

UN CADRE CONCEPTUEL CONSTRUCTIVISTE POUR L'ÉTUDE DES CHANGEMENTS RECENTS EN GESTION STRATÉGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES (GSRH)

Amparo JIMÉNEZ¹, Ph.D.

UQAM, Montréal, Canada

Le développement de nouvelles compétences dans le but de maîtriser le contexte de la nouvelle économie pose de nouveaux défis à la gestion des ressources humaines. Il est proposé que ces défis ne peuvent être saisis à partir d'une approche stratégique-économique. Un cadre conceptuel constructiviste est présenté. Ce cadre permet l'étude des conséquences des changements récents survenus dans la GRH. Il est fondé sur la théorie de la dualité structurelle et demeure donc utile pour saisir la nature des processus d'intégration des activités stratégiques de la firme et les pratiques de la GRH. Finalement, un modèle opérationnel portant sur cinq catégories analytiques (contexte, agents, processus, contenus, et résultats organisationnels) est présenté. Ces catégories représentent les composantes d'un cadre méthodologique propre à la GRH.

Problématique

La recherche et la pratique dans le domaine de la GRH ont subi des transformations importantes durant les deux dernières décennies. Celles-ci furent de natures théorique, structurelle et fonctionnelle (Ferris, Hochwarter, Buckley, Harrel-Cook et Frink, 1999). Orientée par l'influence d'un nombre important de forces et par l'importance de nouveaux défis imposés par l'environnement des organisations (changements technologiques, démographie organisationnelle, globalisation, etc.), la GRH a progressé de façon significative vers la consolidation de son rôle stratégique dans le développement d'un avantage concurrentiel; et ce, particulièrement dans le contexte de la nouvelle économie. Malgré les contributions théoriques et empiriques apportées dans les dernières années et le développement de la gestion "stratégique" des ressources humaines en tant que domaine, les résultats de recherche demeurent incertains car les chercheurs ont commencé à travailler que très récemment dans le but de construire une base conceptuelle et empirique commune. D'une part, il existe encore une variabilité considérable dans la façon de définir et d'opérationnaliser le terme "stratégique" en GRH. Les limites théoriques des approches explicatives qui cherchent le "fit", l'"intégration" ou l'"alignement" entre la stratégie de la firme et les pratiques de GRH dérivent des problèmes d'inconsistance dans l'opérationnalisation de variables centrales et des problèmes méthodologiques et empiriques dans la recherche en GRH (Wright et Sherman, 1999). D'autre part, la théorie et la pratique en GRH n'ont guère réussi à converger. Les théoriciens et praticiens des RH semblent donc œuvrer dans deux voies différentes (Ulrich, 1999).

1. Amparo Jiménez est professeur adjoint au département d'organisations et de ressources humaines à l'université du Québec à Montréal.

2. De façon générale, la nouvelle économie est associée à des processus de transformations technologiques, managériales, économiques et sociales grâce à la production et diffusion de nouvelles technologies d'information et de communication (Dortier, 2000). L'expression "nouvelle économie" fait aussi référence à l'économie fondée sur les connaissances et repose sur des valeurs intangibles telles que l'information et les compétences développées à partir du savoir collectif et des structures en réseaux que les relations entre agents génèrent (Coewy 1999). Les nouveaux défis qui se posent aux dirigeants et gestionnaires en GRH et reliés au développement de nouvelles compétences afin de maîtriser le contexte de la nouvelle économie peuvent être traduits par les questions suivantes : 1) Comment modifier les valeurs et la stratégie des gestions de la formation, de la rémunération et de la gestion des carrières et de la relève dans les entreprises du savoir ? 2) Jusqu'à quel point les dirigeants doivent-ils accepter d'avoir comme priorité de créer et de maintenir une vision d'ensemble partagée par tous les spécialistes ? 3) Le leadership des entreprises du savoir appelle-t-il de nouvelles caractéristiques et de nouvelles compétences ? 4) Comment les dirigeants doivent-ils organiser et orienter la gestion intermédiaire compte tenu de la nouvelle configuration "aplatie" et "en réseaux" des organisations de la nouvelle économie ? (Drucker, 1999).

Les nouveaux défis de la GRH sont surtout reliés au développement nécessaire de nouvelles compétences dans le but de maîtriser le contexte sociétal de la nouvelle économie². Plusieurs études révèlent que ces défis ne peuvent être complètement cernés par des approches stratégique-économiques (Chadwick et Cappelli, 1999 ; Evans et Génadry, 1999 ; Wright et Sherman, 1999). Par conséquent, nous proposons un cadre conceptuel et opérationnel fondé sur la théorie de la dualité structurelle de Giddens (1984) qui cherche à surpasser les limites des approches dites stratégiques dans l'étude des processus de changement en GRH. Il s'agit d'un modèle permettant de mieux comprendre les processus d'intégration entre les activités dites stratégiques de la firme et l'ensemble des pratiques et politiques en GRH. À l'instar de Pettigrew, Woodman et Cameron (2001), nous considérons que l'étude des processus de changement en GRH doit se faire à partir d'un cadre conceptuel intégrateur basé sur une perspective qui cherche à comprendre la nature et la signification des changements en GRH dans leur contexte institutionnel. Le cadre conceptuel qui sera présenté prend en considération six facteurs analytiques fortement interreliés : 1) l'examen de multiples contextes et niveaux d'analyse ; 2) l'inclusion du temps, des processus historiques et de l'action ; 3) le lien entre les processus de changement et les résultats de la performance organisationnelle ; 4) les expériences internationales et interculturelles ; 5) la réceptivité, les routines, les séquences, le rythme et les processus de changement continus ou épisodiques ; et 6) le partenariat entre les théoriciens et les praticiens dans l'analyse du changement (Pettigrew et al. 2001). Par son aspect intégrateur, il est proposé que ce cadre conceptuel pourra guider de futures études empiriques sur les nouveaux défis de la GRH.

