la recherche, sera mise en rapport avec les deux études de cas présentées dans le cadre de ce symposium, en vue de mettre en évidence les possibilités et limites de l'approche contextualiste.*

*Pour y parvenir la communication s'articule de la façon suivante :*

- 1) Le cadre d'analyse: les perspectives de recherche privilégiées par l'analyse contextualiste;*
- 2) la construction dynamique du cadre de recherche à partir des trois domaines proposés par Pettigrew: les contextes, le processus et le contenu;*
- 3) les orientations méthodologiques de l'approche contextualiste;*
- 4) l'opérationnalisation de ces orientations à partir des études de cas présentées dans le cadre de ce symposium; et,*  
*enfin, 5) la discussion critique de l'approche contextualiste de la GRH.*

### 1) LE CADRE D'ANALYSE: LES PERSPECTIVES DE RECHERCHE PRÉVILÉGIÉES PAR L'ANALYSE CONTEXTUALISTE.

Nous avons développé l'analyse de l'approche contextualiste à partir des différents travaux qui ont été développés, notamment dans les publications des trois équipes de recherche: celle de l'Université de Warwick (UK): A. Pettigrew, Centre for Corporate Strategy and Change, celle de l'Université d'Aston (UK): J. Child, Aston

Business School, et plus récemment, celle de l'Université Catholique de Louvain, G. Warnotte, Institut d'Administration et Gestion.

D'une façon plus précise, nous nous sommes référé principalement aux travaux d'Andrew PETTIGREW (1985,1990), qui mettent en évidence d'une façon explicite le rôle de la direction et de sa capacité à gérer le changement stratégique. Dans ce sens, la mission fondamentale des dirigeants consisterait à évaluer les changements dans l'environnement économique, social, technologique et politique, et à élaborer des stratégies pour s'y adapter.

Selon WARNOTTE (1993), "ces travaux se sont attachés à analyser les processus d'implantation du changement dans l'organisation. Ce processus se déroule dans le temps; il comporte une dimension historique, une succession d'événements et de décisions menant à l'élaboration de la stratégie de changement et à la traduction de ses objectifs en mesures concrètes".

La revue de la littérature sur l'évolution de la fonction RH révèle qu'il y a très peu d'études sur le changement qui privilégient la dimension du processus d'une façon temporelle et contextualiste. La plupart des études qui ont été faites jusqu'à présent, considèrent le projet de changement comme l'unité d'analyse liée à un événement ou à un ensemble d'événements, sans cependant prendre en compte les actes et/ou les conditions présents et/ou précédents qui donnent sens et forme aux événements que l'on veut étudier.

A partir de ce constat Pettigrew a élaboré l'approche contextualiste et processualiste sur les changements stratégiques, dans laquelle il essaie de mettre en évidence les mécanismes et les processus par lesquels les changements apparaissent.

L'approche contextualiste est liée à l'idée de l'articulation d'un phénomène dans un ensemble plus large d'événements où les différents événements historiques, économiques, sociaux et politiques auront un rôle central pour la compréhension et la confirmation qualitative des hypothèses. La conception sous-jacente de cette approche est très valorisée par l'histoire des contextes sociaux, économiques et organisationnels, analysée d'une façon dynamique à différents niveaux (national, sectorial et organisationnel).

Il est important de souligner que, la contribution spécifique de l'approche contextualiste se situe, non seulement au niveau de la valorisation de la perspective historique et temporelle, mais aussi à celui de la valorisation de la dimension du processus d'interaction dynamique entre les acteurs et les différents contextes.

## 2) LA CONSTRUCTION DYNAMIQUE DU CADRE DE RECHERCHE À PARTIR DES TROIS DOMAINES PROPOSÉS PAR PETTIGREW: LES CONTEXTES, LE PROCESSUS, LE CONTENU.

Selon Pettigrew, les quatre présupposés de base pour analyser le changement selon l'approche contextualiste sont les suivants.

1) Les études de PETTIGREW, WHIPP et ROSENFELD (1989 b) ont démontré l'importance du contexte économique et les branches d'activité spécifiques lorsqu'on veut comprendre la position compétitive d'une société.

La relative lenteur du processus d'ajustement d'une entreprise qui travaille dans un contexte mouvant et

concurrentiel est sans doute un facteur explicatif de sa perte de performance compétitive.

