

LA PERTINENCE DE LA PERSPECTIVE DES PARTIES PRENANTES DANS LA GESTION STRATÉGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES (GSRH) : LEÇONS D'UNE ÉTUDE DE CAS¹

Amparo Jimenez²

RÉSUMÉ

Cette étude cherche à examiner la pertinence de la perspective des parties prenantes (en anglais, stakeholders) dans la GSRH. À partir de l'analyse d'un cas latino-américain, nous clarifions des aspects théoriques et méthodologiques utiles pour étudier les enjeux actuels en GSRH d'un point de vue empirique. Nous fournissons des constatations sur la façon dont les gestionnaires d'une entreprise privée, dans un contexte de grande turbulence, ont orienté la GRH dans une perspective stratégique, tout en intégrant les principes du management des parties prenantes. En particulier, nous avançons un cadre conceptuel utile pour l'identification des parties prenantes effectivement engagées dans les enjeux GRH ainsi que trois éléments empiriques indiquant la pertinence de la gestion des parties prenantes dans l'orientation stratégique de la GRH : (1) l'acceptation des contradictions entre responsabilité sociétale et impératifs économiques dans la conception de la stratégie; (2) la mise en place des actions liant GSRH, culture organisationnelle et contexte institutionnel; et (3) la participation des dirigeants dans le processus de la GSRH. Finalement, des recommandations et des pistes à explorer dans des recherches ultérieures sont avancées.

Mots clés: Perspective des intéressés ou des parties prenantes (stakeholders); enjeux de la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH); étude de cas latino-américain.

1 Nous tenons à remercier la Faculté d'administration de la Universidad de Los Andes en Colombie de même que l'équipe de recherche intégré par Camilo Dávila, Carlos Dávila, Maria Isabel Rubio et Laura Milanés grâce auxquels nous avons pu mener à bien les recherches à la base de ce manuscrit.

2 ESG-UQAM, Département ORH, Montréal, Québec, Canada. Courriel : jimenez.amparo@uqam.ca

Malgré les contributions théoriques et empiriques apportées dans le développement de la gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) en tant que domaine, les résultats de recherche des dernières années demeurent incertains. D'une part, il existe encore une diversité considérable de façons de définir le terme stratégique en GRH. D'autre part, la théorie et la pratique en GRH n'ont guère réussi à converger. Les théoriciens et praticiens semblent donc se diriger dans deux voies différentes (Ulrich, 1999).

Plusieurs études révèlent que les enjeux contemporains de la GRH ne peuvent être complètement cernés par des approches normatives mettant l'accent sur l'identification de variables et l'application de typologies génériques provenant de la pensée stratégique (Chadwick et Cappelli, 1999; Evans et Génadry, 1999; Wright et Sherman, 1999). Six thèmes constituent les enjeux actuels de la GRH selon Ferris (1999) : (1) l'influence des facteurs contextuels sur la viabilité des systèmes GRH; (2) les systèmes de mesure de la stratégie, (3) les impacts différentiels des systèmes GRH sur l'efficacité organisationnelle (performance financière, succès de l'implantation de la stratégie organisationnelle, atteinte des objectifs stratégiques); (4) l'opérationnalisation des pratiques GRH; (5) l'efficacité de la GRH; et (6) la relation entre la GRH et la stratégie de la firme.

Afin déterminer les limites inhérentes aux perspectives normatives en GRH, nous proposons d'entamer une réflexion sur la pertinence de la perspective des parties prenantes (en anglais, *stakeholders*) dans le but de surpasser les limites des approches dites prescriptives (stratégiques/ économiques). Pour ce faire, nous proposons d'éclaircir les aspects théoriques et méthodologiques utiles de l'approche des parties prenantes qui servent à orienter la GRH dans une perspective stratégique, et ce, à partir d'une étude approfondie de cas sur la gestion d'une entreprise latino-américaine ayant dû opérer dans un contexte de grande turbulence.

Sur le plan théorique, notre analyse s'assigne deux objectifs : (1) ouvrir des pistes nouvelles de recherche pour étudier les enjeux en GSRH dans une perspective empirique; et (2) contribuer à faire avancer la thèse normative de la théorie des parties prenantes, en examinant, dans une perspective descriptive et instrumentale (Freeman, 1999), les contributions de la gestion des parties prenantes dans la GSRH. Sur le plan empirique, l'étude contribuera à préciser quelles sont les pratiques concrètes en GRH des entreprises transnationales qui cherchent à s'établir dans un contexte socio-politique turbulent et instable.

Notre réflexion est basée sur l'analyse longitudinale d'une entreprise œuvrant dans le domaine de l'exploitation de ressources minérales et ce, selon le système

de représentations des répondants. Ce système inclut l'identification des parties prenantes, leurs intérêts, leurs degrés d'engagement, la signification de leurs interventions et les contextes dans lesquels ils sont amenés à intervenir. Remarquons que cette réflexion tente de préciser les éléments empiriques avantageux de la perspective des parties prenantes, dans le but de consolider le rôle stratégique de la GRH. Ces éléments incluent : (1) l'acceptation des contradictions entre responsabilité sociétale et impératifs économiques; (2) la mise en place des actions liant GSRH, culture organisationnelle et contexte institutionnel; et (3) l'engagement des dirigeants dans le processus de la GSRH.

Ce manuscrit est constitué de cinq parties. La première partie se consacre à la synthèse de la littérature sur les principales limites théoriques des approches en GRH ainsi que sur les nouvelles pistes de recherche soulevées dans la littérature. La deuxième partie récapitule les principes de la perspective des parties prenantes ainsi que les principales critiques qui lui sont faites. La troisième partie décrit les éléments du contexte dans lequel le cas était imbriqué, la méthodologie de l'étude ainsi que le cadre conceptuel servant à identifier les parties prenantes effectivement engagées dans les enjeux GRH. Par la suite, nous interprétons les données longitudinales, en résumant des constatations empiriques sur la façon par laquelle une entreprise latino-américaine a pu orienter stratégiquement les politiques en GRH, en intégrant la gestion des parties prenantes. Finalement, nous synthétisons des leçons théoriques portant sur les aspects avantageux de l'approche des parties prenantes pour la GSRH et créons une discussion aboutissant à des recommandations à partir desquelles des recherches ultérieures pourraient être effectuées.

1. PROBLÈMES THÉORIQUES RELIÉS AUX DIVERSES DÉFINITIONS DU TERME «STRATÉGIQUE»

Les limites théoriques des approches explicatives ancrées dans les notions d'«adéquation» (en anglais, *fit*), d'«intégration» ou d'«alignement» entre la stratégie de la firme et les pratiques de GRH dérivent des problèmes d'opérationnalisation de variables centrales et des problèmes méthodologiques et empiriques dans la recherche en GRH (Wright et Sherman, 1999). Le principal problème conceptuel de la recherche en GSRH réside en une vision limitée de la notion de « stratégie » telle qu'adoptée par les chercheurs. Associée à la position compétitive de l'organisation dans un environnement concurrentiel, cette vision les a amenés à utiliser de manière simpliste des typologies stratégiques très répandues dans le but d'opérationnaliser le terme « stratégie » (Chadwick et Capelli, 1999). Par exemple, les typologies stratégiques les plus exploitées en recherche en GSRH sont celles popularisées par Porter (1985). Elles mettent

particulièrement l'accent sur la nécessité de créer des avantages concurrentiels pour l'organisation. D'autres sont basées sur les ressources de la firme (Barney, 1991) et soutiennent 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. L'application simpliste de ces deux typologies amènent souvent des raisonnements limités en ce qui a trait aux systèmes de la GRH (notions discutables d'échanges, niveaux d'analyse équivoques et prémisses sous-jacentes incohérentes) (Paauwe et Boselis, 2003).