Ce papier est constitué en trois parties. Premièrement, nous synthétisons les problèmes théoriques et empiriques qui découlent de l'utilisation des diverses connotations du terme "stratégique" dans la littérature en GRH. Nous cherchons à identifier les limites des perspectives fondées sur une interprétation instrumentale de "fit", de l'"intégration" ou de l'"alignement" entre stratégies et pratiques de la GRH ainsi que les nouvelles directions de recherche en GSRH soulevées dans la littérature récente. Deuxièmement, nous décrivons les grandes lignes de la théorie de la dualité du structurel de Giddens (1984) et son potentiel d'utilisation dans l'étude des changements en GRH. Par la suite, nous proposons un modèle conceptuel basé sur les prémisses constructivistes de Giddens. Le caractère intégrateur et dialectique du modèle proposé permet d'avancer une conceptualisation effective des processus de changements en GRH tout en offrant une puissance explicative adéquate pour rendre compte de la dynamique de changement en GRH dans des contextes spécifiques. Enfin, un modèle est proposé et discuté.

1. Problèmes théoriques reliés à l'utilisation des typologies génériques en GRH et aux diverses définitions du terme stratégique

Selon Ferris et al. (1999), le principal problème conceptuel en GRH réside dans l'utilisation de façon discrétionnaire des diverses connotations du terme "stratégique" en recherche. L'auteur identifie trois connotations différentes qui apparaissent dans la littérature spécialisée. La première conçoit la stratégie comme équivalente à la performance financière de la firme. Dans cette tradition, la recherche explore la façon dont certaines pratiques en ressources humaines telles que les mécanismes de sélection, les programmes de formation et les groupes autonomes de travail affectent la performance organisationnelle. Cette connotation du terme concerne donc le niveau d'analyse organisationnel associé à la prise de décision des gestionnaires au sommet où le pouvoir est fréquemment aligné aux intérêts des actionnaires. L'analyse instrumentale coûts-bénéfices et l'accent exclusif mis sur l'impact de la GRH sur la performance financière de la firme sont selon Chadwick et Cappelli (1999) les principales limitations de cette perspective. Cette vision ne peut guère rendre compte des autres dimensions essentielles à la performance organisationnelle (i.e. humaines, politiques).

La deuxième connotation du terme stratégique s'intéresse à la façon dont la décision stratégique affecte l'évolution du système des pratiques en GRH. Ici, les choix stratégiques reflétés dans le système de GRH sont pris pour acquis et la gestion de l'environnement compétitif de l'organisation est conçue par les chercheurs comme une analogie de la stratégie organisationnelle. En d'autres mots, les théoriciens utilisent le terme stratégie comme une perspective par laquelle ils peuvent étudier les

effets des contextes compétitifs de l'organisation sur l'ensemble des pratiques en RH (Chadwick et Cappelli 1999).

La troisième connotation de ce terme cherche à expliquer le degré d'alignement entre la stratégie organisationnelle et l'ensemble des pratiques et politiques de la firme dont celles reliées à la GRH. D'après cette connotation, les théoriciens en GSRH acceptent que des synergies (*internal fit*) entre pratiques de ressources humaines entraînent des résultats organisationnels positifs. L'application des concepts de synergies, d'intérêt pour l'alignement organisationnel interne et externe ainsi que celui d'utilisation des perspectives systémiques constituent dans cet ordre d'importance les caractéristiques qui définissent l'orientation de la recherche en GSRH (Ferris et al., 1999).

Selon Chadwick et Capelli (1999), le principal problème conceptuel de la recherche en GSRH réside dans une vision limitée de la notion de stratégie adoptée par les chercheurs. Associée à la position compétitive de l'organisation dans un environnement concurrentiel, cette vision a amené les chercheurs à utiliser de typologies génériques et simplistes pour opérationnaliser le terme stratégie. Par exemple, les typologies stratégiques les plus exploitées en recherche en GSRH sont celles popularisées par Porter (1985) et celle basée sur les ressources de la firme (Barney, 1991). D'une part, la typologie de Porter met l'accent sur la nécessité de créer des avantages concurrentiels de l'organisation ; d'autre part, la typologie basée sur les ressources de la firme accepte que certains attributs tels que la valeur stratégique des ressources, la rareté, la difficulté à imiter, le manque de substituts équivalents rendent les ressources plus propices à générer des avantages concurrentiels. Les deux typologies reflètent des limites importantes quand il s'agit de décrire les stratégies organisationnelles de façon précise : 1) les deux typologies se basent sur des notions contestables d'échanges mutuellement exclusifs entre stratégies prioritaires ; 2) elles sont souvent appliquées aux niveaux d'analyse équivoques ; 3) elles amènent à des raisonnements simplistes en ce qui a trait aux systèmes des ressources humaines ; et 4) elles sont incohérentes quant aux prémisses sous-jacentes à chaque typologie.

Tableau 1 - Différentes connotations du terme "stratégie" dans la littérature en GRH.

Connotation du terme "stratégie"	Auteurs
1. La "stratégie" comme équivalente à la performance financière de la firme	Huselid Jackson et Schuler (1997), Delery et Doty (1996), Welbourne et Andrews (1996), Huselid (1995), Tepstra et Rozell (1993), Gerhart et Milkovich (1990).
2. La "stratégie" dont la décision stratégique affecte l'évolution du système des pratiques en GRH.	Barney (1991), Kamoche (1996), Porter (1985), Wright, McManan, et McWilliams (1994), Wright Smart, et McManan (1995), Welborne et Wright (1997).
3. La "stratégie" qui cherche à expliquer le degré d'alignement entre la stratégie organisationnelle et l'ensemble des pratiques et politiques de la firme dont celles liées à la GRH.	Baird & Meshoulam (1988), Huselid (1995), Schuler et Jackson (1987), Wright et McManan (1992), Wright et Snell (1998), Youndt et al. (1996).