2) L'auteur souligne ensuite l'importance de l'interconnexion temporelle entre les dimensions du passé, du présent et du futur. Selon lui, "les conditions précédentes construisent le présent et font émerger le futur". Dans son étude intitulée "Banking on HRM to respond to change" (PETTIGREW, 1989 a), l'auteur a bien montré que "l'héritage" des ressources humaines de certaines sociétés peut affecter la vitesse (et même la faisabilité !) du changement dans la stratégie des affaires, si le changement requiert des ajustements significatifs en ce qui concerne le savoir-faire de l'entreprise.

Dans cette perspective, l'histoire ne doit pas être comprise tout simplement comme une série ou une chronologie d'événements successifs. Il faut aller plus loin, dans le sens de repérer les structures qui seront l'objet d'étude.

3) Il met aussi en évidence le besoin d'explorer la notion et la dynamique entre le concept et l'action. "Comment le contexte est le produit de l'action et vice-versa".

L'auteur ne fait pas la distinction entre le contexte et l'action. Au contraire, il insiste sur le fait qu'il faut prendre en compte ces deux éléments, dans la dynamique de son propre processus.

Le contexte n'est pas simplement un stimulateur environnemental où vont se dérouler les actions de l'organisation. Il constitue en fait un mélange complexe de structures et de processus où l'interprétation et le jeu des acteurs vont contribuer à construire le processus. Dans cette perspective, le processus est contraint par le contexte et le construit en même temps, dans le sens de le préserver, ou dans celui de le transformer.

L'auteur remarque qu'il n'y a pas d'incompatibilité, comme le croyaient beaucoup de chercheurs dans le passé, entre les contraintes contextuelles et les analyses de processus, qui mettent en évidence l'action stratégique des acteurs. En fait, il propose de combiner les deux formes d'analyse et de description. En s'appuyant sur GIDDENS (1979) et RAMSON et al (1980), l'auteur nous dit que "il faut conceptualiser le contexte et la structure, non comme des barrières à l'action mais comme quelque chose d'essentiellement impliqué dans la production de l'action elle-même. Ensuite, en démontrant comment les aspects de la structure et du contexte sont mobilisés par les acteurs et les groupes quand ils cherchent à obtenir des résultats importants pour eux".

4) Enfin, le principal point-clé à prendre en considération est qu'on ne peut plus chercher les causes des changements dans une perspective linéaire ou singulière. Il faut avoir une vision holistique (et des dispositifs opératoires bien sûr !) du processus de changement, en vue de pouvoir identifier toute une variété de causes du changement qui se présentent parfois de façon mélangés.

En fait, on ne peut pas avoir l'illusion de trouver une grande théorie du changement. "Les changements ont de multiples causes et doivent davantage être expliqués par des

*boucles que par des lignes".*

Du point de vue analytique et opérationnel, l'auteur nous propose trois concepts-clés. Ces concepts sont le contenu, le contexte et le processus, que l'on considère de façon intégrée en vue de bien comprendre la problématique du changement en général, les transformations de la GRH en particulier.

Nous distinguons les trois concepts-clés, que l'auteur conceptualise de la manière suivante:

- le contenu: se réfère à des domaines bien précis concernés par les changements que l'on veut étudier. Dans le cas particulier de notre communication, par exemple, il se rapporte aux processus de la transformation de la fonction RH dans une firme de biotechnologie et dans une entreprise industrielle.

- le contexte: se divise en contexte externe et contexte interne.

Le contexte externe se réfère au contexte socio-politico-économique et compétitif (concurrentiel) dans lequel s'opère l'organisation.

Le contexte interne se réfère à la structure, l'histoire, la culture, les acteurs dominants, et les aspects politiques, où les idées et impulsions de changement vont émerger.

- le processus se réfère à l'action, la réaction et l'inter-relation des différentes parties concernées/intéressées par le sujet du changement.

Pour donner une idée de l'articulation entre ces trois éléments nous pouvons dire, à la suite de Pettigrew que, le contenu se réfère "au quoi", le contexte au "pourquoi" et le processus au "comment".

Ces trois concepts-clés doivent être considérés de façon intégrée en vue de bien mettre en évidence les caractéristiques particulières de l'approche contextualiste, à savoir, son caractère processuel, pluraliste, historique et contextuel.

