

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LE CHANGEMENT DANS LA PRATIQUE  
DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES EN SITUATION DE PROXIMITÉ :  
L'ÉTUDE ETHNOGRAPHIQUE D'UNE PME

THÈSE

PRÉSENTÉE

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DOCTORAT EN ADMINISTRATION

SPÉCIALISATION GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

PAR

GENEVIÈVE ROBERT-HUOT

MAI 2022

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.07-2011). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

## REMERCIEMENTS

Dans les dernières années, j'ai compris à quel point il est vrai que ça prend un village pour élever un enfant. Je considère aujourd'hui que ça prend aussi un village pour veiller sur un doctorant. Tout au long des neuf dernières années, mon village aura su me sécuriser, me transmettre ses connaissances, nourrir ma curiosité et m'inspirer. Pour cela, je le remercie infiniment.

Mon parcours doctoral a su mettre à l'épreuve ma persévérance ainsi que ma détermination. À cet égard, je dois remercier ma directrice, Julie Cloutier, pour le soutien et la confiance inébranlable dont elle a fait preuve. Passionnée, elle m'a offerte l'accompagnement que tout doctorant mériterait d'avoir en s'assurant que ma thèse deviennent un tremplin à ma carrière académique. À chaque étape, j'ai senti sa motivation. Alors que je me lançais avec incertitude dans mes lectures, sur mon terrain de collecte de données ou dans mes analyses, elle m'a fourni le cadre sécurisant dont j'avais besoin pour pleinement « faire confiance au processus ».

Je garderai assurément un attachement fort pour l'UQAM. Ce sont des professeurs de l'UQAM, dont Pierre Cossette et Daniel Beaupré, qui m'ont d'abord encouragée à poursuivre mes études. À maintes reprises, ceux-ci m'ont écoutée, puis livré de sages conseils. En tant qu'enseignante - ma première source de motivation - j'ai eu la chance d'avoir de nombreux collègues formidables auprès de qui je pouvais discuter de ma pratique et l'enrichir.

Je souhaite également remercier Olivier Germain, d'abord à titre de directeur de programme, qui a mis en place une structure et des activités stimulant les ambitions des étudiants en les exposant à ce que la recherche offre de plus beau : des interactions humaines et sensibles. Il a également été présent sur mon comité de thèse, dont je remercie également les membres. Les

professeurs Olivier Germain et Christiane Demers se sont tous deux montrés généreux de leurs connaissances et de leur temps. Malgré des délais « hors normes », je n’ai jamais ressenti de pression de leur part en ce qui concerne la durée de réalisation de ma thèse.

L’écriture de ma thèse a été marquée par la solitude (télétravail et pandémie obligent). Cela m’aurait été insurmontable sans la présence et le soutien de mes collègues et amies. Marie-Claude Beaudoin, Catherine Vadnais, Xavier Parent-Rochelleau, Nancy Aumais, Lamia Sader, et Blandine Émilien, j’ai pour vous une grande admiration et je me sens privilégiée de vous avoir eus sur mon chemin. Vous avez plus d’une fois trouvé les bons mots pour m’aider à tolérer les défis rencontrés. Vous avez surtout contribué à rendre ce parcours plus chaleureux.

Je dois remercier le Fonds québécois de recherche sur la culture et la société pour les bourses ayant financé mon projet. Aussi, ce projet n’aurait pas été possible sans la participation d’entreprises ayant accepté de m’accueillir pour la durée de mes observations. La qualité de mes recherches ne serait pas la même sans leur générosité. Je souhaite également remercier ma nouvelle université d’attache, l’université de Sherbrooke. Cette promesse d’embauche m’a soulagé de toute la pression ressentie en fin de thèse. L’accueil enthousiaste de mes nouveaux collègues a donné du sens aux efforts consacrés à mon doctorat.

Je remercie également ma famille, du côté des Robert-Huot ainsi que celui des Tremblay, et mes amies d’enfance, Virginie Tittley et Véronique Côté. Ils sont les premiers à me montrer la fierté que je devrais ressentir à l’égard de mon cheminement. Aussi, je ne peux passer sous silence tous ceux d’entre vous qui ont été sollicités pour de la révision linguistique. Je vous remercie pour l’intérêt que vous avez porté envers mon travail.

Finalement, il m’est difficile de trouver les mots justes pour remercier mon partenaire des 15 dernières années. Lui seul peut témoigner avec une telle lucidité des montagnes russes d’émotions qui ont ponctuées mon parcours. Il aura fait le nécessaire afin que je puisse conjuguer famille et carrière, peu importe celle qui tentait de prendre le dessus sur l’autre. Merci.

## DÉDICACE

Pour Ariane et Magalie,  
celles qui m'enseignent le plus important.

## TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS .....	ii
DÉDICACE .....	iv
TABLE DES MATIÈRES.....	v
LISTE DES FIGURES .....	x
LISTE DES ENCADRÉS.....	xii
LISTE DES TABLEAUX .....	xv
RÉSUMÉ.....	xviii
ABSTRACT.....	xx
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE .....	4
1.1 Bilan des connaissances sur le changement de la GRH en PME.....	8
1.1.1 La nature des changements .....	13
1.1.2 Le contexte de changement .....	19
1.1.3 Les processus de changement.....	22
1.2 Objectifs et questions spécifiques .....	28
1.3 Contributions potentielles .....	30
1.3.1 Contributions théoriques .....	31
1.3.2 Contributions managériales .....	32
1.4 Conclusion de la problématique .....	33
CHAPITRE 2 CADRE CONCEPTUEL .....	34
PARTIE 1. POSITIONNEMENT DE L'ÉTUDE DE LA GRH .....	36
2.1 Introduction de la partie 1 du cadre conceptuel.....	36
2.2 Postures ontologiques, épistémologiques et théoriques de la GRH .....	37
2.2.1 Posture ontologique .....	37
2.2.2 Posture épistémologique .....	39
2.2.3 Les perspectives normatives et explicatives .....	41
2.3 Les tendances méthodologiques .....	44

2.3.1	Cinq tendances méthodologiques de l'étude de la GRH.....	45
2.4	Positionner les façons d'étudier la GRH .....	50
2.4.1	Présentation du cadre d'analyse .....	51
2.4.2	Mise en perspective des tendances méthodologiques de la GRH .....	55
2.5	Conclusion de la partie 1 : joindre une conversation savante.....	57
PARTIE 2. LA PRATIQUE DE LA GRH .....		59
2.6	Introduction de la partie 2 du cadre conceptuel.....	59
2.7	Les perspectives de la pratique .....	61
2.7.1	Intérêts et principes communs des perspectives de la pratique .....	61
2.7.2	Niveau d'engagement .....	63
2.7.3	Les perspectives de la pratique et l'étude de la GRH.....	64
2.8	La pratique de la GRH .....	66
2.8.1	Quatre perspectives mobilisées en GRH .....	67
2.8.2	La praxéologie.....	69
2.8.3	La théorie de l'acteur réseau.....	72
2.8.4	La perspective discursive.....	74
2.8.5	Ethnométhodologie.....	76
2.8.6	Apports potentiels des perspectives de la pratique de la GRH .....	77
2.9	Vers une définition de la pratique de la GRH .....	79
2.9.1	L'essence de la pratique de la GRH .....	80
2.9.2	Proposition d'une définition de la pratique de la RH.....	86
2.10	Conclusion de la partie 2 : pour une étude de la GRH orientée sur la pratique.....	89
PARTIE 3. LES PARTICULARITÉS DE LA PRATIQUE DE LA GRH EN PME .....		91
2.11	Introduction de la partie 3 du cadre conceptuel.....	91
2.12	De l'étude des PME, vers l'étude des situations de proximité.....	92
2.13	La pratique de la GRH en « situations de proximité » .....	95
2.13.1	La GRH en PME .....	96
2.13.2	Faire l'économie des ressources limitées.....	98
2.13.3	Prendre des décisions flexibles .....	100
2.13.4	Entretenir des relations étroites .....	102
2.14	Vers la proposition d'un cadre intégrateur .....	104
2.14.1	La notion de potentialité et la pratique de la GRH.....	104
2.14.2	Intégration de la définition de la pratique de la GRH .....	106
2.15	La pratique de la GRH en trois dynamiques .....	107
2.15.1	La dynamique relationnelle .....	108

2.15.2	La dynamique décisionnelle .....	111
2.15.3	La dynamique d'attribution des ressources .....	114
2.15.4	Interaction entre les dynamiques .....	117
2.16	Discussion et conclusion de la partie 3 : les changements de la pratique de la GRH en contexte de proximité.....	118
2.16.1	En regard des théories traditionnellement utilisées en GRH .....	118
2.16.2	Et qu'en est-il de l'atténuation de la proximité ?.....	120
2.16.3	Conclusion du cadre conceptuel .....	122
CHAPITRE 3 CADRE MÉTHODOLOGIQUE .....		123
3.1	Moments précollecte de données.....	124
3.1.1	La stratégie de recherche : l'ethnométhodologie .....	124
3.1.2	Le devis : le cas particulier.....	126
3.1.3	La sélection du cas.....	127
3.1.4	Le cas : L'organisation retenue.....	128
3.2	Période de collecte de données .....	131
3.2.1	Déroulement de la collecte de données .....	131
3.2.2	Les techniques de collecte de données.....	132
3.3	Moments post-collecte.....	137
3.3.1	Analyse .....	137
3.3.2	Réflexivité de la chercheuse .....	139
3.3.3	Critères de qualité de la recherche .....	144
3.4	Synthèse, limites et conclusion .....	147
CHAPITRE 4 RÉSULTATS .....		149
PARTIE 1. LA NATURE DES CHANGEMENTS .....		150
4.1	Introduction de la partie 1 des résultats .....	150
4.2	Précisions relatives aux techniques d'analyse des natures de changement.....	151
4.3	Résultats relatifs à la nature des changements.....	155
4.3.1	Changement dans le contenu de la relation d'échange entre les représentants de l'organisation et les détenteurs de capital humain. ....	156
4.3.2	Changement de la rationalité de l'échange entre les représentants de l'organisation et les détenteurs de capital humain .....	169
4.3.3	Changement dans les circonstances d'application de la pratique .....	182
4.3.4	Changement dans les réseaux de la pratique .....	187
4.4	Synthèse et intégration .....	197
4.5	Conclusion de la partie 1 des résultats.....	200
PARTIE 2. LES CONTEXTES DES CHANGEMENTS .....		201



4.6	Introduction de la partie 2 des résultats .....	201
4.7	Précisions relatives aux techniques d'analyse des contextes des changements .....	204
4.8	Résultats relatifs aux contextes des changements.....	207
4.8.1	Présentation des besoins spécifiques.....	207
4.8.2	Modèle intégrateur .....	227
4.8.3	Normaliser les différences d'interprétation.....	236
4.9	Synthèse des résultats concernant les contextes de changement.....	241
4.10	Conclusion de la partie 2 de nos résultats.....	243
	PARTIE 3. LES MÉCANISMES DES CHANGEMENTS.....	244
4.11	Introduction de la partie 3 des résultats .....	244
4.12	Précisions relatives aux techniques d'analyse des mécanismes des changements .....	246
4.13	Résultats relatifs aux mécanismes des changements .....	248
4.13.1	Présentation générale des actions contribuant au changement dans la pratique de la GRH	248
4.13.2	L'acteur mobilise des connaissances.....	254
4.13.3	L'acteur raconte l'histoire du changement .....	262
4.13.4	L'acteur planifie le déroulement du changement.....	268
4.13.5	L'acteur visualise l'application du changement .....	275
4.14	Modèle intégrateur.....	281
4.15	Conclusion de la partie relative aux mécanismes de changement .....	286
	CHAPITRE 5 DISCUSSION DES RÉSULTATS.....	288
5.1	Les changements de la GRH en PME .....	290
5.1.1	La nature des changements .....	291
5.1.2	Les contextes de changement.....	309
5.1.3	Les mécanismes de changement.....	320
5.2	Apports aux connaissances en GRH.....	330
5.2.1	La GRH : de la théorie à la pratique.....	331
5.2.2	Développement de la pratique de la GRH en contexte de proximité : une démarche centrée sur la relation d'échange. ....	336
5.3	Apports à la littérature sur les PME.....	338
5.3.1	Les pratiques de GRH des PME sont-elles des « pratiques adaptées » ?.....	339
5.3.2	Démystifier les stéréotypes entourant la PME.....	342
5.4	Contribution méthodologique en GRH.....	346
5.5	Contributions pratiques.....	348
5.6	Conclusion de la discussion .....	351

CHAPITRE 6 CONCLUSION GÉNÉRALE .....	352
6.1 Limites et les pistes de recherche.....	356
6.1.1 Limites et pistes de recherche d'ordre méthodologique .....	357
6.1.2 L'évaluation des effets des changements .....	358
6.1.3 D'une gestion stratégique des RH vers une gestion soutenable des RH.....	361
ANNEXE A Tableau A. Diverses classifications de l'étude de la GRH .....	364
ANNEXE B Tableau B. Définitions issues de la littérature en GRH .....	366
ANNEXE C Extrait de guide d'entretien semi-structuré .....	368
ANNEXE D Extrait d'une synthèse de journée d'observation .....	369
ANNEXE E Figure E. Extrait du codage préliminaire.....	372
ANNEXE F Figure F. Certification éthique .....	373
ANNEXE G Tableau G. Exemple d'analyse – Nature des changements .....	374
ANNEXE H Tableau H. Exemple d'analyse – Contexte de changement .....	375
ANNEXE I Figure I. Avis final de conformité éthique.....	376
BIBLIOGRAPHIE .....	377

## LISTE DES FIGURES

Figure	Page
0.1 Plan de la proposition de la thèse .....	3
1.1 Schéma intégrateur des connaissances portant sur les changements en GRH .....	28
2.1 Axes d'analyse des tendances méthodologiques de l'étude de la GRH.....	51
2.2 Positionnement des tendances méthodologiques de l'étude de la GRH.....	56
2.3 Les particularités de la pratique de la GRH en situation de proximité.....	98
2.4 Les dynamiques de la pratique de la GRH en situation de proximité.....	106
2.5. Dynamiques relationnelles de la pratique de la GRH.....	109
2.6. Dynamiques décisionnelles de la pratique de la GRH .....	112
2.7. Dynamiques d'attribution de la pratique de la GRH .....	115
3.1. Structure de présentation de la méthodologie de la recherche .....	124
3.2 Extrait de l'appel de participants.....	128
4.1. Modèle de positionnement des besoins de changement de la pratique de la GRH .	229
4.2. Actions contribuant aux changements dans la pratique de la GRH .....	253

4.3.	Modèle intégrateur des mécanismes de production des changements de la pratique de la GRH .....	282
5.1.	Scénario expliquant le remplacement d'une nouvelle pratique .....	328
5.2.	Modèle de conduite des changements de la pratique de la GRH centrée sur la relation d'échange entre l'employé et l'employeur .....	336
5.3.	Porte d'entrée de la GRH des grandes entreprises dans les PME .....	341
5.4.	Modèle de conduite des changements de la pratique de la GRH menant à une relation d'échange injuste et déraisonnable .....	345
E	Extrait de l'analyse préliminaire .....	372
F.	Certificat éthique .....	373
I.	Avis de conformité éthique .....	376

## LISTE DES ENCADRÉS

Encadré	Page
2.1 Traduction libre des principes des perspectives de la pratique selon Silva et Goncalves (2016) .....	62
2.2 Proposition d'une définition de la pratique de la GRH.....	87
2.3 Mécanismes constituant les pratiques de la GRH .....	89
4.1 Illustration d'une modification des attentes dirigées vers les détenteurs de capital humain.....	162
4.2 Illustration d'une modification des attentes dirigées vers les représentants de l'organisation .....	165
4.3 Illustration d'une modification dans le format utilisé pour expliciter les rétributions versées par les représentants de l'organisation .....	168
4.4 Illustration de changement dans la rationalité de l'échange entre les représentants de l'organisation et les détenteurs de capital humain .....	172
4.5 Illustration d'une modification des personnes concernées par la pratique et désignées détentrices de capital humain (groupe) .....	191
4.6 Illustration d'une modification des personnes concernées par la pratique et désignées détentrices de capital humain (individu) .....	192
4.7 Illustration du besoin maintenir une relation d'échange réciproque harmonieuse ..	210
4.8 Illustration du besoin de respecter des principes de justice et d'équité .....	211

4.9	Illustration du besoin de s'ajuster aux réactions potentielles en regard du changement à venir .....	213
4.10	Illustration du besoin de se désapproprier le changement .....	214
4.11	Illustration du besoin de faire preuve d'initiative .....	216
4.12	Illustration du besoin d'encadrer la pratique.....	218
4.13	Illustration du besoin de permettre des espaces d'appropriation .....	219
4.14	Illustration du besoin de convenir d'une norme collectivement acceptée .....	220
4.15	Illustration du besoin d'optimiser l'usage des ressources à sa disposition .....	223
4.16	Illustration du besoin d'investir pour accéder à de nouvelles ressources .....	225
4.17	Illustration d'une confrontation d'interprétations du contexte de changement .....	237
4.18	Illustration du mécanisme d'enracinement de la potentialité en développement (1) .....	257
4.19	Illustration du mécanisme d'enracinement de la potentialité en développement (2) .....	259
4.20	Illustration du mécanisme d'enracinement de la potentialité en développement (3) .....	261
4.21.	Illustration du mécanisme de valorisation de la potentialité en développement (1)	264
4.22.	Illustration du mécanisme de valorisation de la potentialité en développement (2)	266
4.23.	Illustration du mécanisme de valorisation de la potentialité en développement (3)	266
4.24.	Illustration du mécanisme d'habilitation à contribuer à la potentialité en développement (1) .....	270

4.25. Illustration du mécanisme d'habilitation à contribuer à la potentialité en développement (2) .....	272
4.26. Illustration du mécanisme d'habilitation à contribuer à la potentialité en développement (3) .....	273
4.27. Illustration du mécanisme d'idéalisation de la potentialité en développement (1)	277
4.28. Illustration du mécanisme d'idéalisation de la potentialité en développement (2)	279
4.29 Illustration de l'interaction entre le mécanisme d'enracinement et le mécanisme d'idéalisation .....	285

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau		Page
1.1	Articles considérés dans le bilan des connaissances ( ordre alphabétique) .....	11
1.2	Sommaire des connaissances à l'égard de la nature des changements en GRH .....	17
1.3	Sommaire des connaissances à l'égard du contexte des changements en GRH.....	21
1.4.	Sommaire des connaissances à l'égard du processus de changements en GRH .....	26
2.1	Différentes perspectives de la pratique et leur transposition en GRH .....	68
2.2	Synthèse des apports des perspectives de la pratique pour la définition de la GRH.	86
2.3	Des composantes explicatives de la GRH en PME vers les particularités des situations de proximité.....	97
3.1	Recension des documents internes recueillis.....	135
3.2	Unité d'analyse par question de recherche.....	138
3.3	Les rôles de la chercheure en cours d'observation .....	144
4.1	Déclinaison de sous-dimensions pour les dimensions « Modification dans les attentes dirigées vers les détenteurs de capital humain » et «Modification dans les attentes dirigées vers les représentants de l'organisation » .....	159
4.2	Déclinaison de sous-dimensions pour les dimensions « Modification dans la façon de conduire les analyses°», «Modification dans la présentation de la rationalité de l'échange°» et «°Modification de la relation entre les contributions et les rétributions°» .....	170



4.3	Déclinaison de sous-dimensions pour les dimensions « Modification dans les temporalités d’application de la pratique », « Modification des circonstances d’apparition d’une nouvelle pratique » .....	184
4.4	Déclinaison de sous-dimensions pour les dimensions « Modification dans le réseau d’acteurs impliqués dans une pratique », « Modification dans le réseau de liens entre la pratique et la stratégie de l’organisation ou les autres pratiques de GRH » .....	189
4.5	Synthèse des questions d’analyse des changements de la pratique de la GRH.....	199
4.6	Actions contribuant aux changements dans la pratique de la GRH .....	251
4.7.	Exemples de discours associés à l’action « mobilisation des connaissances » .....	255
4.8.	Exemples de discours associés à l’action de « raconter l’histoire du changement » .....	263
4.9	Exemples de discours associés à l’action de « planifie le déroulement du changement » .....	269
4.10	Exemples de discours associés à l’action de « visualiser l’application du changement » .....	276
5.1	Cadre d’analyse de la GRH en situation de proximité .....	289
5.2	Apports de la thèse concernant la nature des changements.....	292
5.3	Liens directs entre les changements de différentes natures identifiés dans la littérature et les sous-dimensions du cadre d’analyse .....	296
5.4	Apports de la thèse relatifs au contexte de changement .....	310
5.5	Cadre d’analyse des dynamiques de la pratique de la GRH en situation de proximité .....	312
5.6	Contextes types d’émergence d’un besoin changement de la pratique de la GRH ..	314
5.7.	Apports relatifs aux mécanismes de changement .....	321

5.8. Synthèse des actions contribuant au changement et des mécanismes de production du changement.....	323
5.9. Synthèse de l'enrichissement de la définition de la pratique de la GRH .....	335
A. Diverses classifications de l'étude de la GRH .....	364
B. Définitions issues de la littérature en GRH .....	366
G. Exemple d'analyse – Nature des changements.....	374
H. Exemple d'analyse – Contexte de changement .....	375

## RÉSUMÉ

Dans cette thèse, nous étudions les changements de la gestion des ressources humaines (GRH) en PME et plus particulièrement en « situation de proximité ». D'abord, le premier chapitre présente un bilan des connaissances au sujet du changement des pratiques de GRH. Ces connaissances sont structurées en regard de trois dimensions du changement : la nature des changements, leur contexte ainsi que leur processus de changement. Il en découle notre objectif de recherche ainsi que trois (3) questions de recherche alignées sur ces trois dimensions. Ce chapitre se termine par la présentation des contributions potentielles de la thèse au niveau théorique, puis managérial.

Le deuxième chapitre présente le cadre conceptuel soutenant cette recherche. Trois réflexions théoriques sont approfondies. Dans la première partie, nous déclinons différentes ontologies, épistémologies, perspectives théoriques et tendances méthodologiques utilisées dans la littérature en GRH. Cette démarche nous mène à l'élaboration d'un cadre d'analyse permettant de positionner notre façon de répondre à la question suivante : qu'est-ce que le chercheur observe exactement lorsqu'il étudie les pratiques de GRH. Ce cadre nous permet de choisir un positionnement opportun pour répondre à notre question de recherche.

Dans la deuxième partie du cadre conceptuel, nous proposons une définition de la pratique de la GRH, laquelle est issue d'une analyse des définitions proposées par les chercheurs jusqu'à présent. Ces définitions sont enrichies des apports des recherches en GRH s'inscrivant sous une perspective de la pratique. Plus spécifiquement, des contributions apportées par la praxéologie, la théorie de l'acteur réseau, la perspective discursive et l'ethnométhodologie sont mobilisées.

Dans la troisième et dernière partie de notre cadre conceptuel, nous proposons d'abord de nous intéresser aux PME à travers ce que nous désignons comme des « situations de proximité ». Nous éclairons ensuite de quelle manière les particularités de ces « situations de proximité » (sur le plan des relations interpersonnelles, des ressources et du processus de prise de décision) structurent les adaptations entourant la pratique de la GRH. Nous proposons un cadre d'analyse comportant trois dynamiques de changement de la pratique de la GRH (relationnelle, décisionnelle et d'attribution des ressources) qui mettent en perspective les différents arbitrages ponctuant le quotidien de l'acteur pratiquant la GRH.

Le troisième chapitre présente le cadre méthodologique de cette recherche en trois temps : les moments précollecte de données, la période de collecte de données puis les moments post-collecte de données. Cette thèse emprunte une méthodologie d'inspiration ethnographique à travers l'étude d'un cas unique. La collecte de données dans une PME d'une centaine d'employés s'est échelonnée sur 8 mois, à raison d'environ une journée par semaine.

Le quatrième chapitre comporte trois parties, traitant chacune d'une des trois questions de recherche. Les résultats concernant la nature des changements ont été obtenus par la comparaison des pratiques avant et après un changement. Cette technique a permis de mettre en lumière quatre changements de nature différente ainsi que de proposer une grille d'analyse déclinant leurs dimensions et sous-dimensions respectives. Il est question des changements 1) dans le contenu de l'échange entre l'employé et l'employeur, 2) dans la rationalité de l'échange, 3) dans les circonstances d'exercice d'une pratique de GRH et 4) dans les réseaux de la pratique.

Nous présentons ensuite les résultats issus d'analyse interprétative des moments où un besoin d'apporter un changement est exprimé par un des acteurs impliqués dans la pratique de la GRH. Ces analyses mènent à la proposition d'un modèle dans lequel nous positionnons quatre contextes types autour des trois dynamiques de changement de la pratique de la GRH. Ces contextes reflètent des besoins susceptibles d'émerger tout au long des changements en GRH.

La dernière partie de nos résultats traite des mécanismes de production du changement. Quatre types d'action sont ressortis d'une analyse du discours des acteurs impliqués dans des changements de la pratique de la GRH (mobilisation des connaissances, narration du changement; planification du processus de changement; visualisation de la mise en pratique du changement). De celles-ci, quatre mécanismes contribuant à la conduite du changement ont émergé de nos l'analyse (enracinement, valorisation, habilitation et idéalisation). Un modèle intégrateur est élaboré dans lequel nous positionnons ces mécanismes ainsi que leurs contraintes en fonction de leur proximité respective avec l'acteur impliqué dans le changement.

Dans le cinquième chapitre, cinq sujets sont discutés. D'abord, il est question des apports aux connaissances et des implications qui découlent de nos résultats en regard de la littérature traitant des changements de la GRH en PME. Puis, en lien avec l'étude de la GRH, nous proposons de nouveaux éléments de définition de sa pratique ainsi qu'un *modèle de la conduite des changements de la pratique de la GRH centrée sur la relation d'échange entre l'employé et l'employeur*. Ensuite, les apports et implications de notre recherche sont discutés en lien avec l'étude des PME, ce qui nous permet de revisiter les stéréotypes entourant la gestion en PME. Nous complétons cette discussion en précisant les contributions d'ordre méthodologique et pratique de notre recherche. En guise de conclusion, des pistes de recherche futures sont soulevées en regard des limites que posait notre recherche.

Mots clés : Gestion des ressources humaines, PME, proximité, perspectives de la pratique, la pratique de la GRH, ethnographie, changement, adaptation.

## ABSTRACT

In this thesis, we study the changes in human resources management (HRM) in SMEs and more specifically in "proximity situations". First, the first chapter presents a review of the knowledge about changes in HRM practices. This knowledge is structured with regard to three dimensions of changes: the nature of the changes, their context and the process of changes. This leads to our research objective and three (3) research questions aligned with these three dimensions. This chapter concludes with the presentation of the potential contributions of the thesis at the theoretical and managerial levels.

The second chapter presents the conceptual framework supporting this research. Three theoretical reflections are explored. In the first part, we describe different ontologies, epistemologies, theoretical perspectives and methodological trends used in the HRM literature. This approach leads us to the elaboration of an analytical framework allowing us to position our way of answering the following question: what exactly does the researcher observe when he studies HRM practices? This framework allows us to choose an appropriate position to answer our research question.

In the second part of the conceptual framework, we propose a definition for HRM practice, which is derived from an analysis of the definitions proposed by researchers to date. These definitions are enriched by the contributions of HRM researches from a practice perspective. More specifically, contributions from praxeology, network actor theory, discursive perspective and ethnomethodology are mobilized.

In the third and final part of our conceptual framework, we first propose to look at SMEs through what we refer to as "proximity situations". We then shed light on how the particularities of these "proximity situations" (in terms of interpersonal relations, resources and decision-making processes) structure the adaptations surrounding the practice of HRM. We propose an analytical framework comprising three dynamics of change in the practice of HRM (relational, decision-making and resource allocation) that put into perspective the different arbitrations that punctuate the daily life of the actor practicing HRM.

The third chapter presents the methodological framework of this research in three stages: the pre-data collection period, the data collection period and the post-data collection period. This thesis borrows an ethnographically inspired methodology through the study of a single case. The

data collection in an SME of about 100 employees was spread over 8 months, at a rate of about one day per week.

The fourth chapter consists of three parts, each dealing with one of the three research questions. Results regarding the nature of the changes were obtained by comparing practices before and after a change. This technique made it possible to highlight four different types of changes and to propose an analysis grid showing their respective dimensions and sub-dimensions. These changes are 1) in the content of the exchange between the employee and the employer, 2) in the rationality of this exchange, 3) in the circumstances in which an HRM practice is carried out and 4) in the networks of the practice.

The second part of our fourth chapter presents the results of interpretative analysis of the moments when a need to make a change is expressed by one of the actors involved in HRM practice. These analyses lead to the proposal of a model in which we position four typical contexts around the three dynamics of change in HRM practice. These contexts reflect needs that are likely to emerge throughout the course of HRM changes.

The third part of our results deals with the mechanisms of change production. Four types of action emerged from an analysis of the discourse of actors involved in changes in HRM practice (knowledge mobilization, change narrative; planning the change process; visualizing the implementation of changes). From these, four mechanisms contributing to the conduct of change have emerged from our analysis (rooting, valuing, empowerment and idealization). An integrative model is developed in which we position these mechanisms and their constraints according to their respective proximity to the actor involved in the change.

In the fifth chapter, five topics are discussed. First, the contributions to knowledge and the implications of our results with respect to the literature on HRM changes in SMEs are discussed. Then, in connection with the study of HRM, we propose new elements of definition for its practices as well as a model of the conduct of changes in HRM practices centered on the exchange relationship between the employee and the employer. Next, the contributions and implications of our research are discussed in relation to the study of SMEs, which allows us to revisit the stereotypes surrounding management in SMEs. We complete this discussion by specifying the methodological and practical contributions of our research. In conclusion, future avenues of research are raised with respect to the limitations of our research.

Key words: Human resources management, SMEs, proximity, HRM as practice, ethnography, change, adaptation.

## INTRODUCTION

Au Canada en 2020, 67,7% des salariés du secteur privé étaient au service d'une entreprise comptant moins de 100 salariés, ce qui représentait 7,7 millions de personnes. C'était alors 97,9% des entreprises qui comptaient moins de 100 salariés (Innovation Sciences et Développement économique Canada, 2022). Lorsque l'on y inclut le secteur public, c'est près de 67,7% des salariés au Canada qui se retrouve dans une organisation comptant moins de 100 (Innovation Sciences et Développement économique Canada, 2022). Ces entreprises sont en perpétuelle adaptation, notamment en raison de leurs dynamiques internes et des pressions externes. Bien que ce besoin constant d'adaptation s'observe également sur le plan de la gestion des ressources humaines (GRH), la littérature sur le sujet demeure limitée (Robert-Huot et Cloutier, 2020), ce que met en évidence le *Chapitre I – Problématique de recherche*.

Notre objectif de recherche consiste à mettre en lumière les dynamiques de changement de la GRH selon les trois dimensions suivantes : le contenu, le contexte et le processus (Armenakis et Bedeian, 1999). Nous déclinons cet objectif en trois questions spécifiques : 1) de quelle nature sont les changements dans les actions et décisions relatives à la pratique de la GRH ? 2) quel est le rôle du contexte dans le changement de la pratique de la GRH ? Puis 3) à travers quels mécanismes les acteurs changent-ils la pratique de la GRH ?

Pour réaliser notre objectif de recherche, nous avons choisi une approche permettant de saisir la complexité des interactions individuelles ainsi que les nuances dans les transformations des dynamiques sociales, ce qui est expliqué dans le *Chapitre II – Cadre conceptuel*.

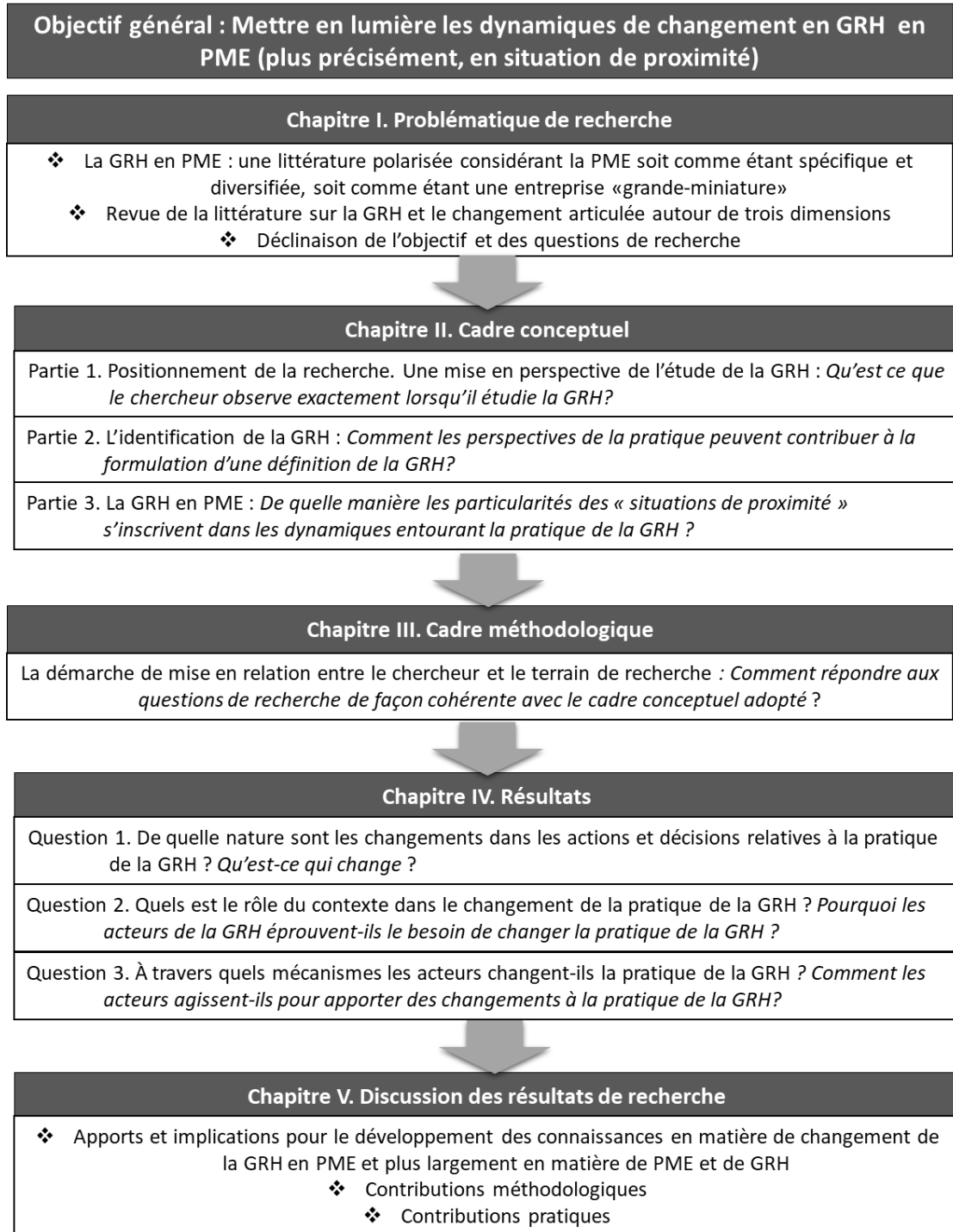
Plus précisément, nous étudions la GRH en considérant cette discipline à travers les actions et décisions qui y sont liées, lesquelles sont en continuelle adaptation avec leur contexte d'application. À cet effet, les perspectives de la pratique se présentent comme une lentille théorique pertinente. Ces perspectives se caractérisent notamment par l'étude des schémas de production, reproduction et changement des pratiques situées (Da Silva et Gonçalves, 2016). Une telle lentille permet de concevoir la GRH comme un ensemble de pratiques socialement construites et incarnées par des acteurs réflexifs. Ainsi, ces perspectives offrent les ancrages nécessaires à l'analyse des actions concrètes des individus et des représentations qui guident leurs actions. Finalement, nous enracinons notre recherche dans l'étude des situations de proximité; lesquelles reflètent les particularités de la GRH en PME sous l'angle des actions quotidiennes réalisées par les acteurs de ces organisations. Ainsi, nous proposons un cadre organisant les dynamiques contribuant à l'adaptation de la pratique la GRH en situation de proximité.