Nouvelles directions de recherche en GRH soulevées par la littérature

Chadwick et Capelli (1999) suggèrent des pistes de recherche cherchant à explorer des aspects stratégiques jugés essentiels dans le contexte des ressources humaines par une perspective beaucoup plus nuancée des processus tout en évitant l'adoption d'une perspective prescriptive qui met l'accent sur l'évaluation des effets de variables. Les auteurs suggèrent donc de commencer l'analyse au niveau concret des pratiques de ressources humaines tout en remontant aux niveaux supérieurs de l'organisation. L'étude de MacDuffie (1995) constitue une adéquate illustration d'une constitution de la GSRH dans le secteur de l'assemblage automobile qui est supporté par : 1) une

analyse du contexte de l'industrie et par 2) une analyse des motivations sous-jacentes aux pratiques en GRH dans un contexte spécifique. Cette analyse met l'accent sur les choix stratégiques dans les systèmes de production tout en évitant une analyse très générale de la stratégie organisationnelle.

Une deuxième ligne de recherche en GSRH suggérée par Chadwick et Capelli (1999) vise à comprendre pourquoi les pratiques de GRH et de l'organisation au travail génèrent des retours évidents dans un ensemble de pratiques organisationnelles données et non pas dans d'autres. Des éléments de réponse à cette question permettront de mieux comprendre pourquoi les ressources humaines deviennent de compétences stratégiques pour les organisations. La recherche sur l'évolution de compétences stratégiques peut éclaircir les connaissances sur les formes empiriques que prennent les synergies entre stratégie et pratiques en GRH ainsi que la façon par laquelle les stratégies organisationnelles influencent l'ensemble de pratiques en RH.

Une troisième voie de recherche cherche à rapprocher la théorie et la pratique en GRH dans une unité. Selon Ulrich (1999), les théoriciens et praticiens devraient faire des efforts pour travailler dans une perspective qui bénéficie la compréhension par des théoriciens et praticiens des phénomènes complexes en GRH (i.e. nouvelles configurations des fonctions en RH, pratiques émergentes en RH, nouveaux rôles et compétences des professionnels en RH). Pour ce faire, il est souhaitable d'entreprendre la recherche en identifiant un phénomène concret ou un enjeu d'intérêt pour des gestionnaires par le biais d'études empiriques de cas. En exploitant l'expérience des praticiens en termes d'identification des dimensions concrètes de leur travail quotidien, les théoriciens peuvent bénéficier de la valeur de cadres conceptuels dynamiques permettant la généralisation de l'expérience (Ulrich, 1999).

Les pistes de recherche décrites précédemment exigent une approche dynamique à la stratégie afin d'identifier et d'observer les régularités des actions stratégiques en GRH dans une perspective historique. Dans le but de saisir et d'analyser les changements en GRH, nous proposons d'adopter une approche théorique constructiviste. Celle-ci admet l'interdépendance sujet/objet, la remise en cause du postulat d'objectivité et la possibilité de développer des significations "intersubjectivement partagées" des phénomènes sociaux grâce aux interactions entre agents situés dans des contextes particuliers. Il y a plusieurs théories de type constructiviste. Ici, nous adopterons la théorie de la dualité structurelle de Giddens (1984).

2. La dualité de la structure : une épistémologie plutôt qu'une théorie

La théorie de la structuration cherche à surmonter le dualisme opposant l'objectivisme et le subjectivisme dans lequel tombent les perspectives traditionnelles d'analyse de l'organisation (structuro-fonctionnalisme, interprétative et institutionnalisme) lorsqu'elles se disputent l'explication de la formation des structures et processus organisationnels (Giddens, 1984). Alors que l'approche structuro-fonctionnalisme met surtout l'accent sur l'importance de la rationalité, l'approche interprétative fait de même pour l'intersubjectivité des agents organisationnels. Les tenants de la perspective interprétative considèrent que les individus créent leur environnement à travers un processus de restructuration cognitif ayant pour fins de contrôler l'environnement (Weick, 1969). Les interprétativistes ont tendance à adopter une perspective pluraliste en traitant l'organisation comme une série de groupes ayant des buts divers. Les organisations ne sont donc pas des entités monolithiques. Elles sont des coalitions de participants qui doivent négocier leurs actions, leurs objectifs et leurs significations afin d'arriver à une direction commune. La perspective interprétative tente d'expliquer les relations organisationnelles en revalorisant la subjectivité et le rôle créateur de l'individu.

La perspective de la dualité du structurel cherche à intégrer les limitations théoriques des approches traditionnelles inhérentes aux représentations de structure et de pouvoir organisationnelles. D'une part, elle intègre la dichotomie entre la structure "macro" de la société et le monde "micro" des interactions symboliques. D'autre part, elle conçoit les structures comme le résultat d'un processus de construction intersubjective qui est aussi une interaction conditionnelle. La structure donne forme aux processus sociaux et se modifie à partir du processus d'interaction entre les agents d'un système social.

La coordination communicative joue un rôle important dans ce processus de structuration. À travers la communication, les agents sociaux donnent vie et signification aux structures sociales (Giddens, 1984).

La perspective de la dualité du structurel postule que les structures sociales (ressources et règles) ne sont pas seulement élaborées par des agents compétents dans le cours des interactions: elles sont aussi reconstituées à travers ces interactions. Les agents sociaux "médiatisent" les structures sociales dans leurs actions. Cette réconciliation repose sur la traduction des macro-phénomènes et sur diverses combinaisons de micro-événements (Giddens, 1984). Par rapport aux approches classiques, la perspective de la structuration apporte des explications différentes sur la structure, les interactions et le pouvoir organisationnel. Elle redéfinit les relations entre action, structure et agent. L'action et la structure sont définies par leur relation réciproque. L'action n'est plus une suite d'activités reliées par un lien causal. Elle est définie par des modes d'activités historiquement situées. Une telle démarche implique une redéfinition de l'agent social comme "sujet" agissant ou comme agent capable d'intervenir et de changer la réalité.