### 3) LES ORIENTATIONS MÉTHODOLOGIQUES DE LA RECHERCHE SELON L'APPROCHE CONTEXTUALISTE.

D'une façon cohérente avec ce qui précède et les pré-supposés de base de l'approche contextualiste, cette perspective de recherche vise l'analyse de données qui soient **processuelle** (accent sur l'action, autant que sur les choix des acteurs dans le temps); **pluraliste** (décrire et analyser les versions souvent contradictoires de la réalité vues par les différents acteurs impliqués dans les processus de changement en matière de fonction RH); **historique** (prendre en compte l'évolution historique des idées et des actions pour le changement, ainsi que les contraintes auxquelles les acteurs ont été soumis); et **contextuelle** (étudier les relations réciproques entre le processus et les contextes à différents niveaux d'analyse).

Cette perspective de recherche, privilégie la compréhension des mécanismes et des processus par lesquels les stratégies ont été élaborées et les changements ont vu le jour.

En ce qui concerne les orientations méthodologiques de la recherche selon l'approche contextualiste, nous nous sommes basé sur PETTIGREW (1990), pour mettre en relief les caractéristiques principales de ce type de démarche, ainsi que des suggestions de l'auteur sur la pratique de recherche.

#### 3.1. La perspective temporelle.

Pour celui qui pratique la recherche contextualiste, l'écoulement du temps est une notion critique qui se retrouve partout.

Le temps établit un schéma de référence pour faire ressortir comment les changements sont expliqués.

Dans les micro-événements qui entourent nos vies particulières et dans le tapage des médias, le changement est une illusion toujours présente de réalité. Plus nous examinons les événements, plus il est facile d'identifier le changement; quand nous nous retournons en arrière pour en retrouver les origines, nous pouvons identifier une continuité et reconstruire à posteriori l'émergence d'un processus.

L'analyse de ce processus sera conditionnée non seulement par l'observation dans le temps, mais également par les interprétations subjectives des acteurs impliqués dans le processus de changement. Il est important de souligner qu'en relation avec la question centrale de la signification et l'interprétation du changement par les acteurs dans la recherche contextualiste, il y a la question également importante de la signification du temps dans l'analyse temporelle. Comme ELCHARDUS (1988) l'a récemment suggéré "*le temps est de plus en plus reconnu comme un élément en soi et pas simplement comme un facteur secondaire qui devienne significatif lorsque la question du changement social est soulevée*".

Comme le dit WHIPP (1988), "*le temps est plus divers et nécessairement social et subjectif. Le temps n'est pas seulement 'là dehors' comme une chronologie neutre, il est 'dedans, ici', comme une construction sociale*".

Une conséquence importante de cette dualité du temps (le temps en tant que chronologie et le temps en tant que construction sociale) est que nous devons étudier les événements et les constructions sociales de ces événements dans le contexte des cycles de temps importants qui aident à montrer le rythme implicite de systèmes sociaux particuliers.

Dans ce sens, c'est la compréhension de cette logique qui peut nous aider à mieux expliquer comment et pourquoi différentes transformations de la GRH sont trouvées dans certaines séquences chronologiques au sein de différentes organisations.

### 3.2. La perspective politique.

L'approche contextualiste privilégie l'interdépendance entre les divers acteurs, avec leurs buts multiples et préférences plus ou moins définis, ce qui rend le processus d'interaction entre ces acteurs et le contexte essentiellement politique.

D'une façon cohérente avec ce que nous avons déjà vu dans l'explicitation du cadre d'analyse, la perspective politique, met en évidence l'importance des perceptions des acteurs dans le processus de mobilisation des différents éléments du contexte.

Cette conception, développée notamment au Centre for Corporate Strategy and Change de l'Université de Warwick (UK), a été mise en évidence par la recherche de NIZET, ROUSSEAU et WARNOTTE (1992), qui a confirmé les résultats des recherches de Pettigrew, en soulignant *"qu'un facteur de réussite du changement dépendait de la manière dont les managers mobilisent les contextes autour d'eux et, se faisant, confèrent une légitimité au changement"*.

Selon WARNOTTE (1993), *"une conséquence de cette position est de considérer les interprétations des acteurs impliqués dans une organisation étudiée comme des données importantes pour comprendre le changement organisationnel"*.

Considérer que les contextes dans lesquels les managers opèrent peuvent être mobilisés, à travers l'action et l'interrelation des acteurs dans des contextes, signifie qu'il ne s'agit pas là d'entités inertes. Au contraire, cette conception, privilégie clairement l'approche politique comme l'un des principaux paradigmes de recherche.