Dans le *Chapitre III – Cadre méthodologique*, nous expliquons la réalisation de notre étude de cas qui impliqua une collecte de données d'inspiration ethnographique échelonnée sur une période de 8 mois. Une telle approche permet un accès immersif, prometteur à la compréhension du quotidien en PME (Barrett et Mayson, 2008 ; Nolan et Garavan, 2016). Les techniques utilisées, dont celle du *shadowing*, ont permis de collecter des données autour du vécu d'une coordonnatrice RH au service d'une PME d'environ 80 employés. Les différentes techniques d'analyse de données utilisées (analyse thématique, analyse interprétative et analyse de discours) ont permis d'apporter des éléments de réponse à nos trois questions de recherche.

En somme, cette thèse est divisée en cinq chapitres. Le premier chapitre est consacré à la présentation de notre problématique de recherche. Le second chapitre, divisé en trois parties, expose les ancrages pertinents en articulant une réponse à trois questions de nature théorique. Le troisième chapitre traite du cadre méthodologique de notre recherche alors que le quatrième chapitre présente nos résultats. Dans le cinquième chapitre, nous discutons de nos résultats en relevant leurs apports et leurs implications pour le développement des connaissances. La figure 0.1 illustre les éléments et les questions abordées dans chacun de ces chapitres.



Figure 0.1 Plan de la thèse



## CHAPITRE 1

### PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

Les écrits scientifiques abondent en ce qui concerne l'analyse des contributions possibles des pratiques de GRH à la performance des organisations (Lengnick-Hall *et al.*, 2009 ; Pindek *et al.*, 2017). Selon les principales perspectives théoriques empruntées pour étudier ce sujet (perspective de la contingence; perspective configurationnelle), les pratiques de GRH présenteraient une valeur ajoutée dans la mesure où elles sont adaptées à l'environnement interne et externe de l'organisation (Lengnick-Hall *et al.*, 2009). Autrement dit, l'adaptation réfère à l'idée que les pratiques de GRH répondent aux besoins de l'organisation en lui procurant un nombre adéquat d'employés qui présentent le profil désiré et qui manifestent les comportements souhaités (Wright et McMahan, 1992).

Bien que les perspectives de la contingence et configurationnelle stipulent que les organisations sont forcées d'adapter leurs pratiques aux divers changements de l'environnement pour rester performantes et survivre, on n'y aborde pas directement la question du changement des pratiques (Demers, 2008). Ces théories restent ainsi peu explicites sur la manière dont les organisations opèrent ces changements. Le processus de prise de décision qui soutient l'adaptation des pratiques demeure une « boîte noire » (Demers, 2008). Or, l'adaptation des pratiques de GRH mérite une attention particulière afin de mieux comprendre le fonctionnement des organisations.

Cette question se pose avec d'autant plus de pertinence dans les PME. De récents résultats de recherche (Bryson et White, 2019) ont soulevé la présence d'un effet en « U » présent en PME lorsqu'il est question du lien entre l'implantation de système de pratique de GRH à haute performance (HPWS) et la motivation et la satisfaction au travail en PME. Autrement dit, l'adoption par les PME de certaines pratiques de GRH associées au HPWS aurait d'abord un effet négatif sur la motivation et la satisfaction des employés, pour ensuite générer un effet positif

avec l'intensification de ces pratiques, ce qui se traduit par le développement d'un système de HPWS plus complet. C'est pourquoi il est question d'un effet en «U».

En fait, ces résultats de recherche s'inscrivent au cœur d'un débat opposant deux courants diamétralement opposés, dans lesquels la notion de ce que représente une GRH « adaptée » prend des sens différents. Dans le courant de la spécificité et de la diversité des PME, le fonctionnement des PME diffère de celui des grandes entreprises et exige donc des pratiques de GRH de nature différente. Ce qui expliquerait que la motivation et la satisfaction des employés puissent être bonnes malgré l'absence de pratique de HPWS. Or, selon le courant de la PME « grande-miniature », les PME sont de grandes entreprises *en devenir*; les pratiques de GRH sont alors considérées en voie de développement jusqu'à ce qu'elles correspondent aux pratiques utilisées dans la grande entreprise (Curran, 2006 ; Torrès, 1997 ; Torrès et Enrico, 2014; Torres et Julien, 2005). Il importerait alors qu'elles tendent vers l'élaboration d'un système de HPWS.

Ces deux courants ont émergé en réponse aux stéréotypes associés à la gestion des relations d'emploi en PME. En effet, deux représentations sont généralement envisagées lorsqu'il est question de la manière dont les employés y sont traités : « small is beautiful » ou « bleak house »<sup>1</sup> (Wilkinson, 1999). Ces deux représentations sous-entendent des regards distincts sur les relations d'emploi et sur le rôle des pratiques de GRH.

« Small is beautiful » réfère à l'idéalisation de ces milieux de travail (Wapshott et Mallett, 2016 ; Wilkinson, 1999). Cette première représentation repose sur l'idée selon laquelle le fonctionnement des PME est fondé sur la flexibilité de l'organisation du travail et le maintien de relations harmonieuses, laissant penser que les employés y sont nécessairement traités avec bienveillance. La PME n'a alors *pas besoin* de pratiques de GRH formelles puisque la régulation des comportements repose sur la confiance, la réciprocité et l'engagement des employés. De ce fait, cette représentation suggère que des pratiques normées brimeraient la flexibilité et la possibilité de répondre aux besoins individuels des employés. La GRH normative, « telle qu'elle

---

<sup>1</sup> Maison morne/lugubre/désolé

est pratiquée dans les grandes entreprises », est vue comme superflue; voir nuisible au maintien de bonnes relations de travail. Selon cette représentation, les pratiques de GRH s'adaptent aux besoins de maintenir des relations harmonieuses même si cela implique de ne pas appliquer des procédures normées.

À l'opposé, le titre du roman « Bleak House » de Charles Dickens (qui relate les méandres de la contestation judiciaire d'une succession) a été repris pour illustrer une représentation des PME reflétant une ambiance de chaos conflictuel (Wapshott et Mallett, 2016 ; Wilkinson, 1999). Cette atmosphère de chaos émane de l'absence de règles et de procédures dictant les comportements. Le mode de fonctionnement même de l'organisation – basé sur un style autoritariste – agit comme moteur de dysfonctionnement. En effet, les décisions discrétionnaires et sans légitimité suscitent de l'incertitude, des conflits et de mauvaises conditions de travail. Les pratiques de GRH, inspirées de celles des grandes organisations, représentent alors le *remède aux maux organisationnels*, précisément parce qu'elles représentent un idéal de pratique par leur caractère normatif et régulateur. Du coup, les pratiques RH peu sophistiquées, peu développées et informelles sont vues comme une source de dysfonctionnements, car elles ne sont pas adaptées aux besoins de l'organisation. Selon cette représentation, l'organisation doit adapter ses pratiques de GRH en évacuant celles qui sont synonymes d'une gestion arbitraire – et défailante – puis en intégrant des pratiques de GRH normatives, orientées vers le contrôle et la réduction des incertitudes.

Dans ces deux représentations présentes dans l'imaginaire collectif, on associe la PME à des pratiques de GRH peu développées. Or, ce que représente une GRH « adaptée » prend des sens différents. D'une part, pour la représentation « small is beautiful », qui transparaît dans le courant de la spécificité et de la diversité des PME, les pratiques de GRH peu développées et informelles soutiennent le fonctionnement des PME. Alors que pour la représentation « bleak house », qui transparaît dans le courant de la « grande-miniature », les pratiques informelles et peu développées contribuent à des dysfonctionnements au sein de l'organisation.

Plus précisément, dans le courant de la spécificité, on étudie la réalité idiosyncrasique (Marlow, 2006 ; Marlow *et al.*, 2010) et la complexité des PME (Taylor, 2004). On embrasse alors l'hypothèse selon laquelle les pratiques de GRH des PME sont différentes de celles qu'adoptent les grandes entreprises (Torrès, 1997). Les PME ont un mode de fonctionnement qui leur est propre, lequel repose sur des mécanismes de régulation des comportements articulés autour de la proximité. Ces spécificités sur le plan structurel et culturel nécessitent des pratiques de GRH qui reflètent les besoins courants de l'entreprise, même s'il en résulte des pratiques dites informelles (p.ex. : Doherty et Norton, 2014 ; Harney et Dundon, 2006 ; Taylor, 2004). Ainsi, ce courant repose sur l'idée que les pratiques de GRH s'inscrivent dans un processus constant d'adaptation à leur contexte d'application spécifique.

À l'inverse, le courant de la PME « grande-miniature » envisage les PME comme de grandes organisations en format réduit. Ce courant est aussi étroitement associé à une approche déficitaire; laquelle consiste à relever les pratiques que l'organisation « n'adopte pas » (Taylor, 2004). Ce qu'on analyse est alors inspiré d'une norme correspondant aux pratiques de GRH typiques des grandes entreprises (Marlow, 2006 ; Taylor, 2004). Une forme de comparaison est ainsi réalisée (parfois implicitement) entre ce qui *devrait* être mis en œuvre pour assurer le succès de l'organisation et ce qui *est* effectivement mis en œuvre (Marlow, 2006). On sous-entend alors que les grandes entreprises et les PME s'adaptent à un contexte similaire/équivalent. Sous cet angle, les PME sont gouvernées par une trajectoire de croissance inéluctable et se situent seulement à un stade immature de leur trajectoire. Les pratiques de GRH sont ainsi « inachevées » et subissent des transformations jusqu'à ce qu'elles ressemblent aux pratiques des grandes entreprises. En bref, ce courant propose que les pratiques de GRH s'inscrivent dans un processus constant d'adaptation à une organisation *en devenir*.

Ceci étant, peu importe le courant emprunté, l'organisation met en œuvre des changements en vue de s'adapter. Cette idée s'arrime aux résultats associés à l'effet en « U » de l'implantation des systèmes de HPWS sur l'attitude des employés (Bryson et White, 2019). En effet, la PME qui s'abstient d'adopter de telles pratiques de GRH obtient des résultats positifs en étant adaptée à son contexte d'application spécifique alors que celle qui tend vers l'adoption de systèmes de

HPWS contribue à des résultats positifs *en devenir*. Autrement dit, bien que pour les deux courants de l'étude de la GRH en PME l'adaptation des pratiques de GRH est essentielle au fonctionnement des organisations, la cible de ces adaptations diffère. Pour certains, la PME doit s'adapter à son contexte spécifique qui se distingue de la grande organisation, alors que pour d'autres, la PME et la grande organisation s'adaptent à un contexte équivalent.

Toutefois, il y a lieu de questionner cette polarisation. Et si ces deux façons d'aborder l'adaptation des pratiques de GRH représentaient, en fait, deux constituantes de la réalité quotidienne des organisations ? Une telle réflexion met en évidence l'importance de s'intéresser à la transformation de la GRH en PME, et surtout, aux dynamiques de changement – soit la manière dont les acteurs les mettent en œuvre.

En effet, par l'analyse des dynamiques de changement des pratiques, il est possible de mieux comprendre comment les organisations adaptent leurs pratiques de GRH. Pour ce faire, l'attention doit être portée sur ce qui habilite et incite les acteurs à pratiquer la GRH tel qu'ils le font concrètement (Björkman *et al.*, 2014). Or, les revues de littérature de Robert-Huot et Cloutier (2020) et de Harney et Alkhalaf (2021) relèvent que la perspective du changement est un axe de recherche négligé dans la littérature portant sur la GRH en PME.

En vue de faire le point sur le sujet, nous dressons le bilan des connaissances concernant le changement de la GRH dans les PME. Nous articulons ce bilan autour de trois des dimensions d'analyses du changement que proposent Armenakis et Bedeian (1999), soit : le contenu; le contexte et le processus de changement. Cette démarche révèle les limites des connaissances actuelles quant à chacune de ces dimensions du changement.

### 1.1 Bilan des connaissances sur le changement de la GRH en PME

Ce bilan des connaissances est inspiré de la démarche de *scoping review*, laquelle est particulièrement pertinente pour développer la cartographie d'un champ de recherche (Levac *et al.*, 2010). La stratégie mise de l'avant pour ce type de bilan des connaissances est de considérer tous les articles traitant d'un sujet de recherche émergent. La première étape de la sélection

des articles retenus a été de s'appuyer sur les revues systématiques de la littérature sur la GRH en PME de Robert-Huot et Cloutier (2020) et de Harney et Alkhalaf (2021). Dans la première, les auteures y ont identifié, sur les bases de données ABI/Inform et Repère, un total de 8 articles empiriques, en Français ou Anglais, traitant plus particulièrement de changement. La seconde revue de littérature a ensuite permis d'ajouter un article supplémentaire sur le même sujet. Cependant, seuls les articles de revues savants (peers review) ont été retenus par l'ensemble de ces chercheurs. Nous avons donc actualisé les articles inclus tout en élargissant nos critères de sélection en incluant également les chapitres d'ouvrage. Pour ce faire, nous avons conduit des recherches manuelles qui ont permis d'ajouter 13 articles à la sélection initiale, pour un total de 22 articles.

Il faut savoir que certains articles n'identifient pas explicitement le thème du changement. Le principal critère d'inclusion était plutôt de savoir si les auteurs adoptaient une approche orientée autour des processus de changement en GRH. Autrement dit, est-ce que les auteurs observent et analysent les modifications dans les pratiques de GRH au cours d'une période donnée? En apprend-on sur les différences entre un temps 1 et un temps 2 de collecte?

Les articles et chapitres d'ouvrages utilisés dans cette scoping review ont été publiés entre 2003 et 2018. On retrouve dans la majorité de ces articles l'utilisation d'une approche qualitative d'étude de cas (voir tableau 1.1). L'identification de la contribution à la compréhension du changement de GRH en PME a été réalisée par une analyse de contenu (Patton, 2002). Ce type d'analyse permet de faire du sens des données en les réduisant et ainsi « identifier des consistances et des significations <sup>2</sup>» (Patton, 2002, p.453).

Cette analyse de contenu est articulée autour de trois des quatre dimensions du changement de Armenakis et Bedeian (1999) : le contenu, le contexte et le processus. Pour ce faire, nous avons analysé les résultats traitant des questions suivantes : qu'est-ce qui change ? Dans quelles

---

<sup>2</sup> Traduction libre de :« to identify core consistencies and meanings» Patton, 2002, p.453

circonstances surviennent ces changements ? Comment se produisent-ils ? Pour chacune de ces dimensions, des thèmes de premier niveau et de deuxième niveau ont émergé de nos analyses.



Tableau 1.1 Articles considérés dans le bilan des connaissances (ordre alphabétique)

Articles	Methodologies	Nature	Contexte	Processus
(Adla et Gallego-Roquelaure, 2018)	Étude de cas longitudinale (2014-2017) rétrospective d'une PME française d'environ 100 employés et traitant du processus de don/contre-don en matière de GRH	X	X	
(Aït Razouk et Bayad, 2010)	Étude longitudinale (1998 et 2005) qui traite de l'évolution de la GRH administrative vers une GRH stratégique, réalisée par questionnaire auprès de 388 PME françaises.	X		
(Atkinson <i>et al.</i> , 2016)	Études de cas de trois moyennes entreprises par la méthode du récit de vie et traitant des dynamiques et des effets indirects de la régulation de l'emploi.	X		X
(Barrett et Mayson, 2008)	Entretiens qualitatifs auprès de 11 propriétaires de petites entreprises australiennes au sujet de la façon et des raisons de l'application de pratiques de GRH.	X		
(Carroll <i>et al.</i> , 2008)	Études de cas de 33 garderies / jardins d'enfants anglais traitant des raisons des taux de roulement et des stratégies adoptées par les gestionnaires à ce sujet.	X	X	
(Defélix et Retour, 2003)	Études de cas longitudinales (2001 à 2003) de 3 PME à forte croissance du secteur des hautes technologies au sujet de leur gestion des compétences.	X	X	X
(Della Torre et Solari, 2013)	Étude impliquant des méthodes mixtes (sondage auprès de 114 moyennes entreprises et 8 études de cas réalisé à partir d'entretiens semi-dirigés) au sujet de la gestion et l'implantation de HPWS dans les moyennes entreprises	X	X	X
(Dupont, 2014)	Étude de cas d'une entreprise verrière d'environ 250 employés traitant des discours contribuant à la fonction GRH.	X	X	X
(Galindo, 2017)	Étude de cas longitudinale (2009 à 2016) d'une start-up du secteur des hautes technologies au sujet de l'évolution des pratiques de GRH en fonction de son évolution sur le plan stratégique.	X	X	
(Grimand, 2013)	Études de cas longitudinales et rétrospectives de trois PME à forte croissance au sujet des conséquences de la dynamique de croissance sur la GRH et des tensions qui en résultent.	X	X	X

(Harney et Dundon, 2006)	Études de cas de 6 PME de la république de l'Irlande au sujet des types et des formes de pratiques de GRH adoptées.	X	X	X
(Hornsby et Kuratko, 2003)	Étude longitudinale (1990 et 2000) par questionnaire de 262 petites entreprises des États-Unis au sujet des pratiques de GRH.	X		
(Kim <i>et al.</i> , 2013)	Étude longitudinale (1998 and 2001) par questionnaire de 231 entreprises coréennes au sujet des schémas de changement des pratiques de GRH suite à une crise financière.	X	X	X
(Loubès <i>et al.</i> , 2012)	Étude de cas d'un réseau de PME françaises labélisées « système local de production » au sujet des conditions favorables à leur bon fonctionnement et des effets sur les pratiques de GRH.	X	X	X
(Marchington <i>et al.</i> , 2003)	Études de cas longitudinales (sur 2 ans) de 7 petites entreprises de transport routier au sujet des stratégies adoptées pour faire face à des problématiques de recrutement et de rétention.	X	X	X
(Marlow <i>et al.</i> , 2010)	Études de cas de 6 petites organisations au sujet de la contribution de leur croissance à la transformation et la renégociation des relations d'emploi.	X	X	X
(Mazzarol, 2003)	Études de cas longitudinales (sur 3 ans) auprès des propriétaires-dirigeants de 4 petites entreprises orientées sur la croissance au sujet de leur expérience de la GRH.	X	X	X
(Nettle <i>et al.</i> , 2006)	Études de cas de 2 interventions d'apprentissage visant à supporter les activités de gestion des employés dans des fermes laitières australiennes.	X	X	
(Taylor, 2004)	Études de cas qui traitent de la gestion du personnel et de la négociation d'ajustements mutuels entre les gestionnaires et les employés dans 4 petites organisations.	X	X	X
(Wapshott et Mallett, 2012)	Études de cas longitudinales (sur 18 mois) de 3 petites entreprises de services professionnels au sujet des processus sous-jacents aux ajustements mutuels en lien à la relation d'emploi.		X	X
(Wapshott <i>et al.</i> , 2014)	Études de cas longitudinales (sur 18 mois) de 3 petites entreprises professionnelles au sujet des trajectoires de changements dans les pratiques de GRH.	X		X
(Wiesner, 2010)	Étude longitudinale (2001 et 2008) par questionnaire de 1435 PME (n1) puis 1230 PME (n2) au sujet des pratiques de GRH.	X		

### 1.1.1 La nature des changements

Les études abordant la nature des changements apportés aux pratiques de GRH soulèvent deux formes de changement : la **formalisation** et la **sophistication**.

#### 1.1.1.1 Connaissances à l'égard de la formalisation

La formalisation des pratiques RH est observable à travers : 1) la tangibilité et 2) l'application uniforme des pratiques (standardisation). Les pratiques formelles sont souvent conceptualisées en opposition aux pratiques informelles, lesquelles sont de nature idiosyncrasique (Marlow *et al.*, 2010), basées sur la confiance (Marchington *et al.*, 2003), associées aux arrangements relationnels et soutenus par l'expérience - plutôt que la norme (Atkinson *et al.*, 2016).

Bien que ce ne soit pas mentionné explicitement, certains auteurs associent la formalisation à l'utilisation de pratiques bien spécifiques. On attribue alors la connotation formelle à des processus ou pratiques en particulier, par exemple : l'embauche d'un professionnel(le) RH (Marlow *et al.*, 2010), la présence d'un programme de formation ou d'évaluation du rendement, l'usage de tests psychométriques ou encore la formation par des institutions externes (Atkinson *et al.*, 2016 ; Defélix et Retour, 2003 ; Harney et Dundon, 2006 ; Hornsby et Kuratko, 2003 ; Marchington *et al.*, 2003 ; Nettle *et al.*, 2006 ; Wiesner, 2010). Ces processus et pratiques sous-entendent généralement des éléments tangibles, tels qu'une entente de services ou des outils d'analyse. Sous cet angle, on reconnaît la formalisation par l'ajout de pratiques RH tangible au corpus de pratiques usuelles.

La formalisation des pratiques de GRH par leur tangibilité permet ainsi de rédiger des documents officiels tels que des politiques ou des procédures (Marlow *et al.*, 2010) ou d'accroître et d'améliorer la documentation (par exemple, en élaborant un outil d'appréciation du rendement ou en rédigeant des définitions de tâches (Atkinson *et al.*, 2016 ; Mayson et Barrett, 2006 ; Mazzarol, 2003 ; Nettle *et al.*, 2006). Il est alors question **de rendre tangibles** les pratiques par des documents décrivant ce que la PME fait ou devrait faire.

Quant à la formalisation par **l'uniformisation des pratiques RH**, elle a été exprimée notamment en évoquant la structuration ou la rationalisation de celles-ci. Marlow *et al.*(2010) fait également référence à une « utilisation cohérente et appropriée des politiques et procédures écrites<sup>3</sup>» (p.957). C'est le cas, par exemple, lorsqu'une organisation standardise les qualifications requises pour un emploi ou lorsqu'elle impose une démarche de formation identique pour plusieurs employés (Defélix et Retour, 2003; Grimand, 2013). Il peut alors être question d'étendre à toutes les situations ce que l'organisation fait déjà dans un nombre moindre de situations.

Les résultats de ces études (Atkinson *et al.*, 2016 ; Marlow *et al.*, 2010 ; Mayson et Barrett, 2006 ; Mazzarol, 2003 ; Nettle *et al.*, 2006) ont montré que la formalisation des pratiques de GRH peut non seulement impliquer l'ajout de nouvelles pratiques, mais également que les pratiques qui sont jusqu'alors « consignées dans la tête » des dirigeants soient couchées sur papier. C'est donc l'utilisation de documents de référence qui change (absent vs présent) et pas nécessairement ce que *font* concrètement les dirigeants en matière de GRH. Dans le cas de l'uniformisation (Defélix et Retour, 2003 ; Grimand, 2013 ; Marlow *et al.*, 2010), cela signifie que l'organisation abandonne diverses « façons de faire » pour étendre l'usage d'une seule d'entre-elles. En somme, lorsqu'il est question de rendre les pratiques tangibles ou d'en étendre l'utilisation, le *contenu* des pratiques RH ne change pas forcément, puisqu'il s'agit de changer le support de l'information ou sa rigueur d'utilisation.

#### 1.1.1.2 Connaissances à l'égard de la sophistication

Harney et Dundon (2006), Marchington *et al.*(2003) et Wapshott *et al.* (2014) évoquent la notion de sophistication sans toutefois la définir précisément. Présentée en opposition aux pratiques intuitives, la sophistication des pratiques de GRH semble composée de la recherche de cohérence et de la complexification des pratiques. Wapshott *et al.* (2014) l'évoque de cette façon :

---

<sup>3</sup> Traduction libre : « [...] consistent and appropriate use of dedicated written policies and procedures »

«Les entreprises, en tant que prestataires de services professionnels, pourraient percevoir la nécessité de déployer des pratiques de GRH relativement sophistiquées, compte tenu de l'importance des employés dans le succès de l'entreprise [61]. Il est clair que, la complexité des pratiques de recrutement et de sélection dans les entreprises peut être comprise en fonction de leur spécialité (FinRec et SciRec) ou de la formation du propriétaire (John chez ComCo).» (p.82)<sup>4</sup> (Les soulignés ont été ajoutés). (p.82) »

Ainsi, lorsqu'il est question de sophistication, il est sous-entendu **un accroissement de la cohérence**, notamment par l'alignement avec la stratégie de l'organisation (Galindo, 2017 ; Harney et Dundon, 2006 ; Wapshott *et al.*, 2014). Par exemple, cela s'observe lorsqu'une entreprise adopte un discours économique pour justifier l'adoption d'une pratique de GRH (Dupont, 2014). Sous cet angle, selon Marchington *et al.* (2003), même des pratiques de GRH basées sur des connaissances personnelles (tel que le recrutement par bouche-à-oreille) peuvent être « sophistiquées » dans la mesure où elles répondent de façon efficace aux besoins de l'organisation (p.18). Par exemple, les auteurs montrent que dans une industrie ayant un taux de roulement élevé et un grand besoin de stabilité au niveau des ressources humaines, les pratiques informelles appuyées sur la confiance envers les employés (p.ex : le recrutement par bouche-à-oreille) contribuent à attirer et retenir efficacement les employés.

La cohérence peut également être augmentée par l'alignement entre les pratiques de GRH. À cet effet, des auteurs abordent les changements des pratiques de GRH en évoquant la convergence vers des grappes de pratiques spécifiques, lesquels sont associés à des idéaux types. Il est notamment question des trajectoires du modèle administratif vers le modèle stratégique (Aït Razouk et Bayad, 2010), de pratiques basées sur le contrôle ou des HPWS ( Della Torre et Solari, 2013; Kim *et al.*, 2013), d'une convention arbitraire vers une convention objectivante ou individualisante (Defélix et Retour, 2003 ; Grimand, 2013), de l'adoption de pratiques de GRH

---

<sup>4</sup> Traduction libre de : The firms, as providing professional services, might perceive a need to deploy relatively sophisticated HRM practices given the importance of staff to their businesses' success [61]. Clearly, the complexity of recruitment and selection practices in the companies can be understood in terms of their business specialism (FinRec and SciRec) or training of an owner (John at ComCo).

cohérentes avec un « pacte social »(Adla et Gallego-Roquelaure, 2018), de l'adoption d'une combinaison inédite de pratiques de GRH favorisant l'innovation (Galindo, 2017), de la construction d'une GRH mobilisatrice (Dupont, 2014) ou encore de l'adhésion à des pratiques de GRH favorisant la collaboration en réseau (Loubès *et al.*, 2012).

Concrètement, des pratiques associées à différents modèles sont susceptibles de cohabiter. Une organisation peut en effet tendre vers un modèle, mais il serait réducteur de convenir qu'elle s'y conforme nécessairement pleinement (Defélix et Retour, 2003 ; Della Torre et Solari, 2013). Certaines pratiques pourraient apparaître graduellement, parfois en grappe, en vue d'atteindre une certaine cohérence. Celles-ci suivraient alors des trajectoires impliquant le remplacement de certaines pratiques de GRH au profit d'autres pratiques jugées plus cohérentes.

Il est également question d'une **complexification de la GRH** (Wapshott *et al.*, 2014) qui peut être associée à la mobilisation d'informations supplémentaires ou à l'implication d'acteurs supplémentaires. Les informations se doivent alors d'être structurées et organisées grâce à des techniques, méthodes ou outils particuliers. Par exemple, les tests psychométriques prennent en considération diverses variables psychologiques et leur analyse permet de les organiser en profils. Cela implique de prendre en considération de nouveaux éléments, critères ou paramètres dans les prises de décision, ce qui peut notamment mener à la segmentation des pratiques en fonction des catégories d'employés concernés (Grimand, 2013). Les changements dans les acteurs clefs impliqués dans la GRH traduisent également la complexification des pratiques. Il est en effet question d'apporter un nouveau regard sur la GRH et potentiellement d'assigner des tâches complexes à des individus ayant une expertise particulière (Galindo, 2017). De ce fait, la complexification est un changement qui implique de diversifier la nature des éléments pris en considération dans l'exécution des pratiques RH.

Ainsi, la sophistication des pratiques RH est susceptible d'impliquer des transformations au sein même du processus de prise de décision. Plus précisément, cela implique notamment de prendre en considération la stratégie de l'organisation, les autres pratiques de GRH ou toutes autres

nouvelles composantes. De ce fait, c'est alors *la façon* de prendre les décisions entourant les pratiques qui changent, en diversifiant la nature des éléments pris en considération.

### 1.1.1.3 Avenues à explorer

Bien que la formalisation soit la façon dominante d'identifier la survenue d'un changement dans les pratiques de GRH, des études empiriques ont aussi permis de déceler des changements en lien avec la sophistication. Ces façons d'aborder le changement ont fait ressortir différentes actions entourant les pratiques de GRH : les rendre tangibles, étendre leur usage, en ajouter, les remplacer ou les segmenter ainsi qu'ajouter des informations dans la prise de décision. Toutefois, certains éléments méritent d'être approfondis.

Tableau 1.2 Sommaire des connaissances à l'égard de la nature des changements en GRH

<b>Thèmes de premier niveau</b>	<b>Thèmes de second niveau</b>	<b>Contribution aux connaissances sur les changements en GRH</b>
Formalisation	Tangibilité / Standardisation	Ces changements peuvent concerner le support d'information utilisé dans la mise en œuvre des pratiques de GRH.
Sophistication	Cohérence / Complexification	Ces changements peuvent concerner la façon de prendre les décisions entourant les pratiques de GRH en diversifiant la nature des éléments pris en considération.

D'abord, soulignons que la notion de formalisation soulève des ambiguïtés dans sa conceptualisation. Plusieurs auteurs restent muets quant aux raisons qui justifient l'attribut « formelle » pour certaines pratiques. Par exemple, pour les tests psychométriques, sont-ils considérés formels parce qu'ils sont encadrés par un contrat ou le sont-ils en raison de la rigueur qu'évoque la nécessité de recourir au service de psychologues pour l'interprétation des résultats? Il y a lieu de questionner l'usage qui doit-être fait de la documentation produite pour qu'une pratique soit considérée « formelle ». À quel niveau d'abstraction (Kepes et Delery, 2006) cela doit-il être évalué : au niveau de la philosophie RH, de la politique RH, des pratiques RH ou des processus GRH ? Comment nuancer la fréquence d'utilisation et l'uniformité dans l'application des pratiques de GRH ? Une pratique standardisée sans pour autant être tangible est-elle considérée formelle ou informelle ? Qu'en est-il des pratiques documentées d'une façon, mais

mises en œuvre d'une autre façon ? Ce faisant, notons qu'en faisant abstraction des pratiques informelles, le seul regard sur la formalisation demeure peu révélateur de ce que *font* concrètement les PME en matière de GRH (Harney et Dundon, 2006 ; Marlow *et al.*, 2010).

La sophistication se doit également d'être élaborée davantage. En effet, les processus décisionnels qui mènent à l'alignement et à la complexification des pratiques sont exempts de théorisation. Nous en savons peu sur la manière dont se manifestent concrètement ces changements. Comment les praticiens en viennent-ils à tenir compte des interactions entre les pratiques? Quelles informations les praticiens considèrent-ils pour appliquer certaines pratiques à des emplois spécifiques? Quels sont les critères de décisions qui subissent ces changements? Quelles sont les informations qui sont alors prises en considération ainsi que les méthodes utilisées pour les traiter? Les critères d'analyse ajoutés intuitivement correspondent-ils à ceux proposés dans la pratique normative ? Est-ce que la formalisation est nécessaire à la sophistication ?

Finalement, est-ce que d'autres actions ou décisions laissent entendre des changements de la GRH? Considérant que la GRH peut se décliner sous différents niveaux d'abstraction (p.ex : la philosophie RH, les objectifs RH et l'application des pratiques RH) (Kepes et Delery, 2006), l'articulation des changements à travers ces niveaux d'abstraction demeure sans réponse.

Il est ainsi possible de conclure que les travaux empiriques ayant porté sur la nature des changements des pratiques RH amènent peu de précision sur les changements des activités concrètes que réalisent les acteurs en matière de GRH. Répondre aux questions soulevées dans cette section nous permettrait de les déconstruire afin de mieux les comprendre. Pour approfondir notre compréhension des dynamiques de changement des pratiques de GRH, il s'avère pertinent de s'intéresser aux actions concrètes menées par les acteurs lors de ces changements et développer une grille d'analyse permettant de nuancer la nature des changements apportés aux pratiques de GRH.



### 1.1.2 Le contexte de changement

Parmi les éléments contextuels agissant comme des forces ou des leviers de changement de la GRH, on en retrouve qui sont associés au contexte interne ou externe de l'organisation (Robert-Huot et Cloutier, 2020). Plus précisément, les circonstances des changements mentionnées dans la littérature portent sur la **croissance** de l'organisation, sur les enjeux reliés à la **capacité des effectifs** et sur les enjeux de **légitimité** (Robert-Huot et Cloutier, 2020). La réponse réactive à ces changements internes ou externes fait état des caractéristiques **situées et émergentes** de leur contexte (Defélix et Retour, 2003 ; Harney et Dundon, 2006 ; Kim *et al.*, 2013).

#### 1.1.2.1 Connaissances à l'égard des circonstances de changement

Le contexte de **croissance** représente un des contextes les plus étudiés explicitement (Defélix et Retour, 2003 ; Grimand, 2013 ; Marlow *et al.*, 2010 ; Mazzarol, 2003). Notons que les cas de Dupont (2014) et de Adla et Gallego-Roquelaure (2018) traitent plus particulièrement de redressement d'entreprise dans des contextes socio-économiques turbulents. Le contexte de croissance est porteur de transformations dans la structure de l'organisation en raison de l'augmentation de la production et de la main d'œuvre (Robert-Huot et Cloutier, 2020) ou en raison du besoin de consolider une stratégie d'innovation (Galindo, 2017). En vue de maintenir une coordination adéquate, l'organisation du travail peut être dirigée vers une division accrue du travail, une standardisation des procédures de travail ou l'embauche de cadres de premier niveau (Robert-Huot et Cloutier, 2020). Du coup, certaines pratiques de GRH qualifiées « d'objectives » trouveraient leur pertinence à partir d'un certain nombre d'employés. Elles seraient ensuite amenées à être segmentées en fonction des catégories d'employés (Grimand, 2013). La GRH est alors adaptée de façon à répondre aux besoins de l'organisation du travail.

Le contexte **de déséquilibre entre la capacité et la disponibilité des RH** de l'organisation traduit une pression à atteindre un certain niveau de production ou de productivité. Cela se transpose en enjeux d'attraction et de rétention (Carroll *et al.*, 2008 ; Galindo, 2017 ; Grimand, 2013 ; Marchington *et al.*, 2003). Les employeurs se font alors concurrence sur le marché du travail et mettent en place des pratiques pour pallier une rareté de la main-d'œuvre. Par exemple, les défis de rétention du personnel dans certains milieux poussent les organisations vers des solutions

telles que le recrutement par référencement ou la priorisation de critères de sélection motivationnelle (Marchington *et al.*, 2003). La GRH est alors adaptée en vue de remédier aux problèmes spécifiquement liés aux marchés du travail.