En réalité, la pensée de Giddens est essentiellement plus une épistémologie et une ontologie de l'action humaine plutôt qu'une théorie de l'organisation. Giddens (1982:10) précise que la "reproduction sociale", n'étant pas une expression explicative, doit plutôt être expliquée par la compétence limitée et socialement contingentée de l'agent social. L'analyste de l'organisation qui décide de recourir à la perspective de la dualité du structurel doit donc l'opérationnaliser par un cadre théorique ad-hoc. Cette opérationnalisation repose sur le principe fondamental que les pratiques de GRH, qui sont des pratiques sociales, sont façonnées par la relation récursive entre les agents organisationnels et les institutions de la société. La compréhension des choix organisationnels requiert que l'analyse de la structure organisationnelle prenne en considération une analyse de la structure sociale (Wittington, 1992).

La théorie de la dualité du structurel et la recherche sur des changements en GRH

En résumé, le fait d'étudier des changements en GRH à partir de la démarche de la théorie de la dualité du structurel implique l'acceptation de quatre propositions essentielles. Premièrement, la structure organisationnelle n'existe pas indépendamment des actions et des interactions humaines. Celle-ci est nécessairement constituée et reconstituée à travers les activités courantes. Deuxièmement, l'organisation en tant qu'activité humaine s'appuie en grande partie sur des routines et des procédures, des rôles et des programmes élaborés dans le passé et réutilisés de manière chronique au présent. D'une part, les décisions, les apprentissages et les activités antérieurs pèsent sur les processus actuels; de l'autre, les réalisations actuelles peuvent modifier la structure de l'organisation; troisièmement, aucun agent individuel ou collectif, ne représente que le créateur conscient et délibéré de tout l'ensemble des propriétés structurelles d'une organisation: la reproduction des structures au travers des activités ordinaires d'une organisation est souvent irréfléchiée et non recherchée comme telle. Finalement, une organisation est un ordre social durable et localisé. C'est un moyen vers une fin. C'est aussi un ensemble structuré d'actions et d'interactions relativement hiérarchisées, différenciées et interdépendantes par rapport à des ressources et à finalités.

Selon la théorie de la dualité du structurel, une recherche empirique sur des changements en GRH doit nécessairement mettre l'accent sur l'analyse des dimensions suivantes: 1) *les routines organisationnelles* ou les régularités des comportements insérées dans des règles et des habitudes qui ne changent facilement d'une interaction à une autre; 2) *les comportements stratégiques* ou les modes selon lesquels les agents font usage des propriétés structurelles dans la constitution des rapports sociaux qui les lient; 3) *les conséquences non-intentionnelles* en démontrant comment, dans un contexte restreint, les activités des agents contribuent simultanément à la reproduction de formes institutionnelles plus larges; 4) *la dualité du structurel* en essayant de voir comment les pratiques accomplies dans plusieurs contextes s'ancrent dans des étendues plus vastes de temps et d'espace et ce, tout en essayant d'établir leurs relations avec des pratiques institutionnalisées; 5) *les contraintes structurelles* en prenant en considération les raisons sous-jacentes aux actions des agents et la nécessité à mettre celles-ci en relation avec la motivation qui

est à l'origine de leurs préférences ; 6) *la contradiction et le conflit* en faisant référence au degré de compréhension que possèdent les agents des aspects contradictoires des systèmes sociaux dont ils font partie ; et 7) *la stabilité et le changement* en s'attardant à l'identification de certains agents ou groupes d'agents impliqués dans la définition des politiques organisationnelles dans le but d'identifier les traits institutionnels à partir desquels il est possible d'inférer les tendances dynamiques de la GRH.

En empruntant certains éléments de Giddens (1984) d'Eraly (1988) et de Bouchikhi (1990), nous proposons un modèle conceptuel synthétisé dans la figure 1. Elle distingue la dimension synchronique et diachronique de la relation entre des agents et des structures dans un processus de changement en GRH.

• **La dimension synchronique** comporte les éléments structurels d'un processus de changement stratégique (i.e. intentions stratégiques, approches stratégiques, et actions d'adaptation à l'environnement externe et interne de l'entreprise) et le système concret de l'organisation (i.e. la dynamique des relations entre agents impliqués dans un changement en GRH). Pour la théorie de la structuration, la structure formelle (i.e. organigramme, procédures opératoires, systèmes de contrôle de performances, etc.) n'est que la partie apparente d'un tout structurel où les règles informelles, les rapports de pouvoir, les systèmes de valeurs, les affinités personnelles, etc. contribuent autant que les règles formelles à orienter l'action des agents en même temps qu'ils en résultent. Le structurel, en tant qu'ensemble de règles et de ressources organisées de façon réursive, est hors du temps et de l'espace, à l'exception de son actualisation et de sa coordination sous la forme de traces mnésiques.

• **L'agent** est un "sujet social" agissant ou un acteur capable d'intervenir et de changer la réalité. La compétence des agents dans l'approche constructiviste ne se limite pas à l'action fondée sur la perception du présent. Elle comprend l'action fondée sur les mécanismes de perception anticipée et de rappel du passé³. Les agents de changement sont capables de se rappeler et de percevoir de façon anticipée des événements internes (i.e. les relations entre des agents) et externes de l'organisation (i.e. défis technologiques de la nouvelle économie) et d'entreprendre des actions sur la base de ces perceptions anticipées et des rappels.