Pour Ferris *et al.* (1999), le principal problème conceptuel en GRH réside dans l'utilisation arbitraire du terme « stratégique » en recherche. L'auteur identifie trois connotations différentes qui apparaissent dans la littérature spécialisée. La première conçoit la stratégie comme étant équivalente à la performance financière de la firme. Dans cette connotation, la recherche explore la façon par laquelle certaines pratiques en GRH (sélection, formation, groupes autonomes de travail et mobilisation) ont un impact sur la performance organisationnelle. Cette connotation du terme concerne donc le niveau d'analyse organisationnelle associé à la prise de décisions des gestionnaires au sommet, où le pouvoir est fréquemment exercé en fonction des intérêts des actionnaires. Les principales limites de cette perspective se situent dans une analyse instrumentale du type *coûts-bénéfices* ainsi que dans l'accent mis exclusivement sur l'impact de la GRH sur la performance financière de la firme. Cette vision ne tient pas compte des dimensions politiques également essentielles à la performance organisationnelle (Chadwick et Cappelli, 1999).

La deuxième connotation du terme « stratégique » concerne la manière par laquelle les décisions stratégiques affectent l'évolution du système des pratiques en GRH. Ici, les choix stratégiques reflétés dans le système de la GRH sont tenus pour acquis, et la gestion de l'environnement compétitif de l'organisation est conçue comme analogue à la stratégie organisationnelle. L'utilisation du terme « stratégie » connote donc une perspective suivant laquelle les théoriciens peuvent étudier les effets des contextes concurrentiels de l'organisation sur l'ensemble des pratiques en GRH. La troisième et dernière utilisation du terme « stratégie » se situe dans un contexte où l'on 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. Dans cette perspective, les chercheurs acceptent que des synergies (en anglais, *internal fit*) entre pratiques en GRH entraînent des résultats organisationnels évidents. L'application des concepts de « synergie », « d'intérêt pour l'alignement organisationnel interne et externe » et « d'utilisation des perspectives systémiques » déterminent dans cet ordre d'importance les

caractéristiques définissant l'orientation de la recherche dans cette perspective (Ferris *et al.*, 1999).

1.1 Nouvelles directions de recherche en GSRH

Certaines pistes ressortent des recherches ayant servi à explorer des aspects stratégiques jugés essentiels dans la GRH à la lumière d'une perspective plus nuancée et moins axée sur l'évaluation des effets de variables (Chadwick et Capelli, 1999). Une première piste indique la nécessité de réaliser des analyses approfondies sur des pratiques concrètes en GSRH tel que suggéré par MacDuffie (1995). En mettant l'accent sur le contexte de l'industrie d'assemblage automobile et sur les motivations et intérêts des acteurs engagés dans les pratiques GSRH dans un contexte spécifique, cette étude explore de façon approfondie les choix stratégiques des acteurs participant dans les systèmes de production tout en évitant de faire des analyses trop générales de la stratégie organisationnelle. Dans cette ligne de recherche, explorer de façon empirique la relation entre stratégie organisationnelle et pratiques de nature « stratégique » en GRH (possibilités de carrière, systèmes formels de formation, mesures de performance, mécanismes de participation dans les profits, sécurité au travail, mécanismes d'expression et définitions de postes) pourrait amener une contribution intéressante à la recherche en GSRH (Delery et Doty, 1996; Chadwick et Capelli, 1999).

Une deuxième ligne de recherche 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 pratiques de GRH deviennent des compétences stratégiques pour les organisations. La recherche sur l'évolution de compétences stratégiques peut également éclairer les connaissances sur les formes empiriques que prennent les synergies entre stratégies et pratiques en GRH ainsi que sur la façon par laquelle les stratégies organisationnelles influencent l'ensemble des pratiques en RH.

Une dernière ligne de recherche s'intéresse à intégrer la théorie et la pratique. Les théoriciens et praticiens devraient consentir des efforts pour travailler dans une perspective améliorant la compréhension intégrale des enjeux de la GRH (c.-à-d. nouvelles configurations des fonctions, pratiques émergentes, nouveaux rôles et nouvelles compétences des professionnels en GRH dans la nouvelle économie). Pour ce faire, il est souhaitable d'entreprendre la recherche en identifiant un phénomène concret ou un enjeu d'intérêt pour des gestionnaires au moyen d'études empiriques. 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).

2. LA PERSPECTIVE DES PARTIES PRENANTES ET LES CRITIQUES OCTROYÉES

L'approche des parties prenantes est présentée dans le contexte du modèle de management sociétal moderne. Elle résulte d'une théorisation des relations entre organisation et environnement reposant sur une représentation de l'acteur organisationnel et est basée sur trois prémisses fondamentales: (1) l'organisation est menacée par la tension continue entre des forces de soutien et de résistance exercées par d'autres acteurs organisationnels qui constituent son environnement; (2) le degré d'influence des intéressés dépend de l'accumulation de trois attributs (pouvoir, légitimité et urgence) qui sont des phénomènes perceptuels construits socialement par les parties prenantes, les managers ou les firmes et (3) l'aboutissement de la stratégie organisationnelle est le résultat collectif de l'ensemble des forces exercées par la totalité des groupes de parties prenantes cherchant à atteindre leurs objectifs et intérêts (Carson, 1993).

La gestion des parties prenantes constitue une des perspectives qui conçoivent l'organisation comme acteur social.³ Celle-ci considère l'environnement comme une réalité socio-politique inséparable de la réalité économique. Il s'agit d'une approche plus politique que technique, et leur représentation de l'environnement est celle d'un champ de centres de pouvoirs variés. Au contraire, les perspectives qui privilégient l'acteur économique négligent la réalité socio-politique de leur environnement. Leur représentation de l'environnement sera exclusivement celle

3 Par « acteur social », on renvoie à la capacité d'action ainsi qu'à la place occupée dans un système d'interactions composé par des individus, des organisations ou des collectivités. La notion d'« acteur organisationnel » compétent repose sur l'idée que les êtres humains qui constituent des organisations entrent en relation les uns avec les autres pour produire et reproduire une vie collective. De la même manière, considérer un groupe d'intéressés comme acteur social, c'est lui reconnaître la capacité de juger, d'établir et de maintenir des contacts avec son environnement institutionnel. Les autres perspectives qui conçoivent l'organisation comme acteur social sont : (1) les théories qui reconnaissent la nécessité de comprendre les relations entre organisation et environnement à partir d'une théorie de l'action (Barley et Tolbert 1997; Crozier et Friedberg 1977; Piotet et Sainsaulieu, 1994; Reed 1989, 1997; Willmott 1991); et (2) les nouvelles approches institutionnelles qui considèrent l'organisation comme une réalité moins déterminante pour l'individu que les approches classiques (DiMaggio 1988; Scott 1987; Zucker, 1987, 1988). Les différences entre les approches citées précédemment peuvent se synthétiser par les questions suivantes : (1) Comment les règles et les mécanismes de régulation structurent-ils le processus d'interaction entre les acteurs qui participent de la GSRH? (approche de l'action collective); (2) Les organisations sont-elles déterminées par le contexte institutionnel; et si oui, comment? Les organisations influent-elles sur le contexte institutionnel; et si oui, comment? (approche institutionnaliste); (3) Comment se distribuent les responsabilités entre les acteurs engagés dans une organisation pour résoudre les enjeux sociaux influençant la GSRH? (approche des parties prenantes).

qui traduira les intérêts économiques des parties prenantes (actionnaires, employés, gestionnaires, clients et fournisseurs).