Des changements de pratiques de GRH sont également susceptibles de survenir en raison de pressions d'acteurs externes, ce que nous associons à une **quête de légitimité** (Harney et Dundon, 2006 ; Loubès *et al.*, 2012 ; Marchington *et al.*, 2003 ; Marlow *et al.*, 2010). Cela peut se manifester par l'adhésion à des règles des organismes réglementaires (Harney et Dundon, 2006), par l'usage d'activités de formation mutualisées à travers un réseau (Loubès *et al.*, 2012) ou d'annoncer la présence de certains outils RH aux partenaires d'affaires ou employés potentiels en vue de dégager une apparence de crédibilité (Marlow *et al.*, 2010). La GRH est alors adaptée afin de témoigner du respect des exigences ou de la satisfaction des attentes des partenaires.

#### 1.1.2.2 Connaissances à l'égard des caractéristiques des contextes

Les circonstances particulières dans lesquelles les praticiens des PME se retrouvent sont également à considérer lorsqu'il est question du contexte dans lequel les changements en GRH surviennent. La culture (Taylor, 2004), la proximité physique et sociale (Dupont, 2014 ; Wapshott et Mallett, 2012) et les spécificités de l'environnement organisationnel (Defélix et Retour, 2003 ; Harney et Dundon, 2006 ; Kim *et al.*, 2013) traduisent des circonstances **situées**. Par exemple, Harney et Dundon (2006) et Della Torre et Solari (2013) relèvent que les dynamiques internes, telles que le style du propriétaire, influenceront le choix des pratiques de GRH. Defélix et Retour (2003) et Della Torre et Solari (2013) soulèvent également que la sensibilité des acteurs aux besoins de changer impactera le processus en lui-même. La contextualisation des changements est ainsi un élément clé permettant d'intégrer l'agentivité dans l'analyse des changements. Sous cet angle, la GRH est adaptée à l'interprétation des acteurs des circonstances dans lesquelles ils se retrouvent.

#### 1.1.2.3 Avenues à explorer

Ainsi, les éléments de contexte traités dans la littérature portent sur des aspects de l'environnement interne et externe à l'organisation. La littérature révèle que les contextes de

croissance, de déséquilibre d'effectif et de quête de légitimité sont susceptibles d'agir comme levier au changement en GRH. Les adaptations de la GRH permettent alors de répondre aux besoins de l'organisation du travail, de remédier aux problèmes liés au marché du travail et de témoigner du respect des exigences perçues. Les aspects situés contextualisent également les circonstances particulières dans lesquelles ces changements en GRH émergent.

Tableau 1.3. Sommaire des connaissances à l'égard des contextes de changement en GRH

<b>Thèmes de premier niveau</b>	<b>Thèmes de second niveau</b>	<b>Contribution aux connaissances sur les changements en GRH</b>
Croissance organisationnelle	Transformation dans la structure de l'organisation	La GRH s'adapte afin de satisfaire les besoins de l'organisation du travail.
Enjeux de capacité et de disponibilité des RH	Enjeux d'attraction et de rétention	La GRH s'adapte pour répondre à des enjeux spécifiques du marché de l'emploi.
Enjeux de légitimité	Pressions d'acteurs externes	La GRH s'adapte pour répondre aux attentes ou demandes posées par les partenaires.
Contexte situé	Interprétation des circonstances par les acteurs	La GRH s'adapte en fonction des interprétations des acteurs en lien avec les circonstances particulières dans lesquelles ils se trouvent.

Or, malgré un effort de contextualiser les circonstances particulières des changements des pratiques de GRH, il n'en demeure pas moins que les individus au cœur des changements n'apparaissent qu'en filigrane. Alors que la proximité caractérise particulièrement les PME, l'aspect relationnel associé au vécu des individus semble négligé dans la littérature. Considérant que ceux qui appliquent les pratiques RH interprètent non seulement leur environnement, mais également les interactions avec les autres acteurs – directions, employés, partenaires externes –, celles-ci devraient être considérées lorsqu'il est question du contexte des changements. Il y a lieu de questionner de quelle façon l'interprétation de ces différents contextes ainsi que les relations entre les individus interviennent dans les changements en GRH. Par exemple, comment les enjeux de structure et les seuils de nombre d'employés nécessitant un changement dans les pratiques RH sont-ils interprétés? Quel rôle occupe l'écosystème du marché du travail dans la perception d'un besoin de changer ses pratiques pour répondre aux enjeux d'attraction et de rétention ? Comment les acteurs externes construisent-ils la crédibilité faisant d'eux des

influenceurs légitimes? Quel rôle occupe la confiance entre la direction et les employés dans la décision de mettre en place des changements en GRH? Quel rôle joue la proximité entre les professionnel(le)s RH et les autres acteurs de l'organisation dans la perception d'un besoin de changer ?

Il est ainsi possible de conclure que nos connaissances relatives au contexte de changement de la pratique de la GRH demeurent partielles. Pour mieux expliquer ce phénomène, il importe d'étudier de façon plus approfondie le rôle qu'y joue la proximité entre les individus, les interactions entre ceux-ci et les interprétations des acteurs qui opèrent ces changements.

### 1.1.3 Les processus de changement

En ce qui concerne le processus de changement de la pratique de la GRH, les études ayant abordé cette dimension ont permis d'y distinguer certaines **caractéristiques**, de dévoiler la présence de **tensions** ainsi que d'identifier différentes **trajectoires** de changement.

#### 1.1.3.1 Connaissances à l'égard du processus de changement

Le contexte de proximité et les interactions entre les individus influencent les caractéristiques des processus alors susceptibles d'être **réactifs** et **émergents** (Harney et Dundon, 2006 ; Kim *et al.*, 2013 ; Robert-Huot et Cloutier, 2020), plutôt que **planifiés** et **proactifs**. Harney et Dundon (2006) illustrent ces processus par une boucle de rétroaction à travers laquelle les dirigeants adaptent leurs pratiques de GRH pour « survivre et d'adapter » (p.61). En effet :

*« Parfois, la planification était prospective et de nature stratégique (p. ex. l'évaluation du rendement), alors qu'à d'autres occasions, la planification demeurait réactive, selon*

*l'émergence des problèmes ou lorsqu'une lacune était exposée (p. ex : certain aspect du recrutement et de la planification des effectifs) »<sup>5</sup> (Harney et Dundon, p.61, 2006).*

Cette citation illustre l'interaction entre les contextes de changement (p.ex : la survenue d'un problème spécifique) et les mécanismes de changement. Dupont (2014) explique que « la fonction RH tente de bâtir sa légitimité en fonction des évolutions du contexte et des représentations qui s'y développent » (p.193) tout en contribuant à introduire de «nouvelles règles» constituant ce contexte.

Le processus de changement de la pratique de la GRH comporte également des tensions ainsi qu'une dimension politique. Les tensions expriment la cohabitation de pratiques associées à différents idéaux types– par exemple les modèles discrétionnaire ou objectivant (Defélix et Retour, 2003). Par exemple, Defélix et Retour (2003) exposent le cas d'une organisation en processus de structuration du développement des compétences dans laquelle d'un côté, des salariés préfèrent une gestion des compétences réactive et stimulant la créativité, alors que d'autres souhaiteraient une standardisation des pratiques pour se sortir d'un constant sentiment d'urgence. Dans ces situations en tensions, les organisations font alors preuve **d'ambidextrie**, soit la capacité d'une organisation à « intégrer simultanément les deux polarités d'une même tension » (Grimand, 2013, p.108). En effet, la mise en place de pratiques de GRH s'inscrit entre autres dans le paradoxe de *l'organisant* : soit assurer un contrôle tout en permettant une certaine autonomie. Grimand (2013) l'exprime ainsi : « le besoin de rationalisation s'affronte à la quête de fidélisation des salariés qui suppose des processus davantage individualisés » (p.106). Du coup, les processus de transformation traversent des cycles de stabilité puis de changements radicaux de routines, notamment grâce à la polyvalence des employés ou à la complémentarité de leur expertise (Grimand, 2013). Ainsi, les processus de changement en GRH sont empreints

---

<sup>5</sup> Traduction libre de: At times planning was forward-looking and strategic in nature (e.g. performance appraisal), although on some occasions planning remained reactive as issues emerged or gaps were exposed (e.g. aspects of recruitment and manpower planning

de diverses tensions, lesquelles sont gérées par l'organisation et les individus en ayant recourt à leur capacité d'ambidextrie.

Les actions mises en place en vue de gérer les tensions émanant des besoins distincts des employés et de l'organisation suscitent aussi une **transition des relations de pouvoir** (Defélix et Retour, 2003 ; Marlow *et al.*, 2010). Marlow *et al.*(2010) expliquent que la formalisation des pratiques de GRH peut impliquer pour les dirigeants de mettre un frein à une gestion plus fraternelle. Or, ce processus de formalisation sera « négocié » par les acteurs impliqués (employés et dirigeants) à la recherche d'un équilibre des relations de pouvoir. Les auteurs expliquent : « Le défi de l'intégration de la formalité dans l'informalité consiste à obtenir le consentement des cadres et des employés lorsque l'influence et le pouvoir personnels sont abandonnés au profit d'une politique normative »<sup>6</sup> (p.964). C'est notamment de cet enjeu qu'il est question lorsque des employés continuent à se référer au dirigeant plutôt qu'à une personne officiellement désignée pour une tâche. Adla et Gallego-Roquelaure (2018) expliquent que la relation d'emploi serait ponctuée de don de la part de l'employeur en échange de don de la part de l'employé. Lorsque le dirigeant met en place des pratiques de GRH souhaitables pour les employés (don), il s'attend à une collaboration de leur part (contre-don) – construisant ainsi une GRH partagée et pouvant donner à des dynamiques « d'endettement mutuel ». Cela fait ressortir que les processus de changement en GRH donnent lieu à des reconfigurations des dynamiques de pouvoir du fait que les pratiques normatives diminuent ou augmentent le pouvoir de certains acteurs.

Finalement, Harney et Dundon (2006) décrivent les changements en GRH comme une boucle de rétroaction et d'apprentissage qui se forme entre les influences externes, les dynamiques internes et les effets des changements. La littérature permet de faire ressortir différents processus – que nous appelons ici trajectoires – pour cette boucle de rétroaction. La trajectoire **d'expérimentation de type essai-erreur** est celle ayant reçu le plus d'attention (Grimand, 2013 ; Harney et Dundon, 2006 ; Marchington *et al.*, 2003 ; Mazzarol, 2003). Wapshott *et al.* (2014)

---

<sup>6</sup> Traduction libre : « The challenge in embedding formality within informality is gaining managerial and employee consent to do so when personal influence and power becomes forfeit to normative policy »

associent « l'essai-erreur » à un remplacement rapide d'une pratique par une autre lorsque l'organisation perçoit un problème. Par exemple, c'est le cas lorsqu'un acteur essaie une nouvelle procédure de sélection, mais la change rapidement voyant les mauvaises décisions d'embauche occasionnées par celle-ci (Wapshott *et al.*, 2014). Autrement dit, l'organisation réalise une action et en observe les résultats : si ceux-ci ne sont pas concluants, l'organisation conçoit rapidement une nouvelle façon de faire. Si cette nouvelle pratique est maintenue, Wapshott *et al.* (2014) évoquent alors une trajectoire d'**adaptation permanente** (*Enduring adaptation*). Ceux-ci s'observent souvent en réponse à des changements importants de l'environnement ou à des pressions externes. Le maintien de ces changements est alors nécessaire à la réalisation de la stratégie de l'organisation. Par exemple, Wapshott *et al.* (2014) citent le cas d'une organisation qui augmente les seuils de vente donnant accès à la commission des vendeurs en raison de pression des administrateurs à voir une augmentation des revenus de la firme : même si cela génère une certaine insatisfaction, les employés se résignent à cette mesure. Finalement, Wapshott *et al.* (2014) observent également des trajectoires de **fluctuation continue** (*Fluctuating practices*) dans lesquelles une pratique formelle est utilisée de façon *ad hoc* selon les circonstances avec alternance avec une pratique informelle, parfois sans pouvoir en discerner les raisons. Les auteurs citent en exemple une organisation qui met en place des pratiques sophistiquées de dotation, mais les applique seulement lorsque le temps le permet alors qu'autrement ils utilisent des pratiques de sélection plus intuitives. L'organisation dispose alors de différentes options, mais ne les intègre pas nécessairement à une routine et les utilise plutôt en fonction du discernement des acteurs. En somme, la boucle de rétroaction et d'apprentissage qui suscitent des changements en GRH peut traverser ces différentes trajectoires. Ces apprentissages peuvent provenir de l'organisation (intraorganisationnel), mais également être collectivisés grâce à des processus d'échange interorganisationnel. C'est ce qu'ont mis en évidence Loubès *et al.* (2012) en étudiant les changements de pratiques issues de groupes de discussion d'un réseau de PME qui travaillent pour un même donneur d'ordre ainsi que Della Torre et Solari (2013) qui ont relevé que des PME tiraient des apprentissages de l'observation des pratiques de leurs clients ou de leurs concurrents.

Ainsi, en ce qui concerne les processus de changement en GRH, ceux-ci peuvent être planifiés et proactifs tout comme ils peuvent être réactifs et émergents. Comme ces processus sont empreints de tensions et de relations de pouvoir, les acteurs sont appelés à mobiliser leur capacité d'ambidextrie et négocier de nouvelles dynamiques de pouvoir. La boucle de rétroaction et d'apprentissage qui soutient les changements peut suivre différentes trajectoires : l'essai-erreur, l'adaptation permanente et la fluctuation continue. Ces apprentissages peuvent se réaliser de façon intraorganisation ou interorganisation.

### 1.1.3.2 Avenues à explorer

La littérature a ainsi permis d'identifier des caractéristiques des processus de changement, la présence de tensions et de jeux de pouvoir ainsi que différentes trajectoires de changement. Toutefois, certaines questions demeurent pour chacun de ces aspects. L'analyse des interactions entre ces éléments constitue également une piste de recherche pertinente.

Tableau 1.4. Sommaire des connaissances à l'égard du processus de changements en GRH

<b>Thème de premier niveau</b>	<b>Thème de second niveau</b>	<b>Contribution aux connaissances sur les changements en GRH</b>
Caractéristique du processus	Planifié et proactif / réactif et émergent	Le contexte de changement interagit avec le processus de changement.
Présence de tensions	Capacité d'ambidextrie	L'implantation de la GRH implique l'émergence de différents paradoxes et de tension qui suscitent la capacité d'ambidextrie des acteurs.
Negotiation des relations de pouvoir	L'implantation de pratiques normatives implique des processus de légitimation et de renégociation des relations entre les acteurs.	
Catégorie de trajectoires	Expérimentation par essai-erreur / fluctuation continue / adaptation permanente	Les acteurs de l'organisation apprennent à travers différentes trajectoires de processus issus d'apprentissages intraorganisationnels ou interorganisationnels.

En ce qui concerne les caractéristiques des processus de changements, nous en savons peu sur la façon dont s'exprime la nature émergente et réactive ou encore planifiée et proactive pour les différentes fonctions RH (p. ex. : dotation, développement des compétences). Est-ce que



certaines activités RH sont susceptibles d'être mises en œuvre seulement de façon planifiée et proactive?

Concernant les tensions, il serait pertinent d'en savoir plus sur les interprétations des acteurs au sujet des transitions de modèles de pratiques et de relations de pouvoir. Les nouveaux professionnel(le)s RH occupent un rôle important dans la formalisation des pratiques RH. Or, aucune étude ne s'est penchée spécifiquement sur leur expérience de ces tensions et dynamiques de pouvoir. Comment ces professionnel(le)s RH évaluent les avantages et inconvénients des différents modèles au moment de l'application des pratiques (tel que la simplicité des pratiques discrétionnaires par rapport à l'uniformité des pratiques objectivantes)? De plus, une meilleure compréhension des négociations des dynamiques de pouvoir pourrait être obtenue à l'aide des interprétations des acteurs à l'égard des modèles types de pratiques RH.

En ce qui concerne les trajectoires de changement, nous en savons peu sur les logiques réflexives des acteurs derrière les différentes trajectoires de changement. Autrement dit, de quelle façon les acteurs s'approprient-ils les problèmes et contraintes qu'ils perçoivent et les transposent-ils en différentes trajectoires ? De quoi se composent les arbitrages que les professionnel(le)s RH sont amenés à réaliser à travers les différentes trajectoires ? De plus, est-ce que ces trajectoires se prêtent à l'ensemble des niveaux d'abstraction en GRH (philosophie, politique, pratique, processus)?

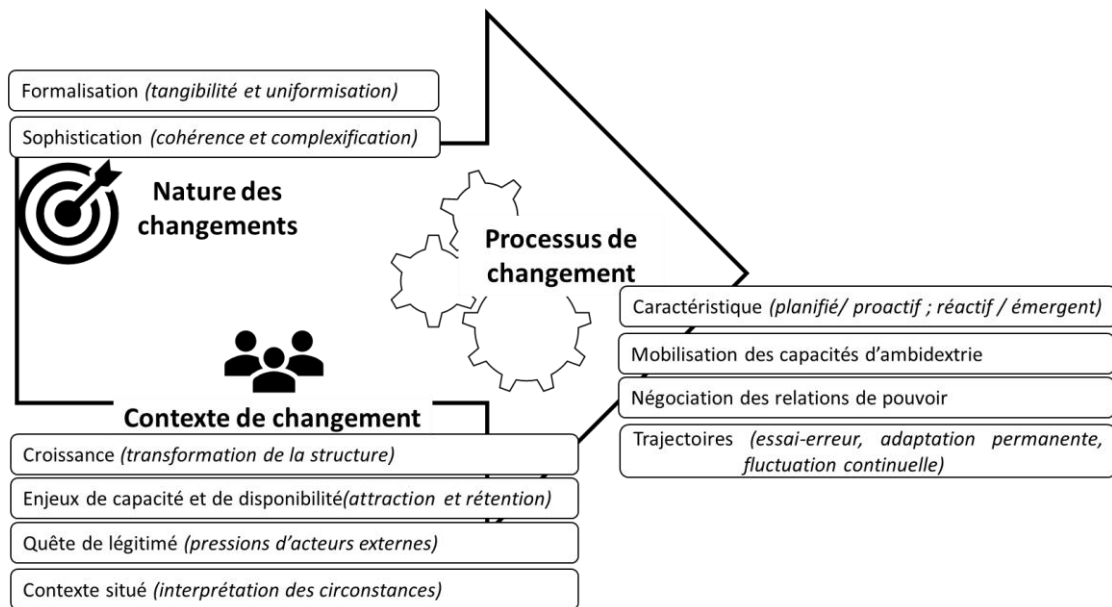
Par ailleurs, il serait pertinent d'analyser les interactions de ces différents éléments (les caractéristiques, les tensions, le pouvoir et les trajectoires associés au processus de changement). Par exemple, quels rôles occupent les caractéristiques des processus de changement dans la manifestation des tensions et des relations de pouvoir? Comment sont gérées les tensions ou les relations de pouvoir au cours des différentes trajectoires ?

Ces pistes de recherche appuient la pertinence de réaliser des travaux portant sur les processus de changement de la pratique de la GRH. Des travaux en ce sens permettront d'en suivre le

déroulement avec nuance et de ce fait, mieux comprendre les enjeux que traversent les organisations lors de ces changements.

Pour conclure, cet état des connaissances a permis de structurer les connaissances à l'égard des changements en GRH. La figure 1 présente un schéma intégrateur des différents concepts abordés.

Figure 1.1. Schéma intégrateur des connaissances portant sur les changements en GRH



## 1.2 Objectifs et questions spécifiques

La polarisation de la littérature concernant la GRH en PME ainsi que les lacunes observées dans la littérature sur le changement des pratiques de GRH soutiennent la pertinence de poursuivre les recherches relatives aux dynamiques de changement dans la pratique de la GRH en PME. Dans cette recherche nous proposons donc d'approfondir les connaissances sur ce phénomène. Nous formulons ainsi l'objectif suivant :

**Objectif principal** : Mettre en lumière les dynamiques de changement de la GRH en PME (et plus précisément, en situation de proximité) en regard du contenu, du contexte et du processus de ces changements.

Cet objectif s'articule autour de trois questions spécifiques de recherche visant à éclaircir notre compréhension de ce phénomène. Comme l'état des connaissances présenté précédemment, ces questions s'articulent autour de trois des quatre dimensions d'analyse du changement proposées par Armenakis et Bedeian (1999).

D'abord, il s'avère pertinent de s'intéresser au contenu du changement dans la pratique de la GRH afin de cerner ce qui change dans celles-ci. Autrement dit, par quelles actions et décisions peut-on reconnaître la transformation d'une pratique de GRH ? Pour ce faire, nous nous attardons aux actions concrètes des acteurs impliqués dans la pratique de la GRH.

**1<sup>re</sup> question** : De quelle nature sont les changements dans les décisions et actions relatives à la pratique de la GRH? *Qu'est-ce qui change dans la GRH?*

Nous examinons ensuite les éléments contextuels qui déclenchent le processus de changement de la pratique de la GRH afin de mieux comprendre le rôle occupé par le contexte dans les dynamiques de changement. Autrement dit, comment est-ce que les acteurs de la PME interprètent l'environnement interne et externe qui les entoure et de quelle manière leurs interprétations les incitent-elles à changer leurs pratiques de GRH? Nous portons plus particulièrement notre attention sur les interactions entre les différents acteurs – direction, professionnel(le)s RH, employés, partenaires externes – qui sont susceptibles d'agir comme levier de changement en GRH.

**2<sup>e</sup> question** : Quel est le rôle du contexte dans le changement de la pratique de la GRH ? *Pourquoi les acteurs de la GRH éprouvent-ils le besoin de changer la pratique de la GRH ?*

Finalement, afin de comprendre par quel processus les pratiques changent, nous analyserons les mécanismes à travers lesquels se font les arbitrages relatifs à la façon adéquate d'exécuter ou de modifier les pratiques de GRH. Quelles trajectoires observe-t-on alors ? Nous nous attardons notamment à la façon dont les acteurs interprètent les éléments en tension au moment de l'application des pratiques et optent alors pour différents mécanismes de changement.

**3<sup>e</sup> question:** À travers quels mécanismes les acteurs changent-ils la pratique de la GRH ? *Comment les acteurs de la GRH agissent-ils pour apporter des changements à la pratique de la GRH ?*

Par ailleurs, dans les recherches portant sur la GRH et PME, les fondements théoriques et épistémologiques généralement mobilisés se caractérisent par une certaine homogénéité en abordant la GRH sous une ontologie objectiviste et une perspective normative. Or, cela donne lieu à diverses limites que nous soulèverons dans la partie 1 du cadre conceptuel. En bref, étudier les pratiques de GRH sous la forme de représentations idéalisées, rationnelles et objectives ne correspondent pas forcément à ce que font les acteurs. À cet égard, nous proposons un cadre conceptuel tenant compte de la complexité des dynamiques sociales. Nous conceptualisons la pratique de la GRH comme une pratique sociale que les acteurs appliquent avec leur propre rationalité et réflexivité (Björkman *et al.*, 2014); ce que nous traiterons en privilégiant une méthodologie inspirée de l'ethnographie.

### 1.3 Contributions potentielles

Cette thèse contribue à la progression des connaissances tant par son originalité que par son utilité (Corley et Gioia, 2011). Notre revue de la littérature a révélé que l'étude de la GRH sous une perspective du changement était négligée, et ce, malgré sa pertinence. Ainsi, cette recherche contribue à une meilleure compréhension de l'adaptation des pratiques de GRH dans les PME en portant une attention particulière à ce qui conduit les acteurs des PME à gérer leurs employés tels qu'ils le font. Placer l'acteur au centre de cette question nous permettra de mieux comprendre comment les PME s'adaptent, d'une part à leur contexte situé (leurs spécificités) et

d'autre part, à leur *devenir*. Plus précisément, les résultats de cette recherche apportent des contributions sur le plan théorique et managérial.

### 1.3.1 Contributions théoriques

Approfondir nos connaissances sur les pratiques concrètes des acteurs impliqués dans l'adaptation de la pratique de la GRH est une approche originale par rapport aux théories classiques faisant la promotion d'un alignement rationnel entre les objectifs de l'organisation et les pratiques de GRH (Lengnick-Hall et al, 2009). Ces théories expliquent que les pratiques de GRH permettent de procurer à l'organisation le nombre d'employés dont elle a besoin, qui ont le profil désiré et qui adoptent les comportements requis (Wright et McMahan, 1992). Or, nous proposons d'analyser ce qui se passe « à l'intérieur » de ce processus d'alignement.

En effet, il y a lieu de s'interroger sur la signification, pour une PME, de la notion de « pratique de GRH adaptée » (Wright et McMahan, 1992). En effet, en considérant la complexité des PME, il n'est peut-être pas *seulement* question d'adopter des systèmes de pratiques de GRH à haute performance visant à répondre à un alignement stratégique. Nos résultats apporteront ainsi un nouvel éclairage sur la notion d'efficacité des pratiques de GRH en explorant leurs processus d'adaptation. Ce faisant, nous nous opposons à la notion de « bonnes pratiques de GRH » en émettant le postulat qu'elles trouvent surtout leur succès dans la façon dont elles sont appliquées.

Ce faisant, nous nous distançons d'écueils spécifiques à certaines façons d'étudier la GRH. Nous répondrons à nos trois questions en positionnant soigneusement notre façon d'étudier la GRH (voir Chapitre II, partie 1). Nous proposons également une définition de la GRH inspirée des perspectives de la pratique (voir Chapitre II, partie 2). Cette définition permet de considérer la pratique de la GRH de façon émergente ainsi que située historiquement et dans son contexte (Björkman *et al.*, 2014). Par ailleurs, nous élaborons une façon novatrice de traiter de la GRH en PME, laquelle met l'accent sur les particularités des situations de proximité (voir Chapitre II, partie 3).

Ces résultats trouveront leur utilité en ajoutant des nuances et en proposant des axes d'analyse au sujet du contenu, du contexte et du processus des changements. Cela ouvrira entre autres des voies de recherche en ce qui concerne les interactions entre ces éléments, tel que la relation entre la nature des changements apportés aux pratiques RH et les caractéristiques du processus qui a donné lieu à ces changements. Il est également question de mieux saisir les contraintes auxquelles font face les acteurs des PME ainsi que les stratégies et l'inventivité dont les acteurs font preuve dans leurs rôles respectifs (autant dirigeants, professionnel(le)s RH, qu'employés). En somme, il sera possible de mieux comprendre pourquoi, dans un contexte similaire, certaines PME adaptent leurs pratiques alors que d'autres maintiennent un statu quo.

### 1.3.2 Contributions managériales

La question du changement des pratiques de GRH en PME mérite d'autant plus une attention particulière considérant le nombre de PME dans l'économie et le nombre de travailleurs qui sont au service de PME. Rappelons que ce sont 40% des emplois au Canada qui se retrouvent dans une organisation de moins de 100 salariés (Statistique Canada, 2020). C'est autant de personnes susceptibles de voir leurs relations d'emploi se transformer à travers des changements de pratiques de GRH.

Pour les dirigeants et les professionnel(le)s RH des PME, les travaux que nous menons leur permettront de mieux comprendre les enjeux rencontrés ainsi que leurs rôles dans la transformation des pratiques de GRH. Une connaissance plus approfondie des processus qu'ils traversent enrichira leurs capacités réflexives et leur évitera de se tourner vers une application de modèles prescriptifs peut-être inadaptés à leur réalité. Autrement dit, cela leur permettra de rendre les changements plus intelligibles à leurs yeux et ainsi s'y sentir moins déstabilisés ou vulnérables. Par ailleurs, une même pratique de GRH, lorsqu'appliquée dans deux milieux différents, est susceptible de prendre une signification différente et d'être exécutée et perçue de diverses façons. C'est pourquoi nous invitons les dirigeants et professionnel(le)s RH à s'approprier les processus de changement en GRH puisqu'ils sont les premiers experts de leur propre contexte organisationnel.

En lien spécifiquement aux futurs professionnel(le)s RH, les avenues de recherche proposée permettront également de réfléchir au sujet des connaissances enseignées dans nos universités en lien avec les enjeux de changement des pratiques de GRH. Est-ce qu'un trop fort accent sur les modèles normatifs se fait au détriment du développement des capacités réflexives des étudiants ? Comment accompagner les étudiants dans leur appropriation des connaissances enseignées ? En somme, il importe de donner des outils de réflexivité aux professionnel(le)s RH afin que ceux-ci soient en mesure de s'observer et de faire sens de leur propre pratique.

#### 1.4 Conclusion de la problématique

Nous avons débuté ce chapitre en problématisant notre recherche autour des deux courants utilisés dans l'étude de la GRH en PME : celui de la PME « grande miniature » et celui de la spécificité et diversité des PME. Ces deux courants sous-entendent des postulats différents en regard de la signification d'une GRH adaptée : soit par rapport à son contexte actuel et situé, soit par rapport à son *devenir*. Or, plutôt que de nous positionner sous l'un ou l'autre de ces deux courants, nous émettons le postulat que ces deux formes d'adaptation seraient susceptibles de cohabiter dans le quotidien des organisations. Pour éclairer ce phénomène, nous mettons l'accent sur les dynamiques de changement de la GRH.

Cet intérêt pour l'étude des changements en GRH a motivé la réalisation d'un examen de la littérature à ce sujet. Nous avons organisé les connaissances actuelles selon trois dimensions du changement, soit la nature, le contexte et les processus. Cette démarche nous a permis de formuler notre objectif de recherche et trois questions spécifiques permettant de répondre aux lacunes présentes dans la littérature.

Pour la suite, il importe d'avoir un cadre conceptuel délimitant bien les ancrages théoriques de notre recherche. Dans le chapitre suivant, nous répondons à trois questions de nature théoriques traitant respectivement des façons d'étudier la GRH, de la définition de la pratique de la GRH puis des particularités associées à la GRH en PME.

## CHAPITRE 2

### CADRE CONCEPTUEL

Dans ce chapitre, nous précisons les fondements théoriques qui se révèlent pertinents pour la réalisation de notre objectif de recherche, lequel consiste à mettre en lumière les dynamiques de changement de la GRH en PME. Les trois parties formant ce chapitre traitent 1) de notre positionnement relatif à l'étude de la GRH, 2) de l'apport des perspectives de la pratique à la définition de la pratique de la GRH ainsi que 3) des particularités de la GRH en PME et de leurs dynamiques d'adaptation.

Dans la première partie, nous débutons par un tour d'horizon des postures ontologiques et épistémologiques issues de la littérature en GRH, suivi des principales perspectives qui en découlent. Un regard croisé entre ce tour d'horizon et certaines tendances méthodologiques nous permet d'articuler des axes de positionnement situant ces façons d'étudier la GRH les unes par rapport aux autres. Ainsi, nous mobilisons ces axes afin de nous positionner à l'égard de la question suivante : *qu'est ce que le chercheur observe exactement lorsqu'il étudie la GRH?*

La seconde partie de ce chapitre nous mène à discuter de *la contribution des perspectives de la pratique à la définition de la pratique de la GRH*. Ces perspectives théoriques sont issues de la sociologie et ont suscité une attention certaine dans l'étude du management. Elles nous servent ainsi d'encre pour élaborer une définition de la pratique de la GRH cohérente avec notre positionnement de l'étude de la GRH.

La troisième partie traite de la définition de la PME et des particularités de sa GRH. Nous dirigeons notre réflexion vers les situations de proximité – lesquelles sont à la source des particularités des PME. Nous articulons ensuite *de quelle manière les particularités de ces « situations de proximité » s'inscrivent dans les dynamiques entourant la pratique de la GRH*.



Ces réflexions nous fournissent les assises conceptuelles nous habilitant à étudier la nature, le contexte et les processus des changements de la pratique de la GRH. À l'issue de ce chapitre, nous aurons clarifié notre position de l'étude de la GRH, élaboré une définition de la pratique de la GRH ainsi que relevé trois dynamiques d'adaptation inscrites dans les particularités de la GRH en PME.

## PARTIE 1. POSITIONNEMENT DE L'ÉTUDE DE LA GRH

UNE MISE EN PERSPECTIVE DE L'ÉTUDE DE LA GRH: QU'EST CE QUE LE CHERCHEUR OBSERVE EXACTEMENT LORSQU'IL ÉTUDIE LA GRH?

### 2.1 Introduction de la partie 1 du cadre conceptuel

Dans sa plus large acception, la GRH consiste à procurer à l'organisation un nombre adéquat d'employés qui possèdent le profil désiré et à les inciter à adopter des comportements qui permettent à l'organisation de réaliser ses objectifs (Wright et McMahan, 1992). Dans la littérature, diverses postures ontologiques et épistémologiques sont mobilisées pour aborder cet objet de recherche qu'est la GRH. Chacune d'entre elles comporte des spécificités qu'il importe de considérer à travers les choix théoriques et méthodologiques inhérents à un projet de recherche. Autrement dit, les chercheurs peuvent analyser un phénomène sous des angles théoriques différents tout en s'inscrivant sous des postures ontologiques et épistémologiques similaires : ces chercheurs s'inscrivent alors sous une « conversation savante » similaire (Huff, 1999). Ainsi, cette première partie de notre cadre conceptuel nous amène à discuter de la question suivante : *qu'est ce que le chercheur observe exactement lorsqu'il étudie la GRH ?* Nous articulons notre réponse autour d'un cadre d'analyse formé de deux axes. Ces axes mettent en perspective les postures pouvant être adoptées par un chercheur étudiant la GRH en regard de ce qu'il choisit d'observer. Cette démarche nous amènera à préciser la posture utilisée dans le cadre de cette thèse.

Dans la première section de cette partie, nous nous référons d'abord à une sélection d'articles dans lesquels les auteurs comparent des postures, des paradigmes, des perspectives, des approches ou des idéologies mobilisés pour l'étude de la GRH. Nous structurons ce tour d'horizon en trois sous-sections : les postures ontologiques, les postures épistémologiques et les perspectives théoriques sous-jacentes.

Ces postures et perspectives donnent lieu à de multiples tendances méthodologiques permettant d'étudier la GRH dans les études empiriques, ce que nous présentons dans la deuxième section. À cet égard, nous proposons deux axes d'analyse permettant de situer ces tendances en fonction des postulats sous-jacents adoptés par les chercheurs. Le premier axe positionne le rôle accordé par le chercheur à la tangibilité des pratiques de GRH et le second axe positionne le rôle accordé à la variabilité dans l'application des pratiques de GRH.

Pour conclure la première partie de ce chapitre, nous discutons du positionnement adopté pour répondre aux questions de recherche de cette thèse. Considérant notre objectif de recherche qui consiste à mettre en lumière les dynamiques de changements de la GRH en PME, nous mettrons en évidence la pertinence de poursuivre nos réflexions théoriques en nous référant aux perspectives de la pratique. Notre positionnement se répercutera également dans les divers choix méthodologiques présentés au chapitre III.

## 2.2 Postures ontologiques, épistémologiques et théoriques de la GRH

Comme mentionné, cette première section présente un bref tour d'horizon des postures ontologiques, épistémologiques et des perspectives sous-jacentes ayant déjà suscité un certain intérêt pour étudier la GRH (voir l'annexe A pour une liste d'auteurs présentant diverses classifications de l'étude de la GRH). La mise en perspective de ces postures permet de faire ressortir leurs particularités et leurs nuances.

### 2.2.1 Posture ontologique

D'abord, pour bien comprendre les différentes façons d'étudier la GRH, il est essentiel de se questionner sur la nature de la réalité (Burrell et Morgan, 1979). Par conséquent, sur le plan ontologique, il convient, entre autres, de se poser la question suivante : « La GRH est-elle une réalité objective ou une réalité socialement construite ? ». Burrell et Morgan (1979) proposent d'aborder l'ontologie à l'aide d'un continuum opposant la perspective objectiviste et subjectiviste.