• **Les relations agents-structure** et organisation-environnement permettent de regarder la structuration d'une organisation comme un ensemble de processus qui ne sont pas homogènes. « Les agents dans leur position présente ou désirée dans l'organisation perçoivent dans l'organisation ou dans l'environnement des opportunités d'action et mobilisent les opportunités dans un processus continu et perpétuel de structuration vers de nouvelles positions dans une autre configuration structurelle. » (Bouchkhi, 1990 : 77).

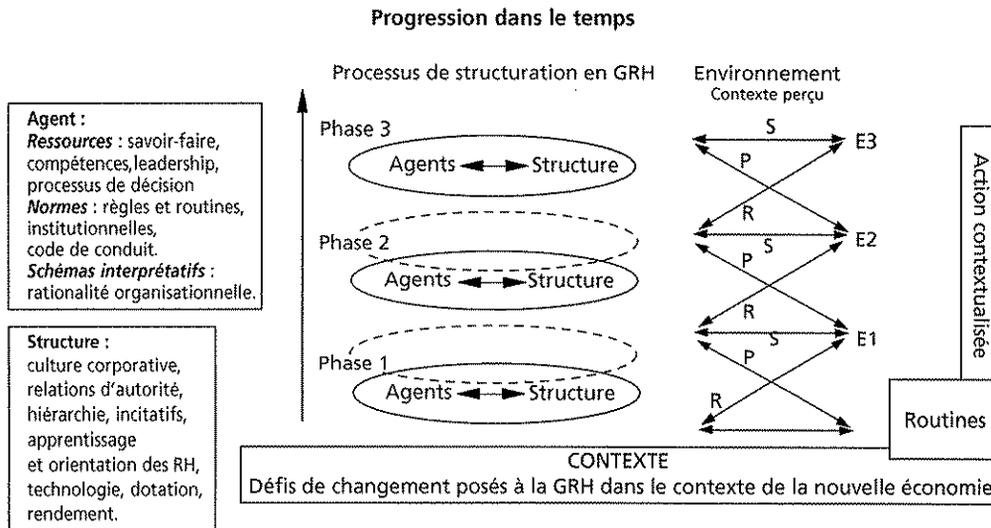
• **La dimension diachronique** rappelle que la structuration d'une organisation est un processus continu dans le temps et qu'il est toujours en évolution. Nous identifions des états successifs d'un processus de changement qui ne doivent pas être vus comme supérieurs aux précédentes mais comme des étapes d'une progression vers une structuration de plus en plus élaborée. Ils représentent des configurations structurelles différentes résultant de l'interaction des agents. Ils sont : 1) l'état de négociation et de décision sur des plans et des actions ; 2) l'état d'accomplissement des résultats ; 3) l'état de structuration des idéaux lorsque le projet exige des adaptations.

• **Le contexte de l'organisation** n'est pas une structure objective en dehors des individus. Ce sont les agents qui, en agissant de manière soit volontaire ou irréfléchie, reconstituent le système de l'organisation. Or, le fait que les individus créent et régèrent l'organisation n'implique pas

3. Au départ l'expérience ne se construit pas purement à partir des données avec des sens. Les opérations de perception et représentation suppose un ordre pré-constitué et sont donc largement structurées. L'agent ne s'adapte pas à un environnement naturel mais un environnement "institué" (enacted). Il évoque constamment un débordement d'informations qu'impose un ordre sélectif lié à ses anticipations - à ses activités. Le rappel du passé fait référence aux pratiques irréfléchies utilisées par les agents afin de réduire l'incertitude et de libérer des ressources d'attention et de réflexion, étant donné que les règles sur lesquelles elle s'appuient ne font plus elles-mêmes l'objet d'une réflexion une fois qu'elles sont cristallisées (Eraly, 1988 : 46).

forcement qu'ils appartiennent à l'organisation. La présence des structures globales se manifeste dans les actions courantes des agents. Les frontières organisationnelles peuvent varier en fonction des processus analysés et en fonction des "foyers d'attention" créés au cours des événements locaux. L'environnement et l'incertitude doivent aussi être envisagés comme des réalités co-produites par les agents. Ces derniers agissent dans un environnement institué qui n'est, ni seulement objectif, ni seulement subjectif. Il est abstraitement représenté et socialement construit (Eraly, 1988).

Figure 1 - La dualité du structurel et l'étude du changement en GRH. Adapté de Giddens (1984), Eraly (1988) et Bouchikhi (1990).



La suite E1, E2, E3 représente les états de l'environnement perçus et modifiés par les agents dans le processus de structuration aux différentes phases du changement.

S : stabilité du contexte présent. P : perception anticipée. R : rappel du passé.

• **Structure d'action** exprime la « présence des structures globales dans l'action ordinaire des agents ». Plus spécifiquement, les structures d'action sont des « segments structurés d'actions formelles et tacites » qui résultent de « la mise en œuvre de connaissances liées à l'utilisation de certaines ressources dans un contexte stable, matériel et social » (Eraly 1988 : 19). C'est donc à la fois les connaissances tacites (images mentales) et les connaissances formelles (représentations)⁴ qui offrent la possibilité de reproduire la vie organisée. Pour autant, l'ensemble des structures d'action ne forment pas un tout intégré. L'organisation est plutôt « un ensemble hétérogène de noyaux de prévisibilité, constitués de pratiques et d'anticipations routinières » (Eraly 1988 : 81). La définition sur la structure d'action (tacite ou formelle) comporte l'ensemble des connaissances et des ressources mobilisées dans un contexte stable.