L'approche des parties prenantes accepte que le marché ainsi que les institutions politiques et sociales s'interpénètrent et s'influencent mutuellement, et de façon continue. Selon cette perspective, le pouvoir discrétionnaire des dirigeants de l'entreprise est réel, mais il est considérablement influencé par les diverses tensions de type social, politique et économique. Cette approche accepte que : (1) certaines pratiques de GRH peuvent créer un avantage concurrentiel, lorsqu'elles sont adaptées à l'entreprise et à ses stratégies d'affaire; (2) et que la validité du plan stratégique en matière de GRH dépend des suppositions faites au sujet des types d'intéressés identifiés et des actions menées durant la période de planification et de mise en œuvre de la stratégie (Frost, 1995).

Identifier les parties prenantes d'une organisation constitue un des débats les plus complexe dans la littérature administrative (Freeman, 1984; Evan et Freeman 1988; Mitchell, Agle et Wood, 1997). Clarkson (1995:106) définit les parties prenantes comme:

[...] persons or groups that have, or claim, ownership, rights, or interests in a corporation and its activities, past, present, or future. Such claimed rights or interests are the result of transactions with, or actions taken by, the corporation, and may be legal or moral, individual or collective.

Il ajoute: « Such claimed rights or interests are the result of transactions with, or actions taken by, the corporation, and may be legal or moral, individual or collective. »

Bien que les communautés résidentes ne soient pas des employés, des fournisseurs, des clients ou des investisseurs, elles contribuent également à constituer l'infrastructure nécessaire à la firme qui, à son tour, a des impacts directs dans les revenus (protection de l'environnement). Une gestion des intéressés efficace constitue une ressource sociale intangible et essentielle pour renforcer l'habileté de la firme à mieux créer une valeur économique (Clarkson, 1995).

Mitchell *et al.* (1997) proposent une typologie dynamique qui constitue une source de compréhension dans l'identification des parties prenantes d'une organisation. Les auteurs montrent comment les parties prenantes peuvent passer d'une catégorie à une autre selon trois attributs qui déterminent leur degré d'influence : pouvoir, légitimité et urgence. Ces attributs sont des phénomènes perçus

subjectivement et demeurent relatifs à une construction sociale créée par les parties prenantes, les gestionnaires ou les firmes constituant l'environnement d'une organisation. Le pouvoir est lié aux types de ressources utilisées pour influencer l'organisation (c.-à-d. pouvoir coercitif, pouvoir utilitaire et pouvoir normatif). Comme le pouvoir, la signification de l'attribut « légitimité » dépend de son interaction avec les deux autres attributs. En tant que phénomène perçu, l'urgence, d'une part, permet l'accès aux mécanismes de décision lorsqu'elle est reliée à la légitimité et, d'autre part, elle encourage l'action d'un groupe de parties prenantes lorsqu'elle est combinée avec le pouvoir. Les auteurs considèrent trois types d'intéressés: 1) les types *latents* (incluant les dormants, les discrétionnaires et les demandants); 2) les types *attentifs* (incluant les dominants, les dépendants et les dangereux) ; et 3) les types *certaines* qui comprennent toutes les personnes, tous les groupes ou organisations possédant les trois attributs.

La démarche des parties prenantes est en émergence. Bien que supérieure à une approche purement stratégique (Jiménez, 2002), elle n'est guère suffisante pour expliquer l'occurrence des processus d'interaction et d'interpénétration qui caractérisent les relations entre organisation –et environnement. Néanmoins, la démarche des parties prenantes, une fois augmentée et complétée par une interprétation de type constructiviste, fournit l'explication nécessaire à la réalisation d'une réflexion poussée sur les interactions entre une entreprise et les intéressés engagés dans les enjeux reliés à la GRH dans un contexte spécifique. Nous ferons voir cette amélioration dans la partie consacrée à la présentation du modèle conceptuel.

3. L'ÉTUDE EMPIRIQUE

3.1 Contexte du cas

Nickelsa est situé dans le nord-ouest de la Colombie dans la province de Cordoba, une des 32 provinces du pays. Il s'agit d'une région rurale, consacrée à l'élevage du bœuf et à l'industrie de la pêche. Le manque d'emplois ainsi que la présence de groupes armés et des cartels de la drogue ont contribué à l'apparition d'une émigration occasionnée par les déplacements forcés de la population cherchant à échapper aux conflits internes du pays. Il s'agit d'une région où les habitants sont déprimés, et où plusieurs besoins primaires demeurent insatisfaits (électricité, eau potable, emplois, éducation, santé, habitation). Le clientélisme qui caractérise la vie politique du pays s'est manifesté de façon plus frappante dans cette région.

Nickelsa⁴ a débuté ses opérations en 1982. Aujourd'hui, la compagnie appartient au BHP Billiton, le regroupement en ressources naturelles le plus diversifié au monde. Nickelsa a pour objectif principal l'exploitation et la production de nickel. La commercialisation est réalisée par la maison mère. Avec des gisements de plus de 400 milliards de tonnes d'une teneur moyenne de 2,2%, la mine se place au premier plan dans le monde (en anglais, *world class*). Elle constitue en fait la réserve de nickel la plus grande au monde. Entre 1999 et 2001, la construction d'une seconde ligne de production a permis d'augmenter la capacité de production à 17 554 tonnes au courant de la première année d'opération. Nickelsa a produit dans la dernière année 49 600 tonnes de nickel, avec une utilité brut de 199 000 000\$ US et des utilités nettes de 109 400 000\$ US ; ce qui a permis au pays de recevoir 15 557 800\$ US en royalties. La compagnie est le premier employeur de la région. En 2003, elle employait 836 travailleurs, 770 fournisseurs et 163 travailleurs dans les fondations subventionnées par les entreprises (Fundación San Isidro, FSI ; Fundación Panzenú ; Fundación Educativa de Montelíbano, FEM), ce qui constituait une source d'emploi direct pour 1769 personnes. Un syndicat fut formé dès le début des opérations. L'entreprise a signé dix conventions collectives durant ses vingt-deux ans d'existence. Une seule grève a eu lieu dans l'histoire de cette compagnie. Nickelsa a eu sept présidents différents et divers actionnaires parmi lesquels on peut mentionner : Hanna Mining, Instituto de Fomento Industrial (IFI), Shell à travers la subsidiaire Billiton Overseas et BHP Billiton. L'entreprise a adopté trois formes juridiques différentes : concession, entreprise mixte et entreprise privée.

3.2 Méthodologie

Nous avons utilisé une partie des données d'un cas étudié dans une perspective longitudinale sur une durée de 22 ans pour analyser la question : *Qui sont les parties prenantes d'une entreprise et quels sont leurs intérêts?* Cette analyse nous a servi dans la réflexion sur la question : *Quels sont les aspects théoriques et méthodologiques de l'approche des intéressés utiles dans l'orientation stratégique de la GRH d'une entreprise insérée dans un environnement turbulent et instable?* La recherche empirique a privilégié trois instruments de collecte d'information : l'analyse documentaire, l'entrevue en profondeur et l'observation. Les livres, articles publiés dans des revues spécialisées et les journaux locaux et internationaux ont servi de sources pour l'analyse institutionnelle de l'industrie.