La perspective objectiviste repose sur le postulat que la réalité est objective : elle existe en dehors de la pensée humaine. Par conséquent, les humains perçoivent tous la même réalité (ex. : la température). Parce que la réalité est objective, il est possible de la mesurer à l'aide d'instruments et de la quantifier (p.ex. degré Celsius). Cela implique également que, exposés à la même réalité, les humains y réagissent suivant une logique de « stimulus – réponse ». Il est alors possible de mettre en évidence des modèles de relations universelles entre les variables étudiées (Burrell et Morgan, 1979). En revanche, selon la perspective subjectiviste, la réalité est socialement construite et existe à travers la pensée humaine. La réalité est issue de la représentation que les humains se font du monde qui les entoure (p. ex. il fait froid) (Burrell et Morgan, 1979). En d'autres termes, il s'agit de l'interprétation du monde qui découle de l'utilisation de cadres de références (c.-à-d. des schèmes), lesquels guident la sélection des observations et leur mise en relation (Cossette, 2004). Par conséquent, la réalité est multiple : selon leur cadre de référence, les humains sont susceptibles d'interpréter le monde de façons différentes.

Ainsi, ces postures ontologiques positionnent la nature de la GRH par rapport à deux conceptions de la réalité. Selon la posture objectiviste, les pratiques de GRH sont perçues comme des éléments existants en eux-mêmes, stables et indépendants de nos représentations (Harney, 2014). Par exemple, cette posture considère que certaines pratiques sont des réponses aux défis que pose le marché du travail qui sont perçus de la même façon par les professionnel(le)s RH. Ces derniers agissent donc en réaction aux changements de l'environnement : ils ne sont pas individuellement actifs dans les choix des pratiques, car celles-ci s'imposent d'elles-mêmes. Les pratiques de GRH sont représentées comme des *outils* stables que l'entreprise possède. Les employés y sont implicitement vus comme des réceptifs passifs, modulant leurs actions sous l'effet des pratiques de GRH (McKenna *et al.*, 2008).

À l'inverse, la posture subjectiviste considère les pratiques de GRH comme étant socialement construites. Les pratiques de GRH ne peuvent donc pas être considérées à l'extérieur de l'interprétation que les personnes concernées ont de celles-ci (Harney, 2014). Par exemple, cette posture considère que les pratiques de GRH déployées par les professionnel(le)s sont issues de

leurs interprétations du marché du travail. Les pratiques RH expriment alors les représentations des professionnel(le)s RH à l'égard de la réponse adéquate à adopter face à l'environnement perçu. Par ailleurs, des conditions similaires peuvent représenter une menace pour certains et une opportunité pour d'autres, d'autant plus que le sens attribué à des pratiques RH similaires peut varier d'une personne à une autre. Ceci étant, les pratiques RH seront également façonnées par les interactions entre les professionnel(le)s RH et les employés visés par celles-ci, en raison des interprétations à l'égard de leur mise en œuvre et des ajustements qui en découlent (McKenna *et al.*, 2008).

Par conséquent, ces deux postures apportent des nuances sur la façon de saisir la GRH. En effet, selon la posture adoptée, il est possible de l'observer soit à travers des manifestations dites « objectives » de la GRH, soit à travers les interprétations des individus.

### 2.2.2 Posture épistémologique

L'épistémologie se rapporte à la nature de la connaissance et répond à la question : « Comment peut-on accéder à la réalité afin de la connaître? » (Burrell et Morgan, 1979). La posture épistémologique doit être cohérente avec la posture ontologique. La principale posture épistémologique évoquée dans l'étude de la GRH et alignée sur l'ontologie objectiviste est le positivisme (McKenna *et al.*, 2008), alors que le naturalisme, le constructionnisme, le post-modernisme et l'interprétativisme phénoménologique représentent autant de postures s'inscrivant dans une ontologie subjectiviste (Harney, 2014 ; McKenna *et al.*, 2008). Le réalisme critique se positionne quant à lui comme une posture intermédiaire entre ces ontologies en accordant un poids similaire à la structure et à l'*agentivité* des individus (Harney, 2014).

Ainsi, pour les postures positivistes, la GRH est une réalité objective, ce qui implique l'existence de pratiques optimales. Ainsi, toute chose étant égale par ailleurs, les mêmes objectifs sont réalisables à l'aide des mêmes moyens. Comme la réalité est perçue de la même façon pour tous et agit à la manière d'un mécanisme de stimuli-réponse, le contexte d'application est tout autant « objectivable » sous la forme des modalités d'application. Celles-ci sont alors considérées comme des variables modératrices; comme il est possible de l'observer dans l'analyse du *fit* ou

de la différenciation des pratiques en gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) (Becker et Huselid, 2006). Par exemple, selon Becker et Huselid (2006) les modalités d'application des pratiques représentent des variables médiatrices essentielles à une théorie de la contingence permettant de comprendre le lien entre l'architecture de la GRH (soit le choix des pratiques) et la performance de l'organisation. Autrement dit, en l'appliquant sous certaines modalités, une « bonne pratique » ou une « meilleure pratique » de GRH favorise la performance.

Les approches interprétativiste, phénoménologique, naturaliste, constructionniste et critique mettent plutôt l'accent sur la compréhension des phénomènes du point de vue de la personne qui les vit. Les pratiques de GRH peuvent alors être vues comme optimales seulement à travers les interprétations des personnes qui les vivent. Un rôle prépondérant est ainsi accordé au contexte, tel qu'interprété par ces mêmes personnes, puisque ce sont ces interprétations qui les auront menées à l'action. Autrement dit, comme ces perspectives demandent de tenir compte des interprétations multiples (McKenna *et al.*, 2008), ces dernières sont considérées comme essentielles pour saisir un phénomène (Cooke, 2018). Par exemple, les études postmodernistes cherchent, entre autres, à comprendre de quelle manière les pratiques RH sont source de discours rendant les employés « gouvernables » (McKenna *et al.*, 2008). En ce sens, McKenna *et al.* (2008) proposent, d'un point de vue critique, que l'évaluation du rendement serait un outil définissant et renforçant l'identité des employés – c'est-à-dire la représentation qu'ils se font d'eux-mêmes. Ce type d'outil les amène à se hiérarchiser les uns par rapport aux autres et les pousse à s'autocontrôler en vertu de la « vérité » dictée et contrôlée par ces outils. En somme, il est question de comprendre le sens des actions dans leur contexte, c'est-à-dire à travers les interprétations des employés.

Chaque posture épistémologique propose des avenues différentes pour accéder à la réalité et chacune de ces avenues traite de façon distincte du contexte d'application des pratiques de GRH. Pour la première posture, les chercheurs observent l'environnement et le contexte comme un élément relativement stable qui *détermine* les actions. Pour la seconde posture, le contexte correspond au contexte tel que perçu et interprété par les acteurs, et le chercheur doit comprendre comment ces interprétations mènent aux actions posées. Autrement dit, le

contexte peut être considéré, soit comme un paramètre « objectif, uniforme et contrôlable », soit comme étant constamment renouvelé et indissociable de l'acteur et ses actions. Ainsi, la cohérence entre la posture épistémologique et le cadre méthodologique de la recherche pourra notamment se concrétiser par la façon d'étudier l'application des pratiques de GRH.

### 2.2.3 Les perspectives normatives et explicatives

Dans cette sous-section, il est question des manières particulières d'étudier un phénomène, aussi désigné par les termes « écoles de pensée<sup>7</sup> » (p. ex.: Watson, 2004), « orientation » (p. ex.: Cooke, 2018), « focus ou cadre<sup>8</sup> » (p. ex.: Evans, 1999). Les perspectives soulevées ne se rapportent pas à une théorie spécifique – soit un ensemble d'explications qui exprime la relation entre divers concepts, tels que la théorie de la contingence ou la théorie des coûts de transaction – mais à une vision plus englobante. Les études s'inscrivant dans une même perspective produisent des connaissances de nature similaire. Ainsi, alors qu'une théorie représente une « lentille » permettant d'analyser un phénomène spécifique, une perspective exprime l'« ambition générale » partagée par un ensemble de théories. Les recherches en GRH s'inscrivant dans une même perspective porteront des intentions similaires qui seront soit de prédire ou d'expliquer.

Le choix de la perspective doit être cohérent avec la posture ontologique retenue. Ainsi, parmi les perspectives utilisées dans l'étude de la GRH, on retrouve principalement la perspective normative, qui est issue de l'ontologie objectiviste (Harney, 2014) et la perspective explicative, qui est associée à l'ontologie subjectiviste (Harney, 2014). Cette dernière inclut également d'autres courants qui ne sont pas abordés ici, telle que les approches critiques (Cooke, 2018).

#### 2.2.3.1 Perspective normative

Les travaux issus d'une perspective normative orientent la décision des professionnel(le)s RH vers le meilleur choix de pratiques en fonction des objectifs visés, et ce, par la production de

---

<sup>7</sup> Traduction libre de «thinking»

<sup>8</sup> Traduction libre de «framework»

résultats de recherche généralisables et présentant une valeur prédictive (Evans, 1999). On aspire ainsi à l'utilisation adéquate ou optimale des ressources, aux bénéfices d'une ou de plusieurs parties prenantes. Qu'il soit question de *Hard*, de *Soft* GRH (p. ex.:Cooke, 2018), de GSRH (p. ex.: Becker et Huselid, 2006) ou de GRH durable (p.ex.: Dundon et Rafferty, 2018 ; Kramar, 2014), il est essentiellement question de maximiser l'utilisation des ressources en fonction de diverses conceptions de la performance des pratiques de GRH. Par exemple, la GSRH vise à maximiser et à maintenir l'impact positif des pratiques RH sur la performance financière de l'organisation (Becker et Huselid, 2006). Dans une perspective de durabilité, la performance financière à court terme ne suffit pas (Dundon et Rafferty, 2018). Les effets des pratiques se doivent également d'être étudiés en regard d'autres modalités telles qu'à travers l'adéquation avec les caractéristiques, les besoins et les valeurs des individus, le maintien d'une légitimité et l'acceptabilité sociale ou la performance écologique (Kramar, 2014). Par exemple, Dumont *et al.* (2016) ont observé que des pratiques de GRH « vertes » sont susceptibles d'augmenter les comportements écoresponsables des employés.

Ainsi, les contributions de la perspective normative sont de nature prescriptive, relativement à l'efficacité des pratiques de GRH (celles qui permettent d'obtenir les meilleurs résultats) ou leur efficience (celles qui ont un meilleur rapport coûts-bénéfices) en fonction d'un objectif donné. La notion de ressource est directement ou implicitement impliquée en cherchant la façon adéquate de les répartir, de les distribuer ou de les utiliser. Cela peut se traduire par le choix d'une pratique de GRH considérée « meilleure » par rapport à une autre ou à un contrôle plus serré de leur mise en œuvre. Par exemple, les théories « classiques » (universelle, de la contingence et configurationnelle) permettent d'identifier les pratiques susceptibles de soutenir la performance de l'organisation (Sanders et Frenkel, 2011). Kaufman (2015, p.535) souligne d'ailleurs l'intérêt pour des théories offrant « [...] (b) une mesure concrète et opérationnelle de la valeur pour guider les choix de GRH, (c) un modèle de prise de décision managériale transposable en action et (d) un cadre conceptuel concret permettant l'identification de



déterminants observables/manipulables de choix de GRH<sup>9</sup>». La valeur de la contribution de ce type de travaux repose sur la qualité prédictive des liens entre une pratique RH et un objectif de performance préalablement déterminé (Evans, 1999).

#### 2.2.3.2 Perspective explicative

D'autres chercheurs proposent d'étudier la GRH sous une perspective explicative. Ce courant se détache de l'approche normative en visant une compréhension en profondeur des phénomènes par la production de connaissances portant sur la façon dont ceux-ci prennent forme. Par exemple, Watson (2010) associe la GRH analytique à la posture de pragmatisme réaliste et souligne l'importance de mettre l'accent sur les raisons et la manière dont les acteurs pratiquent concrètement la GRH. Ces connaissances peuvent également concerner des thèmes tels que les processus ou les tensions (Evans, 1999). À cet égard, Aust *et al.* (2017) élaborent un modèle exposant des paradoxes imprégnant la GRH, c'est-à-dire des éléments s'opposant de façon simultanée et persistante. Par exemple, les pratiques de télétravail peuvent autant responsabiliser les employés, qu'elles peuvent permettre de nouvelles formes de contrôle. La réponse de l'individu face à une telle tension s'expliquera entre autres par le contexte social et relationnel. En plus d'être parfois la source de tensions, la GRH permettrait à l'organisation de faire preuve d'ambidextrie; c'est-à-dire de concilier des éléments contradictoires (Grimand, 2013). Ainsi, les modifications de la GRH viendraient parfois en réponse à l'intensification de paradoxes organisationnels (tel que les besoins de routine versus d'innovation) (Defélix et Retour, 2003 ; Grimand, 2013).

Les contributions de ce type de travaux permettent de décrire « ce qui est réellement arrivé plutôt que ce qui devrait arriver<sup>10</sup>» (McKenna *et al.*, 2008, p.125). On cherche alors à produire des résultats de recherche permettant d'améliorer la capacité réflexive des acteurs (McKenna *et al.*, 2008) et leur capacité d'agir grâce à une plus grande compréhension de la façon dont se

---

<sup>9</sup>Traduction libre de « (b) a concrete and operational measure of value (V) for guiding HRM choices, (c) an actionable managerial decision-making model, and (d) concrete conceptual framework for identifying observable/manipulatable determinants of HRM choices.»

<sup>10</sup> Traduction libre de : «what actually happens rather than what should happen»

construit la réalité (Watson, 2010). De telles connaissances permettent aux professionnel(le)s RH de donner un sens à leurs actions et de rendre plus intelligibles les situations complexes dans lesquelles ils sont amenés à intervenir. Cela peut se manifester par une capacité à analyser et exprimer de façon plus nuancée les différents enjeux d'une situation.

Ainsi, nous constatons que l'étude de la GRH peut produire des connaissances de différentes natures qui proviennent d'intentions distinctes. Les perspectives normatives portent ainsi sur les effets des pratiques RH. On y analyse les variations quant à l'atteinte d'un résultat en fonction de différentes variables. Pour obtenir des résultats optimaux, les acteurs doivent choisir une pratique qui correspond le mieux au contexte. Ainsi, ces conditions contextuelles sont susceptibles de favoriser ou de soutenir l'implantation des « bonnes » ou des « meilleures » pratiques RH et d'en maximiser leurs effets. En revanche, les perspectives explicatives portent sur la manière dont les pratiques RH sont adoptées et mises en œuvre. Ces études s'intéressent aux acteurs en « entrant dans leur tête » afin de comprendre leurs interprétations du monde et les raisons pour lesquelles ils ont choisi d'utiliser une pratique de GRH plutôt qu'une autre. On s'intéresse également à la manière dont ils appliquent ces pratiques ainsi qu'à leurs interprétations des résultats qui en découlent.

Pour conclure, cette section avait pour objectif de relever les postures ontologiques, épistémologiques et les perspectives sous-jacentes généralement mobilisées dans l'étude de la GRH. Leurs particularités et leurs nuances trouvent écho dans la façon dont le chercheur observe la GRH.

### 2.3 Les tendances méthodologiques

Les façons d'étudier la GRH servent non seulement de lentille pour saisir l'objet d'étude, mais reflètent, également, la posture du chercheur. Il importe de pouvoir les mettre en perspective afin de bien comprendre les postulats sous-jacents alors adoptés.

Dans cette optique, nous examinons cinq tendances méthodologiques utilisées pour étudier la GRH. Ces tendances sont révélatrices de certains postulats sous-jacents, ce qui sera mis en

évidence par la grille d'analyse proposée. C'est ainsi qu'à l'issue d'un regard croisé entre les limites de ces approches méthodologiques et les postures précédemment présentées, nous proposons un cadre d'analyse, composé de deux axes. Ceux-ci permettent de positionner les façons d'étudier la GRH les unes par rapport aux autres. En fait, on y explicite ce que les chercheurs observent exactement lorsqu'il est question de GRH. Cette démarche nourrit notre réflexion à l'égard du positionnement adopté pour la réalisation de cette thèse.

### 2.3.1 Cinq tendances méthodologiques de l'étude de la GRH

Cinq tendances méthodologiques empruntées pour étudier la GRH ont déjà suscité une certaine attention. Ces tendances concernent plus particulièrement les instruments de mesure utilisés par les chercheurs, lesquelles peuvent s'accompagner de risques de glissement méthodologique. Bien qu'elles soient transposables à tout contexte de recherche en GRH, la plupart de ces tendances ont été mises en évidence spécifiquement à travers l'étude de la GRH dans les PME.

Ces tendances s'articulent notamment autour de leur façon de considérer (ou pas) les pratiques de GRH informelles. On retrouve d'abord l'approche déficitaire et l'idéalisation des pratiques formelles qui tendent à faire abstraction des pratiques informelles. L'approche dichotomique oppose les pratiques de GRH informelles aux pratiques de GRH formelles. L'approche du dualisme considère les pratiques formelles et informelles tels les deux côtés d'une même médaille. Finalement, l'approche contextualisée perçoit les pratiques de GRH à travers les pratiques concrètes réalisées par les acteurs : l'attribution de la caractéristique formelle ou informelle aux pratiques n'est tout simplement pas un préalable à leur compréhension.

#### 2.3.1.1 L'approche déficitaire

L'approche déficitaire tient son appellation du fait qu'elle souligne les pratiques de GRH « absentes ». Cette approche implique la vérification de la présence de pratiques spécifiques, selon le principe admettant qu'elles *existent* seulement si elles correspondent aux énoncés d'identification utilisés par les chercheurs (Robert-Huot et Cloutier, 2020).

Ainsi, l'approche déficitaire se manifeste par l'évaluation de l'adéquation à un modèle prédéterminé. Des indicateurs quantitatifs sont utilisés pour identifier diverses pratiques de GRH prenant forme dans une réalité extérieure aux représentations des acteurs (par exemple, voir Storey *et al.*, 2010). De ce fait, les preuves matérielles de l'existence des pratiques de GRH seraient nécessaires à leur considération. Autrement dit, en adoptant cette approche, on étudie les pratiques essentiellement à travers les objets tangibles qui les décrivent. On peut alors contribuer à l'accumulation de connaissances normatives en étudiant les relations entre ces pratiques prédéterminées et d'autres variables. L'utilisation d'indicateurs stables (p. ex. : leur tangibilité) permet l'accumulation de connaissances dont la validité est renforcée par la réplication des résultats.

Or, cette approche limite la possibilité de découvrir des pratiques de GRH qui seraient jusqu'alors absentes de la littérature scientifique. En effet, les pratiques auxquelles s'intéressent les chercheurs ne correspondent pas nécessairement à celles utilisées par l'organisation (Nolan et Garavan, 2016 ; Wapshott *et al.*, 2014). En se concentrant sur des pratiques ayant déjà été associées à l'efficacité, les chercheurs sont susceptibles d'omettre d'autres pratiques efficaces pour des organisations dont l'environnement et la configuration diffèrent.

#### 2.3.1.2 L'idéalisation des pratiques formelles

L'idéalisation des pratiques formelles consiste à considérer comme des pratiques de GRH uniquement celles correspondant à cette caractéristique qu'est leur formalité (Robert-Huot et Cloutier, 2020). L'adoption de cette approche repose soit sur l'idée qu'une pratique qui n'est pas « formelle » n'existe pas et ne peut donc pas être étudiée; soit sur l'idée que les pratiques formelles méritent un plus grand intérêt parce que leur efficacité ou efficience aurait été démontrée dans des études antérieures – souvent réalisées en contexte de grande entreprise. Par conséquent, ces « bonnes » pratiques de GRH s'avèrent par le fait même, calquées sur les pratiques à succès des grandes entreprises. Dans un cas comme dans l'autre, l'idéalisation des pratiques formelles s'inscrit sous les perspectives normatives : en enrichissant les connaissances au sujet de pratiques ayant déjà fait leurs preuves, elles améliorent la fiabilité des normes et des recommandations déjà existantes.

Sous cet angle, le regard est porté uniquement sur des pratiques de GRH correspondant à des critères d'identifications spécifiques, implicitement associée aux succès des grandes entreprises. Cela rejoint le même glissement possible que l'approche déficitaire qui consiste à étudier « ce qui devrait être fait » et à occulter le reste.

D'autant plus que certains auteurs remettent en question le statut dominant attribué par cette approche aux pratiques de GRH formelles. En effet, celle-ci sous-entend qu'en progressant, l'organisation tendra nécessairement vers des pratiques plus formelles (Nolan et Garavan, 2016); ce qui implique un certain déterminisme associé à la taille des entreprises (Taylor, 2004). Cette approche risque alors d'être la source d'un égarement en considérant les pratiques des grandes entreprises comme un idéal à atteindre, et ce, peu importe les spécificités de l'organisation (Marlow, 2006).

Un glissement méthodologique issu de la combinaison d'une approche déficitaire et de l'idéalisation des pratiques formelles consisterait à avancer que les PME qui ne partagent pas les pratiques des grandes entreprises ne font tout simplement pas de GRH. Un exemple plus concret de cette dérive sémantique serait d'affirmer qu'une organisation ne fait pas d'évaluation des candidatures reçues au cours d'un processus de sélection, car elle ne fait pas passer de tests de sélection. Cependant, il est possible que les candidats soient plutôt évalués d'une autre façon, par exemple, lors de discussions non structurées tenues au moment de la réception même des curriculum vitae. Pour ces raisons, en critique à la recherche d'une conformité aux pratiques de GRH « modèles », certains auteurs en appellent à une conceptualisation plus générale de la GRH (Wapshott *et al.*, 2014).

### 2.3.1.3 L'approche dichotomique

Alors que les tendances précédentes privilégient de faire abstraction des pratiques informelles, cette troisième tendance prend en considération les pratiques de GRH informelle en empruntant une approche dichotomique (Robert-Huot et Cloutier, 2020). Selon cette approche, on attribue aux pratiques de GRH soit un caractère formel soit un caractère informel (par exemple, voir Kotey

et Sheridan, 2004 ; Mazzarol, 2003). Par le fait même, on reconnaît que la GRH n'a pas besoin d'être formalisée pour exister.

Sous cette tendance, les pratiques de GRH sont « objectivement » étiquetées formelles ou informelles. Par exemple, la formation donnée par une organisation partenaire y est associée à de la formation formelle, alors que la formation donnée sous forme de parrainage est associée à de la formation informelle. Cette tendance est adoptée par des chercheurs adoptant une perspective normative : cette caractéristique stable conférée aux pratiques de GRH (formelle ou informelle) permet la formulation de recommandations tenant compte de la comparaison du succès des pratiques dites formelles par rapport à celui des pratiques dites informelles.

Ceci étant, cette façon d'attribuer ces caractéristiques aux pratiques de GRH sous l'approche dichotomique est une limite pour cette tendance. Sous cet angle, une pratique de GRH est soit formelle, soit informelle : il est alors irrecevable qu'une pratique comporte simultanément des composantes formelles et informelles. Or, la GRH se décline en niveaux d'abstraction selon lesquels les pratiques de GRH sont composées de différents processus qui représentent l'enchaînement des moments de prise de décision et d'actions associés à l'application d'une pratique (Kepes et Delery, 2006). De ce fait, dans sa façon d'attribuer de façon objective la caractéristique «formelle» à certaines pratiques dans leur globalité, l'approche dichotomique rejette l'idée que certaines actions ou décisions qui composent une pratique pourraient être informelles. Autrement dit, le fait qu'une pratique de GRH soit formelle serait suffisant pour évacuer tout aspect informel dans son application. Par exemple, une entreprise ayant recourt à de la formation « en classe » ne pourrait pas sélectionner les employés ayant accès à cette formation sur la base de critère informel. En somme, cette approche occasionne un manque de nuance quant à l'attribution de la caractéristique «informelle». Il s'agit là de la principale critique à laquelle répond l'approche du dualisme.

#### 2.3.1.4 L'approche du dualisme

En critique à l'approche dichotomique, des auteurs (s'inscrivant généralement sous une perspective explicative) proposent plutôt l'approche du dualisme (Grimand, 2013 ; Marlow,

2006 ; Marlow *et al.*, 2010). En se penchant sur les dynamiques sociales de l'application des pratiques de GRH, des auteurs ont mis en évidence la présence d'un dualisme formel-informel. Cela réfère à la coexistence d'aspects formels et informels au sein d'une même pratique de GRH, ce qui, par la même occasion, a permis d'observer que l'application des pratiques RH peut varier selon les circonstances du moment (Grimand, 2013 ; Marlow, 2006 ; Marlow *et al.*, 2010). Ainsi, le fait qu'il y ait des politiques écrites, des règles ou des procédures, ne garantit pas que les actions et la prise de décision se déroulent toujours de la même façon : il existe des variations. Par exemple, une organisation peut communiquer à ses partenaires externes qu'il y a une procédure d'évaluation du rendement en place alors que la mise en pratique de cette procédure comporte des variantes. Le dirigeant pourrait simplement écrire dans le formulaire ce que l'employé souhaite y voir consigner ou encore une discussion banale pourrait faire office de rétroaction, sans avoir recourt au fameux formulaire (Marlow *et al.*, 2010).

Cette approche diffère de l'approche dichotomique en attribuant la caractéristique « formelle », non pas globalement, au niveau d'une pratique spécifique, mais plutôt au niveau des pratiques situées (c.-à.-d. : au niveau de l'application des diverses tâches et activités qui composent les pratiques).

#### 2.3.1.5 L'approche contextualisée

Gilman *et al.* (2015) proposent quant à eux une approche «sensible au contexte», qui s'inscrit aussi sous une perspective explicative. Une telle approche invite à explorer les pratiques mises en œuvre par les acteurs plutôt que de s'appuyer uniquement sur les pratiques rapportées par les acteurs en raison de l'écart observé entre celles-ci. Par exemple, les chercheurs s'intéressent à la façon dont les acteurs interagissent avec les contraintes émergentes dans l'application des pratiques de GRH, et plus précisément, dans la voix portée par les employés dans la régulation de la relation d'emploi. Cette approche contextualisée permet de dévoiler le rôle des interactions entre les individus, notamment à travers les dynamiques de contrôle, de résistance ou de communication (Gilman *et al.*, 2015).

#### 2.3.1.6 Vers le développement d'un cadre d'analyse

Ces éclaircissements apportés au sujet des tendances méthodologiques ont permis de relever leurs limites et risques respectifs. De façon générale, l'enjeu auquel nous souhaitons répondre est celui de l'écart entre la manière dont les chercheurs conçoivent les pratiques de GRH et les pratiques de GRH qui sont concrètement mises en œuvre dans les PME. En réduisant cet écart, il sera possible d'étudier la PME dans des termes qui lui sont propres (Marlow *et al.*, 2010 ; Taylor, 2004).

Cet écart serait attribuable au fait de considérer les pratiques de GRH comme étant nécessairement stables ou objectivement identifiables. Une telle posture implique par la même occasion de faire abstraction des interactions, de l'interprétation des actions et décisions ainsi que de leur réinterprétation par les acteurs exerçant concrètement la GRH (Gilman *et al.*, 2015 ; Marlow, 2006 ; Taylor, 2004). Ce faisant, en s'intéressant aux pratiques de GRH situées, l'approche du dualisme et plus particulièrement l'approche contextualisée représentent des avenues susceptibles d'atténuer cet écart.

Il ressort ainsi de ce tour d'horizon que l'adhésion à l'une ou l'autre de ces tendances – que ce soit l'approche déficitaire, l'idéalisation des pratiques formelles, l'approche dichotomique, l'approche du dualisme ou l'approche contextualisée – permet d'observer les pratiques de GRH de façon plus ou moins nuancée. En outre, il nous est maintenant possible d'organiser les postulats sous-jacents relatifs aux postures ontologiques et épistémologiques de ces cinq tendances; ce qui nous permettra d'approfondir notre compréhension des façons d'étudier la GRH.

#### 2.4 Positionner les façons d'étudier la GRH

Afin de répondre à la question de « *Qu'est-ce que le chercheur observe exactement lorsqu'il étudie la GRH?* » et mettre en perspective les diverses façons d'étudier la GRH, nous avons débuté par un tour d'horizon des postures épistémologiques et ontologiques ainsi que des perspectives utilisées dans l'étude de la GRH. Ainsi, parmi les tendances méthodologiques relevées, nous constatons certaines variations relatives 1) à la façon de considérer en quoi

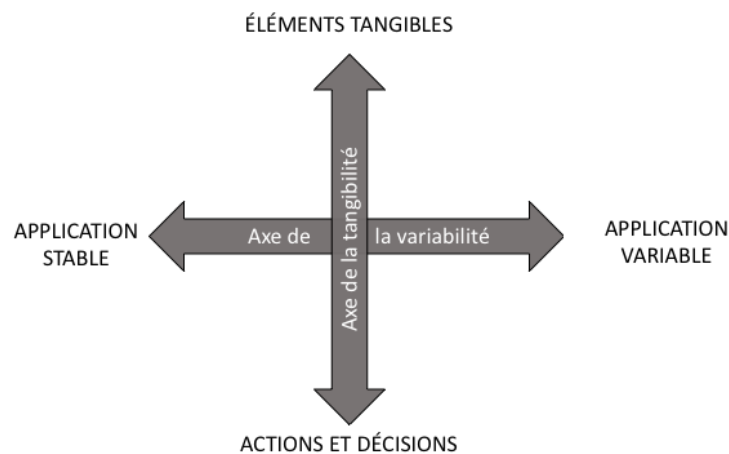


consiste une manifestation des pratiques de GRH et 2) à la façon de considérer la variabilité des pratiques de GRH dans leur application.

#### 2.4.1 Présentation du cadre d'analyse

À la lumière de nos réflexions, nous proposons la Figure 2.1 composée de deux axes d'analyse permettant de situer les façons d'étudier la GRH les unes par rapport aux autres.

Figure 2.1. Axes d'analyse des tendances méthodologiques de l'étude de la GRH



Plus précisément l'axe la tangibilité positionne les pratiques en fonction du caractère tangible requis pour que le chercheur constate leur présence. À l'une des extrémités, les pratiques de GRH existent si elles sont matérialisées par des objets tangibles et c'est à travers ces objets que le chercheur peut étudier les pratiques. À l'autre extrémité, les pratiques de GRH existent à travers les décisions et les actions des personnes exerçant la GRH et c'est à partir de celles-ci que le chercheur peut étudier les pratiques de GRH.

Le second axe traite de la variabilité des pratiques de GRH; autrement dit, le degré d'adaptabilité des pratiques de GRH en fonction de leur contexte d'application. À une extrémité, les pratiques de GRH sont considérées comme « invariables », c'est-à-dire qu'elles sont effectuées de façon uniforme. À l'autre extrémité, le contexte spécifique d'application contribue à la manière dont

les pratiques de GRH sont exécutées : elles varient alors notamment en fonction des interactions, des ressources et des contraintes du moment.

Cette figure s'avère utile pour préciser certains aspects de la conversation savante (Huff, 1999) dans laquelle le chercheur s'insère. Autrement dit, cela permet d'explicitier : qu'est-ce que les chercheurs observent exactement lorsqu'il est question de GRH? Ce faisant, les cinq tendances méthodologiques évoquées précédemment se positionnent sur ces axes en fonction de leurs postulats sous-jacents respectifs.

#### 2.4.1.1 Axe vertical : Rôle de la tangibilité des pratiques

Tel que mentionné, cet axe analyse la tangibilité nécessaire pour constater la présence d'une pratique de GRH. Accède-t-on aux pratiques de GRH par la présence de documents écrits et d'outils tangibles ? Ou est-ce par les décisions et les actions des acteurs qui mettent en œuvre la GRH ?

À l'une des extrémités du continuum, les chercheurs portent un regard objectif sur la tangibilité des pratiques RH : ils attestent de l'existence des pratiques par leur tangibilité. Implicitement, la mise en place d'outils et de techniques est alors associée à une plus grande objectivité dans les prises de décision (Taylor, 2004). Ces études se consacrent ainsi à l'analyse d'outils RH spécifiques en relevant, par exemple, la présence de tests de sélection psychométrique, de plan stratégique des RH ou de descriptions de poste. Cette façon de faire comporte l'avantage de permettre un dénombrement « objectif » des pratiques RH. Tel est le cas, par exemple, lorsqu'on aborde les pratiques de GRH sous une approche déficitaire, idéalisant les pratiques formelles.

Certains accordent un poids moindre à la tangibilité en adoptant un discours plus modéré au sujet de sa nécessité, mais sans pour autant s'en détacher complètement. Par exemple, sous l'approche dichotomique, la tangibilité correspondrait au critère permettant d'étiqueter « objectivement » les pratiques RH comme étant formelles ou informelles. C'est par exemple le cas de la formation en classe, avec la signature d'une offre de service, qui serait considérée comme étant formelle alors que la formation donnée spontanément en jumelage serait

étiquetée « informelle ». Cependant, cette façon de faire accorde tout de même un poids important à la tangibilité des pratiques de GRH. Cela comporte la limite de sous-entendre que tout se passe comme si les acteurs agissaient parfaitement en conformité avec les règles et les procédures écrites; que ce qui est écrit correspond nécessairement à ce qui se fait.

À l'autre extrémité du continuum de l'axe de la tangibilité se situent les approches observant la présence de pratiques en s'inspirant de perspectives subjectivistes (par exemple: Matlay, 1999 ; Rigg et Trehan, 2002). L'existence de la GRH est observée par les décisions et les actions prises par les acteurs et comprises par le sens qu'ils donnent à ces décisions et actions. Pour avoir accès à la réalité concernant les pratiques de GRH, il faut observer ce que les acteurs font concrètement et qui ne sera pas forcément consigné dans des documents. Par exemple, un dirigeant qui offre régulièrement de la rétroaction à ses employés peut considérer cette pratique comme de la gestion du rendement, sans que cela soit appuyé par un formulaire de suivi. Ou encore, un candidat pourrait être sélectionné sur la base de l'intuition du dirigeant qui présume que le candidat s'entendrait bien avec l'équipe de travail : ce critère de sélection constitue alors un aspect de la pratique de sélection, même si ce n'est présenté dans un document.

De ce fait, l'approche du dualisme des pratiques formelles et informelles et l'approche contextualisée s'intéressent aux actions et décisions concrètes réalisées par les acteurs plutôt qu'à leur manifestation tangible. Dans le cas de l'approche du dualisme, une pratique de GRH est composée d'un certain nombre d'actions et de décisions qui peuvent être aussi bien associées à une nature formelle qu'à une nature informelle. Pour l'approche contextualisée, le chercheur associe les actions et décisions à la GRH en fonction du sens que l'acteur donne à ses propres actions. Cela permet de prendre pleinement en considération les aspects intangibles ainsi que les différentes logiques d'utilisation possiblement attribuée à une même pratique de GRH (Barrett et Mayson, 2008). Il importe alors que le chercheur accède aux interprétations des acteurs, voire qu'il les expérimente lui-même.

#### 2.4.1.2 Axe horizontal : Rôle de la variabilité des pratiques

Cet axe positionne les façons d'étudier la GRH en fonction du rôle qu'elles accordent à la variabilité dans l'application des pratiques. Autrement dit, la façon d'exécuter les pratiques de GRH est-elle considérée comme étant généralement stable ou variable ? Cela évoque par le fait même le rôle attribué aux interactions et au contexte lorsque le chercheur observe les pratiques de GRH.

À l'extrémité gauche de cet axe, les pratiques de GRH sont considérées « invariables ». Autrement dit, d'une occurrence à une autre, la pratique est exécutée de la même façon. Cela se traduit par des recherches portant sur le niveau d'adoption des pratiques de GRH ou sur les effets de leur application. Les caractéristiques du contexte sont elles aussi considérées comme relativement stables. Sous cet angle, une variation du contexte est susceptible d'influencer l'adoption des pratiques de GRH ou leurs effets. On s'intéresse alors à des caractéristiques du contexte dites objectives dont on analyse des « captations » momentanées (tel que la taille de l'organisation ou la stratégie organisationnelle). En ce sens, les devis quantitatifs longitudinaux permettent d'analyser les transformations du contexte et leurs effets sur la présence de pratiques ou leurs effets. On sous-entend alors une stabilité dans l'application des pratiques, dans la mesure où le chercheur les identifie comme étant simplement présentes ou absentes.