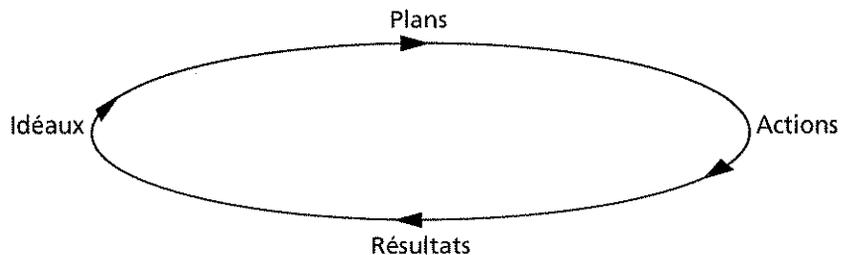
• **Les routines** organisationnelles constituent des sources des changements continuels pour la théorie de la structuration. Giddens (1984 : 60) identifie le concept de *routinisation* « as grounded in practical consciousness ». Il affirme : « The regular or routine features of encounters, in time as well as in space, represent institutionalized features of social systems. Routine is founded in tradition, custom or habit, but it is major error to suppose that these phenomena need no explanation, that they are simply repetitive forms of behavior carried out "mindlessly". On the

4. Les représentations constituent des pratiques effectives socialement construites et dotées d'intentionnalité. Selon Eraly (1988 : 49), « l'organisation repose ainsi sur une multiplicité de représentations qui se concurrencent ou se combinent pour s'imposer comme définition générale de la situation, en particulier là où le besoin de synthèse est impérieux (...) ».

contrary, as Goffman (together with ethnomethodology) has helped to demonstrate, the routinized character of most social activity is something that has to be "worked at" continually by those who sustain it in their day-to-day conduct. » (Giddens, 1984 : 86) Les routines constituent des formes de conduite usuelles servant d'appui à un sentiment de sécurité ontologique qui, en retour, favorise ces styles et ces formes de conduite.

La notion de *changement de routines* est associée au concept de routine en tant que grammaires développées par Pentland et Reuter (1994) ainsi que Pentland (1995). Ces auteurs utilisent une analogie linguistique pour expliquer les variations dans les routines : « In the same way the English grammar allows speakers to produce a variety of sentences, an organizational routine allows members to produce a variety of performances. » (Pentland et Reuter, 1994 : 490) La grammaire fait référence aux règles associées à la façon dont un répertoire d'éléments peut être connecté pour créer des phrases avec un sens pour ceux qui connaissent la grammaire. De la même façon, les routines organisationnelles font référence aux règles qui permettent aux membres de l'organisation de sélectionner et construire, parmi un répertoire d'éléments, des séquences de comportements qui ont des significations pour d'autres membres de l'organisation. Les membres de l'organisation non seulement utilisent de façon différente les éléments d'un répertoire de comportements disponibles mais ils développent aussi de nouveaux répertoires de comportements tout en créant de nouvelles règles et des manières innovatrices de les mettre ensemble.

Figure 2 - Modèle de routine performante. Source : Feldman (2000).

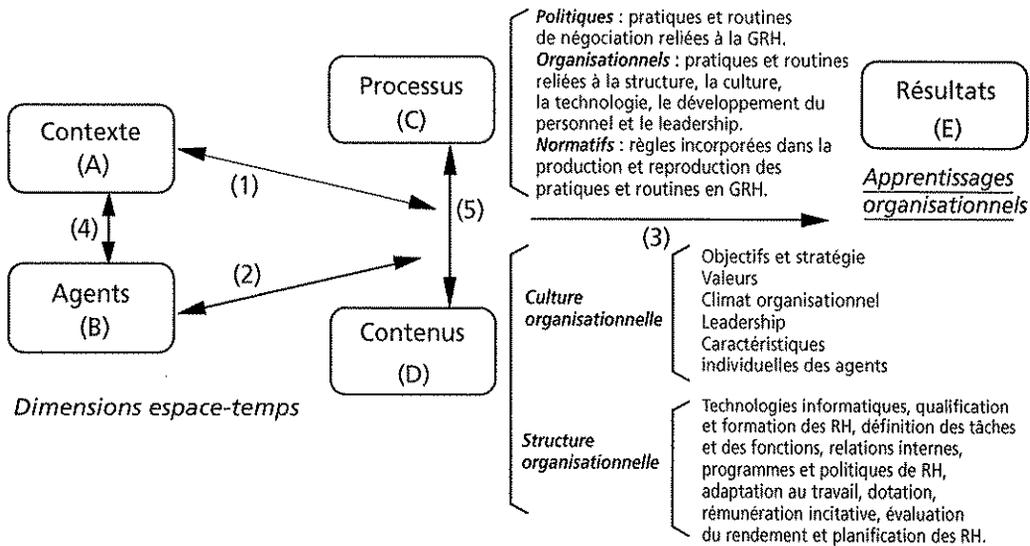


Feldman (2000), suggère quatre raisons pour lesquelles des agents changent les routines organisationnelles. Les agents changent les routines quand : 1) elles ne produisent plus les résultats attendus (*repairing*) ; 2) leurs actions produisent des résultats non-attendus qui créent de nouveaux problèmes (conséquences non intentionnelles) nécessitant de nouvelles actions de solution (*repairing*) ; 3) leurs actions produisent des résultats non-attendus qui génèrent de nouvelles ressources et encouragent alors de nouvelles opportunités d'actions (*expanding*) ; 4) leurs actions produisent des résultats dont ils perçoivent des nouvelles améliorations pour accomplir une action (*striving*). Le développement (*expanding*) et l'accomplissement (*striving*) possèdent un potentiel élevé pour produire des changements continuels à cause de leur relation avec ce qui est souhaitable. Le développement et l'accomplissement affectent le déroulement des routines parce qu'elles modifient la façon courante de faire les choses. La figure 2 montre le modèle de routine performante développé par Feldman (2000) suite à une analyse longitudinale de cinq routines organisationnelles définies par des agents d'une *Housing Organisation*.

3. Un cadre conceptuel pour étudier des changements récents en GRH

Le cadre d'analyse représenté par la figure 3, s'inspire principalement des propositions de recherche de Pettigrew (1985), Van de Ven (1990) et Giddens (1984). Les propositions sont orientées vers une approche structuraliste pour étudier des changements en GRH. Les catégories analytiques comme principales composantes d'un cadre méthodologique servant à l'analyse des conditions d'émergence des transformations organisationnelles en GRH utilisées ont été développées dans Jiménez (2000) : contexte, agents, processus, contenus et résultats organisationnels.