Les deux études de cas présentées dans le cadre de ce symposium, ont montré combien la vie organisationnelle est traversée par le jeu contradictoire de diverses rationalités qui se mobilisent en relation dynamique avec le contexte.

### 3.3) L'accent sur la validité des données.

Comme nous l'avons déjà vu, la perspective de recherche contextualiste vise la collecte de données qui soient **processuelles**, **pluralistes**, **historiques** et **contextuelles**.

Selon PETTIGREW, (1990), *"cela signifie produire des études de cas (cases studies) et pas simplement des histoires de cas (case histories)"*, c'est-à-dire, aller au-delà de la chronologie pour développer des thèmes analytiques. Cela signifie également ne pas simplement collecter des données à différents niveaux d'analyse, mais démontrer comment les acteurs essayent de mobiliser les différents éléments des contextes pour légitimer des idées pour le changement et/ou la continuité.

L'adoption de cette perspective de recherche a de nettes répercussions en ce qui concerne le travail sur le terrain. En effet, dans la perspective de recherche contextualiste, aussi bien que dans une large majorité de recherches qualitatives, nous constatons qu'il y a une interaction importante entre les processus de récolte et de réduction des données. En effet, ces deux dimensions,

c'est-à-dire, la description et l'interprétation, sont fortement liées.

En ce qui concerne la récolte et la validation des données, la technique principale que nous suggérons comme orientation d'opérationnalisation de l'approche contextualiste, est la "triangulation". Cette méthode consiste à vérifier ("cross-checking") les informations obtenues à travers l'analyse des différentes sources ou techniques. Le but de l'approche "triangulée" est d'évaluer non seulement les compétences particulières et différentes de diverses méthodes de collecte des données, mais aussi d'assurer la qualité et la fiabilité des données. Elle comporte les méthodes suivantes:

**Les interviews** peuvent apporter de la profondeur, de la subtilité et du sentiment personnel. Elles peuvent être aussi des occasions de mise en scène où le sentiment et l'évocation sont forts et le détail des faits faible.

**Les documents** peuvent fournir des faits mais ils sont soumis aux dangers de la sélection de ce qu'il faut conserver.

**L'observation directe** fournit l'accès aux processus de groupe et peut confronter le chercheur à des divergences entre ce que les gens ont dit dans les interviews et les conversations informelles, et ce qu'ils font en réalité.

De manière cruciale, la récolte des données implique l'observation et la vérification des données dans des études longitudinales.

En effet, dans une démarche telle que celle que nous suggérons pour l'opérationnalisation de l'approche contextualiste, ces deux éléments sont situés dans un processus permanent d'interaction dialectique.

## 4) L'OPÉRATIONNALISATION DES PISTES DE RECHERCHE.

Dans cette partie de la communication nous allons mettre en rapport les présupposés de base et les orientations méthodologiques qui orientent la recherche selon l'approche contextualiste avec les deux études de cas présentées dans le cadre de ce symposium. Il s'agit de mettre en évidence les possibilités et limites d'opérationnalisation concrètes de cette approche.

La perspective de recherche développée par PICHULT (1993) et WARNOTTE (1993), dans les études de cas et dans leurs dernières publications (PICHULT, 1992 et WARNOTTE, 1992), révèle non seulement des préoccupations liées à la compréhension en profondeur des phénomènes relatifs au changement organisationnel, mais aussi indique que plusieurs lectures sont possibles à la lumière de l'approche contextualiste.

Ainsi, par exemple, la communication présentée par Warnotte accentue davantage le contexte interne et la dimension politique que le contexte externe et la

dimension temporelle et contextuelle, d'une façon différente mais complémentaire à Pichault.

Cette perspective, adoptée dans l'étude de cas présentée, a pour but *"de cerner la manière dont le management gère le changement particulièrement dans la conception et la mise en oeuvre de nouvelles règles du jeu visant à transformer l'organisation traditionnelle"*.

L'analyse des données empiriques, révèle l'importance attribuée par Warnotte à l'idée de la mobilisation des contextes par les acteurs. Cette idée, est basée sur la conception que la mobilisation des éléments du contexte par les acteurs a lieu dans une relation de pouvoir entre eux (les acteurs). Cette relation est caractérisée par l'utilisation de toute une série de stratégies dans lesquelles ils vont essayer d'exercer leur pouvoir autour des éléments concrets de contextes déterminés (externe et/ou interne). C'est donc, à travers la mobilisation de ces éléments concrets du contexte qu'ils tentent de faire passer leurs projets et intérêts.