Par conséquent, lorsqu'on réfère à une pratique de GRH comme étant « invariable », on considère que la pratique est réalisée de la même façon à chaque occurrence. Les indicateurs de pratiques de GRH sous-entendent implicitement une application uniforme (chaque fois de la même manière). En l'occurrence, il serait alors possible de répliquer parfaitement ces pratiques de GRH. De ce fait, les pratiques de GRH prennent la forme de variables qui se trouvent « aseptisées » de toute nuance contextuelle, comme on le retrouve dans les approches déficitaires et dichotomiques.

À l'extrémité droite de l'axe de la variabilité, le contexte spécifique d'application contribue à la manière dont les pratiques de GRH sont exécutées. Cette posture invite à considérer les composantes imprévues et spontanées d'un événement plutôt que les aspects intentionnels et

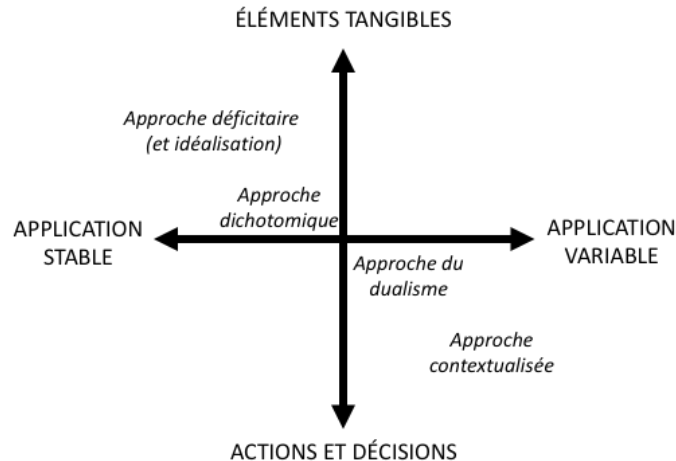
planifiés des pratiques RH seulement (Harney, 2014). On considère alors que chaque application est adaptée aux interactions, aux ressources ou contraintes du moment (Gilman *et al.*, 2015). Le contexte d'application d'une pratique est tout autant dynamique : il est en constant renouvellement, composé d'éléments uniques et situés. On tend alors vers une ontologie processuelle qui implique d'attribuer une essence dynamique à chaque élément de la réalité (Nayak et Chia, 2011).

Sous cet angle, lorsqu'il est question des pratiques de GRH, l'intérêt est porté sur des actions situées. Ultimement, le contexte ne peut être dissocié de la façon selon laquelle l'acteur exerce la GRH. Cela nécessite des explications denses du contexte et de l'historique ayant mené les acteurs à appliquer une pratique de GRH d'une certaine façon; ce vers quoi tend l'approche du dualisme et embrasse pleinement l'approche contextualisée. Par exemple, lors d'entretien de sélection, même si les mêmes questions sont posées à chaque candidat, d'autres éléments méritent une attention, telle que les interactions entre les individus, l'intonation de la voix ou le langage non verbal. En somme, on s'intéresse aux éléments dans l'application des pratiques de GRH qui varient en fonction du contexte du moment.

#### 2.4.2 Mise en perspective des tendances méthodologiques de la GRH

À la lumière de nos axes d'analyse, il est possible de mettre en perspective les cinq tendances méthodologiques de la GRH relevées précédemment. La Figure 2.2 de la page suivante les situe ainsi les unes par rapport aux autres.

Figure 2.2. Positionnement des tendances méthodologiques de l'étude de la GRH



Rappelons que les approches déficitaire (incluant l'idéalisation des pratiques formelles) et dichotomique s'inscrivaient sous une perspective normative alors que les approches du dualisme et contextualisées s'inscrivaient sous la perspective explicative. En ce sens, il est pertinent de conclure cette réflexion en revenant sur ces deux perspectives.

Les perspectives normatives portent généralement sur les effets des pratiques de GRH dans différents contextes. On constate que dans un contexte A, des pratiques donnent de meilleurs résultats que d'autres, et que dans le contexte B (ce qui représente un « changement » de contexte), des pratiques différentes sont plus efficaces ou efficientes. Des éléments du contexte sont également identifiés pour expliquer pourquoi les « bonnes » ou les « meilleures » pratiques produisent de meilleurs résultats. Ici, les variables contextuelles constituent les déterminants des pratiques RH ou des modérateurs de leurs effets. On s'attarde aux éléments des pratiques de la GRH qu'il est possible de standardiser à travers les différentes mesures ; en l'occurrence, à travers les éléments tangibles. Or, cela n'apporte que peu d'éclairage sur la trajectoire d'un contexte A vers un contexte B. En somme, nous associons un tel positionnement à une définition plutôt étroite de ce qu'est la GRH, laquelle limite la compréhension de ses dynamiques de changement.

Les perspectives explicatives portent sur l'adoption des pratiques de GRH et la manière dont elles sont mises en œuvre. Ces études intègrent l'acteur en s'intéressant à la manière dont il choisit ses pratiques ou la manière dont il les applique. On entre dans la tête des acteurs pour comprendre leur interprétation du monde et les raisons pour lesquelles ils ont choisi d'utiliser une pratique plutôt qu'une autre. Ainsi, il est question des actions et décisions qui expriment l'application des pratiques. En intégrant pleinement ces interprétations dans le flux des actions, on intègre également la variabilité dans l'application des pratiques de GRH. On peut alors mettre en lumière les processus par lesquels les pratiques se transforment. Nous associons un tel positionnement à une définition alors plus large et émergente de ce en quoi consiste de la GRH.

Pour conclure cette section, rappelons que, bien que ce ne soit pas forcément explicité dans les études empiriques, la posture choisie par un chercheur implique certains postulats relativement au rôle attribué à la tangibilité des pratiques et à la variabilité dans leur application. Après avoir examiné ces implications, nous pouvons maintenant mobiliser ces axes d'analyse pour situer l'approche conceptuelle de la GRH que nous emprunterons pour réaliser notre objectif de recherche.

## 2.5 Conclusion de la partie 1 : joindre une conversation savante

La littérature comporte une pluralité de façons d'étudier la GRH dans les organisations, comme autant de conversations savantes. Afin de bien comprendre les connaissances que celles-ci permettent de dévoiler et être lucide face à ce qui est resté dans l'angle mort du chercheur, il importe de prendre conscience des postulats sous-jacents au positionnement qu'elles adoptent.

Pour introduire cette réflexion, nous avons débuté par un regard croisé sur les postures, perspectives et tendances méthodologiques utilisées pour l'étude de la GRH. Cette démarche nous a menés à développer un cadre d'analyse formé de deux axes permettant de situer les façons d'étudier la GRH. Ces axes procurent des repères relatifs aux rôles attribués à la tangibilité des pratiques de GRH et à la variabilité dans leur application.

Rappelons que l'objectif de notre recherche consiste à mettre en lumière les dynamiques de changement des pratiques de GRH en regard du contenu, du contexte et du processus de ces changements. Dans le Chapitre I, nous avons fait état d'une littérature encore émergente et limitée à ce sujet. Il a notamment été mis en évidence la pertinence d'apporter des nuances à la manière dont sont exprimées les manifestations ces changements, au rôle des interactions entre les individus ainsi qu'aux différents arbitrages alors réalisés par les acteurs.

Dans cette optique, il s'avère pertinent d'étudier la GRH de façon à l'observer à travers les actions et décisions des acteurs, puisque celles-ci sont révélatrices des interprétations de ces derniers et de leurs interactions. Par ailleurs, davantage de précision dans le déroulement des changements sera accessible en considérant pleinement la variabilité dans l'application des pratiques. Pour être en mesure de répondre à nos questions de recherche, une approche contextualisée s'avère ainsi un choix pertinent. Cela étant, l'adoption d'une telle posture invite à une définition large de ce en quoi consiste la GRH. En ce sens, il importe de réfléchir à sa définition, laquelle sera l'objet de la partie suivante.



## PARTIE 2. LA PRATIQUE DE LA GRH

L'IDENTIFICATION DE LA GRH : COMMENT LES PERSPECTIVES DE LA PRATIQUE PEUVENT CONTRIBUER À LA FORMULATION D'UNE DÉFINITION DE LA GRH.

### 2.6 Introduction de la partie 2 du cadre conceptuel

Selon une définition étroite de la GRH, la frontière entre ce qui appartient à la GRH et ce qui n'en est pas est évidente dans des contextes organisationnels départementalisés : les pratiques associées au département de GRH sont évidemment associées à de la GRH. Cela devient toutefois plus ambigu lorsqu'il est question de PME.

À ce sujet, la partie précédente invitait plutôt à adopter une définition large et émergente de la GRH, en considérant notamment les actions et décisions liées à la GRH, sans accorder une valeur prépondérante à sa tangibilité. Ce positionnement considère également les pratiques comme étant nécessairement variables. De ce fait, même lorsqu'il est question de la gestion du personnel intuitive ou improvisée de certaines PME, il peut bien s'agir de « GRH ». Mais quelle définition attribuer à cette GRH de sorte à avoir du sens dans ce contexte où les actions et décisions la constituant n'y sont pas nécessairement explicitement associées ?

Cette ambiguïté à l'égard de l'identification des pratiques de GRH en PME s'explique en partie par la grande diversité de styles de gestion qu'on y retrouve (Marlow, 2006). Les pratiques idiosyncrasiques, appuyées par les besoins de flexibilité et la forte influence de la personnalité des dirigeants, ne sont qu'un aspect contribuant à ce phénomène<sup>11</sup> (Marlow, 2006). En contrepartie, une définition étroite se tournant vers l'identification de pratiques de GRH objectives et formalisées comporterait de nombreux écueils, puisque celles-ci ne font pas nécessairement de sens dans un contexte de PME. Comme nous l'avons présenté dans la partie précédente, le manque de nuance d'une approche déficitaire (alors que la GRH est calquée sur

---

<sup>11</sup>La partie 3 de ce chapitre sera d'ailleurs consacrée aux particularités de la GRH en contexte de PME.

les pratiques des grandes entreprises) et d'une approche dichotomique (opposant les pratiques formelles et informelles) contribuerait à un décalage entre la recherche et la réalité des PME. De ce fait, il est nécessaire d'adopter un ancrage théorique permettant de saisir les nuances et la complexité de ce contexte organisationnel (Marlow, 2006 ; Nolan et Garavan, 2016 ; Taylor, 2006).

En l'occurrence, les perspectives de la pratique (*as practices*) répondent à ce besoin grâce à leur façon d'analyser les phénomènes organisationnels en utilisant les pratiques sociales comme principale unité d'analyse. Cet ancrage théorique trouve sa pertinence dans l'étude des phénomènes relationnels, dynamiques et émergents (Orlikowski, 2010, p.27). D'autant plus que l'importance qu'on y accorde à l'agentivité en fait un choix tout indiqué pour l'étude en contexte de PME. En effet, dans celui-ci : « la connaissance [y] est incarnée, donc intuitive et tacite, ce qui signifie que l'action est guidée autant par l'émotion que par l'intention<sup>12</sup>. » (Johannisson, 2014, p.323).

Ainsi, cette deuxième partie de notre cadre conceptuel répond à la question : *comment les perspectives de la pratique peuvent contribuer à la formulation d'une définition de la GRH?* La réponse à cette question donne lieu à la formulation d'une définition de la GRH adaptée au positionnement adopté dans la partie précédente. Pour y parvenir, nous soulignons les apports de cet ancrage théorique, lesquelles sont ensuite mobilisées pour enrichir les tendances actuelles quant à la façon de définir la GRH. Cette démarche contribue au développement des connaissances en outillant les chercheurs dans l'identification des manifestations de la pratique de la GRH en allant au-delà de l'identification de la GRH par sa formalisation ou sa tangibilité.

La première section de cette partie consiste en une présentation des perspectives de la pratique et de leurs implications pour la recherche en GRH. Dans la seconde section, nous soulignons certaines contributions de l'étude de la pratique de la GRH, lesquelles s'inscrivent sous quatre

---

<sup>12</sup>Traduction libre de : « Knowledge is embodied, thus intuitive and tacit, which means that action is as much guided by emotion as by intention »

différentes perspectives de la pratique. Ces contributions nous permettent ensuite d'élaborer notre définition de la pratique de la GRH, laquelle s'avère tout indiquée pour un usage en PME.

## 2.7 Les perspectives de la pratique

D'abord, notons qu'il est question « des » perspectives de la pratique – au pluriel – puisque diverses façons de traiter de la construction sociale se côtoient sous ce que certains définissent comme une métathéorie (Da Silva et Gonçalves, 2016). Les façons d'y articuler l'agentivité (c.-à-d. la possibilité d'agir) et la notion de structure sont multiples; ce qui a comme répercussion de générer autant de définitions de la notion de « pratique sociale » (Nicolini, 2012 ; Rouleau, 2013).

Cela dit, avant de traiter des nuances adoptées par certaines perspectives, cette première section présente leurs caractéristiques unificatrices reconnues dans la littérature ainsi que trois « niveaux d'engagement » possibles envers ces perspectives. Ce bref tour d'horizon permet de confirmer la place des perspectives de la pratique par rapport aux différents positionnements de la littérature en GRH relevés dans le chapitre précédent.

### 2.7.1 Intérêts et principes communs des perspectives de la pratique

Les perspectives de la pratique s'unissent par leur intérêt pour l'analyse des pratiques sociales, sous un niveau micro, proche des actions réalisées par les individus (Da Silva et Gonçalves, 2016). Ces pratiques sociales se composent d'actions récurrentes formées « d'un complexe amalgame de pratiques plus simples » et dont « les occurrences sont indissociables de leur contexte historique et géographique<sup>13</sup> » (Nicolini, 2012; p.10). Ces perspectives cherchent ainsi à expliquer comment les décisions et les actions des acteurs sont habitées par des composantes sociales (Vaara et Whittington, 2012). Mis à part leurs intérêts communs, Da Silva et Gonçalves (2016) expliquent qu'elles partagent également les principes de l'encadré 2.1.

---

<sup>13</sup>Traduction libre de « a complex wholes composed of other "smaller" things » et « historically and geographically recurring localized occurrences »

Encadré 2.1 Traduction libre des principes des perspectives de la pratique selon Silva et Goncalves (2016)

- La réalité est socialement construite;
- Le sujet n'est pas vu comme un individu décontextualisé et générique;
- La compréhension et l'intelligibilité sont un préalable aux schémas d'interprétation (dimension pré-réfléchissante);
- Une logique de la pratique immanente est adoptée : l'agentivité (*le pouvoir d'agir*) n'est soutenu ni par l'acteur, ni par la structure, mais par les pratiques;
- La connaissance émerge de l'engagement dans le monde : la connaissance ne peut être séparée de l'action;
- L'accent est mis sur la découverte des schémas de production, de reproduction et d'évolution des pratiques;
- Les pratiques sont considérées dans une conception élargie et peuvent comporter des discours, des mouvements du corps, des processus mentaux, des connaissances, etc.;
- Les organisations existent à travers l'ensemble des pratiques sociomatérielles : soit à travers les mises en relations dans le flux des actions courantes plutôt que par leurs caractéristiques structurelles.

Da Silva et Gonçalves (2016) expliquent également que c'est à partir de leur compréhension du fonctionnement de l'organisation et du rôle qu'ils y jouent, que les individus utilisent « en pratique » ces interprétations à travers leurs décisions et leurs actions. Ces décisions et ces actions se construisent autour des conditions spécifiques du moment. La variation dans les façons d'exécuter les pratiques provient de la faculté d'agir des individus (*l'agentivité*). Autrement dit, les initiatives issues des possibilités d'ajustement des pratiques sociales aux conditions spécifiques du contexte permettent notamment de contourner des contraintes et de profiter d'opportunités (Gherardi, 2012 ; Nicolini, 2012 ; Orlikowski, 1996). Lorsque les individus sont satisfaits des résultats qu'entraînent leurs façons de faire, ils les intègrent progressivement dans leurs routines, lesquelles sont alors susceptibles de s'étendre socialement (Nicolini, 2012 ; Orlikowski, 1996).

### 2.7.2 Niveau d'engagement

Les perspectives de la pratique s'emploient sous différents niveaux (ou modes) d'engagement<sup>14</sup> en adhérant aux principes énoncés précédemment, et ce, avec une intensité variable (ou niveau de profondeur) (Orlikowski, 2010). Ainsi, un chercheur pourrait s'ancrer dans les perspectives de la pratique en les intégrant seulement « en surface » ou, au contraire, de façon plus investie<sup>15</sup> (Nicolini, 2012). Ces niveaux peuvent se décliner par l'étude de la pratique 1) comme un phénomène, 2) comme une théorisation ou 3) comme une philosophie / une ontologie (Orlikowski, 2010).

Étudier la pratique (1) comme un phénomène implique de simplement vouer un intérêt à ce qui se fait en pratique plutôt qu'à ce qui « devrait » être fait. On tente alors de se rapprocher de la réalité de ceux qui agissent concrètement sur le terrain (Orlikowski, 2010). Bref, il est question d'assumer que « les pratiques doivent être considérées »<sup>16</sup> (Orlikowski, 2010). Ensuite (2) théoriser au sujet de la pratique implique de contribuer à la compréhension de la manière dont « les pratiques forment la réalité »<sup>17</sup> (Orlikowski, 2010). Autrement dit, en plus d'observer les pratiques, on cherche à apporter des explications à leur production et à leur reproduction. Finalement, intégrer la pratique sur le plan philosophique (3) demande d'adopter une ontologie de la réalité sociale dans laquelle les pratiques y sont les composantes primaires (Feldman et Orlikowski, 2011, p.1241). Essentiellement : « les pratiques forment la réalité »<sup>18</sup> (Orlikowski, 2010). Cela implique de considérer l'existence de toute entité comme étant construite par des pratiques sociales. Sous cet angle, les organisations n'existent pas d'elles-mêmes : elles se construisent par l'enchaînement des actions des individus.

---

<sup>14</sup> Traduction libre de : « mode of engaging » (Orlikowski, 2010, p.23)

<sup>15</sup> Traduction libre de « strong or weak practiced-based programme »

<sup>16</sup> Traduction libre de : « Practices matter »

<sup>17</sup> Traduction libre de : « Practices shapereality »

<sup>18</sup> Traduction libre de : « Practices are reality »

### 2.7.3 Les perspectives de la pratique et l'étude de la GRH

Opter pour les perspectives de la pratique pour étudier la GRH implique d'adopter des postures ontologique et épistémologique ainsi qu'une perspective théorique sous-jacente cohérente avec ces perspectives.

La posture constructiviste sur laquelle s'appuient les perspectives de la pratique implique que les composantes d'un phénomène social sont liées par une dynamique d'influence mutuelle et se trouvent donc indissociables les unes des autres. Orlikowski (2010) précise que : « c'est par le caractère situé et récurrent de l'activité quotidienne que les conséquences structurelles se produisent, se renforcent ou évoluent dans le temps <sup>19</sup> » (p.25). L'auteur résume ainsi comment se construisent les phénomènes :

*« Il n'existe pas d'entités indépendantes ayant des caractéristiques inhérentes (Barad, 2003 ; p.816). Ces entités séparées sont plutôt reconceptualisées comme des associations hétérogènes et mouvantes (Pickering, 2001 ; Latour, 2005), lesquelles sont mises en œuvre par la pratique comme une coproduction continue et contingente d'un monde sociomatériel partagé (Suchman, 2007 ; p.23) »<sup>20</sup> (Orlikowski, 2010, p.27).*

Au sens des perspectives de la pratique, la GRH n'est pas considérée comme une caractéristique stable de l'organisation (ce qui pourrait s'exprimer par : cette organisation a des pratiques de GRH cohérentes et complémentaires ), mais comme une activité que les membres de l'organisation font et construisent au quotidien par des pratiques sociales constamment renouvelées par les actions et les interprétations des membres de l'organisation. C'est la raison pour laquelle il est alors question de *la pratique de la GRH* (Björkman *et al.*, 2014) plutôt que *des pratiques de GRH*. Autrement dit, l'application de la GRH et les interactions entre les membres

---

<sup>19</sup>Traduction libre de : « it is through the situated and recurrent nature of everyday activity that structural consequences are produced and become reinforced or change over time ».

<sup>20</sup>Traduction libre de : «there are no independently existing entities with inherent characteristics (Barad, 2003; p.816). Rather these separate entities are reconceptualized as heterogeneous and shifting associations (Pickering, 2001; Latour, 2005) that are enacted in practice as an ongoing, contingent coproduction of a shared sociomaterial world (Suchman, 2007; p.23)

de l'organisation sont interdépendantes les unes des autres : les pratiques se construisent dans les interactions et les interactions sont influencées par ces pratiques.

Dans la littérature en GRH, les théories peuvent être associées soit à une perspective normative, soit à une perspective explicative (voir partie 1). Les chercheurs qui reconnaissent que la gestion est une construction sociale adoptent une perspective explicative. Cela implique de s'efforcer de dévoiler la nature complexe de la gestion, tel qu'elle prend forme concrètement au quotidien; plutôt que de voir les gestionnaires comme étant prévisibles rationnels et en contrôle de leurs actions (Tengblad, 2012). En ce qui nous concerne, l'attention est alors portée autant sur les représentations des acteurs impliqués dans la pratique de la GRH que sur le contexte organisationnel dans lequel ces pratiques s'insèrent, lequel est interprété par les acteurs.

Ainsi, en cohérence avec la posture constructiviste, les perspectives de la pratique s'écartent des problématiques traditionnellement motivées par l'optimisation et la recherche de liens prédictifs entre une variable donnée et la performance organisationnelle (Vaara et Whittington, 2012). On cherche plutôt à comprendre de façon approfondie les phénomènes constituant la réalité organisationnelle, ce qui conduit à la production de connaissances portant sur la manière dont ceux-ci prennent forme. Par conséquent, les perspectives de la pratique trouvent leur pertinence non pas dans un potentiel de généralisation et de prédiction, mais bien dans la transférabilité des connaissances produites. Ces dernières permettent de mieux comprendre les actions situées et peuvent potentiellement s'appliquer à d'autres phénomènes dont les composantes contextuelles et historiques contribuent de façon similaire à leur complexité (Feldman et Orlikowski, 2011 ; Floyd *et al.*, 2011).

Ainsi, l'étude de la pratique de la GRH s'éloigne d'un diagnostic de la présence de techniques et de procédures normées et prédéterminées ou encore d'une évaluation de celles-ci (notamment, à savoir si elles seraient formelles ou informelles). À l'inverse, on considère que : « la vie organisationnelle a tendance à ne pas être le phénomène rationnel, ordonné, homogène et

invariant souvent décrit dans les théories formelles et les modèles abstraits <sup>21</sup>» (Orlikowski, 2010, p.28). L'intérêt est alors porté sur la façon concrète de pratiquer la GRH, les comportements sociaux et les connaissances tacites mobilisés. Les normes en GRH ne constituent pas l'essence des pratiques, mais représentent plutôt un construit social susceptibles de contribuer à l'exécution des pratiques.

En résumé, en s'appuyant sur la posture constructiviste, les perspectives de la pratique proposent un regard explicatif sur la pratique de la GRH. Cet ancrage théorique cherche à dévoiler sa nature complexe en accueillant la subjectivité des acteurs impliqués dans sa pratique. En s'éloignant des écueils de certaines conceptualisations traditionnelles de la GRH, les perspectives de la pratique se révèlent un choix approprié pour enrichir notre conceptualisation de la GRH. À l'issue de cette présentation générale, nous pouvons nous appliquer à mieux comprendre les apports de la transposition de ces perspectives à l'étude de la pratique de la GRH, ce à quoi se consacre la section suivante.

## 2.8 La pratique de la GRH

Malgré une utilisation grandissante des perspectives de la pratique pour l'étude des organisations<sup>22</sup> et de leur pertinence en GRH (Björkman *et al.*, 2014 ; Lawless *et al.*, 2011 ; Mierlo *et al.*, 2018 ; Veliquette, 2012), les articles en GRH l'évoquant sont encore d'exception. Dans cette section, nous portons notre attention sur les écrits scientifiques étudiant la GRH sous cet ancrage théorique. Nous débutons par une présentation du regard distinct que proposent les quatre perspectives ayant déjà été utilisées dans la littérature en GRH ainsi que leurs contributions respectives. À la lumière de ces dernières, nous discutons des apports potentiels de cet ancrage théorique pour la GRH.

---

<sup>21</sup>Traduction libre de : « organizational life tends not to be the rational, orderly, homogenous and invariant phenomenon often portrayed in formal theories and abstracted models »

<sup>22</sup>L'étude de la pratique de la stratégie (voir Jarzabkowski et Paul Spee, 2009 ; Rouleau, 2013) et de la pratique du leadership (p.e. : Raelin, 2011, 2016) en sont deux exemples foisonnants.



### 2.8.1 Quatre perspectives mobilisées en GRH

Tel que mentionné précédemment, on réfère *aux* perspectives de la pratique, car les variantes y sont multiples. Chaque perspective se distingue notamment en regard de ses auteurs d'influence, de ses objectifs de recherches et de sa conception de la pratique (Comment l'identifier ? Quelle en est l'origine? Comment se partage-t-elle?) (Nicolini, 2012 ; Rouleau, 2013 ; Seidl et Whittington, 2014). Cela étant dit, il n'y a pas de « meilleure façon » d'étudier les pratiques, mais plutôt une diversité de regards possibles sur celles-ci.

Le tableau 2.2 dresse un bref portrait des quatre perspectives de la pratique ayant déjà été mobilisées dans le cadre de l'étude de la pratique de la GRH. Si ces quatre perspectives visent à comprendre la production et la reproduction des pratiques, elles mettent l'accent sur des éléments différents. En bref, nous retenons de la perspective de la praxéologie un intérêt marqué pour l'interaction entre la faculté d'agir des acteurs et le contexte d'application d'une pratique de la GRH. La théorie de l'acteur réseau traite des interactions (ou réseaux) entre les différents acteurs (humain ou matériel). La perspective discursive<sup>23</sup> ainsi que l'ethnométhodologie portent respectivement leur attention sur les discours et les composantes implicites constituant cette discipline. Qui plus est, il ne s'agit là que de quatre des multiples perspectives de la pratique ; ces dernières offrant bien d'autres possibilités (Nicolini, 2012 ; Rouleau, 2013 ; Seidl et Whittington, 2014), telles que la perspective de la pratique comme le foyer du social de Schatzki, que nous mobiliserons pour compléter l'élaboration de notre définition de la pratique de la GRH.

---

<sup>23</sup>Notons que la perspective discursive est parfois présentée comme une perspective à part entière (Demers, 2008).

Tableau 2.1. Différentes perspectives de la pratique et leur transposition en GRH

<b>Perspectives</b>	<b>Conception des pratiques</b>	<b>Transposition à l'étude de la GRH</b>	<b>Publications en GRH</b>
1. La praxéologie	Une pratique est constituée de connaissances. Elle se doit d'être observée dans son contexte situé puisque son utilisation concrète est le produit de la structure et des interactions sociales (Nicolini, 2012 ; Rouleau, 2013).	Cette perspective met l'accent sur l'idée que la GRH n'est pas une « technique objective », mais plutôt une construction sociale prenant son sens dans un contexte donné. L'intérêt est porté sur les interactions entre les praticiens, la structure (les normes sociales en GRH) et le terrain (l'application concrète des politiques de GRH).	<u>Théoriques</u> : Björkman <i>et al.</i> (2014) ; Martin <i>et al.</i> (2011) ; Mierlo <i>et al.</i> (2018) ; Veliquette (2012). <u>Empiriques</u> : Colin <i>et al.</i> (2013) ; Gonzalo (2014) ; Kaudela-Baum et Endrissat, (2009).
2. La théorie de l'acteur réseau	Une pratique se manifeste à travers des réseaux constitués d'acteurs (humain ou non humain) qui sont mis en relation les uns avec les autres sous des dynamiques de pouvoir (Collin <i>et al.</i> , 2006).	Cette perspective s'intéresse à la façon dont différentes activités s'assemblent sous un objectif partagé associé à la pratique de la GRH. Il peut être question de mieux comprendre la contribution des acteurs dans l'application de procédures et des processus de micro négociations qui en découlent.	<u>Théorique</u> : Fenwick (2006). <u>Empirique</u> : Vickers et Fox (2010).
3. La perspective discursive ( la pratique comme un discours)	Les discours sont des pratiques sociales constituant l'essence des phénomènes sociaux (Nicolini, 2012 ; Rouleau, 2013).	Cette perspective étudie les différents niveaux de discours (conversations) en GRH, lesquels sont susceptibles de générer des systèmes d'influence au sein de l'organisation.	<u>Théorique</u> : Lawless <i>et al.</i> (2011) <u>Empirique</u> : Francis et Sinclair, (2003) ; Rigg et Trehan, (2002).
4. L'ethno-méthodologie	Les pratiques sont accomplies grâce à des connaissances relatives à l'utilisation d'outils, de techniques ou de procédures (Nicolini, 2012)	Cette perspective invite à une description détaillée et instructive de la pratique de la GRH permettant au lecteur l'acquisition d'une certaine expérience à travers ces exemples.	<u>Empirique</u> : Bolander et Sandberg (2013).

## 2.8.2 La praxéologie

La perspective de la praxéologie, soutenue notamment par les travaux philosophiques de Foucault, Giddens et Bourdieu, considère la pratique comme un amalgame de normes et de connaissances partagées par les individus (Rouleau, 2013). Ces connaissances se substituent à la notion de « structure » et prennent la forme d'éléments existants à l'extérieur des individus. En ce sens, la pratique de la GRH est constituée de normes relatives à la façon de gérer les individus : par exemple, l'idée reconnue et partagée que ce soit à l'organisation de protéger la santé et la sécurité des salariés pousse les individus à adopter certains comportements. Sous cet angle, la pratique de la GRH consiste à mobiliser des connaissances partagées, tacites ou implicites qui sont en continuel renouvellement en fonction de l'expérience vécue par les acteurs. De ce fait, une interaction donnée entre un professionnel RH et un employé consolide une pratique ou conduit à des changements dans la façon de la réaliser, et ce, en fonction des interprétations des acteurs impliqués. La praxéologie comporte en elle-même plusieurs théories, dont le cadre conceptuel de Whittington (2006) et la théorie de la structuration.

### 2.8.2.1 Le cadre conceptuel de Whittington (2006)

Le cadre conceptuel de Whittington (2006) positionne les interactions entre les concepts de *pratiques* (les normes), de *praxis* (les activités sociales situées) et de *praticiens*. Adapté de Jarzabkowski *et al.* (2007), ce cadre a été utilisé par Björkman *et al.*, (2014) pour présenter un agenda de recherche traitant de la pratique de la GRH. Ce dernier souligne la pertinence d'enrichir nos connaissances à l'égard des interprétations des acteurs impliqués dans la pratique de la GRH, de leurs processus de prise de décisions, de l'implantation de ces décisions, des processus d'influence y étant associés ainsi que de leurs retombées (Björkman *et al.*, 2014).

Cette transposition à la GRH du cadre de Whittington permet de dénouer certaines contradictions théoriques en abordant la GRH sous un autre angle. Par exemple, Martin *et al.* (2011) expliquent que les principales théories mobilisées en gestion stratégique des RH, telles que la théorie basée sur les ressources et la théorie institutionnelle, conduisent à la formulation

de recommandations opposées quant au type de « marque employeur » devant être adopté par les entreprises multinationales : se distinguer ou être similaire. En s'intéressant aux pratiques, aux praxis et aux praticiens, l'attention serait plutôt dirigée sur les difficultés rencontrées par les gestionnaires dans la façon dont les organisations mettent en place des solutions réalistes conciliant ces deux recommandations.

Plus concrètement, étudier les composantes et les intersections du cadre de Whittington permet de nuancer les différentes étapes des processus de GRH tels que l'ont fait Colin *et al.* (2013) et Gonzalo (2014, *thèse de doctorat*). Ce dernier a analysé l'implantation d'un programme d'intégration de nouveaux diplômés pour comprendre comment les praticiens exercent les praxis suivantes : traduire l'orientation, coder la nouvelle orientation, justifier, organiser et déployer le changement. Gonzalo (2014) a ainsi pu organiser ces *praxies*, d'abord chronologiquement, puis, en fonction du type de connaissances mobilisées et de leur orientation (réflexion ou action / ascendante ou descendante). Les praxis de construction de sens ont également attiré l'attention de Colin *et al.* (2013), qui se sont intéressés à ces processus chez les employés plutôt que chez ceux responsables de déployer les programmes de GRH. Ils ont notamment étudié les réactions des employés participant à des dispositifs de développement des compétences en lien avec un nouvel alignement stratégique. Lors de la mise en œuvre de ces dispositifs par les gestionnaires, non seulement les employés s'approprièrent la stratégie énoncée par la direction, mais en redéfinissaient également le sens.

#### 2.8.2.2 La théorie de la structuration

Quant à la théorie de la structuration, elle émane des travaux philosophiques de Giddens et traite de la création et de la reproduction des pratiques sociales dans le temps par l'interdépendance entre l'agentivité (la possibilité d'action des individus) et les structures (les règles et les ressources). On y explique la persistance (consciente ou non) des pratiques sociales à travers trois structures : les structures de légitimation (les règles de normes et de morale), de domination (les règles d'attribution de ressources) et de signification (les règles sémantiques/ l'interprétation). Sous cet angle, la pratique de la GRH est soutenue par ces structures qui

habilitent et contraignent simultanément les acteurs (Mierlo *et al.*, 2018 ; Veliquette, 2012). Le modèle présenté par Mierlo *et al.*, (2018) illustre la transposition de ces structures à la pratique de la GRH et aide l'illustration de ceux-ci par des exemples concrets. Selon les auteurs, les normes formelles ou informelles associées à la pratique GRH (tel que les attentes face à l'utilisation d'outils de sélection) contribuent à la structure de légitimation. La capacité d'allouer des ressources (tel qu'en déterminant le salaire d'un nouveau candidat) ou d'avoir une autorité (tel qu'en ayant le pouvoir de choisir quels candidats sera sélection) contribue à la structure de domination. Finalement, les processus d'interprétation, prenant place dans toute pratique de communication autour des pratiques de GRH, contribuent à la structure de signification (Mierlo *et al.*, 2018).

Mierlo *et al.*, (2018) ont ainsi mobilisé cette théorie pour confronter le modèle rationnel et linéaire d'implantation de processus de GRH. Les auteurs proposent une modélisation alternative dans laquelle chaque phase offre la possibilité aux acteurs de modifier ou de confirmer et de renforcer leur pratique de la GRH. Sous cet angle, l'implantation de décisions en GRH s'accompagne inévitablement d'une transformation par rapport à leur conception initiale selon son évolution dans le temps et l'espace. Les comportements génèrent des pratiques de GRH, lesquelles font ensuite office de structure pour modeler les comportements suivants. Les perceptions à l'endroit du processus, les contradictions dans son design ou une mauvaise allocation de ressources ne sont que quelques éléments expliquant ces variations entre la planification et l'implantation. Pour se stabiliser, un processus de GRH doit donc non seulement être adopté, mais également voir sa légitimité supportée et être inscrit dans les schèmes mentaux des acteurs de l'organisation.

Les trois structures de Giddens offrent ainsi un cadre d'analyse pour la recherche empirique, lequel est d'ailleurs utilisé par Kaudela-Baum et Endrissat (2009) pour comprendre comment les praticiens en viennent à accorder une valeur « stratégique » à leur pratique de la GRH. Ainsi, bien que les structures de légitimation contribuent à établir leur crédibilité, et les structures de domination permettent de délimiter leur champ d'action, c'est particulièrement autour de la structure de signification que les professionnel(le)s RH agissent pour arriver à leurs fins. Pratiquer

la GRH de façon stratégique implique surtout de « faire descendre » les décisions stratégiques tout en s'adaptant au décalage dans les processus de création de sens (*sensemaking*) des différents niveaux d'acteurs. Les professionnel(le)s RH se consacrent ainsi à aider les employés confrontés à un contexte d'incertitude à créer du sens autour des actions qui leur sont demandées.