Figure 3 - Modèle conceptuel pour étudier des changements en GRH. Inspirée de Pettigrew (1987) et Van de Ven (1990).



Contexte et agents

La notion de contexte fait référence aux conditions de l'environnement tant interne qu'externe dans lesquelles s'inscrit des expériences de changement (Pettigrew, 1990). Elle est décrite en fonction : 1) des défis de changement (économiques, technologiques et organisationnelles) posés à la GRH dans le contexte de la nouvelle économie et qui orientent l'organisation vers du changement ; 2) de la stratégie de la firme ; 3) des agents impliqués dans les processus de décision ; 4) des caractéristiques personnelles des dirigeants d'entreprise et des gestionnaires en GRH (i.e. compétences humaines, savoir-faire et leadership indispensables dans un processus de changement). Une démarche d'analyse fondée sur les routines consistera à scruter les agents effectivement concernés par des routines spécifiques en GRH identifiées pour les membres de l'organisation.

Processus et contenus

La description des processus des changements rend compte de la dynamique sous-jacente aux pratiques et routines associées au processus de prise de décision, à la rationalité organisationnelle et aux normes et règles institutionnelles qui influencent les interactions entre agents et qui facilitent des changements en GSRH. Le contenu d'un processus de changement renvoie aux éléments qui configurent la culture organisationnelle (objectifs et stratégie de la firme, valeurs, climat organisationnel, leadership, caractéristiques individuelles des agents impliqués) et la structure organisationnelle (technologies informatiques, qualification et formation des ressources humaines, la définition des tâches et des fonctions, la distribution des compétences, canaux de communications et à la capacité d'apprentissage.

Du point de vue de la perspective de la dualité du structurel, le processus décisionnel n'est pas seulement un processus analytique (i.e. rationnel) qui ne consisterait qu'en : a) une évaluation des contraintes de l'environnement et des forces et faiblesses de l'entreprise, b) une génération d'alternatives, c) une évaluation des solutions possibles, et d) du choix et de la mise en œuvre de la meilleure solution. Ce processus implique d'autres dimensions telles la politique, la symbolique (légitimation) ainsi que l'apprentissage. Le processus de décision dans la perspective de la dualité

du structurel se réfère donc à la façon dont les agents sont contraints par le contexte organisationnel et à la façon par laquelle ils exploitent ce contexte pour satisfaire leurs attentes.

L'analyse des changements en GRH doit donc mettre l'accent sur des routines organisationnelles car elles constituent des sources des changements permanents dans l'organisation (Feldman, 2000). Un chercheur qui opte pour une approche de la dualité du structurel et son cadre méthodologique choisit les routines organisationnelles comme d'unités d'analyse et accepte la tâche de faire ressortir les liens étroits qui existent d'une part, entre le contenu, le contexte et les routines en GRH, et d'autre part, entre les niveaux micro et macro de l'analyse (Pettigrew, 1987a). Ces liens sont déterminés par le fait que les processus relationnels de gestion, de négociation et de régulation normative en GRH sont à la fois de type analytique, politique, symbolique et d'apprentissage.

Résultats

Les résultats d'un processus de changement sont principalement une fonction de la perception (système de représentation) des agents impliqués dans la gestion même du changement. Ce sont ceux qui gèrent les opérations courantes de la GRH, ceux qui participent dans les négociations sur le changement qui peuvent affirmer dans quelle mesure leurs actions répondent aux attentes de l'organisation.

Le succès d'une expérience de changement peut être objectivement évalué sur la base de critères qu'on peut toujours remettre en question comme tout autre indice de performance organisationnelle (Dennis et al., 1992). Les expériences de changement organisationnel en général sont estimées à partir de la logique organisationnelle des décideurs et des gestionnaires impliqués dans la GSRH qui s'appuie sur : 1) la congruence entre la stratégie de la firme et les pratiques et politiques de la GRH ; 2) les apprentissages résultants (i.e. pratiques de gestion, stratégies de négociation et connaissances technologiques développées dans les relations entre agents participants dans le changement des routines en GRH) ; et 3) l'évolution des logiques d'action de la GRH à l'égard de la stratégie et les apprentissages organisationnels.

Une description des processus relationnels du changement stratégique en GRH cherche donc à identifier : 1) les *agents* qui participent des routines associées à la GRH sous la forme de relations d'échange, d'influence, d'information, d'apprentissage de valeurs et de normes de conduite entre les décideurs impliqués ; 2) les *intentions et intérêts* visant à maintenir ou changer les routines reliées à la GRH ; 3) les *plans et actions* visant la constitution de nouvelles routines et la transformation des anciennes routines associées à la GRH ; 4) le *déroulement des différentes phases du changement* et le *degré d'implication et d'influence des participants* dans des routines liées à la GRH (i.e. formation, sélection, évaluation) ; 5) les *moyens de communication* et les *ressources* utilisées (i.e. stratégies, expertise en ressources physiques, informations et pouvoirs technologiques) ; 6) le *contexte* dans lequel se déroulent les différentes phases (i.e. forces, circonstances, lieux légitimes et non-légitimes, et temps diachronique et synchronique) ; 7) les *résultats obtenus* (i.e. apprentissages) ; et 8) l'*atmosphère* qui caractérise les pratiques de relation entre les agents impliqués dans des routines associées à la GRH (i.e. conflit, confiance, collaboration, autonomie).