⁴Tel que demandé par les directives, le véritable nom de l'entreprise a été modifié pour protéger son anonymat.

Des entrevues préliminaires en début de recherche, des entrevues en profondeur (de deux heures environ) et des entrevues complémentaires à la fin de la recherche ont été réalisées. En plus de la rédaction de rapports d'entrevues, les entretiens ont aussi été enregistrés. Ceux-ci ont été semi-directifs. Les questions ont été structurées selon les catégories analytiques utilisés par Pettigrew (1985) pour étudier les processus de transformation organisationnelle : contexte, parties prenantes, processus, contenus, résultats. Nous avons utilisé la structure du modèle des intéressés décrit au tableau 2 pour répondre aux questions de ce manuscrit.

Le codage des données d'entrevues a été semi-automatisé grâce à l'utilisation du logiciel ATLAS/ti. La totalité des entretiens (n=91) ont été intégralement transcrits. Compte tenu du caractère exploratoire de la recherche, la triangulation des techniques a été assurée par le recours à des techniques d'ordre qualitatif : (1) la triangulation des sources de données, des techniques de recueil et d'analyse de l'information et des points de vue d'autres chercheurs experts dans les domaines de l'étude; (2) la triangulation du temps (l'entreprise sous les différentes formes juridiques adoptées); (3) la triangulation des sites (données recueillies dans divers lieux); (4) la confrontation permanente des conclusions émergentes aux données brutes et analysées; et (5) la vérification de la signification des cas atypiques à l'ensemble de la recherche.

Le choix des interviewés était fondé sur plusieurs critères : (1) des experts dans le domaine de l'exploitation des ressources minérales et des technocrates du gouvernement; (2) du personnel anciennement cadre actif au cours des années 1970 et 1980; (3) des journalistes, des représentants des communautés de la région et des représentants des groupes politiques; (4) des acteurs recommandés par les interviewés. Quatre-vingt-onze personnes ont constitué le groupe effectivement interviewé dont 19 dirigeants et anciens dirigeants, 14 gestionnaires, 18 superviseurs et employés de base, 16 cadres et ex employés, trois secrétaires et 21 membres des communautés environnantes.

3.3 Cadre conceptuel pour identifier les parties prenantes d'une organisation

En nous inspirant des principes de la théorie de la structuration de Giddens (1984) et des contributions de Mitchell *et al.* (1997) et de Jonker et Foster (2002), nous avons avancé un modèle bidimensionnel (tableau 1) qui cherche à expliquer les intérêts des parties prenantes, leur degré d'engagement, la signification et le contexte de leurs interventions tout en intégrant le contexte institutionnel de l'organisation. Ce modèle d'analyse est rétrospectif-prospectif et permet non seulement de reconnaître les acteurs effectivement engagés dans les enjeux jugés

clefs pour l'organisation dans des contextes spécifiques, mais aussi de fournir une information approfondie sur les attentes et les valeurs des parties prenantes, tout en permettant de l'utiliser convenablement pour la planification stratégique. Ce modèle contribue à améliorer la démarche des intéressés (en émergence), qui seule n'est guère suffisante pour expliquer les processus d'interaction et d'interpénétration entre stratégie organisationnelle et politiques et pratiques en GRH.

En intégrant les principes de la théorie de la structuration, le modèle apporte la puissance explicative nécessaire à la réalisation d'une réflexion poussée sur la pertinence de la gestion des intéressés dans l'orientation stratégique de la GRH. La théorie de la structuration 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 acteurs situés dans des contextes historiques particuliers. Cette perspective conçoit les structures comme une résultante d'un processus de construction intersubjectif où l'action et la structure opèrent en même temps et se constituent mutuellement.

Le modèle définit deux dimensions : (1) les composantes des relations entre organisation et intéressés (intérêts et degré d'engagement, parties prenantes, contexte et signification de leur intervention, stratégies de relation) et (2) les attributs influençant les relations entre organisation et intéressés (pouvoir, urgence, conscience rationnelle et conscience pratique). La première dimension accepte le fait que la gestion des parties prenantes est un processus de multiples composantes qui doivent être analysés de façon indépendante et ce, à partir de divers points de vue. La deuxième dimension représente le degré d'influence des intéressés qui dépend de l'accumulation de quatre attributs et qui affectent le résultat de la gestion des parties prenantes. Ces attributs sont des phénomènes perçus (dans le sens subjectif du terme) et construits socialement par les parties prenantes, les managers ou les firmes. Le « pouvoir » est lié aux types de ressources utilisées pour influencer l'organisation (c.-à-d. pouvoir coercitif, pouvoir utilitaire et pouvoir normatif). En tant que phénomène perçu, « l'urgence », d'une part, permet l'accès aux mécanismes de décision lorsqu'elle est reliée à la conscience rationnelle et, d'autre part, elle encourage l'action d'un groupe de parties prenantes lorsqu'elle est combinée avec le pouvoir. La « conscience rationnelle » reflète l'expressivité, à travers le discours écrit ou verbal, de tout ce qu'un acteur peut expliquer des événements qui l'entourent (Giddens, 1984).

Tableau 1 :
Modèle d'analyse des relations des intéressés à partir d'enjeux organisationnels
Inspiré de Giddens (1984), Mitchell *et al* (1997) et Jonker et Foster (2002)

Composantes de la relation					
Attributs influençant les résultats de la relation		Intérêts et degré d'implication Quels sont les enjeux clés de la relation?	Parties prenantes Qui sont les intéressés impliqués?	Contexte et signification d'intervention À quel moment les intéressés interviennent-ils et dans quelles circonstances?	Stratégies de relation Quelles formes prennent les relations entre l'organisation et les intéressés?
	Pouvoir	La nature des demandes a des implications sur le type de pouvoir utilisé?	Quel est le type de pouvoir utilisé par les parties prenantes pour obtenir le résultat?	La circonstance de l'intervention résulte-t-elle de l'exercice d'un type de pouvoir en particulier?	Quels effets ont les relations sur la forme du pouvoir? Le pouvoir est-il exercé de façon directe ou indirecte?
	Urgence	Pourquoi les intérêts justifient-ils l'investissement de temps et d'effort?	Quels attributs et valeurs des parties prenantes déterminent les enjeux critiques?	Les circonstances d'intervention sont-elles importantes pour les activités des intéressés? Sont-elles centrales pour le processus de décision?	Quel degré d'importance chaque partie prenante accorde-t-elle aux relations?
	Conscience rationnelle	Comment l'intérêt est-il exprimé? (collectif ou personnel)	Quelles sont les perspectives épistémologiques et ontologiques des parties prenantes et comment influencent-elles la façon d'envisager les enjeux?	Les circonstances d'intervention affectent-elles la possibilité de développer une rationalité tolérante ou restreinte?	La forme que prennent les relations encourage ou décourage-t-elle le dialogue plutôt que des demandes individuelles?
	Conscience pratique	Quelles sont les raisons sous-jacentes aux actions des intéressés? (contraintes structurelles).	Quelles conséquences non intentionnelles se dérivent de l'action des intéressés impliqués ? (reproduction des formes institutionnelles).	Quel est le degré de compréhension que possèdent les intéressés au sujet des aspects contradictoires des systèmes dont ils font partie? (contradiction et conflit).	Quels sont les comportements par lesquels les intéressés font usage des structures organisationnelles? (propriétés structurelles).