En somme, en accordant une telle importance aux acteurs impliqués dans la GRH, la praxéologie a permis de mettre en évidence que les processus d'implantation planifiés subissent d'inévitables transformations occasionnées par des processus de négociations, d'essai-erreurs, d'interprétation et d'appropriation (Colin *et al.*, 2013 ; Gonzalo, 2014 ; Kaudela-Baum et Endrissat, 2009). De ce fait, même si les stratégies de GRH semblent parfois floues, ambiguës et imprécises, la praxéologie nous apprend que c'est dans la pratique, et plus précisément à l'occasion d'espaces collectifs de réflexions et d'échanges, que se construit le sens partagé à l'égard des structures. C'est d'ailleurs ce qui supportera ces processus et qui sera déterminant sur l'issue des changements (Kaudela-Baum et Endrissat, 2009).

### 2.8.3 La théorie de l'acteur réseau

La théorie de l'acteur réseau, provenant des travaux de Latour et de Callon, s'intéresse aux relations d'échange et de négociation entre les différents acteurs – qu'ils soient humains ou non humains – et à la façon dont ces interactions procurent du pouvoir. Cette théorie se démarque du fait d'attribuer une importance équivalente aux éléments humains et non humains (tel que des documents, des outils technologiques, etc.). On attribue à ces acteurs des rôles dans un réseau, tels que le rôle de porte-parole, et identifie leurs activités respectives, telle que l'activité de traduction (Collin *et al.*, 2006). La théorie de l'acteur réseau se distingue de la praxéologie par sa vision plus « aplatie » de la réalité. On y présente la réalité comme un amalgame d'actions situées, prenant place sur un seul niveau d'abstraction. Contrairement à la praxéologie qui explore la relation entre différents niveaux d'abstraction (la structure et les praxis), la théorie de l'acteur réseau s'éloigne de l'idée selon laquelle il existerait des structures immuables, existantes à l'extérieur des individus (Seidl et Whittington, 2014). En somme, cette théorie trouve sa

pertinence pour l'étude de la pratique de la GRH lorsqu'il est question de comprendre de quelle façon les processus et les politiques RH s'imbriquent aux autres pratiques organisationnelles et s'organisent autour d'intérêts divergents (Vickers et Fox, 2010).

Cette théorie est à même de transformer la façon de concevoir certaines activités organisationnelles telles que le propose Fenwick (2006) avec la notion d'apprentissage organisationnel. Traditionnellement, ces apprentissages sont perçus telles des capacités « stables » impliquant des processus d'acquisition qui permettent d'atteindre le niveau de compétences nécessaire à l'adoption des comportements attendus. Or, sous l'angle de la théorie de l'acteur réseau, les apprentissages se présentent plutôt sous la forme d'un mouvement constant et fluide entre leur consolidation (par la conservation, l'enracinement, la stabilisation ou en forgeant l'identité) et leur discontinuité (lors d'improvisation, de transformation ou d'innovation) (Fenwick, 2006). Fenwick (2006) explique que ce mouvement générateur de capacité et de pouvoir émerge des réseaux d'acteurs *traduisant* de façon distinctive leurs relations. Sous cet angle, les capacités n'existent pas en elles-mêmes: « aucune compétence ou connaissance n'a d'existence reconnaissable en dehors de son utilisation au sein d'une communauté <sup>24</sup> (Fenwick, 2006, p.294).». C'est pourquoi, lorsque nous évoquons une compétence, telle que la dextérité manuelle, elle est représentée nécessairement dans le cadre de situations de travail, par exemple, en figurant une personne manipulant des objets d'une certaine manière : donc une personne en relation avec son environnement et avec les autres acteurs jugeant ses gestes. Sous cet angle, cette compétence prend forme à travers les acteurs et ses relations qui contribueront à lui faire traverser des mouvements de consolidation et de discontinuité.

La théorie de l'acteur réseau offre ainsi un lexique enrichissant et structurant l'analyse des phénomènes sociaux, permettant ainsi de s'attarder aux interactions dissimulant des phénomènes de « micropolitiques » (Vickers et Fox, 2010). Par exemple, Vickers et Fox (2010)

---

<sup>24</sup>Traduction libre : «No skill or knowledge has a recognizable existence outside its use within the community»

décrivent comment les dynamiques de pouvoir ont permis à des gestionnaires de ralentir un programme formel de licenciement collectif. Grâce à des notions telles que l'enrôlement, le contre-enrôlement, la résistance et la traduction, on comprend comment des réseaux impliquant des acteurs humains et non humains contribuent à transformer la stratégie déployée par la direction.

Bref, la théorie de l'acteur réseau transforme la façon de concevoir certains concepts abstraits en GRH, tels que la notion de compétences— traditionnellement étudiée comme des possessions individuelles ou organisationnelles —en forçant plutôt de les voir comme des amalgames fluides d'actions et d'interactions (Fenwick, 2006). En mettant au premier plan les interactions entre les acteurs, qu'ils soient humains ou non humains, cette théorie enrichit l'analyse et la description des phénomènes en GRH en dévoilant comment les dynamiques de pouvoir contribuent à l'issue des changements (Vickers et Fox, 2010).

#### 2.8.4 La perspective discursive

La perspective discursive renvoie à une ontologie dans laquelle les discours représentent l'essence des phénomènes sociaux (Rouleau, 2013). Sous cette ontologie, le discours est « une façon de faire exister les choses, et non une simple façon de les représenter<sup>25</sup> » (Nicolini, 2012, p.189). Par exemple, transposée à l'étude du développement des ressources humaines, cette notion même de « développement » prend la forme d'un construit social inexistant à l'extérieur du langage (Lawless *et al.*, 2011 ; Rigg et Trehan, 2002).

Cette perspective implique diverses approches invitant à explorer sous différents angles le rôle des discours dans la construction des phénomènes sociaux (Nicolini, 2012). Selon l'objectif des recherches, ces discours peuvent évoquer autant des textes que des discussions ; en bref, tout ce qui se rapporte aux langages ou aux façons de communiquer. Transposé à la pratique de la GRH, il peut notamment être question de mieux comprendre ce que génère la façon qu'ont les

---

<sup>25</sup>Traduction libre de : « a way of making things happen in the world, and not a mere way of representing it »



praticiens de parler de développement des ressources humaines ou encore de dévoiler les discours d'acteurs sous-représentés (Lawless *et al.*, 2011).

Par exemple, Rigg et Trehan (2002) démontrent que les approches discursives permettent de rendre compte de pratiques de développement des ressources humaines autrement invisibles. Les discours étudiés par l'auteur dévoilent la présence de pratiques d'apprentissage en continu et de partages des connaissances alors que des outils d'analyse quantitative ne permettraient pas de les déceler. Il est aussi possible de traiter des discours sous un angle plus « critique » en traitant de contrôle et de luttes de pouvoir (Lawless *et al.*, 2011). En ce sens, Francis et Sinclair (2003) étudient comment cohabitent des conversations multi niveaux (stratégique, managérial et opérationnel) dans les processus d'implantation de changement en GRH. Ces conversations émergent de l'interaction entre les structures externes de discours et les discours en GRH. Elles construisent ainsi la réalité organisationnelle et les identités individuelles en légitimant les processus et en modulant les rapports de pouvoir. Par exemple, les auteurs expliquent que: « l'obtention d'un financement et d'un soutien suffisants pour le changement au niveau des entreprises et des commerces reposait donc sur l'utilisation d'un langage rhétorique qui a contribué à créer et à entretenir un mythe de rationalité procédurale ancré dans une logique comptable. »<sup>26</sup>. Il appert également que les stratégies de RH centrées sur les personnes et celles centrées sur le contrôle, souvent présentées en opposition l'une à l'autre, sont en tensions perpétuelles plutôt que d'être utilisées de façon mutuellement exclusive.

Ainsi, les perspectives discursives proposent une ontologie toute particulière de la pratique de la GRH reposant sur la façon de parler de celle-ci (Lawless *et al.*, 2011 ; Rigg et Trehan, 2002). Selon cette perspective, lors d'un changement, il importe de dévoiler les multiples niveaux de discours (p. ex. : stratégique, managérial, opérationnelle) à travers lesquels les pratiques et les processus de GRH prennent forme (Francis et Sinclair, 2003).

---

<sup>26</sup>Traduction libre de :«Attempts to generate sufficient funding and support for change at corporate and business levels thus rested on the use of rhetorical language that helped create and sustain a myth of procedural rationality embedded in an accounting logic» (p.701)

### 2.8.5 Ethnométhodologie

Pour l'ethnométhodologie, l'essence des pratiques se retrouve dans les accomplissements des praticiens (Nicolini, 2012). L'exécution d'une pratique se fait nécessairement de façon à ce que le praticien se sente en mesure de la justifier ou de rendre des comptes à son égard (Nicolini, 2012). Autrement dit, l'être humain porte en lui-même des représentations issues de règles ou de motivations morales et celles-ci rendent légitime ce qu'il considère comme une façon « normale » d'agir. Ce sont ces « règles » que l'ethnométhodologie cherche à dévoiler. Cette perspective se distingue des autres en ne proposant pas de cadre théorique à proprement parler : cette perspective se rapproche davantage d'une méthodologie. Le rôle du chercheur y est de décrire les phénomènes de manière à procurer au lecteur le bagage nécessaire à l'accomplissement d'une pratique, et ce, de façon suffisamment précise pour qu'il se sente habilité à la réaliser (Nicolini, 2012). Sans traiter explicitement de changement, cette perspective permet une déconstruction des phénomènes, ce qui est susceptible d'habiliter les acteurs à initier des changements dans leurs façons de faire grâce à une plus grande lucidité dans l'accomplissement de leurs pratiques et une meilleure compréhension de leur faculté d'agir (agentivité).

Par exemple, Bolander et Sandberg (2013) ont utilisé l'ethnométhodologie pour déconstruire la façon dont sont délibérées les décisions d'un comité de sélection à la suite d'un entretien. Pour arriver à des décisions satisfaisantes pour chacun des évaluateurs, ceux-ci emploient non pas une procédure d'évaluation préalablement établie suivie de façon rigoureuse, mais plutôt des processus de construction de sens et d'intersubjectivité. Entre autres, ils remettent en question et révisent collectivement leurs interprétations du candidat. Ces processus, qui varient en fonction de si les évaluateurs sont initialement d'un avis similaire ou non, impliquent notamment de rassembler les attributs du candidat pour en dégager une version partagée et ensuite d'orienter et de construire du sens par rapport aux outils de sélection. Les outils de prise de décision sont ainsi mobilisés pour justifier la décision et la rendre légitime. Autrement dit, la façon d'appliquer les outils découle surtout du besoin d'en arriver à une décision sensée pour toutes les parties impliquées dans la prise de décision. Ainsi, les chercheurs habiliter le lecteur

dans sa faculté d'agir en explicitant que les outils de sélection préalablement établis ne contrôlent pas les façons de faire de l'acteur, mais que c'est plutôt ce dernier qui les utilise de la façon qui lui convient. Par la même occasion, les chercheurs proposent des changements dans la façon de réfléchir la sélection de candidats afin de mieux exprimer l'utilisation concrète de ces outils (p. ex. : en évaluant la qualité d'un outil de sélection par sa capacité à faciliter les processus de construction de sens).

En somme, l'ethnométhodologie permet de voir comment les pratiques de GRH prennent place dans un contexte « ordinaire ». Une meilleure compréhension à cet effet permet de repositionner les attentes à l'égard des pratiques prescrites, de comprendre comment une pratique donnée trouve concrètement son efficacité et de conduire des changements par la prise de conscience des nuances des différentes façons de faire (Bolander et Sandberg, 2013).

#### 2.8.6 Apports potentiels des perspectives de la pratique de la GRH

De façon générale, les perspectives de la pratique invitent à considérer l'agentivité, la matérialité ainsi que les éléments émergents constituant les phénomènes (Vaara et Whittington, 2012). Transposée plus spécifiquement à la GRH, la section précédente a permis de soulever la contribution spécifique de différentes perspectives. À la lumière de cette littérature, les perspectives de la pratique présentent de nombreux apports potentiels en GRH, tant au niveau théorique qu'empirique. Ces apports trouvent d'autant plus de pertinence pour l'étude de la GRH en contexte de PME.

Sur le plan théorique, ces perspectives permettent de renouveler la façon d'étudier la GRH en traitant tout particulièrement de l'action des acteurs prenant part aux phénomènes. Les cadres et les lentilles théoriques proposés permettent notamment de structurer l'articulation de pistes issues des recherches prometteuses (p. ex.: Björkman *et al.*, 2014 ; Veliquette, 2012), lesquelles peuvent confronter des théories traditionnelles (Lawless *et al.*, 2011 ; Mierlo *et al.*, 2018 ; Rigg et Trehan, 2002) et revisiter certains phénomènes appuyés par des théories aux propositions inconciliables (Martin *et al.*, 2011). Pour ce faire, ces cadres passent notamment par une

redéfinition de certaines notions utilisées en GRH en les inscrivant sous une tout autre ontologie (tel que la notion de développement des RH) (Fenwick, 2006 ; Rigg et Trehan, 2002). Cela enrichit ainsi les connaissances sur la façon dont une pratique ou un processus de GRH peut être appliqué ou sur la façon dont celui-ci trouve concrètement son efficacité. Cela permet également de déconstruire le modèle de l'implantation en GRH, généralement décrit comme un processus de planification rationnel et linéaire des stratégies, des rôles et des responsabilités (Lawless *et al.*, 2011 ; Mierlo *et al.*, 2018). Ultimement, les interventions en GRH pourraient se voir améliorées par une compréhension plus approfondie des dynamiques sociales sous-jacentes (Veliquette, 2012).

Sur le plan empirique, les perspectives de la pratique ajoutent de la nuance à notre compréhension du déroulement de divers processus en GRH. Ces perspectives peuvent être utilisées pour décrire les praxies associées à l'implantation (Colin *et al.*, 2013 ; Gonzalo, 2014) et pour mettre en lumière les dynamiques de pouvoir ainsi que les processus de construction de sens et de légitimation ayant lieu au cours de l'application d'un changement émanant de la haute direction (Francis et Sinclair, 2003 ; Kaudela-Baum et Endrissat, 2009 ; Vickers et Fox, 2010). Ces perspectives permettent aussi d'analyser différents niveaux de discours entourant les stratégies d'implantation (Francis et Sinclair, 2003 ; Rigg et Trehan, 2002) et de révéler de quelles façons les pressions exercées mènent à l'ajustement des stratégies planifiées (Vickers et Fox, 2010). Les activités de GRH (telles que la formation), qui soutiennent le déploiement de ces stratégies, se présentent alors comme des outils de construction de sens et d'appropriation (Colin *et al.*, 2013 ; Francis et Sinclair, 2003 ; Kaudela-Baum et Endrissat, 2009). Ces processus de construction de sens s'observent également lors d'activités de GRH plus « ordinaires », telles que les délibérations lors d'un processus de sélection (Bolander et Sandberg, 2013). En définitive, ces connaissances invitent à placer l'interaction entre l'acteur et son contexte au centre des explications lorsque des changements sont observés dans les façons de pratiquer la GRH. Par la même occasion, cela contribue à expliquer pourquoi des modèles de pratiques ou des processus RH trouvent des applications et des dénouements différents en fonction des contextes dans lesquels ils s'insèrent.

En ce qui concerne plus spécifiquement les PME, considérant que l'intuition et l'improvisation sont réputées faire partie de l'essence de ces organisations, les nuances obtenues grâce à cet ancrage théorique seraient à même de rendre compte de la complexité d'un tel contexte. Aussi, les perspectives de la pratique se sont avérées pertinentes pour l'étude des processus d'implantation de changements organisationnels. Elles sont donc susceptibles d'enrichir la compréhension de contexte dans lequel la fonction GRH subit des changements intentionnels et planifiés, comme lorsqu'une PME structure sa fonction RH.

En somme, cette section nous a permis de nous familiariser avec le regard distinct de quatre différentes perspectives et à leur transposition à l'étude de la GRH. La littérature évoquée témoigne du potentiel de cet ancrage théorique et de sa pertinence pour l'étude de la GRH. De toute évidence, les perspectives de la pratique sont à même d'enrichir notre compréhension de l'application concrète de la GRH en dévoilant les actions, les interactions et les processus de création de sens susceptibles de contribuer à leur adaptation par les acteurs impliqués. Les perspectives de la pratique se révèlent pertinentes pour traiter du contexte particulier des PME et des processus de changement organisationnel susceptible d'y survenir. En vue de soutenir la recherche portant sur la GRH lorsque celle-ci n'est pas matérialisée sous la forme de procédure ou politique, ces perspectives se montrent adaptées pour soutenir la formulation d'une définition de la pratique de la GRH, ce à quoi nous nous appliquons dans la section suivante.

## 2.9 Vers une définition de la pratique de la GRH

La littérature scientifique comporte de nombreuses définitions de la GRH. Or, comme celles-ci n'ont pas été formulées en vue de s'inscrire sous les perspectives de la pratique, il importe d'avoir une réflexion visant à transposer adéquatement leurs propos à un usage inscrit sous ces perspectives. Nous nous sommes ainsi inspirées de quelques-unes de ces définitions afin de faire ressortir l'essence de cette discipline, pour ensuite y intégrer l'influence des perspectives de la pratique.

La définition que nous proposons est ainsi plus adaptée à un contexte de PME. En effet, elle permet d'éviter les principaux écueils des autres approches de la GRH qui surviennent en contexte de PME, par exemple lorsque les chercheurs empruntent une approche dichotomique de la formalité de la GRH (voir partie 1). En l'occurrence, cette définition vise éclaircir la frontière entre la pratique de la GRH et les autres fonctions organisationnelles.

### 2.9.1 L'essence de la pratique de la GRH

D'emblée, nous portons notre attention sur des définitions utilisées autour de la notion de « GRH » (telles que celles de pratiques de GRH, fonction RH ou architecture RH) pour nous informer de l'essence de la pratique de la GRH. Autrement dit, nous cherchons à saisir ce dont il est question lorsque nous l'évoquons. Nous menons cette réflexion autour d'une douzaine de définitions (Annexe B) en provenance de divers horizons épistémologiques. Par exemple, Boxall (2013) est un incontournable de la gestion stratégique des RH, alors que Collings *et al.* (2019) s'inscrivent sous une approche critique.

Prises individuellement, ces définitions n'apportent qu'un éclairage partiel quant à ce que les personnes *font concrètement* lorsqu'il est question de la GRH. Il n'en demeure pas moins qu'en adressant l'un ou l'autre des éléments suivants : le « quoi ? », le « qui ? », le « comment ? » et le « pourquoi ? », ces représentations de la GRH nous permettent d'amorcer une réflexion. Plus précisément, nous examinons :

- 1) Qu'est-ce qui se manifeste lorsqu'il est question de GRH (le « *quoi* ») ?
- 2) Qui sont les acteurs impliqués (le « *qui* »)?
- 3) Comment cela est-il pris en charge par ceux-ci (le « *comment* »)?
- 4) À quelles fins est-ce utilisé (le « *pourquoi* »)?

Nous faisons ainsi ressortir certaines tendances que nous enrichissons grâce aux apports des perspectives de la pratique soulevés dans la section précédente.

### 2.9.1.1 Le « quoi »

Pour certains auteurs, les manifestations de la GRH se concrétisent à travers des activités humaines (Boxall, 2007 ; Paauwe et Boon, 2009) pouvant se situer au niveau de la cognition (Kaufman, 2014). Les manifestations de la GRH sont alors *invisibles*, prenant la forme de réflexions de la part des acteurs ou de l'adoption d'une idéologie particulière à l'égard des relations d'emploi (Marlow, 2006). Cela se manifeste également par des actions concrètes telles que les pratiques (Collings *et al.*, 2019) et les activités d'implantation (Kaufman, 2014) découlant de ces réflexions. Autrement dit, il s'agit des moyens utilisés pour mettre en œuvre des décisions planifiées concernant les relations d'emploi.

En ce sens, certains auteurs semblent considérer que les manifestations de la GRH se limitent à un cadre normatif, en circonscrivant la GRH à l'utilisation de « techniques » (Kepes et Delery, 2006 ; McKenna *et al.*, 2008), ou à l'application de « principes » ou de « politiques » spécifiques (Tissen *et al.*, 2010). Or, se limiter aux pratiques normatives requiert de pouvoir reconnaître concrètement qu'une activité planifiée soit soutenue par une telle norme. Cela nécessite également de déterminer si ces normes doivent se refléter fidèlement dans les actions pour être considérées comme de la GRH. Autrement dit, dans quelle mesure la pratique de la GRH doit-elle être calquée sur ce qui est planifié pour être considéré comme de la GRH ?

À cet effet, souvenons-nous que dans un contexte de PME, il arrive que des normes prédéterminées ne fassent pas de sens pour ceux qui les appliquent ou ne se reflètent pas dans leur discours. Par exemple, un dirigeant de PME pourrait offrir de la rétroaction à ses employés sans pour autant nommer cela de la « gestion du rendement ». Le but serait le même que des professionnel(le)s RH qui mettent en place un programme d'évaluation biannuel impliquant l'usage de grilles d'entretien d'évaluation : ce sont les façons de faire qui sont différentes. En somme, il peut être question d'associer des pratiques à de la GRH soit en regard des objectifs poursuivis, soit en regard des façons de faire adoptées.

Cela étant dit, les perspectives de la pratique nous enseignent que l'application d'une décision de GRH est susceptible de dévier de sa planification initiale (Colin *et al.*, 2013 ; Francis et Sinclair, 2003 ; Lawless *et al.*, 2011 ; Mierlo *et al.*, 2018 ; Vickers et Fox, 2010). Il est alors inoportun de rechercher des pratiques identiques à la norme – le quotidien étant également construit de moments d'improvisation et d'interventions réactives. De ce fait, nous retenons que la pratique de la GRH se manifeste par des prises de décisions et la réalisation d'actions planifiées ou émergentes concernant les relations d'emploi.

#### 2.9.1.2 Le « qui »

Certaines définitions adoptent une vision abstraite des acteurs qui exécutent la GRH et mentionnent simplement qu'elle est mise en place par l'organisation (p.ex. :Collings *et al.*, 2019 ; Kepes et Delery, 2006). Mais que retrouve-t-on de particulier lorsqu'il s'agit de la pratique de la GRH par rapport aux autres fonctions de gestion? À ce sujet, il ressort deux catégories d'acteurs nécessaires à la pratique de la GRH. Il y a les acteurs qui exécutent les activités de GRH et ceux qui les « reçoivent » (Taylor, 2004). Pour Miles et Snow (1984), il s'agit nécessairement de membres d'une organisation fonctionnelle, c'est-à-dire dans laquelle les rôles sont divisés et distribués auprès de spécialistes. Alors que pour d'autres, la GRH se présente dès la mise en relation de ces deux catégories d'acteurs dans le cadre d'une relation d'emploi, lequel implique un « échange »<sup>27</sup> (Marlow, 2006 ; Watson, 2008).

Ceux qui exécutent la GRH peuvent aussi être désignés objectivement du fait d'être gestionnaires (Kaufman, 2014). D'une certaine façon, ce sont les facilitateurs permettant à l'organisation de tirer profit de ressources dites « humaines ». Ces acteurs qui exécutent la GRH cherchent à agir sur la qualité et la quantité de ces ressources (Robert-Huot et Cloutier, 2020). Ceux qui *reçoivent* les pratiques de GRH sont les acteurs qui détiennent ces « ressources humaines » dont l'organisation a besoin (Watson, 2008). Ces ressources peuvent prendre la forme de connaissances, d'aptitudes, de réseaux, d'énergie, et de capacités dynamiques (c'est-à-dire, la

---

<sup>27</sup> Traduction libre de « employment relationship » et de « employment exchange »



santé physique et mentale, les capacités intellectuelles, la personnalité et la motivation) (Boxall, 2013 ; Watson, 2008), donc de « capital humain ». Sous un autre angle, de façon plus subjective et globale, il est possible d'inclure dans le « qui » tout acteur dont les actions sont conditionnées par des discours de GRH (Taylor, 2004). Ces derniers réfèrent aux acteurs dont les discours contribuent à faire « vivre » la notion abstraite de « GRH ».

À ce sujet, les perspectives de la pratique soulignent que les rôles et les responsabilités des acteurs émergent au cours de processus RH (Lawless *et al.*, 2011 ; Mierlo *et al.*, 2018). Une désignation trop hermétique et objective des personnes impliquées dans la GRH manquerait de sensibilité dans un contexte où les rôles ne sont pas explicitement identifiés ou lorsque des acteurs contribuent à des pratiques de GRH sans pour autant y être officiellement désignés. Par ailleurs, les acteurs ne sont pas seulement dans une relation d'exécution des pratiques de GRH et de « réception » des celles-ci : ils les co-construisent, notamment en se les appropriant. De plus, les perspectives de la pratique ont mis en évidence le rôle possible des entités sociomatérielles en GRH (Vickers et Fox, 2010). De ce fait, les pratiques peuvent également s'appuyer sur divers supports matériels. Les caractéristiques de ces derniers - notamment au niveau de leur tangibilité (ou non) – contribueraient à la façon dont les pratiques se déroulent. Nous retenons donc que la pratique de la GRH implique une interaction directe ou indirecte (soit entre deux acteurs ou par l'entremise d'objet matériel), qui traite d'une actuelle ou d'une éventuelle relation d'échange. Ainsi, ceux qui exercent la pratique de la GRH sont ceux qui, par leurs prises de décisions et actions, s'impliquent dans l'échange de rétributions avec les détenteurs de capital humain contre la contribution de ces derniers au fonctionnement de l'organisation.

### 2.9.1.3 Le « Comment »

Pour convenir de la façon de pratiquer la GRH, les acteurs subissent des influences qui agissent telles des forces motrices (Kepes et Delery, 2006). Ces influences, qui peuvent prendre la forme de discours, seraient notamment soutenues par le principe de rationalité (Taylor, 2004). Cette rationalité est obtenue par la mesure, l'évaluation (Taylor, 2004), la pensée systémique ou les

principes scientifiques (Kaufman, 2014). L'acteur n'aurait alors qu'à s'informer, puis qu'à se laisser guider (Kaufman, 2014) par les énoncés de valeurs, les politiques ou les procédures administratives (Kepes et Delery, 2006 ; Tissen *et al.*, 2010). En somme, la pratique de la GRH serait essentiellement influencée par des processus d'aide à la décision dépourvus de subjectivité et permettant de tenir compte de la complexité du contexte dans lequel elle est exercée.

Mais comment se comportent les acteurs sous l'influence de ces processus? Comment ceux-ci prennent-ils leurs décisions ? Autrement dit, comment utilisent-ils leur marge de manœuvre (faculté d'agir / agentivité) ? Les perspectives de la pratique soulignent le rôle de l'agentivité dans l'application de procédures planifiées. Les acteurs interprètent le contexte et les procédures considérées légitimes, puis ils « choisissent » s'ils s'y conforment ou s'ils les transforment (Mierlo *et al.*, 2018). Ainsi, au-delà de l'application d'un modèle de GRH prédéterminé appelant à la rationalité et la prévisibilité, les acteurs bénéficient d'une certaine marge de manœuvre, c'est-à-dire d'une faculté d'agir (agentivité), en fonction du contexte d'application. Ces acteurs sont ainsi sous l'influence de modèles ou de normes associés à la GRH et considérés légitimes, qu'ils interprètent et adaptent à leur contexte.

#### 2.9.1.4 Le « Pourquoi »

La pratique de la GRH est réalisée à des fins précises<sup>28</sup> (Boxall, 2007) : ce sont des objectifs organisationnels qui guident les activités plus concrètes. Les définitions réfèrent parfois à des objectifs RH fonctionnels tels que l'acquisition, le développement, la rétribution et la rétention (Kepes et Delery, 2006 ; Miles et Snow, 1984), ou parfois elles réfèrent à des objectifs plus généraux, tel que de permettre la réalisation des tâches de travail par les employés (McKenna *et al.*, 2008 ; Watson, 2008). En effet, les objectifs en GRH peuvent être déclinés selon différents niveaux de précision. Par exemple, la fonction de recrutement permet de pourvoir les postes vacants et s'insère dans l'objectif d'attraction des employés. Cette activité comporte les sous-

---

<sup>28</sup> Traduction libre de : « pruposefull human activité »

objectifs de procurer aux candidats potentiels l'information pertinente au sujet des postes à pourvoir de manière à les inciter à poser leur candidature. Les moyens déployés différeront si l'on souhaite recruter à l'interne ou à l'externe.

Pour certains, ces objectifs sont essentiellement soutenus par une idéologie managériale (Marlow, 2006) influencée par des visées d'efficacité économique (Taylor, 2006) et de pérennité organisationnelle (Watson, 2008). La pratique de la GRH doit alors être « stratégique » (Miles et Snow, 1984) et veiller à développer le capital humain requis pour avoir un avantage compétitif pour l'organisation (Kepes et Delery, 2006 ; Marlow, 2006) et optimiser les performances par un meilleur usage du potentiel des membres de l'organisation (Marlow, 2006 ; Tissen *et al.*, 2010). Cette approche sous-entend que la GRH est nécessairement déployée en vue de soutenir une organisation visant la croissance de ses propres bénéfices dans un marché compétitif. Ce faisant, nous en retenons surtout qu'une des finalités de la GRH est de supporter l'organisation dans l'atteinte d'un seuil de rentabilité attendu (qui peut, ou non, être motivé par la croissance, selon sa vision).

Certains ajoutent à cela que les objectifs sous-jacents à la pratique de la GRH peuvent varier selon les intérêts individuels des acteurs impliqués, ce qui agit sur le niveau d'influence qu'il est possible d'avoir sur les perceptions, attitudes ou comportements (Boxall, 2007); autrement dit, des intentions subjectives peuvent s'imbriquer aux objectifs rationnels. Par exemple, les réponses des acteurs recevant les pratiques seront amenées à varier selon les individus ou les groupes concernés (Collings *et al.*, 2019). La GRH a ainsi pour finalité l'équilibre entre les intérêts des individus et la contribution potentielle de ceux-ci à l'ajout de valeur à l'organisation (associé aux objectifs rationnels) (Tissen *et al.*, 2010). Autrement dit, la pratique de la GRH permettrait également de contribuer à la réalisation d'objectifs subjectifs, et ce, à travers la relation d'échange impliquant le versement de rétribution contre la contribution des détenteurs de capital humain au fonctionnement de l'organisation.

Ainsi, la raison d'être de la GRH serait non seulement guidée par un seuil attendu de rentabilité organisationnelle, mais également par les intérêts des acteurs impliqués. La relation d'échange

entre les acteurs sera ainsi soutenue par ces deux types d'objectifs. À ce sujet, les perspectives de la pratique montrent bien la présence de cette diversité d'intérêts dans la pratique de la GRH (Francis et Sinclair, 2003 ; Vickers et Fox, 2010). Par ailleurs, l'application d'un processus est issue de processus d'interprétation (Bolander et Sandberg, 2013 ; Colin *et al.*, 2013 ; Gonzalo, 2014) et requiert surtout d'être perçue comme étant légitime par les divers acteurs impliqués (Kaudela-Baum et Endrissat, 2009 ; Mierlo *et al.*, 2018). Cela justifie, par exemple, que l'application d'une règle normée soit écartée si une autre pratique se justifie mieux, par exemple, sur le plan moral. Ainsi, la pratique de la GRH est non seulement guidée par le sens que chaque acteur attribue à ses propres actions, mais également par des objectifs organisationnels.

### 2.9.2 Proposition d'une définition de la pratique de la RH

Alors que des tendances relatives aux définitions de la GRH nous informent de l'essence de cette discipline, les perspectives de la pratique enrichissent notre compréhension de celle-ci. Elles nous invitent à considérer les actions imprévisibles, le rôle des composantes sociomatérielles, l'appropriation par les acteurs des différentes pratiques ainsi que les processus d'interprétations individuels et collectifs. Le tableau 2.2 met en perspective les tendances issues des définitions de la GRH analysées et les apports des perspectives de la pratique.

Tableau 2.2 Synthèse des apports des perspectives de la pratique pour la définition de la GRH

<b>Éléments de définition</b>	<b>Tendances issues des définitions traditionnelles</b>	<b>Apports des perspectives de la pratique</b>
<b>Le « quoi »</b>	La GRH est composée de réflexion et des moyens utilisés pour mettre en œuvre des actions planifiées.	La pratique de la GRH implique des moments d'improvisation et de réaction à des situations émergentes.
<b>Le « qui »</b>	La GRH implique les acteurs qui exécutent les pratiques et les acteurs détenteurs de capital humain «°recevant°» les pratiques.	Des acteurs non humains ont un rôle dans la construction de la pratique de la GRH.

<b>Le « comment »</b>	La GRH est influencée par des processus d'aide à la décision s'inscrivant sous des principes de rationalité et de prévisibilité.	Les acteurs exercent leur capacité d'agir dans leur pratique de la GRH.
<b>Le « pourquoi »</b>	La GRH est motivée par l'atteinte d'un seuil de rentabilité organisationnelle et par les intérêts individuels des acteurs impliqués.	Des objectifs organisationnels sont partagés par les acteurs qui les utilisent dans la poursuite de leurs intérêts individuels.

À l'issue de cette réflexion, nous proposons une définition de la pratique de la GRH actualisant les tendances de la littérature en GRH en les enrichissant des apprentissages réalisés grâce aux perceptions de la pratique (encadré 2.2.).

Encadré 2.2 Proposition d'une définition de la pratique de la GRH

**La pratique de la GRH** consiste à prendre des décisions et à poser des actions planifiées ou émergentes concernant la relation d'emploi (*quoi*), qui se concrétisent à travers des interactions directes ou indirectes entre deux parties : les membres de l'organisation responsables de la relation d'emploi et les détenteurs de capital humain (*qui*). Ces activités reposent sur des connaissances, des modèles ou des normes associés à la GRH et considérés légitimes que les acteurs mobilisent avec agentivité en les interprétant et en les adaptant à leur contexte (*comment*). La relation d'emploi qui en découle permet la poursuite des intérêts des détenteurs de capital humain à travers l'échange de rétributions contre leurs contributions au fonctionnement de l'organisation (*pourquoi*).

Il n'en demeure pas moins que cette définition ne nous aide que partiellement à résoudre le problème initialement évoqué, soit d'identifier la pratique de la GRH dans un contexte où elle n'est pas explicitement nommée ainsi par les acteurs.

Pour compléter cette réflexion, nous nous inspirons de la perspective de la pratique comme le foyer du social. Cette perspective, encore absente de la littérature en GRH, propose quatre

mécanismes organisant les actions pouvant constituer une pratique, soit : la compréhension pratique, la compréhension générale, les règles et la structure téléo-affective (Schatzki, 2019).

*La compréhension pratique* évoque l'exercice d'une action intentionnelle ayant un objectif conscient et trouvant une pertinence en certaines circonstances (Schatzki, 2019). Par exemple, un conseiller en ressources humaines utilise les sites de recrutement qui lui sont utiles pour le recrutement à l'externe, mais comprend qu'une autre technique devra être utilisée pour du recrutement à l'interne. Cette pratique d'affichage des candidatures est alors bien consciente et l'acteur applique la technique qu'il trouve appropriée en fonction des circonstances dans lesquelles il se trouve.