Dans le cas étudié par Warnotte, il s'agit d'une entreprise industrielle introduisant un projet de Qualité totale pour sortir de la crise. Cependant, la volonté et décision du groupe dirigeant n'a pas été facilement mise en oeuvre, parce que la ligne fonctionnelle et la ligne opérationnelle avaient donné des significations différentes à la même idée, à savoir, l'idée de la responsabilisation.

Ainsi, cette idée devient enjeu de négociation dans le jeu des relations de pouvoir entre ces deux groupes ce qui est bien caractérisé à travers la discussion des concepts différents comme l'autonomie et la dépendance, présents dans la discussion du thème de la responsabilisation.

Dans le cas de la communication de Pichault, intitulée *"L'expert et la règle: analyse des processus d'objectivation de la GRH dans une firme de biotechnologie"*, l'analyse des données empiriques met aussi en évidence tant la perspective contextualiste d'analyse que *"l'interrogation de la pertinence de la théorie de la contingence comme seul modèle explicatif du changement organisationnel"*.

Pichault fait l'analyse des processus d'objectivation de la GRH dans une firme de biotechnologie, à travers l'adoption de l'approche contextualiste selon une lecture qui privilégie notamment les aspects du contexte externe, de la temporalité et de l'interprétation des acteurs, dans un cadre où les contraintes de l'environnement *"ne constituent pas seulement une donnée à laquelle il s'agit d'adapter les pratiques de RH, mais surtout des enjeux, parmi d'autres, que les acteurs se réapproprient dans le cadre de relations de pouvoir"*. Dans la pratique, l'auteur a démontré l'importance du jeu des acteurs dans une organisation qui a connu dans son processus de développement des changements significatifs tant au niveau de son contexte interne qu'externe.

Ainsi, l'analyse des données empiriques réalisée à travers les deux études de cas présentées par Pichault et Warnotte, révèle, d'une façon différente mais complémentaire, la contribution de l'approche contextualiste à une meilleure compréhension des

transformations des pratiques de RH, dans le cadre d'un Congrès qui s'interroge sur *"l'Universalité et la Contingence de la GRH"*.

Dans ce sens, ils ont revu la notion de contingence en rendant à l'environnement un caractère non seulement extérieur à l'organisation mais aussi intérieur, et cela en fonction de la valorisation de la perception des acteurs dans le cadre des relations de pouvoir entre eux, dans des contextes déterminés.

En ce qui concerne l'application des orientations qui orientent la recherche selon une perspective contextualiste, nous avons vu que les deux études de cas ont privilégié des éléments différents. Ainsi, si l'on retrouve la même préoccupation concernant la validité des données dans les deux études de cas, l'accent mis sur l'importance du contexte interne et des perceptions des acteurs impliqués dans le processus de changement (la perspective politique) est plus accentué chez Warnotte que chez Pichault. D'une façon différente/complémentaire, Pichault, envisage davantage le contexte externe et la perspective temporelle que le contexte interne et la perspective politique pour nous offrir aussi d'autres possibilités de lecture du changement des pratiques de RH à travers l'adoption de l'approche contextualiste.

## 5) DISCUSSION CRITIQUE DE L'APPROCHE CONTEXTUALISTE DE LA GRH.

Nous avons comme objectif principal, concernant cette communication, de présenter des orientations méthodologiques pour l'opérationnalisation de l'approche contextualiste, à la lumière de l'analyse critique de son cadre de référence, ainsi que des deux études de cas présentées dans le cadre de ce symposium.

L'analyse des données empiriques relatives aux transformations de la fonction RH, réalisée dans une firme de biotechnologie et une entreprise industrielle, garantit la validité générale de l'approche contextualiste. Elle ouvre des orientations de recherche suggérées pour son opérationnalisation, comme un modèle d'explication pertinent de la problématique du changement en général, dans l'étude des transformations de la fonction RH, en particulier.

Cependant, et même en dépit de la pertinence de cette perspective d'analyse, ce type d'approche présente quelques limites et faiblesses dès lors qu'il privilégie notamment la recherche de type qualitatif, à travers la réalisation des études de cas approfondies.