La « conscience pratique » renvoie à tout ce que les acteurs savent ou croient savoir sur ce qu'ils font mais qu'ils ne peuvent guère nécessairement définir aisément. Cet attribut est associé aux dimensions empiriques de la théorie de la structuration : (1) les comportements stratégiques des parties prenantes par lesquels ils ont fait usage des propriétés structurelles de l'organisation; (2) les conséquences non intentionnelles, en identifiant les parties prenantes engagés et en démontrant comment leurs activités ont contribué simultanément à la reproduction des formes institutionnelles plus larges; (3) les contraintes structurelles, en examinant les raisons sous-jacentes aux actions des parties

prenantes, tout en mettant celles-ci en relation avec la motivation qui est à l'origine de leurs préférences; et (4) la contradiction et le conflit, en faisant référence au degré de compréhension que possèdent les parties prenantes des aspects contradictoires des systèmes organisationnels dont ils font partie.

4. ANALYSE DES RÉSULTATS

L'analyse de la question «Qui sont les parties prenantes d'une organisation et quels sont leurs intérêts?» nous a permis de confirmer ce que nous avons trouvé dans une première étude (Jiménez, 2002) : ce sont les enjeux organisationnels situés dans des contextes spécifiques de rapports de pouvoir qui déterminent l'engagement des parties prenantes et la configuration de leurs attributs. Le tableau 2 montre les quatre catégories d'enjeux qui ont été repérées et qui ont permis l'identification des parties prenantes effectivement concernées dans les relations entre entreprise et environnement. Le modèle décrit au tableau 1 a été utilisé pour décomposer les enjeux et les processus dans lesquels les parties prenantes se sont engagées. Selon les répondants, ces enjeux ont été récurrents et ont menacé la stabilité de l'entreprise quand des solutions n'étaient pas trouvées pour rétablir une dynamique nécessaire à son bon fonctionnement. Il s'agissait, bien entendu, d'une estimation approximative sur la base d'une étude exploratoire. Pour la réflexion objet de ce manuscrit, nous avons analysé les décisions concernant les politiques d'emploi, l'absence de discrimination, les avantages sociaux, les salaires et les systèmes de compensation comme moyens pour examiner de près l'impact de la gestion des parties prenantes sur le processus d'intégration entre la stratégie organisationnelle et l'ensemble des pratiques et politiques en GRH.

Nous avons défini la notion d'*enjeu* comme l'ensemble des problèmes non résolus d'une organisation et qui nécessitent pour leur solution que des acteurs (individus ou groupes) s'engagent dans des rapports d'interactions spécifiques (Piotet et Sainsaulieu, 1994). La notion de «stratégie» a été énoncée comme un processus décisionnel qui n'est pas seulement analytique (analyse de l'environnement et des forces et faiblesses de l'entreprise, génération d'alternatives, évaluation des solutions, choix et mise en œuvre de la meilleure solution), mais aussi relationnel, incluant les dimensions politique, symbolique (légitimation) et d'apprentissage (Mintzberg et Quinn, 1992; Pettigrew 1985). Le concept de «stratégie» est alors défini comme la conduite collective d'acteurs identifiés comme détenteurs de pouvoirs sur des enjeux clés du fonctionnement organisationnel, orientés en vue d'objectifs spécifiques propres à leurs groupes et situés dans un champ de rapports de pouvoir avec d'autres acteurs qui importent à la situation.

5. CONSTATATIONS EMPIRIQUES SUR LA PERTINENCE DE LA GESTION DES INTÉRESSÉS DANS L'ORIENTATION DES POLITIQUES EN GSRH

Trois considérations se dégagent de l'analyse de la gestion d'une entreprise dont les gestionnaires ont réussi à orienter de façon stratégique la GRH dans un contexte de grande turbulence : (1) l'acceptation des contradictions entre responsabilité sociétale et impératifs économiques dans le processus de décision; (2) la mise en place des actions liant GSRH, culture organisationnelle et contexte institutionnel; et (3) l'engagement des dirigeants dans le processus GRSH.

5.1 Acceptation des contradictions entre responsabilité sociétale et impératifs économiques dans l'orientation stratégique de l'entreprise.

L'analyse du processus de prise de décision nous a permis de constater que le contexte socio-politique a influencé de façon non négligeable l'orientation stratégique de Nickelsa. En conséquence, dans la définition des politiques en GRH, Nickelsa a réussi à concilier dans son orientation stratégique les impératifs économiques (rentabilité, survie) et les principes de responsabilité sociétale (satisfaction des attentes des parties prenantes directs et indirects), grâce à la mise en place des politiques et pratiques de la GRH de nature stratégique (possibilités de carrière, systèmes de formation, systèmes de contrôle de performance, sécurité au travail et mécanismes d'expression).

L'efficacité économique et l'équité sociale sont deux objectifs poursuivis à la fois par l'entreprise et par les acteurs sociaux environnants, dans des proportions différentes. Face aux attentes très élevées de la société colombienne envers l'entreprise dans les années 1970 et 1980, Nickelsa a construit 1) des *relations d'équité* avec des parties prenantes socio-politiques (communautés, grand public, gouvernement, groupes d'intérêts) et 2) des *relations d'efficacité* avec des intéressés économiques (actionnaires, fournisseurs, employés). Par « relations d'équité », nous entendons les relations de tension permanente entre l'organisation et la société environnante où l'organisation reconnaît que les acteurs sociaux de l'environnement entretiennent des attentes envers l'organisation. Ces attentes sont en partie économiques, mais aussi socio-politiques.

Tableau 2 :
Les catégories d'enjeux permettant l'identification des parties prenantes

Type d'enjeux des intéressés	Parties prenantes	Décisions
1. Les incertitudes liées aux actionnaires		
Conflits des rapports de force entre Nickelsa et l'IFI, principal associé dans la phase d'entreprise mixte.	Actionnaires (Hanna Mining, IFI, Shell, et BHP Billiton); consultants en gestion; instituts décentralisés.	Négociations qui ont abouti à la signature du contrat de concession, d'association et de privatisation.
Conflit entre partenaires dus à la pauvre performance économique.	Managers; consultants externes; actionnaires (Hanna Mining, Billiton Overseas, IFI, Shell, et BHP Billiton).	Capitalisation de Nickelsa pendant la crise de 1985 qui a été occasionnée par l'accident du four électrique.
2. Les incertitudes associées aux intéressés socio-politiques		
Négociations hautement politisées concernant la définition et redéfinition des redevances.	Gouvernement régional; congrès des actionnaires; Ministère des mines; politiciens de la région.	Négociations permanentes dans le but de redéfinir les redevances (royalties).
Négociations dans le but de définir le cadre de régulation du secteur des mines peu développé.	Congrès; actionnaires (Hanna Mining, IFI, Shell, et BHP Billiton); Ministère des mines	Démarches ayant abouti à la rédaction du premier code des mines en 1989, à la redéfinition des 6 nouvelles normes en 1997, et à l'adaptation complète du code en 2001.
Cadre de régulation du secteur de l'électricité très politisé.	Congrès; actionnaires (Hanna Mining, IFI, Shell, et BHP Billiton); Ministère des mines; Corelca	Démarches qui ont abouti à la signature du contrat avec Corelca pour l'approvisionnement en énergie électrique.
Conservation de l'environnement et protection et sécurité de la santé publique.	Médias; Ministère de la santé; Ministère de l'environnement; communauté locale	Études environnementales à partir desquelles le projet a démarré et qui ont abouti à l'obtention de la licence environnementale du Ministère autorisant l'exploitation du nickel.
Développement des relations d'équité avec les communautés locales.	Communauté locale; gouvernements local et central; médias; Fondation San Isidro, FSI; Fundación Panzenú; Fundación Educativa de Montelíbano.	(1) Actions et négociations ayant abouti à la création des différentes fondations partenaires. (2) Investissement dans la construction de la voie terrestre entre Montelíbano et la mine