Conclusion

Une contribution fondamentale de ce papier réside dans la provision de modèles conceptuel et opérationnel pour étudier des changements récents en GSRH. La perspective proposée ici est fondée sur : 1) la théorie de la dualité de la structure de Giddens (1984) et 2) la conception innovatrice de la notion de routine (en tant que source de changement) appliquée à l'étude du changement organisationnel (Feldman, 2000 ; Pentland et Reuter, 1994 ; Pentland, 1995). Étudier les conséquences des changements récents survenus dans la GRH à partir d'une perspective constructiviste fondée sur la théorie de la dualité structurelle permet de mieux comprendre la nature des processus d'intégration des activités stratégiques de la firme et des pratiques en GRH.

Cette perspective offre plusieurs avantages au niveau conceptuel/théorique et au niveau opérationnel. Au niveau conceptuel, le modèle proposé à la figure 1 met en exergue les dimensions

synchronique et diachronique de la relation entre agents et structures. De plus, la connotation innovatrice de la notion de routines organisationnelles en tant que sources de changements dans le modèle apparaît utile pour étudier la nature des nouveaux défis en GRH reliés aux compétences nécessaires dans le contexte de la nouvelle économie.

À un autre niveau, le modèle opérationnel présenté à la figure 3 renferme cinq catégories analytiques (contexte, agents, processus, contenus, et résultats organisationnels). Ceci permet de reconstruire les caractéristiques particulières des changements de routines en GRH. De toute évidence, la dialectique et le niveau de discours proposés dépassent la puissance explicative des approches stratégiques qui prédominent dans la littérature GRH.

En conclusion, l'application des idées et des outils proposés pour étudier des expériences de changement en GRH peut aider à faire avancer l'état des connaissances en ce qui concerne le débat entre la stratégie de la firme et les pratiques en GRH.

Bibliographie

- Barney J. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Bouchikhi H. (1993), "A Constructivist Framework for Understanding Entrepreneurship Performance", *Organization Studies*, vol. 14/4, p. 549-570.
- Cowey M. (1999), "What is a knowledge company ?" *New Zealand Management*, déc.
- Chadwick C. et Cappelli, P. (1999), "Alternatives to generic strategy typologies in strategic human resource management", *Research in personnel and human resources management. Strategy Human Resources Management in the twenty-first century. Supplement 4*, JAI Press Inc, p. 1-30.
- Dennis J.L. et al. (1992), "The Role of Impact of Formal Strategy Planning in Public Hospitals : An Exploratory Study", document de travail n° 13-92, Centre de recherche en gestion, université du Québec à Montréal, Montréal.
- Drucker Peter (1999), "Le savoir, nouveau défi pour l'entreprise", *L'Expansion Management Review*, Mars, p. 52-59.
- Eraly A. (1988), "La structuration de l'entreprise. La rationalité en action", *Éditions de l'université de Bruxelles*.
- Evans P. et Génadry, N. (1999), "A duality-based perspective for strategic human resources management", *Research in personnel and human resources management. Strategy Human Resources Management in the twenty-first century. Supplement 4*, JAI Press Inc, p. 367-397.
- Feldman M. (2000), "Organizational Routines as a Source of Continuous Change", *Organizational Science*, vol. 11, n° 6, p. 611-629.
- Ferris G., Hochwarter W., Buckley M., Harrel-Cook G., et Frink D. (1999), "Human Resources Management : Some New Directions", *Journal of Management*, 25(3), p. 385-415.
- Giddens A. (1984) "La constitution de la société", *PUF, Paris (traduit de l'anglais par M. Audet)*.
- Hendry C. et Pettigrew A. (1992), "Patterns of Strategic Change in the Development of Human Resources Management", *British Journal of Management*, 3, p. 137-156.
- Jiménez A. (2000), "La gestion d'un partenariat international à long-terme dans le domaine de l'énergie : le cas d'une entreprise d'État latino-américaine", université du Québec à Montréal (UQAM), 403 pages. Thèse de doctorat publiée : "Stakeholders : una forma innovadora de gobernabilidad de empresa. Análisis de un caso colombiano". Ediciones Uniandes. Bogotá-Colombia.
- Mac Duffie J.P. (1995), "Human resources bundles and manufacturing performance : Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry", *Industrial and Labor Relations Review*, 48, p. 197-221.
- Pentland B.T. et Reute H. (1994), "Organizational routines as grammars of action", *Administrative Science Quarterly*, 39, p. 484-510.
- Pettigrew A. (1987), "Theoretical, Methodological and Empirical Issues in Studying Change - A Response", *Journal of Management Studies*, 24(4), p. 420-426.
- Pettigrew A., Woodman R., et Cameron K. (2001), "Studying Organizational Change and Development : Challenges for Future Research", *Academy of Management Journal*, 44(4), p. 697-713.
- Pettigrew Andrew M. (1985), "Examining Change in the Long-Term Context of Culture and Politics", in Johannes M. Pennings and Associates "Organizational Strategy and Change", Jossey-Bass Publishers.
- Porter M. (1985) "Competitive advantage : Creating and sustaining superior performance", New York, The Free Press.

- Ulrich D.** (1999), "Integrating Practice and Theory : Towards a More Unified View of HR", *Research in personnel and human resources management. Strategy Human Resources Management in the twenty-first century. Supplement 4, JAI Press Inc, p. 53-74*
- Van de Ven A. et Poole M.** (1990), "Methods for Studying Innovation Development in the Minnesota Innovation Research Program", *Organization Science, 1(3)*.
- Weick K.** (1969), "The Social Psychology of Organizing", *Reading, MA, Adisson-Wesley.*
- Whittington R.** (1992), "Putting Giddens into action: Social Systems and managerial agency", *Journal of Management Studies, 29 (6), p. 693-712.*
- Wright R.M. et Sherman W.S.** (1999), "Failing find fit in strategic human resource management : theoretical and empirical problems", *Research in personnel and human resources management. Strategy Human Resources Management in the twenty-first century. Supplement 4, JAI Press Inc, pp 53-74.*
-