Il est important de souligner que ce type de choix a des conséquences importantes en ce qui concerne tant la validité que la généralisation possible des résultats de la recherche.

Au niveau de la validité, nous croyons qu'il y a un gain important relatif à la compréhension approfondie et qualitative de l'objet d'étude. Par contre, il faut aussi

souligner qu'il y a des "pertes" en ce qui concerne la non possibilité de généralisation des données obtenues à travers cette approche, parce que nous croyons que les processus de transformation de la fonction RH l'objet des études de cas, auraient eu des résultats différents s'ils avaient été réalisés dans d'autres organisations et/ou contextes. D'un point de vue méthodologique et opérationnel, cela nous indique que les différents contextes (externe et interne) doivent être pris en compte pour l'interprétation des données.

En ce qui concerne la récolte et la validité des données, nous avons suggérée comme technique principale la "triangulation", c'est-à-dire, la vérification ("cross-checking") les informations obtenues à travers l'analyse des différentes sources ou techniques.

Dans cette perspective, le processus de validation nous amène à faire des confrontations systématiques entre les données descriptives récoltées à travers les mêmes méthodes et celles originaires des mêmes et/ou des différentes sources. Nous voudrions souligner l'interaction dynamique existant entre les différentes phases du processus de récolte, de réduction et de validation des données. En effet, le processus de validation des données peut-être considéré comme une succession de cycles, caractérisés par un mouvement constant d'aller et de retour entre la récolte, la réduction, l'interprétation et la validation des données.

Enfin, et pour conclure, nous croyons que l'approche contextualiste par sa spécificité nous offre une excellente grille de lecture du changement organisationnel, notamment par la mise en valeur des aspects généralement sous-stimés comme la **dimension temporelle** (l'évolution dans le temps des idées et des actions pour le changement, ainsi que les contraintes auxquelles les acteurs ont été soumis); la **dimension politique et processuelle** (accent mis sur l'action autant que sur le choix des acteurs dans le temps); ainsi que la **dimension contextuelle** que met en évidence les relations réciproques entre le processus et les contextes à différents niveaux d'analyse.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ELCHARDUS, M. (1988) - The rediscovery of Chronos : the new role of time in Sociological theory, *International Sociology*, p. 35-59.
- GIDDENS, A. (1979) - *Central Problems of Social Theory*, London, McMillan.
- NIZET et alii (1992) - L'implantation de la Qualité totale dans quatre entreprises, *Revue Internationale de Gestion*, Montréal, p. 68-72.
- PETTIGREW, A. (1985) - Contextualist Research : a Natural Way to link Theory and Practice, in LAWLER III, E.E. (ed), *Doing Research that is Useful for Theory and Practice*, San Francisco, Jossey Bass, p. 22-249.
- PETTIGREW, A. (1989 a) - Banking on HRM to respond to change, *Personnel Management*.
- PETTIGREW, A. et alii (1989 b) - Competitiveness and the management of strategic change process : a research agenda, in : THARADAN, P. and FRANCIS, A. (eds), *The competitiveness of European industry : Country policies and company strategies*. London, Croom Helm.
- PETTIGREW, A. (1990) - Longitudinal Field Research on Change : Theory and Practice, *Organization Science*, p.
- PETTIGREW, A. (ed), *The Management of Strategic Change*, Oxford, Basil Blackwell.
- PICHAULT, F. (1993 a) - Ressources humaines et changement stratégique vers un management politique, Bruxelles, De Boeck Université.
- PICHAULT, F. (1993 b) - L'expert et la règle : l'analyse des processus d'objectivation de la GRH dans une firme de biotechnologie. Actes du 4e Congrès de l'AGRH.
- RANSON, S. et al. (1980) - The structuring of organization structures. *Administrative Science Quarterly*, 1 : 1-18.
- WARNOTTE, G. (1992) - La Qualité totale : fondements, principes d'action et enjeux, *Humanisme et entreprise*, p. 4-18.
- WARNOTTE, G. (1993) - La responsabilisation, un construit social. Transformation du rôle du management dans l'implantation d'un projet Qualité totale, contribution d'une lecture contextuelle, Actes du 4e Congrès de l'AGRH.
- WHIPP et alii (1988) - Understanding Strategic Change Processes : Some preliminary British findings, in PETTIGREW, A. (1988) - *The Management of Strategic Change*, London, Basil Blackwell.