Développement d'une stratégie organisationnelle qui tient compte de la présence permanente de groupes armés dans la région.	Médias; groupes armés; grand public; Fondation San Isidro, FSI; Fundación Panzenú ; Fundación Educativa de Montelíbano, FEM.	(1) Détentions et séquestrations des membres de la population entre 1987-1995; (2) Menaces de séquestrations et de terrorisme continuelles.
3. Les incertitudes associées aux employés		
Développer les compétences techniques nécessaires pour accomplir des objectifs économiques et socio-politiques ambitieux.	Vice-président RH; syndicat; employés Ministère du travail	(1) Grève de 20 jours en avril 1990; (2) définition des politiques d'embauche du personnel étranger et de la région avec le Ministère du travail en 1982; et (3) définition des politiques concernant la formation des employés, le système de compensation, les bénéfices sociaux,.
4. Les incertitudes associées aux fournisseurs		
Problèmes de contrôle de la qualité des produits et des services d'approvisionnement.	Fournisseurs nationaux et étrangers	Définition des critères pour gérer les appels d'offre pour les contractants nationaux et internationaux (décembre 1980)

Les communautés environnantes ont compris qu'il s'agissait d'un projet qui devait favoriser le développement régional, le transfert de technologies, les occasions de travail et de contrats de sous-traitance, etc. L'entreprise fut donc soumise à une évaluation permanente de la part des parties prenantes socio-politiques telles que le grand public, les leaders politiques, le gouvernement, les institutions financières nationales et internationales et les médias dans les premières années d'opérations lorsque l'entreprise a adopté comme formes juridiques la concession et l'entreprise mixte (1970-1995); et de la part des employés, des communautés environnantes, des groupes armés et des médias depuis 1995 quand l'entreprise a été privatisée.

Sur le plan socio-économique, en travaillant en partenariat avec trois fondations à but non lucratif, Nickelsa a pu démontrer qu'elle ne créait pas de coûts sociaux excessifs (pollution, sécurité du produit, santé, discrimination et sécurité au travail) dans la poursuite de ses activités de production et d'exportation. Avant de d'amorcer les opérations, la compagnie a créé la Fundación San Isidro (FSI), une institution indépendante soutenue par Nickelsa. Son objectif était d'améliorer la qualité de vie des communautés de la région influencées par les opérations de la compagnie, tout en cherchant à consolider l'économie locale dans une perspective de développement durable. Entre 2002 et 2003, les investissements de Nickelsa dans le développement socio-économique de la communauté régionale a atteint 1,45% de la rentabilité de la compagnie avant impôts tout en excédant l'objectif corporatif. Par la suite, la Fundación Panzenú était fondée, en 1970, dans le but de construire des installations hospitalières afin d'offrir des services de santé aux travailleurs de Nickelsa et leurs familles. En 1995, cette fondation devient une institution de services (IPS Panzenú). Présentement, la fondation dirige deux cliniques modernes. Finalement, la FEM a été créée en 1981, dans le but d'offrir une éducation primaire et secondaire bilingue de haut niveau aux enfants des travailleurs ainsi qu'à certains enfants de la communauté environnante.

Sur le plan éthique, Nickelsa a dû montrer que ses pratiques de gestion étaient conformes aux normes d'équité sociale acceptées. En particulier, l'entreprise a dû prouver qu'elle respectait les droits individuels et collectifs des personnes avec lesquelles elle entretenait des relations (absence de discrimination du personnel, loyauté des transactions financières et engagement à favoriser le développement régional). En acceptant les exigences parfois contradictoires entre responsabilité sociétale et impératifs économiques, l'entreprise a dû faire face aux conditions difficiles qui ont menacé sa stabilité au cours des années : (1) le processus de « colombianisation » des années 1980; (2) le manque de ressources financières et de connaissances techniques des premières années; (3) l'insécurité permanente de la région occasionnée par la présence des parties prenantes dangereuses (groupes

armés); et (4) les actions terroristes contre l'infrastructure électrique et la politisation du secteur de l'électricité dont Nickelsa dépend le plus. Nous reviendrons sur ces conditions difficiles dans la prochaine partie.

5.2 La mise en place des actions intégrant GSRH, culture organisationnelle et contexte institutionnel.

Étant donné le manque de connaissances techniques dans le domaine, 20 ans d'exploration se sont écoulés entre la découverte de la mine et le début des opérations de production. Les premières années de la compagnie ont été marquées par de graves problèmes techniques qui ont occasionné, en 1985, un grave accident (renversement du minéral dans le four électrique) ayant généré des débats publics orageux, tout en menaçant la continuité de la compagnie. Une fois que les opérations furent stabilisées, après sept ans de production, la compagnie s'est engagée dans un programme d'amélioration continue, grâce à la mise en place d'un système de contrôle très sophistiqué, dans lequel les systèmes de gestion ont joué un rôle considérable. Ces systèmes de gestion ont été adoptés dans le but de garantir la santé et la sécurité des travailleurs ainsi que la qualité du produit. En particulier, cette dernière fut surtout assurée par l'adoption des politiques très strictes par la compagnie et par une législation très exigeante au plan de l'industrie.

La stratégie et les systèmes de gestion de Nickelsa ont été développés sur la base d'une culture organisationnelle forte, qui devait répondre de façon efficace à l'évaluation permanente de la part des parties prenantes économiques et socio-politiques. Les circonstances difficiles qui ont menacé la stabilité de Nickelsa ont également contribué à la formation d'un esprit de solidarité très fort auprès des employés. L'entreprise a construit, au fil des années, une culture organisationnelle caractérisée par l'engagement, la solidarité, le souci de la sécurité, le respect envers les personnes et l'environnement et une conscience marquée du passé de l'entreprise. Il y a une chose que nous a unit à tous et qui arrive que rarement dans d'autres entreprises; NICKELSA était au point de la faillite et le gouvernement voulait l'a fermé en 1985. Quand on est une compagnie à qui tout le monde demande de la fermé, survivre au naufrage offre une possibilité de grande solidarité au groupe.¹

La participation des experts et consultants nationaux et internationaux aux incidents graves d'ordre technique a constitué d'excellentes occasions d'apprentissage et ont déterminé l'orientation stratégique de la GRH ainsi que la

¹ Entrevue, N°. 12, 6 mai 2003, p. 3.

consolidation d'une culture organisationnelle fondée sur les valeurs solides mentionnées et reflétées dans : (1) les politiques salariales (les conditions salariales constituent les politiques les plus concurrentielles du pays et incluent des prêts d'habitation, primes d'ancienneté, bourses d'études, etc.); (2) les politiques de formation et de promotion (les promotions sont basées sur le principe suivant : l'employé est rémunéré en fonction de ce qu'il sait et non pas en fonction de ce qu'il fait); et (3) le système de motivation et d'engagement (ce dernier met l'accent sur la création d'un climat organisationnel fondé sur des relations équivalentes ou égalitaires entre les différents échelons hiérarchiques).