*La compréhension générale* évoque une idée plus générale englobant plusieurs petits gestes (Schatzki, 2019). Cela renvoie en quelque sorte aux objectifs organisationnels associés à la GRH. Par exemple, les affichages de postes réalisés par les professionnel(le)s en RH contribuent à fournir à l'organisation un nombre suffisant de ressources humaines. L'ensemble des actions relatives au recrutement partagent une même compréhension générale et s'inscrit sous une même pratique: fournir le nombre suffisant de ressources humaines à l'organisation.

*Les règles* peuvent inclure des procédures, des instructions, ou toute autre forme de déclinaison de directives à suivre (Schatzki, 2019). Par exemple, pour procéder à la révision de sa grille salariale, un conseiller en RH s'orientera grâce aux étapes incluses dans la loi sur l'équité salariale. Toutes les actions réalisées afin de suivre cette procédure s'articulent autour d'une même pratique : réaliser une révision salariale conforme à la loi.

Finalement, *la dimension téléoloaffective* concerne les actions guidées par les émotions. Les acteurs ont un certain attachement envers cette façon de faire et ressentent que c'est de cette façon que les choses doivent être réalisées (Schatzki, 2019). On pourrait penser notamment à des rituelles ou des cérémonies, ou encore au sentiment que c'est la façon acceptable de se comporter en certaines circonstances. Par exemple, lors d'un licenciement, des

professionnel(le)s RH pourraient démontrer de l'empathie envers les employés, sachant que c'est une épreuve difficile pour ce dernier : il s'agit de la pratique acceptable à adopter.

Ces éléments nous permettent d'apporter un complément à notre définition de la pratique de la GRH en mettant en évidence certains éléments permettant d'identifier les manifestations concrètes de la GRH (Encadré 2.3).

#### Encadré 2.3. Mécanismes constituant les pratiques de la GRH

**La pratique de la GRH** regroupe des actions :

- Mises en œuvre par une personne s'attribuant la capacité d'appliquer intentionnellement des actions associées à la GRH – tels que des techniques et des outils de GRH (*la compréhension pratique*);
  - Intégrées dans une compréhension globale des objectifs RH auxquels elles contribuent (*la compréhension générale*).
  - Encadrées par un programme ou un processus y étant associé – tel qu'un cadre légal ou réglementaire (*les règles*);
- OU
- Soutenues par un sentiment que « la GRH doit être réalisée de cette façon » (*la structure téléo-affective*);

#### 2.10 Conclusion de la partie 2 : pour une étude de la GRH orientée sur la pratique

Dans la partie précédente de notre cadre conceptuel, nous avons proposé des axes d'analyse positionnant notre façon d'étudier la GRH, laquelle prend en considération l'intangibilité des pratiques de GRH ainsi que leur variabilité. Les perspectives de la pratique étaient tout indiquées pour aborder la GRH sous cet angle. Elles s'avéraient également prometteuses pour contribuer à l'élaboration d'une définition la GRH qui aurait du sens même en l'absence de procédures

planifiées ou de politiques écrites. En effet, la GRH en PME est parfois informelle, intuitive et improvisée.

Dans cette partie, nous avons présenté brièvement en quoi consiste les perspectives de la pratique. Nous en retenons qu'il s'agit d'un regroupement de perspectives mettant l'accent sur les interactions entre l'acteur et son contexte. Sous cet angle, la pratique de la GRH est un construit social qu'il est possible de déconstruire en accédant aux comportements sociaux et aux connaissances tacites mobilisées dans sa pratique.

Nous avons ensuite mis en évidence les contributions de la littérature en GRH ayant mobilisé l'une ou l'autre des perspectives de la pratique. Plus précisément, nous avons fait ressortir de quelles façons se transpose l'étude de la GRH sous l'angle de la praxéologie, de la théorie de l'acteur réseaux, des approches discursives et de l'ethnométhodologie.

Les apports de ces perspectives ont été mobilisés afin d'enrichir les définitions de la GRH. Ces définitions ont été analysées selon quatre dimensions : le « quoi », le « qui », le « comment » et le « pourquoi ». Les perspectives de la pratique permettent ainsi de souligner que la pratique de la GRH est constituée d'actions imprévisibles, de composantes sociomatérielles, de processus d'appropriation ainsi que de processus d'interprétation individuels et collectifs. Cette définition nous permet de cerner ce qui peut être analysé lorsqu'il est question du changement de la pratique de la GRH.

Toutefois, dans ces deux premières parties de cadre conceptuel, les particularités associées au contexte de PME n'auront été évoquées que brièvement. À la lumière de cette définition de la pratique de la GRH, il nous est maintenant possible d'articuler ce qui retient plus particulièrement notre attention lorsqu'il est question des changements dans la pratique de la GRH en PME.



## PARTIE 3. LES PARTICULARITÉS DE LA PRATIQUE DE LA GRH EN PME

### RÉFLEXION AUTOUR DES DYNAMIQUES DE LA PRATIQUE DE LA GRH EN SITUATION DE PROXIMITÉ.

#### 2.11 Introduction de la partie 3 du cadre conceptuel

Une abondante littérature présente la GRH en PME tel un champ d'études à part entière. L'adage voulant que la PME ne soit pas une « grande entreprise miniature » (Torrès, 1997) témoigne du besoin de reconnaître les particularités de ces entreprises et de leur contexte afin d'y traiter de GRH dans des termes qui leur sont propres (Marlow *et al.*, 2010 ; Taylor, 2004). Mais quelles sont ces particularités et comment celles-ci s'intègrent-elles à l'étude des changements de la pratique de la GRH ?

Notre réflexion s'inscrit dans le prolongement des travaux de Jaouen et Tessier (2008) et Dupont (2014), pour qui la proximité et la recherche de cohésion entre les dirigeants et les salariés sont partie intégrante du contexte situé des PME et de leurs dynamiques sociales. Pour mieux comprendre de quelle façon la GRH est pratiquée dans ce contexte, Torrès et Enrico (2014) évoque notamment différentes formes de proximité, par exemple la proximité spatiale.

Jusqu'à maintenant, ces particularités des PME ont principalement été présentées comme des éléments contextuels qui expliquent la façon d'y pratiquer la GRH. Par exemple, ces particularités expliqueraient la capacité limitée à mettre en œuvre des outils de GRH de façon rigoureuse, à établir des critères d'évaluation pertinents ou à prendre des décisions délicates (Jaouen et Tessier, 2008).

Il est clair que le contexte social doit occuper un rôle de premier plan lorsqu'il est question de comprendre la GRH en PME (Taylor, 2004 ; Wapshott et Mallett, 2016). Étudiés sous les perspectives de la pratique, les changements de la pratique de la GRH sont façonnés par le contexte à travers l'improvisation et les apprentissages par « essai-erreur » (Cloutier et Robert-

Huot, 2021). Il importe donc de greffer ces éléments de contexte aux processus continus d'adaptation de la pratique de la GRH. Autrement dit, il est nécessaire de mieux comprendre l'interaction entre les particularités contextuelles des PME et les adaptations de la pratique de la GRH.

Cette partie a pour objectif d'apporter un éclairage sur *la manière dont les particularités des « situations de proximité » s'inscrivent dans les dynamiques entourant la pratique de la GRH.* Pour ce faire, nous nous intéressons à l'adaptation de la pratique de la GRH dans ce que nous désignons comme des « situations de proximité ». Nous proposons un cadre intégrateur ancré dans les particularités des situations de proximité qui décline les changements potentiels de la pratique de la GRH. Ce cadre comporte trois axes d'analyse : les relations interpersonnelles, les ressources et le processus de décision.

Nous entendons ainsi poser un regard neuf sur l'adaptation de la pratique de la GRH. En effet, nous proposons une alternative aux théories dans lesquelles le contexte organisationnel (*macro*) est vu comme un déterminant objectif de l'adaptation des pratiques de GRH, faisant alors abstraction de l'agentivité des acteurs et du contexte situé (*micro*). Autrement dit, nous proposons un cadre intégrateur qui s'inscrit dans une posture constructiviste.

Nous débutons cette réflexion théorique en précisant notre conception de la PME, laquelle met l'accent sur les situations de proximité. Ensuite, nous articulons les particularités contextuelles évoquées dans les études portant sur la GRH en PME. Trois dynamiques de la pratique de la GRH et leurs potentialités respectives émergent de ces particularités.

## 2.12 De l'étude des PME, vers l'étude des situations de proximité

La PME désigne communément une organisation dont le nombre d'employés ou le chiffre d'affaires se limite à un certain seuil. Or, pour Julien (1990), ces approches quantitatives de la définition de la PME ne seraient pas un angle adéquat pour cerner ce qu'est une « vraie » PME. Pour Wapshott et Mallett (2016), considérant l'hétérogénéité des PME, ces indicateurs objectifs seraient insuffisants pour expliquer la façon dont la GRH y est prise en charge. En effet, le fait

que ces entreprises comptent un nombre similaire d'employés n'implique pas nécessairement qu'elles partagent les mêmes façons de pratiquer la GRH (Wapshott et Mallett, 2016). Les particularités contextuelles – et donc qualitatives – partagées par ces organisations seraient alors bien plus révélatrices de ce à quoi s'intéressent les chercheurs spécialisés en PME (Wapshott et Mallett, 2016).

Selon Julien (1990), les PME se définissent non seulement par leur petite taille, mais également par leur gestion centralisée, leur faible spécialisation du travail, des décisions prises de façons intuitives et à court terme, leurs systèmes d'échange de l'information simples et informels, ainsi que par leur marché local. Torrès (2003, 2004) et Torrès et Enriro (2014) réfère à ces aractéristiques par un « mix de proximités » : la proximité spatiale, la proximité hiérarchique, la proximité fonctionnelle, la coordination par la proximité, l'échange d'information de proximité et la proximité temporelle (Torrès, 2003, 2004; Torrès et Enrico, 2014). En somme, les PME correspondraient à ces caractéristiques à des degrés variables (Marchesnay, 2008).

Cette proximité soutiendrait des effets de grossissement et de microcosme (De Boislandelle, 1996). Ceux-ci reflètent l'idée que les dirigeants de PME accordent une importance prédominante aux éléments qui leur sont proches, ce qui engendre une vision à court terme et ancrée dans l'opérationnel (De Boislandelle, 1996). Autrement dit, l'effet de microcosme évoque que les problèmes et les solutions sont hiérarchisés par « une propension du dirigeant de petite et de toute petite entreprise à surévaluer ce qui est proche et à sous-évaluer ce qui est loin. » (Torrès, 2008, p.34). Quant à l'effet de grossissement, cela réfère à l'idée que les défis rencontrés s'intensifient avec la petitesse de l'organisation puisque « la petite taille des effectifs accroît le poids relatif de chacun des membres de l'entreprise » (Torrès, 2003, p.123). Ces effets expliquent, par exemple, pourquoi l'absentéisme d'un employé sera considéré plus préoccupant et dommageable pour la direction d'une organisation comportant 50 employés par rapport à une organisation de 500 employés.

Cela dit, dans leur ouvrage, Wapshott et Mallett (2016) nuancent l'idée de particularités distinctives en expliquant que cette association entre la PME et l'informalité et le manque de

structure n'est pas nécessairement le propre de toutes les PME, tout comme ces particularités pourraient parfois être observées en grande entreprise (Wapshott et Mallett, 2016). Les auteurs relèvent tout de même un certain consensus autour du degré élevé d'informalité qu'on retrouverait en PME, de leur proximité sociale et spatiale ainsi que de l'insuffisance de leurs ressources.

Pour traiter de ces particularités, les perspectives de la pratique abordent la réalité sous un angle processuel, lequel est fondamentalement différent de la philosophie occidentale classique (Sandberg *et al.*, 2015). En effet, les théories classiques envisagent les organisations comme des entités stables, comportant des propriétés qui le sont tout autant. Le changement est alors sous-entendu comme un événement occasionnel (Sandberg *et al.*, 2015). Sous cet angle, les particularités (telles qu'une faible spécialisation et une gestion centralisée) seraient cristallisées et pourraient servir à définir ce en quoi consiste une PME. À l'inverse, la philosophie processuelle attribue prioritairement une essence dynamique - *en continue progression* - à toute entité (Nayak et Chia, 2011 ; Sandberg *et al.*, 2015). Sous ce rapport :

Les phénomènes organisationnels ne sont pas traités comme des entités ou comme des événements finis, mais plutôt comme des réalisations - des processus de déploiement impliquant des acteurs qui font des choix de manière interactive, dans des conditions inévitablement locales, en s'appuyant sur des règles et des ressources plus larges<sup>29</sup>. (Tsoukas et Chia, 2002, p.577).

En d'autres termes, l'organisation et ses particularités sont donc continuellement réalisées : les pratiques prennent sens seulement lorsqu'elles sont interprétées en regard du flux d'actions dans lequel elles s'insèrent. Il y a donc lieu de s'intéresser non pas à l'entité PME en tant que telle, mais bien aux situations susceptibles de s'y présenter.

---

<sup>29</sup> Traduction libre de : « organizational phenomena are not treated as entities, as accomplished events, but as enactments – unfolding processes involving actors making choice interactively, in inescapably local conditions, by drawing on broader rules and resources »

Sous cet angle, le contexte des PME est en continuelle émergence : le degré élevé d’informalité n’existe pas en lui-même, mais bien parce que les acteurs y contribuent dans leur quotidien. Nous considérons ainsi que ce sont les situations quotidiennes vécues par les acteurs qui sont porteuses de ces caractéristiques. Ces situations sont composées de l’interaction entre l’acteur et son contexte. Dans cette logique, certaines situations contribueraient particulièrement aux caractéristiques faisant consensus dans la littérature lorsqu’il est question de PME. Nous proposons de les désigner par la notion de *situation de proximité*.

En somme, la littérature portant sur les PME s’articule autour de caractéristiques qui leur seraient propres. Au-delà de la taille, un consensus semble se dégager autour d’éléments qualitatifs caractéristiques de la réalité de ces entreprises. Ces caractéristiques communes marqueraient plus particulièrement le quotidien des acteurs de ces entreprises en comparaison de la grande entreprise. Cela dit, nous souhaitons apporter une nuance à l’idée que la PME présenterait des particularités distinctives : ce ne sont pas les PME qui portent en elles-mêmes ces différences, mais les situations dans lesquelles se trouvent les acteurs. C’est pourquoi, dans le cadre de notre recherche, nous nous attardons à des enchaînements d’actions particulièrement susceptibles d’être observées en PME (c.-à-d. : des « situations de proximité »). En somme, celles-ci évoquent des moments au cours desquels les acteurs adoptent certaines pratiques contribuant à la manifestation des particularités typiquement associées aux PME.

### 2.13 La pratique de la GRH en « situations de proximité »

En ce qui concerne les particularités de la GRH dans ces situations de proximité, rappelons d’abord que la posture constructiviste invite à considérer les acteurs non pas comme des êtres passifs, mais bien comme étant aptes à l’initiative grâce à leurs interprétations de la réalité qui guident leurs actions (McKenna *et al.*, 2008). En considérant la pratique de la GRH comme étant en perpétuel mouvement, nous cherchons à articuler des particularités qui rendent compte de l’expérience concrète vécue par les acteurs impliqués dans sa pratique. Autrement dit, nous proposons une manière de comprendre la pratique de la GRH lorsqu’elle est pratiquée en situation de proximité. Ce sont donc les actions des acteurs qui sont à la source des particularités

identifiées. Ainsi, à partir de la littérature portant sur la GRH en PME, nous dégagons trois dimensions de la pratique de la GRH en situation de proximité.

#### 2.13.1 La GRH en PME

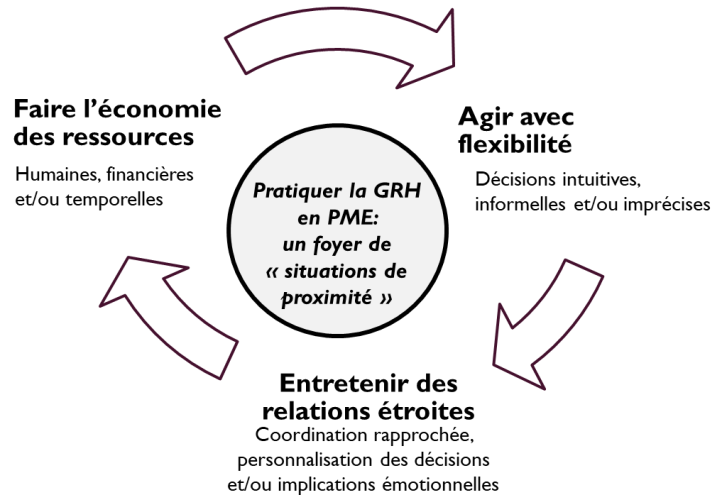
Pour mieux expliquer les choix des PME en matière de GRH et la nature des relations d'emploi qu'on y retrouve, Jaouen et Tessier (2008) et Wapshott et Mallett (2016) évoquent notamment les ressources limitées, les décisions parfois irrationnelles, le degré élevé d'informalité et les relations plus personnelles. Les effets de grossissement associé au mix de proximité accentueraient également certains défis, tel que de parvenir à mettre en œuvre des outils de façon rigoureuse, d'établir des critères d'évaluation pertinents et de prendre des décisions délicates (Jaouen et Tessier, 2008). En y ajoutant les contributions de Torrès relatives au mix de proximité, cette littérature scientifique nous permet de dégager trois thèmes : les ressources, la prise de décision et les relations entre les individus. À partir de ces thèmes, nous dégagons trois dimensions aux situations de proximité (voir tableau 2.3), lesquelles sont organisées autour de trois axes d'analyse (les relations interpersonnelles ; les ressources ; le processus de décision). Ces trois dimensions sont ancrées dans l'expérience concrète vécue par les acteurs.

Tableau 2.3 Des composantes explicatives de la GRH en PME vers les particularités des situations de proximité

Mix de Proximité (Torrès, 2003, 2004)	Effets de grossissement en GRH (Jaouen et Tessier, 2008)	Caractéristiques des PME (Wapshott et Mallett, 2016)	L'acteur contribuant à des situations de proximité :	Axes d'analyse
Proximité spatiale	Rôle de l'affect et personnalisation des relations	Proximité spatiale et relationnelle	Entretien des relations étroites	les relations interpersonnelles
Proximité hiérarchique				
Coordination par la proximité				
Proximité temporelle	Compression du temps	Pauvreté des ressources	Fait l'économie des ressources	les ressources
Proximité fonctionnelle		Haut degré d'informalité	Agit avec flexibilité	le processus de décision
Échange d'information de proximité	Irrationalité des décisions			

Nous proposons ainsi un modèle articulant les particularités des situations de proximité en trois dimensions. La Figure 2.3 illustre ces trois dimensions et leurs sous-thèmes respectifs, lesquels sont expliqués dans la suite de cette section. Ces explications mettent en évidence la contribution spécifique de ces dimensions à la manière de pratiquer la GRH. On y précise de quelle façon ces particularités peuvent être contraignantes pour les acteurs, aussi bien qu'elles peuvent orienter leurs actions.

Figure 2.3. Les particularités de la pratique de la GRH en situation de proximité



### 2.13.2 Faire l'économie des ressources limitées

À première vue, la PME se distingue de la grande entreprise par les ressources dont elle dispose (Wapshott et Mallett, 2016). On y observe une certaine rareté en termes de ressources humaines, temporelles ou financières, ce qui occupe un rôle inévitable dans la pratique de la GRH.

Pour assurer le niveau de productivité attendu (p.ex : coûts de main-d'œuvre par unité produite), les limites en termes de quantité et de qualité de ressources humaines disponibles amènent les acteurs à faire preuve de polyvalence tout en restreignant l'usage de certaines pratiques de GRH (Jaouen et Tessier, 2008 ; Wapshott et Mallett, 2016). Autrement dit, il importe d'optimiser ces ressources dans un contexte où les volumes de production peuvent être relativement faibles, ce qui exige d'avoir à son service un faible nombre d'employés dont le temps de travail est consacré à une diversité de tâches. La proximité fonctionnelle réfère à cette idée qu'un employé peut être amené à occuper plusieurs fonctions, plutôt que d'être spécialisé dans un seul type de tâches. Par exemple, en raison de la faible division du travail qu'exigent les faibles volumes de production, le comptable pourrait être responsable des embauches à défaut d'avoir un professionnel(le) RH attiré à cette fonction : on optimise alors le temps de travail de ce comptable. L'effet de grossissement peut également supporter l'idée que la force de travail soit consacrée



principalement à des besoins devant être comblés à court terme, puisque perçu comme plus urgents (Torrès, 2003). En ce sens, certaines pratiques de GRH seraient choisies spécifiquement parce qu'elles ont un impact moins important sur la capacité des ressources humaines à maintenir leur production, en comparaison à d'autres pratiques permettant de répondre à un même objectif de façon différente. Par exemple, des formations sur les lieux de travail pourraient être privilégiées du fait que l'employé demeure relativement disponible en cas de besoins opérationnels urgents, contrairement à s'il devait sortir de l'organisation pour assister à une formation dans une institution d'enseignement. Ces limites en termes de ressources humaines sont étroitement reliées aux ressources temporelles et financières.

Les limites temporelles auxquelles font face les PME – aussi évoquée à travers la proximité temporelle (Torrès, 2003) – expriment une gestion orientée par un horizon temporel à court terme. Autrement dit, les acteurs sont habités par un sentiment d'empressement et doivent alors simplifier la mise en œuvre de certaines pratiques de GRH ou encore se résoudre à « s'en passer » (Jaouen et Tessier, 2008). Par exemple, un besoin en ressources pourrait être pressant (tel que dans l'expression « J'ai besoin d'embaucher quelqu'un pour *hier!* »), au point qu'aucun temps de réflexion n'est accordé à la stratégie de recrutement, optant pour le choix et les techniques de sélection les plus rapides. En effet, en attendant l'embauche du candidat, la production doit être maintenue et cette même production sera plus longue à exécuter si elle est répartie auprès de seulement quelques employés; en comparaison à une organisation pouvant répartir cette production auprès d'une plus grande quantité d'employés. Cette idée est également soutenue par les ressources financières limitées qui alimentent le besoin de s'adapter rapidement aux fluctuations de la demande.

Les limites en termes de ressources financières se traduisent par une vulnérabilité par rapport aux fluctuations économiques, lesquelles peuvent se répercuter sur les salaires et la sécurité d'emploi (Wapshott et Mallett, 2016). Cela explique également le recours à des employés polyvalents puisque cela permet d'optimiser leur force de travail, plutôt que d'avoir plusieurs employés spécialisés, mais n'ayant pas assez d'ouvrage à réaliser (Jaouen et Tessier, 2008). Les ressources financières dont dispose l'organisation pèseront également dans le choix des outils

RH. Par exemple, une organisation pourrait privilégier le référencement par bouche-à-oreille, moins coûteux que des agences de recrutement.

Ainsi, pratiquer la GRH en situation de proximité peut se traduire notamment en moments d'action où les acteurs doivent faire l'économie des ressources dont ils disposent : peu de ressources humaines sont disponibles, les activités doivent être réalisées rapidement et peu de financement est accessible. Les acteurs pratiquant la GRH en situation de proximité sont alors invités à faire preuve d'originalité et de créativité dans l'optimisation de leurs ressources humaines, financières et temporelles, contraints de devoir contrôler l'usage de celles-ci afin d'assurer un retour sur investissement à la hauteur de leurs ambitions.

### 2.13.3 Prendre des décisions flexibles

Il semble également que les prises de décision et les actions en PME soient réalisées d'une façon particulière (Jaouen et Tessier, 2008 ; Wapshott et Mallett, 2016). La GRH pourrait alors être pratiquée de façon intuitive, informelle et imprécise.

La littérature portant sur la GRH en PME évoque notamment sa nature intuitive (Jaouen et Tessier, 2008). Cela se traduit par des processus de prises de décisions spontanées, appuyés par des connaissances implicites. C'est-à-dire que l'acteur pourrait ne pas être en mesure d'expliquer avec précision le raisonnement justifiant sa décision. En l'absence de l'utilisation de processus reconnu comme étant fiable et valide et menant à une analyse en profondeur de chacun des paramètres, les préjugés ou les biais cognitifs sont alors plus susceptibles d'influencer les décisions (Jaouen et Tessier, 2008). Cela réfère en quelque sorte à l'absence de systèmes formels de prise de décisions, au sens d'actions raisonnées et calculées pouvant prendre la forme de politiques et de procédures (Barnard, 1938). Par exemple, lors de processus de dotation, plutôt que d'avoir recours à des critères de sélections reconnus pour leur objectivité, l'impression du moment du dirigeant lui sera suffisante pour parvenir à une décision. En somme, cette particularité caractérise la nature des supports d'aide à la décision utilisés lors du processus de prise de décisions associé à la pratique de la GRH.

La notion d’informalité est également très présente dans les écrits scientifiques portant sur la GRH en PME (Wapshott et Mallett, 2016). En sociologie, l’informalité réfère aux « formes d’interaction entre les partenaires profitant d’une liberté relative dans l’interprétation des exigences de leurs rôles<sup>30</sup> » (Misztal, 2000, p.46). Autrement dit, l’intensité de l’informalité dans la pratique de la GRH se rapporte à l’ampleur de la marge de manœuvre utilisée par l’acteur dans l’application des règles et procédures à suivre. Cela se présente également lorsque l’acteur se réfère à son pouvoir discrétionnaire en se détachant des procédures structurantes existantes. Par exemple, un gestionnaire qui offre une rétroaction à son employé de façon spontanée aura jugé par lui-même que ce moment était opportun pour offrir cette rétroaction; contrairement à s’il l’avait offert à un moment précis, imposé par une politique encadrant les périodes de rétroaction (ou d’évaluation du rendement). En résumé, cette caractéristique traite la façon de se mettre en action (avec ou sans marge de manœuvre) dans le cadre de la pratique de la GRH.

Cela étant dit, ces décisions fondées sur l’intuition et ces actions réalisées de façon informelle sont alimentées par un contexte marqué par l’imprécision et l’ambiguïté – tout en y contribuant en retour. En effet, la GRH en PME peut être pratiquée dans un contexte marqué par des procédures laissant place à interprétation, ou tout simplement par l’absence de procédure partagée. Par exemple, le besoin de polyvalence peut aller de pair avec l’absence de description d’emploi (Jaouen et Tessier, 2008) ou avec des descriptions d’emploi très peu détaillées. Il arrive également que le dirigeant ne soit pas tout à fait précis quant aux objectifs de l’organisation (Jaouen et Tessier, 2008) et que des décisions soient prises en s’appuyant sur des « non-dits » (Wapshott et Mallett, 2012). En somme, cette caractéristique traite des cadres de référence collectifs sur lesquels s’appuient les décisions et les actions.

En résumé, la pratique de la GRH en situation de proximité peut impliquer des prises de décisions intuitives, des actions marquées par l’informalité, ainsi que des référents collectifs imprécis. Ces particularités contribuent à des situations où les acteurs agissent avec flexibilité. Autrement dit,

---

<sup>30</sup> Traduction libre de : « as form of interaction among partners enjoying relative freedom in interpretation of their roles’ requirements »

la GRH est pratiquée avec une certaine variabilité, de façon à s'adapter facilement aux circonstances du moment. Ainsi, bien que soumis à l'irrégularité et l'imprévisibilité associées aux conditions d'exercice de la GRH, les acteurs pratiquant la GRH sont invités à s'adapter en exerçant leur propre jugement.

#### 2.13.4 Entretien des relations étroites

Pour expliquer la façon de pratiquer la GRH en PME, la littérature scientifique évoque également la nature particulière des interactions entre les acteurs. En raison notamment de la proximité physique (Torrès, 2003 ; Wapshott et Mallett, 2016), ces interactions seraient marquées par des décisions susceptibles d'être personnalisées selon les individus concernés, par l'absence d'intermédiaire et par une implication émotionnelle des acteurs.

En effet, la proximité physique contribue à une personnalisation des décisions (Jaouen et Tessier, 2008). En PME, les acteurs sont susceptibles de bien connaître les employés concernés par leurs décisions; ce qui peut notamment donner lieu à une gestion au « cas par cas », de manière à mieux répondre à leurs besoins spécifiques. Dans la situation inverse, soit des processus décisionnels dépersonnalisés, il est uniquement question des profils d'employé et des postes : aucun « visage » n'est associé aux employés touchés par les pratiques RH. En somme, les caractéristiques personnelles et les besoins des individus concernés par les décisions sont des « variables » largement prises en considération dans la pratique de la GRH.

Les modes de coordination rapprochés typiques de la GRH en PME, tels que la supervision directe (Pichault et Nizet, 2013) ou l'ajustement mutuel (Wapshott et Mallett, 2012), donnent lieu à des interactions soutenues. En effet, les décideurs sont parfois eux-mêmes physiquement impliqués dans les opérations quotidiennes pour assurer la gestion (Torrès, 2003 ; Wapshott et Mallett, 2016). Du coup, ceux qui réfléchissent les politiques sont aussi ceux qui les appliquent – ce qui renvoie à la proximité hiérarchique (Torrès, 2003). Par ailleurs, dépourvues d'intermédiaire, les actions quotidiennes des dirigeants sont visibles pour les autres membres de l'organisation (Wapshott et Mallett, 2016) et les processus d'intersubjectivité occupent alors un grand rôle au

quotidien (Wapshott et Mallett, 2012). Par exemple, lorsqu'il prend des décisions, un directeur pourrait accorder une grande importance à la réaction des employés puisqu'il devra ensuite vivre au quotidien avec leurs manifestations d'émotions, soient-elles positives ou négatives. Pour cette raison, ce que ce directeur perçoit comme étant le plus efficace pour l'avenir, c'est de prendre en considération les besoins et les réactions potentielles des employés. De cette façon, il contribue à maintenir une relation de confiance et à assurer des interactions quotidiennes harmonieuses. En somme, les acteurs adaptent leur pratique de la GRH à leur compréhension des perceptions et des caractéristiques des personnes avec qui ils partagent leur quotidien.

Finalement, les acteurs des PME sont reconnus pour leur implication émotionnelle dans leurs interactions quotidiennes. La proximité physique contribue notamment à la visibilité des émotions qu'éprouvent les acteurs au cours des différents processus. Cela peut notamment contribuer au développement d'un certain lien d'attachement entre les acteurs (Wapshott et Mallett, 2016), bien que les interactions dites familiales peuvent aussi être perçues négativement (Wapshott et Mallett, 2016). Par exemple, procéder à un licenciement peut s'avérer difficile pour un directeur et s'accompagner d'un sentiment de culpabilité causé par l'impression de trahir l'employé avec qui il partageait le quotidien (Jaouen et Tessier, 2008). On observe alors des situations dans lesquelles les émotions des acteurs interagissent étroitement avec leur façon de pratiquer la GRH.

En somme, en PME, la GRH est susceptible d'être pratiquée dans des situations où les acteurs entretiennent des relations étroites. Les acteurs connaissent personnellement les personnes affectées par les décisions, en tiennent compte pour éviter des répercussions dans leur propre quotidien et peuvent se retrouver émotionnellement investis dans leur pratique de la GRH. En de telles circonstances, les acteurs peuvent se trouver limités par ce qu'ils considèrent comme moralement acceptable de faire (ce qui dépendra alors de leur posture éthique (Fryer, 2009)). Ils pourraient également se sentir en confiance de prendre certaines décisions grâce à leur connaissance des autres acteurs impliqués dans ces décisions (tel que les employés), notamment en ayant l'assurance que cela bénéficiera à la relation de confiance et de coopération.

En résumé, lorsque l'acteur agit en étant soucieux de faire l'économie des ressources limitées dont il dispose, lorsque les décisions et actions de cet acteur sont flexibles et que celui-ci entretient des relations étroites avec les autres acteurs, nous considérons qu'il contribue à alimenter des situations de proximité. Ces situations de proximité sont à l'origine des particularités largement reconnues comme étant associées aux PME. Par ailleurs, lorsque la GRH est pratiquée dans un tel contexte, il est possible d'entrevoir trois différentes dynamiques d'adaptation que nous exposons dans les sections suivantes.

#### 2.14 Vers la proposition d'un cadre intégrateur

La section précédente soulevait les particularités des situations de proximité. En nous appuyant sur ces dernières, nous dégagons des dynamiques de la pratique de la GRH susceptible d'en émerger. Pour ce faire, nous nous référons à la notion de potentialité, ce qui réfère à l'identification des possibilités associées à l'enchaînement des situations construisant un phénomène.

##### 2.14.1 La notion de potentialité et la pratique de la GRH

La démarche empruntée dans l'élaboration de ce cadre intégrateur implique d'« apprécier comment le processus contient la potentialité de devenir autrement sans rejeter l'idée que les événements sont perçus dans leur contexte actualisé ».<sup>31</sup> (Hernes, 2014, p.66). Autrement dit, les façons de faire la GRH à un moment précis donnent lieu à différentes potentialités (différentes possibilités de devenir). L'une de ces potentialités s'actualise ensuite à travers les actions : le réel correspond alors de plus en plus à cette version « virtuelle » de la réalité (Hernes, 2014, p.67). En somme, cette démarche « suscite la question de savoir comment les choses deviennent ce qu'elles sont, compte tenu des multiples possibilités de devenir [...] [et] invite à réfléchir aux relations entre l'état donné des choses et les multiples possibilités qu'elles

---

<sup>31</sup> Traduction libre de : « appreciate how process contain potentiality for becoming otherwise without rejecting the idea that things are perceived in their actuality »

deviennent autrement. »<sup>32</sup> (Hernes, 2014, p.3). Cela étant dit, avant de pouvoir mettre en lumière les raisons pour lesquelles les phénomènes adoptent une trajectoire plutôt qu'une autre et ainsi répondre à nos questions de recherche, nous relevons des potentialités de la pratique de la GRH en situation de proximité.

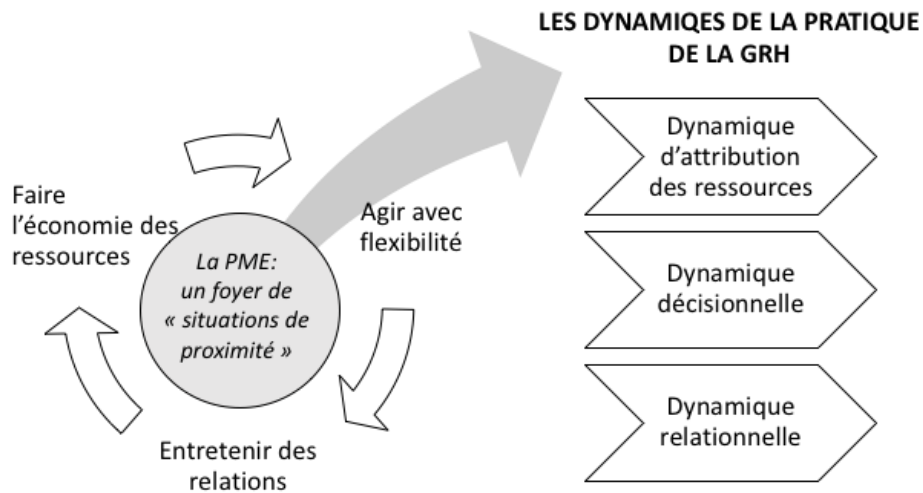
Plus précisément, nous dégagons trois dynamiques mettant en évidence ces potentialités : la dynamique d'attribution des ressources, la dynamique décisionnelle, et la dynamique relationnelle. Chacune de ces dynamiques laisse entrevoir deux possibilités de trajectoires: soit l'affirmation des conditions habilitantes et contraignantes des particularités des situations de proximité, soit, au contraire, une rupture par rapport à celles-ci.

Vue sous cet angle, la pratique de la GRH en PME serait composée d'une succession d'actions oscillant entre les différentes possibilités s'inscrivant dans ces dynamiques. Ces actions seraient issues d'arbitrages réalisés par l'acteur en fonction de ses besoins et de sa lecture du contexte dans lesquelles il doit prendre ses décisions. Cette succession d'actions évoque ainsi l'adaptation de sa pratique au contexte dans lequel elle s'insère. En guise d'illustration, nous proposons la Figure 2.4 qui reprend les particularités présentées précédemment et met en évidence les trois dynamiques qui en découlent.