Les décisions concernant les politiques d'emploi, la non-discrimination, les bénéfices sociaux, les salaires et les systèmes de compensation ont été prises en fonction de la culture de l'entreprise et de ce que celle-ci évoque : une ambition sociale explicite associée au souci de l'environnement, une solide confiance dans le dialogue avec les parties prenantes ainsi qu'un sens de la continuité à long terme ancré dans l'histoire et la nature des activités de la compagnie (exploitation des ressources naturelles). Investir dans le développement de la communauté fait partie de la stratégie de l'entreprise tel que manifesté par un des dirigeants : *Nous investissons dans la communauté et en faisant ceci, nous avons la licence pour opérer. Les gens apprécient ces actions et nous générons un climat qui crée les conditions adéquates pour avancer dans nos affaires. Cette stratégie constitue un défi permanent de grande envergure pour n'importe quelle entreprise.*²

5.3 Le rôle des dirigeants dans le processus

En 1979, avec la participation de Billiton Overseas, Nickelsa s'est constituée comme société anonyme. En janvier 1981, est nommé le deuxième président, Ricardo Gómez, un ingénieur qui avait participé au comité technique depuis 1971, alors que la compagnie était une *joint venture* public-privé. Gomez décida de « colombianiser » (*colombianizar*) ou de déléguer aux gestionnaires colombiens la responsabilité intégrale des opérations de la compagnie. Le processus d'apprentissage a été très exigeant, mais au bout de deux ans, les opérations ont été transférées aux mains des gestionnaires colombiens, mécanisme qui se poursuit encore aujourd'hui. Le renversement du minéral, en 1985, constitue la crise la plus difficile à laquelle la compagnie ait eu à faire face dans ce processus de changement mieux connu sous le terme « colombianisation ». Cet événement a permis à l'organisation de réaliser l'importance de mettre l'accent sur la formation technique des cadres et sur la R&D.

2 Entrevue, N°. 20, juin 10 2003.

Le rôle de leadership des décideurs dans les enjeux jugés fondamentaux constitue un autre constat important qui peut expliquer la dynamique stratégique de la GRH. L'expérience étudiée montre que le deuxième président a joué un rôle très important dans le processus d'intégration entre la stratégie organisationnelle et l'ensemble des pratiques et politiques en GRH, en suscitant l'engagement et la participation active des employés quant aux diverses stratégies concernant les possibilités de carrière, systèmes formels de formation, systèmes de contrôle et de performance, mécanismes de participation, sécurité au travail, et salaires et systèmes de compensation justes. Le leadership du deuxième président (1979-1981) s'est actualisé réellement lorsque sa vision, ses méthodes et ses idées ont été respectées et appliquées dans la longue durée :

Recevoir une délégation représentant la communauté et composée de l'évêque, les représentants de la chambre de commerce et les dirigeants régionaux était une des premières actions que j'ai fait lorsque je suis arrivé à la présidence. Dans la réunion, ils m'ont dit : 'Bon, nous habitons cette région, qu'est-ce que vous allez faire pour nous?' Moi, j'ai répondu : 'nous sommes ici pour produire de nickel'. J'ai demandé, maintenant, qu'est-ce que vous allez faire? Comment allez-vous nous appuyer? Regardez les besoins de vos communautés et proposez de projets. Nous allons vous collaborer dans la réalisation de vos initiatives mais nous n'allons pas solutionner vos problèmes³.

5.4 La pertinence de l'approche des intéressés dans la GSRH : synthèse et leçons théoriques

Par rapport aux approches normatives qui mettent l'accent sur l'identification de variables et l'application de typologies génériques provenant de la pensée stratégique, le caractère descriptif, instrumental et normatif de l'approche des parties prenantes permet une compréhension plus nuancée de ce qui constitue la relation entre stratégie organisationnelle et pratiques d'un côté, et politiques GRH et – résultats organisationnels de l'autre (Freeman, 1995). Dans son rôle descriptif, cette étude éclaire en particulier le débat concerné par la façon d'identifier des groupes de parties prenantes effectivement engagés autour des enjeux organisationnels. Nous avons constaté encore une fois l'importance d'identifier des enjeux organisationnels situés dans des contextes spécifiques de rapports de pouvoir, afin de déterminer l'engagement des parties prenantes et la configuration de leurs attributs (pouvoir, légitimité et urgence). Le caractère descriptif de l'approche fournit des informations précises, non seulement sur l'identification des groupes d'intéressés, mais aussi sur leurs intérêts, leur degré d'engagement, la

³ Entrevue, N°. 20, juin 10 2003.

signification de leurs interventions et la spécificité du contexte institutionnel dans lequel ils interviennent. Cette information se révèle essentielle durant la période de planification et de validation du plan stratégique organisationnel ainsi que dans la mise en œuvre des politiques et des pratiques de la GSRH.

En mettant l'accent sur l'analyse des enjeux de la GRH, le rôle instrumental ou relationnel de l'approche des parties prenantes fournit les outils nécessaires pour capturer les détails de la réalité organisationnelle lorsqu'il s'agit d'établir des liens entre les pratiques de gestion et l'accomplissement des objectifs organisationnels. Elle offre également la possibilité d'élaborer des explications plus réalistes des processus organisationnels, tout en favorisant l'établissement de connections entre trajectoires et contextes spécifiques, permettant la compréhension des significations que les acteurs des différentes unités attribuent à leurs actions. Plus concrètement, dans le cas étudié, la gestion des parties prenantes, ou la prise en compte de son environnement socio-politique (conditions menaçantes de l'environnement mettant en risque la sécurité des personnes et de l'infrastructure, la recherche de non-discrimination, les conditions liées à la localisation géographique, la gestion des différences culturelles) a permis à l'organisation d'ajuster constamment les pratiques en GRH de nature « stratégique » (c.-à-d. possibilités de carrière, systèmes formels de formation, systèmes de contrôle de performance, mécanismes de participation, sécurité au travail) selon les enjeux organisationnels.

En ce qui concerne le caractère normatif, c'est-à-dire l'acceptation des parties prenantes en tant qu'acteurs organisationnels agissant en vertu d'intérêts légitimes et substantifs (Friedman, 1970 ; Carroll, 1989 ; Evan et Freeman, 1988), plusieurs éléments empiriques peuvent être utiles à retenir dans le but d'orienter la GRH de façon stratégique : (1) les attributs statiques qui, selon la littérature, servent à classer les parties prenantes (pouvoir, légitimité et urgence) sont de type idéal ; dans la pratique, ce sont les enjeux construits par des parties prenantes et l'entreprise placées dans un contexte de rapports de pouvoir qui déterminent la dynamique entre la stratégie organisationnelle et les politiques et pratiques GRH ; (2) l'entreprise dans un environnement de grande turbulence est soumise à une évaluation permanente de la performance globale de l'entreprise, d'après les critères de la rentabilité financière et de l'efficacité sociétale de la part des divers acteurs de la société, la reconnaissance de la légitimité de l'entreprise par le milieu social étant ici en jeu ; (3) les relations entre entreprise et intéressés s'insèrent dans une série de dimensions continues de coopération/conflict, qui changent avec le temps, les contextes, les actions de l'organisation et les actions des nouveaux ou anciens groupes de parties prenantes.

CONCLUSION

L'étude de longue durée a fourni un certain nombre d'apports. D'abord, nous relevons que la gestion des parties prenantes constitue un mécanisme pour explorer un des enjeux de la GRH : l'intégration entre orientation stratégique de l'organisation et ensemble des pratiques et politiques en GRH. Malgré les critiques qu'on lui adresse, la perspective des parties prenantes fournit des éléments épistémologiques (rôle descriptif), méthodologiques (rôle instrumental ou relationnel), et pratiques (rôle normatif et de conscience sociale) importants pour élucider la nature des pratiques en GRH qui ont un impact sur la stratégie organisationnelle. L'utilisation du terme «stratégie» qui cherche à expliquer le degré d'alignement entre la stratégie organisationnelle et l'ensemble des pratiques et politiques de la GRH semble être la connotation la plus harmonieuse avec la perspective des parties prenantes. Dans cette analyse, (1) les possibilités de carrière; (2) les systèmes formels de formation; (3) les systèmes de contrôles de performance; (3) les mécanismes de participation, (4) la sécurité au travail ont constitué les pratiques de nature stratégique pour l'entreprise étudiée, ce qui est confirmé par la littérature (Delery et Doty, 1996).

Cependant, la recherche empirique est fondée sur les données d'un seul cas exploratoire et historique, et sur l'analyse des théories de la structuration. La généralisation des conclusions de l'étude reste donc limitée. Le cas étudié est une expérience particulière chez les entreprises du secteur de l'exploitation des ressources minérales insérées dans des contextes turbulents. Toutefois, pour le futur, il existe des possibilités d'élargir la portée des résultats par des études croisées entre les cas d'organisations opérant dans des contextes socio-politiques turbulents. Deux nouvelles questions méritent désormais l'attention : (1) Comment l'interface organisation-milieu a-t-elle rendu possible le changement des pratiques de GRH des agences gouvernementales, dont celles associées à la performance ?; (2) Comment les « rôles frontaliers » de l'organisation ont-ils contribué à établir des engagements de réciprocité soutenus entre l'organisation et les communautés environnantes?

Finalement, l'étude a démontré l'utilité d'articuler les principes structurationnistes avec l'approche de la gestion des parties prenantes. Cette combinaison a permis une opérationnalisation plus concrète du contenu des relations entre stratégie organisationnelle, politiques et pratiques en GRH, et performance sociétale. Pour les chercheurs qui veulent appliquer le modèle des Intéressés dans la recherche en GSRH, il est important de considérer les engagements du caractère exploratoire du modèle des parties prenantes. Ceci entraîne un travail de terrain exhaustif et une tâche d'analyse d'information très exigeante.

RÉFÉRENCES

- Barley, S.R.** et **P.S. Tolbert.** 1997. « Institutionalization and Structurationism : Studying the Links between Actions and Institutions », *Organization Studies*, 18 (1): 93-117.
- Barney, J.** 1991. « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Chadwick, C.** et **P. Cappelli.** 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, 1-30
- Carson, T.** 1993. « Does the Stakeholder Theory constitute a new kind of Theory of Social Responsibility? », *Business Ethics Quarterly*. Vol 3 (2): 170-176.
- Carroll, A.B.** 1989. « Management Ethics in the Workplace- An Investigation », *Management Quarterly*, Washington; 30 (3): 40-45.
- Clarkson, M. B.E.** 1995. « A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance », *Academy of Management Review*. Mississippi State; Vol. 20 (1): 92-118.
- Delery J.E.** et **D.H. Doty.** 1996. « Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions », *Academy of Management Journal*, 39: 802-835.
- DiMaggio, P.J.** 1988. « Interest and Agency in Institutional Theory » in *Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment*, pp. 3-21, ed. Lynne Zucker. MA :Ballinger.
- Evan, W.M.** et **R.E. Freeman.** 1988. « A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism », in *Ethical Theory and Business*, T. Beauchamp et N. Bowie (dir.), Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Evans, P.** et **N. Génadry.** 1999. « A duality-based prospective 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, pp 367-397.
- Ferris, G., W. Hochwarter, M. Buckley, G. Harrel-Cook et D. Frink.** 1999. « Human Resources Management: Some New Directions », *Journal of Management*, 25 (3): 385-415.
- Frost, F.A.** 1995. « The Use of Stakeholder Analysis to Understand Ethical and Moral Issues in the Primary Resource Sector », *Journal of Business Ethics*. 14:653-661.
- Friedman, M.** 1970. « The social responsibility of business is to increase its profits », *New York Times Magazine*. Sept 13.
- Freeman, R.E.** 1995. « Stakeholder Thinking: The State of the Art », in *Understanding Stakeholder Thinking*, Nasi Juha (dir.), LSR Publications, Helsinki.
- Freeman, R.E.** 1999. « Divergent Stakeholder Theory », *Academy of Management Review*. 24 (2): 233-236.
- Friedberg, E.** et **M. Crozier.** 1977. *L'acteur et le système*. Éditions du Seuil.
- Freeman, R.E.** 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, Pitnam.
- Giddens, A.** 1984. *La constitution de la société*. PUF, Paris (traduit de l'anglais par M. Audet).

Jiménez, A. 2002. *Stakeholders : Una forma innovadora de gobernabilidad de empresa. Análisis de un caso colombiano*. Bogotá, Ediciones Uniandes, pp. 349.

Jonker et Foster. 2002. « Stakeholder Excellence? Framing the Evolution and Complexity of a Stakeholder Perspective of the Firm », *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 9, 187-195.

MacDuffie, 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 : 197-221.

Mitchell, R., B. Agle et D. J. Wood. 1997. « Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts », *Academy of Management Review*. 22 (4): 853-886.

Mintzberg, H., J.B Quinn et S. Ghoshal. 1999. *The Strategy Process*. Prentice Hall.

Paauwe, J. et P. Boseli. 2003. « Challenging 'strategic HRM' and the relevance of the institutional setting », *Human resource management journal*. 13, 3: AB/FORM Global, pag 56.

Pettigrew, A.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.

Piotet, F. et R. Sainsaulieu. 1994. *Méthodes pour une sociologie de l'entreprise*. Paris. Presses de la Fondation nationale des sciences politiques. 377p.

Reed, N.E. 1989. « The Strength of Strong Ties : Social Networks and Intergroup », *American Management Journal*. Mississippi State. vol. 32, Iss. 2, pp. 377-402.

Reed, N.E. 1997. « In Praise of Duality and Dualism : Rethinking Agency and Structure in Organizational Analysis », *Organizational Studies*, Berlin. Vol. 18 (1): 21-43.

Scott, W.R. 1987. *Organisations: Rational, natural, and open systems*. NJ:Prentice Hall.

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, pp 53-74

Wright, P. et W.S. Sherman. 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.

Zucker, L.G. 1987. « Institutional Theories of Organization », *American Review of Sociology* 13: 443-64

Zucker, L.G. 1988. *Institutional Patterns and Organization: Culture and Environment*. Cambridge, Mass. Ballinger, 232 p.