---

<sup>32</sup> Traduction libre de : « Process thinking also invites, however, a view of potentiality, which in turn prompts the question of how things become the way they are in view of the multiple possibilities of becoming. Process thinking invites reflection on the relationships between the given state of affairs and the multiple possibilities for things to turn out otherwise»

Figure 2.4 Les dynamiques de la pratique de la GRH en situation de proximité



Toutefois, avant de nous consacrer à la présentation de ces trois dynamiques et à l'explication de leurs interactions, nous examinons comment s'y inscrivent les composantes de la définition de la pratique de la GRH élaborée dans la section précédente.

#### 2.14.2 Intégration de la définition de la pratique de la GRH

Rappelons que dans la section précédente, nous avons élaboré une définition de la pratique de la GRH intégrant les apports des études en GRH ayant adopté l'une ou l'autre des quatre perspectives de la pratique présentées. Cette définition propose que :

La pratique de la GRH consiste à prendre des décisions et à poser des actions planifiées ou émergentes concernant la relation d'emploi (quoi), qui se concrétisent à travers des interactions directes ou indirectes entre deux parties : les membres de l'organisation responsables de la relation d'emploi et les détenteurs de capital humain (qui). Ces activités reposent sur des connaissances, des modèles ou des normes associés à la GRH et considérés légitimes que les acteurs mobilisent avec agentivité en les interprétant et en les adaptant à leur contexte (comment). La relation d'emploi qui en découle permet la poursuite des intérêts des détenteurs de capital humain à travers l'échange de rétributions contre leurs contributions au fonctionnement de l'organisation (pourquoi).



Cette définition s'articule ainsi autour de quatre éléments : le quoi, le qui, le comment et le pourquoi. Les répercussions du « quoi » ont été intégrées dans la première partie de ce cadre conceptuel. En effet, comme expliqué dans la première partie de notre cadre conceptuel, le positionnement selon lequel la pratique de la GRH consiste en des actions cognitives ou concrètes permet de tenir compte des aspects intangibles et de la variabilité des pratiques. Or, les trois autres composantes doivent encore être intégrées. Celles-ci trouveront écho dans le cadre intégrateur que nous présentons, chacune trouvant écho dans l'une des dynamiques discutées.

En effet, la dynamique relationnelle se rapporte aux adaptations dans la façon dont interagissent les personnes qui exécutent les pratiques de la GRH et ceux qui les « reçoivent » (les employés). La dynamique décisionnelle concerne les adaptations dans l'usage fait par les acteurs des différents modèles ou techniques associés à la pratique de la GRH. Finalement, la dynamique d'attribution des ressources est associée aux adaptations issues de l'évaluation de la capacité de réaliser les intérêts individuels et collectifs.

En somme, à travers ces réflexions théoriques, nous avons lié différentes littératures nous permettant de concevoir ce cadre intégrateur. D'abord, nous nous sommes intéressés à la notion de PME en orientant notre objet de recherche vers les situations de proximité. Inspirées des particularités de la GRH en PME, ces situations de proximité se déclinent en trois dimensions. Les trois dynamiques d'adaptation qui en découlent sont ancrées dans notre définition de la pratique de la GRH. La prochaine section est consacrée à la présentation de ce cadre intégrateur, lequel permet de structurer notre compréhension du phénomène d'adaptation de la pratique de la GRH.

### 2.15 La pratique de la GRH en trois dynamiques

Le cadre intégrateur que nous proposons se décline en trois dynamiques dont chacune est associée à une dimension des situations de proximité et à une composante de la définition de la pratique de la GRH. On y rend compte des potentialités qui s'offrent à l'acteur dans les différents arbitrages (ou prise de décision) ponctuant son quotidien.

Ces arbitrages sont encadrés par la lecture de l'acteur de son environnement, soit des éléments pouvant être interprétés comme des contraintes ou des leviers pour l'action. Autrement dit, au moment de prendre sa décision, l'acteur est dans un contexte avec lequel il doit composer (que nous pouvons aussi associer à des contraintes et des ressources). Ce contexte se renouvelle ou se transforme continuellement, de la même façon que l'acteur est constamment confronté à de nouveaux arbitrages. Ces arbitrages s'ouvrent vers différentes potentialités, soit diverses directions possibles.

Pour une même dynamique, ces potentialités permettent à l'acteur de répondre à un même besoin, mais de façon différente. Autrement dit, bien que deux acteurs puissent prendre des décisions différentes dans un contexte similaire et se diriger vers des potentialités différentes, ils pourraient tous deux être motivés par un même besoin.

Ainsi, pour chaque dynamique, nous expliquons le lien avec la définition de la pratique de la GRH en précisant les limites (contraintes) de l'environnement de l'acteur. Nous relevons ensuite le besoin que l'acteur cherche à combler à travers les arbitrages associés à la dynamique concernée et nous exposons les potentialités s'offrant à l'acteur. La première potentialité que nous évoquerons renforce l'une des particularités des situations de proximité alors que la seconde génère une rupture avec cette même particularité.

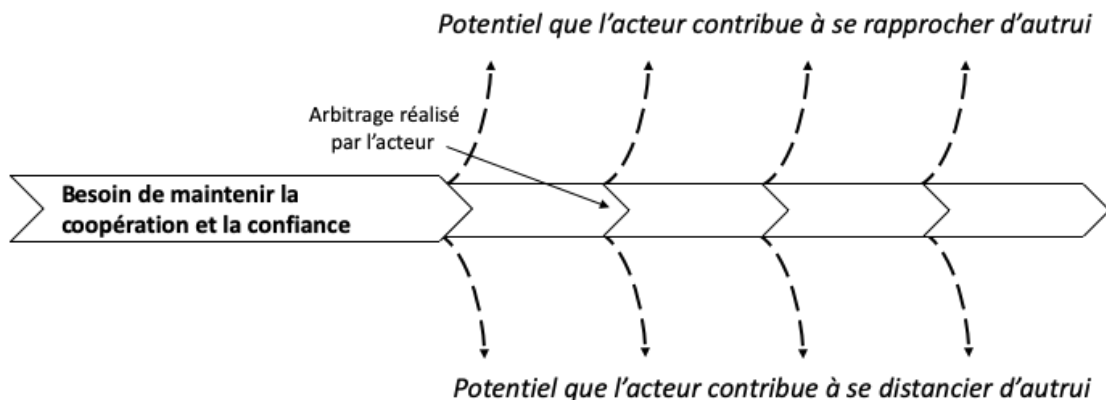
#### 2.15.1 La dynamique relationnelle

Comme nous l'avons mentionné précédemment, la pratique de la GRH implique une interaction (ou la préparation d'une interaction) directe ou indirecte entre des membres de l'organisation responsables de la relation d'emploi et les détenteurs de « ressources humaines ». L'acteur pratiquant la GRH orientera ses actions autour des informations dont il dispose concernant ces personnes détentrices des ressources humaines et devra s'adapter en cours de route aux réactions de ces dernières. Par exemple, au moment de discuter d'une mesure disciplinaire avec un employé, un professionnel(le)s RH pourrait tenter d'anticiper la réaction de l'employé pour agir en conséquence; il n'en demeure pas moins que le conseiller n'a pas le contrôle sur les

pensées de l'employé. La dynamique relationnelle réfère alors aux adaptations dans la façon qu'interagissent ces deux catégories d'acteurs.

Ainsi, dans son quotidien, l'acteur qui pratique la GRH réalise des arbitrages relatifs à ses interactions avec les autres. Chaque fois qu'il agit en lien avec la pratique de la GRH, il est amené à enchaîner des décisions qui orientent la façon dont il entre en relation avec l'autre. Ce faisant, il est possible qu'il tente alors de répondre à un besoin spécifique : celui de contribuer à une relation de confiance et ainsi susciter la coopération entre lui (probablement à titre de représentant de l'organisation) et les détenteurs de ressources humaines. Autrement dit, ses arbitrages seraient guidés par son désir de maintenir la coopération avec l'autre partie. Nous déclinons ces arbitrages sous deux potentialités : se rapprocher de l'acteur ou s'en distancier (Figure 2.5.). Rappelons que la première potentialité contribue à renforcer les particularités des situations de proximité, alors que la seconde s'en écarte.

Figure 2.5. Dynamique relationnelle de la pratique de la GRH



Dans la potentialité contribuant à renforcer les particularités des situations de proximité, l'acteur privilégie d'agir de façon à se rapprocher et créer des liens avec autrui. Cela implique notamment d'agir en tâchant de préserver ou consolider la qualité des relations interpersonnelles et ainsi renforcer les liens d'attachement entre les personnes. Par exemple, un employeur pourrait maintenir en poste un employé au rendement discutable strictement en raison du sentiment

qu'il fait « partie de la famille » (et peut-être même qu'il en fait littéralement partie). Le maintien des relations harmonieuses est perçu comme étant plus efficace que de congédier un employé non performant. L'acteur fait alors l'arbitrage qu'il vaut mieux agir ainsi plutôt que de prendre des décisions contraires aux valeurs familiales, ce qui minerait la coopération avec d'autres membres de l'organisation.

Dans la potentialité qui se positionne en rupture aux situations de proximité, l'acteur choisit plutôt d'agir de façon à se distancier d'autrui. Cela pourrait impliquer de minimiser les interactions et agir de façon plus détachée de la personne ciblée en utilisant des modes d'interactions indirectes. Par exemple, la mise en place d'une grille d'évaluation du rendement pourrait agir en intermédiaire entre l'employé et son directeur et inciter les acteurs à minimiser la prise en compte des caractéristiques individuelles de la personne évaluée (tel que le fait de vivre des situations particulièrement difficiles sur le plan personnel ou le fait d'être une personne dont la motivation augmente en recevant une rétroaction indulgente ou plus sévère). La distanciation par l'intermédiaire d'outils constitue alors une option permettant de favoriser des relations harmonieuses, et d'assurer le bon fonctionnement de l'organisation. En effet, dans certaines circonstances, la distanciation est le moyen considéré le plus efficace pour maintenir la relation de confiance : aux yeux de l'acteur, il est alors préférable de diminuer les risques que les employés perçoivent une forme de favoritisme.

En somme, dans sa pratique de la GRH, l'acteur est amené à prendre des décisions orientées par son rapport avec les autres. Autrement dit, dans quelle mesure les circonstances menacent-elles la relation de confiance ? Sous l'angle de la dynamique relationnelle, les arbitrages réalisés par l'acteur seront susceptibles soit de contribuer au rapprochement des individus (tant physiquement qu'émotionnellement), soit à tendre vers une certaine distanciation. Dans les deux cas, cela pourrait répondre au besoin de maintenir la relation de confiance et de collaboration entre les acteurs.

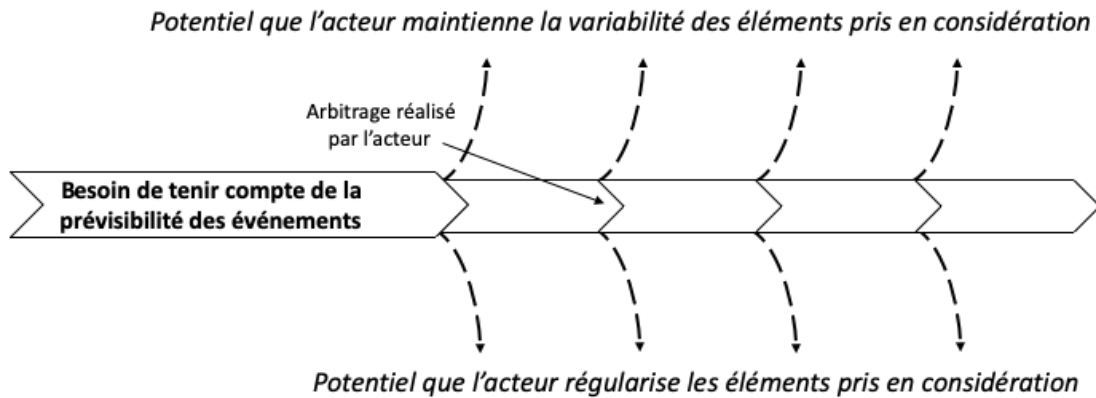
### 2.15.2 La dynamique décisionnelle

Selon la définition formulée précédemment, dans sa pratique de la GRH, l'acteur sollicite sa capacité d'agir en s'appropriant des modèles ou des normes associées à la GRH. En d'autres termes, l'acteur dispose de connaissances (approfondies ou non) au sujet de règlements, de lois, de techniques ou d'outils considérés légitimes, lesquelles pourraient structurer et encadrer la pratique de la GRH. Ces règles ne proviennent pas nécessairement de l'acteur lui-même; elles peuvent avoir été élaborées par de tierces parties et auront atteint un certain degré de légitimité auprès d'une collectivité. Le choix de s'y conformer réside dans la lecture que l'acteur fait quant à leur utilité ou leur pertinence dans les situations qu'il rencontre. Par exemple, au moment de déterminer des salaires, l'acteur peut connaître certaines techniques encadrant ce type de décision et choisit de les appliquer de façon plus ou moins rigoureuse ou simplement d'en faire abstraction. Ces règles ou ces normes peuvent évoluer dans le temps, tout comme l'information dont dispose l'acteur pour juger de leur utilité. La dynamique décisionnelle se rapporte ainsi aux adaptations de l'acteur dans son usage de ses connaissances relatives aux normes et des modèles susceptibles de lui permettre de structurer ses pratiques et par le fait même, accroître leur sophistication.

Plus précisément, l'acteur qui pratique la GRH réalise des arbitrages relatifs à la normalisation des pratiques, ce qui est également susceptible de contribuer à la sophistication de la GRH. Autrement dit, chaque fois qu'il réalise des actions en lien avec la pratique de la GRH, il est amené à enchaîner des décisions qui orientent sa façon de se positionner par rapport à sa connaissance des normes qui viendraient régulariser ses actions. Ce faisant, il jongle entre la flexibilité et la normalisation en s'assurant de répondre à son besoin de tenir compte du degré de prévisibilité d'une situation. Autrement dit, l'acteur pourrait juger que pour répondre à la prévisibilité ou l'imprévisibilité d'un contexte, il doit s'écarter de la norme. Il en tire alors plus d'avantages puisque les conséquences négatives de la non-adhésion à ces normes sont très peu probables. Inversement, l'acteur pourrait souhaiter adopter ces normes si celles-ci régularisent des pratiques dans un contexte stable ou si des répercussions négatives à leur non-adhésion sont probables. Ces décisions permettent à l'acteur de sentir qu'il tire profit du degré de prévisibilité

de son environnement. Nous déclinons ainsi cet arbitrage sous deux potentialités : maintenir une variabilité dans ses prises de décision ou les régulariser (Figure 2.6).

Figure 2.6. Dynamique décisionnelle de la pratique de la GRH



Dans la première potentialité, l'acteur renforce les particularités des situations de proximité en maintenant la variabilité et la flexibilité dans ses prises de décision. Cela implique notamment que face à une situation présentant des circonstances qu'il n'a jusqu'alors jamais rencontrées, l'acteur pratiquant la GRH adapte sa pratique en faisant preuve d'initiative découlant de sa propre interprétation de la situation, plutôt que de renforcer l'usage de normes ou de modèles. Par exemple, en l'absence d'un plan de formation d'accueil et d'intégration, un acteur pourrait choisir d'accueillir et de former un nouvel employé selon les besoins du moment et des tâches qu'il juge essentielles au poste. L'acteur peut juger qu'il serait inutile de régulariser un quelconque plan de formations vu l'unicité de cette situation. Sa compréhension des situations qu'il rencontre lui est suffisante, et ne nécessite donc pas d'y transposer des connaissances structurées. Il se sent alors en contrôle malgré la variabilité de son environnement. Selon l'acteur, il est prévisible que l'absence de normalisation sera sans conséquence négative.

À l'inverse, l'acteur peut choisir de mettre en place des façons de faire en vue de rendre les mécanismes décisionnels plus objectifs, encadrés et précis en s'inspirant de normes ou de modèles. Cela entre alors en rupture avec les particularités des situations de proximité. Ainsi,

l'acteur se dirige vers une sophistication de ses pratiques. Il prend en considération de nouveaux éléments, critères ou paramètres dans les prises de décision RH – ce qui complexifie alors les pratiques ou en accroît la cohérence. Par exemple, l'acteur pourrait tendre vers l'uniformisation de ses formations d'accueil par la création d'un outil listant les objectifs d'apprentissage réalisés pendant cette formation d'accueil. L'acteur pourra ensuite faire référence au contenu de cette formation de façon plus structurée ou suivre le déroulement des formations subséquentes (et par la même occasion, optimiser son temps lors d'une prochaine formation). Un autre exemple pourrait concerner des demandes d'accommodement pour des congés. Si la situation n'arrive qu'une seule fois, un seul élément pourrait être pris en considération dans l'autorisation du congé – soit la possibilité du maintien des opérations. Or, si les demandes deviennent plus fréquentes, l'équité auprès des autres membres de l'équipe pourrait devenir un élément à considérer. Une politique vient alors simplifier la prise de décision considérant l'ajout de variables. Ainsi, comme les informations à considérer sont stables ou deviennent plus complexes, l'acteur trouve des moyens afin de s'y référer plus facilement ou de les structurer. Autrement dit, il tend vers la normalisation de ses pratiques lorsqu'il lui est prévisible que cela lui facilitera la compréhension des informations utilisées pour une décision.

Ainsi, dans sa pratique de la GRH, l'acteur se positionne par rapport à ses connaissances au sujet des normes et modèles associés à la GRH. Chaque situation vécue par l'acteur est unique, et c'est sa compréhension de celle-ci qui orientera ses actions. La référence à des normes ou des modèles peut alors l'aider dans sa compréhension en liant les situations les unes aux autres. Sous l'angle de la dynamique décisionnelle, l'acteur peut choisir d'agir en assumant le détachement envers ces normes et ces modèles. Inversement, il est aussi possible qu'il sente le besoin de régulariser ses actions – via des normes ou modèles – pour faciliter la compréhension des éléments à prendre en considération. En somme, l'acteur dirige ses actions en regard du besoin de créer des liens entre les situations. Il évalue alors le degré de prévisibilité qu'une situation similaire se présente ou les répercussions de la non-adoption de normes ou de modèles.

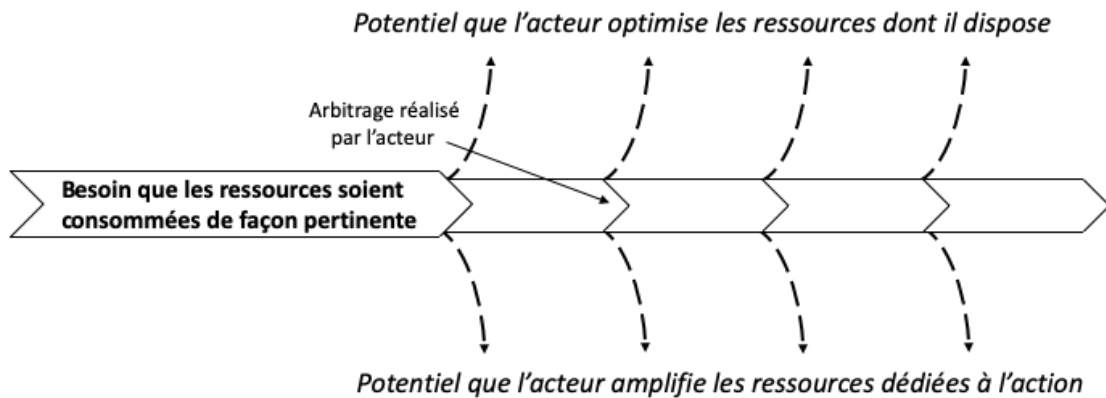
### 2.15.3 La dynamique d'attribution des ressources

Lorsqu'il pratique la GRH, le représentant de l'organisation contribue au fonctionnement de l'organisation par l'échange de rétributions permettant de contribuer aux intérêts individuels des détenteurs de capital humain. L'acteur orientera ses actions autour des moyens et ressources dont il dispose pour atteindre ces objectifs. Bien qu'il ait le contrôle sur l'utilisation de certaines ressources, d'autres sont détenues par des acteurs avec qui il devra nécessairement collaborer. Par exemple, un professionnel(le) RH peut être pleinement autonome dans l'utilisation de son temps de travail et le gérer selon sa lecture des priorités, mais seul le directeur de l'entreprise pourrait prendre la décision de lui attribuer un adjoint pour l'aider à réaliser ses tâches. Les décisions de l'acteur concernant l'attribution des ressources à un objectif plutôt qu'à un autre évolueront avec le contexte dans lequel il se situe. Ainsi, cette troisième dynamique concerne les variations dans l'attribution des ressources disponibles aptes à lui permettre de réaliser divers objectifs.

Plus précisément, l'acteur qui pratique la GRH réalise des arbitrages quant à la répartition des ressources mises à sa disposition. Chaque fois qu'il réalise des actions en lien avec sa pratique de la GRH, il est amené à enchaîner des décisions sur la façon d'utiliser ses ressources. Ce faisant, l'acteur priorise les étapes lui permettant d'atteindre ses objectifs (par exemple, assurer la santé et la sécurité au travail; augmenter le nombre de ressources humaines) et adapte la quantité de ressources allouées à la réalisation de chacun de ses objectifs. Les ressources attribuées à la poursuite d'un objectif vont orienter la manière de le réaliser. Cependant, les ressources attribuées à un objectif ne seront ensuite plus disponibles, ce pour quoi l'acteur doit prioriser leur utilisation. S'il considère qu'il doit augmenter les ressources dans la réalisation d'un objectif, il devra en faire l'économie à un autre endroit ou en solliciter auprès de ses collaborateurs. En somme, comme ces ressources sont limitées, il tentera de les utiliser d'une façon qu'il jugera optimale. De ce fait, l'acteur choisit soit de se contenter des ressources habituellement attribuées à un objectif (et en faire l'économie), soit d'augmenter les ressources allouées à l'atteinte de cet objectif. Dans les deux cas, il répond au besoin de consommer les ressources de la façon qu'il juge pertinente et optimale (Figure 2.7).



Figure 2.7. Dynamique d'attribution des ressources de la pratique de la GRH



Dans la potentialité affirmant les particularités des situations de proximité, l'acteur veille à faire l'économie de ses ressources en optimisant l'utilisation de celles-ci. Il fera le choix d'aller de l'avant en se contentant des ressources à sa disposition ; « *il fera avec ce qu'il a* ». Il est possible qu'il soit simplement contraint par leur limite ou encore qu'il préfère utiliser la balance des ressources à un usage jugé plus pertinent. Il devra donc identifier ou bricoler des façons de réaliser ses objectifs avec cette quantité limitée de ressources. Par exemple, face à un besoin urgent en ressources humaines, le professionnel(le) RH pourrait choisir de contacter les candidats déclinés lors d'un processus de sélection précédent et éviter ainsi d'y consacrer plus de temps tout en évitant une dépense associée à un nouvel affichage (en optimisant alors l'usage des informations obtenues lors d'un processus précédent). Il est alors plus pertinent d'utiliser cette stratégie puisqu'elle lui permettra de réaliser son objectif tout en libérant des ressources jugées nécessaires à la réalisation des objectifs organisationnels (du temps et de l'argent).

En contrepartie, lorsqu'un acteur consacre à sa pratique de la GRH de nouvelles ressources financières, temporelles ou humaines, on observe une rupture par rapport aux situations de proximité. Qu'elles proviennent de son propre bagage de ressource ou qu'elle ait été sollicitée auprès des collaborateurs, l'acteur juge alors qu'il est nécessaire d'augmenter la quantité de ressources consacrée à la réalisation de cet objectif en particulier. Ces ressources seront

destinées à la poursuite d'un objectif, au détriment des autres objectifs, à moins que de nouvelles ressources soient à la disposition de l'acteur. Cet objectif serait perçu comme important et difficilement atteignable avec des ressources plus limitées. Par exemple, une entreprise pourrait trouver important de consacrer des efforts supplémentaires dans le recrutement d'un directeur technique, puisque ce poste en particulier est jugé très important pour l'organisation. L'objectif pourrait alors consister à embaucher un candidat ayant des connaissances avancées et une expérience dans un secteur en particulier. Les ressources à la disposition de l'acteur étant jugées insuffisantes (p. ex., limite du réseau de contacts et méconnaissance des plateformes de recrutement spécialisé), il pourrait être nécessaire de consacrer des ressources financières pour un chasseur de têtes. L'acteur perçoit alors qu'il serait profitable d'investir des ressources dans l'atteinte de cet objectif. Vu l'importance accordée à cet objectif et l'impossibilité de le réaliser avec les ressources disponibles, l'acteur évalue que ces dépenses en « valent le coût ».

En somme, dans sa pratique de la GRH, l'acteur se positionne par rapport à la possibilité d'atteindre les objectifs qu'il juge importants vis-à-vis des ressources disponibles. L'attribution des ressources aux divers objectifs visés repose sur l'interprétation de ce que la personne considère optimal (c.-à-d. qu'il cherchera à prendre les décisions dont le rapport coûts – bénéfices lui paraît le plus élevé). Ce pour quoi l'acteur adaptera sa pratique de la GRH en fonction de sa perception du risque de passer à côté d'une opportunité profitable. Ainsi, sous l'angle de la dynamique d'attribution des ressources, dans chaque situation, l'acteur pourrait agir en optimisant l'utilisation des ressources dont il dispose – s'il juge qu'elles sont suffisantes pour atteindre son objectif. Il pourrait aussi consacrer de nouvelles ressources jugées nécessaires pour réaliser l'objectif de façon satisfaisante. L'acteur oriente alors ses actions autour de l'importance qu'il accorde à un objectif et de sa capacité à l'atteindre. Plus précisément, il juge de la pertinence de consacrer une quantité donnée de ressources en vue d'atteindre cet objectif.

#### 2.15.4 Interaction entre les dynamiques

Lors des activités quotidiennes d'une organisation, chacune de ces trois dynamiques prend place simultanément et contribue les unes aux autres. En effet, accorder un temps limité à la conception d'un outil RH (dynamique d'attribution) pourrait se répercuter sur la variabilité des décisions qui en découlent (dynamique décisionnelle) et inviter à des prises de décision personnalisées en fonction des personnes impliquées (dynamique relationnelle). Ainsi, les arbitrages associés à cette situation pourraient, en bloc, renforcer les particularités des situations de proximité.

Il en va de même pour les potentialités inverses : certains arbitrages, en bloc, pourraient entrer en rupture avec les particularités des situations de proximité. Par exemple, la création d'un comité de santé et sécurité au travail (SST) implique de commencer à attribuer des ressources pour la tenue de ces rencontres (le temps et les salaires des employés). Cela ouvre alors un espace de réflexions concernant l'uniformisation des pratiques de SST et ce, sans que tous les acteurs y siégeant connaissent nécessairement les employés ciblés par ces pratiques, ce qui amène à des décisions dépersonnalisées.

Il n'en demeure pas moins que, pour une adaptation de la pratique de la GRH, chaque dynamique ne prend pas nécessairement la même trajectoire de potentialité selon le rôle des acteurs dont il est question. Par exemple, pour un professionnel(le) RH et des employés qui ne se côtoient pas quotidiennement, la mise en place d'un comité de SST peut leur offrir l'occasion d'apprendre à mieux se connaître et développer des affinités, malgré le cadre formel et les ressources dédiées à cette activité.

Par ailleurs, une même situation ne suscitera pas nécessairement la même trajectoire chez tous les acteurs occupant un rôle similaire. Par exemple, ce même comité de SST (qui permettait à certaines personnes de créer des liens) pourrait avoir une trajectoire tout autre pour deux personnes habituées à se côtoyer quotidiennement. Ces derniers, qui ont l'habitude d'être

familiers l'un envers l'autre, pourraient adopter des comportements plus distants en se rencontrant dans le cadre d'une rencontre formelle, pour éviter des apparences de favoritisme.

En somme, plutôt que de définir le contexte de PME par des caractéristiques stables, ce cadre propose de l'envisager comme une succession d'actions et d'événements oscillants à travers différentes dynamiques, lesquelles sont en constante adaptation au contexte dans lequel se situe l'acteur. En effet, les particularités de la GRH en situation de proximité laissent entrevoir des dynamiques relationnelle, décisionnelle et d'attribution de ressources. Différentes potentialités émergent de ces dynamiques permettant d'examiner chaque situation en considérant sa contribution à l'affirmation des particularités des situations de proximité ou à leur rupture.

## 2.16 Discussion et conclusion de la partie 3 : les changements de la pratique de la GRH en contexte de proximité

Pour finir, nous revenons sur certains éléments de cette troisième partie dans une discussion s'articulant en deux thèmes. D'abord, nous situons notre proposition théorique par rapport à des théories traditionnellement utilisées en GRH. Ensuite, nous discutons de l'atténuation des situations de proximité en liant notre proposition à d'autres recherches accordant une place prédominante aux actions et décisions des acteurs.

### 2.16.1 En regard des théories traditionnellement utilisées en GRH

De façon traditionnelle, les écrits scientifiques portant sur la GRH en PME s'inscrivent sous la perspective de la contingence, la perspective configurationnelle ainsi que la théorie du cycle de vie. De façon générale, ces théories sous-entendent que les décisions sont principalement prises de façon unilatérale et planifiée (Cloutier et Robert-Huot, 2021.). Selon ces théories, l'adaptation des pratiques de GRH (Cloutier et Robert-Huot, 2021) se produirait en réaction aux défis suscités par des changements organisationnels (p.ex : un changement de l'environnement ou de l'organisation du travail) (*perspective de la contingence*). Ces changements déclencherait des périodes de crise au cours desquelles l'organisation adapte ses pratiques de GRH (*théorie du cycle de vie*). Pour retrouver la performance recherchée, l'organisation devrait alors s'assurer

d'adapter les pratiques de GRH de façon à obtenir une cohérence entre celles-ci (*perspective de la contingence*).

Lorsque ces théories sont appliquées à la compréhension des changements des pratiques de GRH dans les PME, on parvient à la conclusion que les changements apportés visent à répondre aux besoins typiques des PME. Ces changements ne correspondent pas forcément à ce qu'on pourrait observer dans les grandes entreprises puisque les besoins y seraient différents. Une des applications possibles de ces théories voudrait que les préférences du dirigeant, la taille de l'entreprise ou son marché déterminent la présence de pratiques de GRH informelles et non structurées (Cardon et Stevens, 2004 ; Jack *et al.*, 2006 ; Robert-Huot et Cloutier, 2020). Ces pratiques répondent alors aux défis typiquement rencontrés par les PME, tels que les besoins de flexibilité ou de légitimité et contribuent ainsi à l'efficacité organisationnelle (Cardon et Stevens, 2004).

Or, ces ancrages théoriques nous ramènent à notre problématique de départ en nous faisant implicitement prendre position sur l'idée que la PME doit s'adapter, soit à son contexte situé pour tirer profit de la flexibilité de l'informalité, soit au contexte qui deviendra le sien de façon à se diriger vers une structuration de ses pratiques. Or, le cadre intégrateur que nous proposons nous évite un tel positionnement en intégrant dans la prise de décision quotidienne ces deux postures en apparence contradictoire. Pour ce faire, ce cadre nous outille dans l'analyse des trajectoires d'adaptation de la pratique de la GRH dans un contexte de PME.

Plutôt que d'associer des pratiques de GRH spécifiques à l'informalité ou au modèle de grande entreprise, nous mettons l'accent sur le contexte dans lequel ces pratiques sont mises en œuvre. Sous cet angle, c'est la façon d'appliquer ces pratiques qui renforce ou entre en rupture avec les particularités des situations de proximité. Il est alors possible de voir cohabiter des actions qui, pour l'une ou l'autre des trois dynamiques de notre cadre intégrateur, renforcent les situations de proximité, alors que, pour une autre dynamique, entrent plutôt en rupture. Ainsi, dans son quotidien, les acteurs de PME peuvent répondre aux mêmes besoins en adaptant leurs pratiques de la GRH à leur contexte situé (en renforçant les particularités des situations de proximité) et

en les adaptant au « devenir » de l'entreprise (en entrant en rupture avec les particularités des situations de proximité).

#### 2.16.2 Et qu'en est-il de l'atténuation de la proximité ?

Par le fait même, ce cadre intégrateur alimente une réflexion au sujet de l'atténuation des situations de proximité lors de démarches intentionnelles de structuration des pratiques de GRH. Plus précisément, dans une organisation qui attribue des ressources importantes à la GRH, qui met en place des outils de prises de décisions rigoureuses et où les relations sociales sont marquées par la distance, quelle place reste-t-il pour des potentialités visant l'économie des ressources, la flexibilité et l'entretien des relations sociales?

Le cadre intégrateur présenté mène à penser que ces potentialités peuvent demeurer présentes. C'est également la position d'auteurs s'étant intéressés à l'intersubjectivité dans la pratique de la GRH et à la persistance de comportements associés à l'informalité.

Pour comprendre d'où provient le besoin de formalisation, Misztal (2000) explique que les pratiques formelles et informelles sont nécessaires à la coopération. En effet, toutes deux permettent de répondre de façons différentes à un besoin fondamental qu'ont les individus : celui d'avoir un certain degré de contrôle sur leur futur. D'une certaine façon, il est question de naviguer entre le besoin de prévisibilité dans les prises de décision et le besoin d'avoir un certain degré de liberté. Or, le fait de transformer un espace décisionnel originairement attribué à la confiance mutuelle (Misztal, 2000) ne se fait pas sans inconfort. En effet, lorsqu'une direction accorde un nouveau poids à des structures normalisées, cela peut s'accompagner d'une période d'incertitude, d'ambiguïté et de méfiance pour les employés (Wapshott *et al.*, 2014). Il n'en demeure pas moins que par cette transformation, l'uniformisation des mécanismes décisionnels chercherait à agir sur la confiance collective que se témoignent les individus. Les pratiques standardisées, diffusées et collectivisées, permettraient alors une certaine anticipation « collective ».

Cela renvoie aussi au fait que la confiance individuelle peut parfois s'avérer insuffisante et alors nécessiter des moyens de contrôle du collectif. Taylor (2004) associe ce phénomène à une redéfinition des relations de pouvoirs entre la direction et les employés. Pour diverses raisons, un dirigeant peut se trouver en manque d'informations lui assurant le contrôle sur son futur (soit parce qu'il en est le nouveau propriétaire, ou que la croissance de l'entreprise l'aura éloigné des opérations). La relation de confiance avec les employés pourrait alors se trouver insuffisante pour combler ce besoin; ce qui le motivera à créer des processus de prise de décision lui assurant un certain contrôle sur les employés.

Cela étant dit, notre cadre propose que ces « ruptures » avec les particularités des situations de proximité se doivent tout de même d'être constamment renouvelées. Par exemple, la présence de nouveaux outils « formels » de GRH ne réduit pas la potentialité d'agir en fonction de son intuition. Elle réécrit simplement la façon dont cette intuition et ses justifications a posteriori se positionnent. Les connaissances de l'acteur ayant été enrichies, cette décision se prendra alors en opposition à une structure formelle plutôt que simplement motivée par l'absence de connaissances structurantes.

Ainsi, en optant pour une trajectoire ou une autre, l'acteur réécrit continuellement les possibilités qui se dégageront du cours des activités organisationnelles. Pareillement, la présence de procédures ne signifie pas pour autant l'effacement de toute agentivité. En s'intéressant à l'intersubjectivité dans le cadre de la pratique de la GRH, Bolander et Sandberg (2013) ont mis en évidence les variations dans la façon d'utiliser un outil de sélection. Cet outil était utilisé non pas comme une démarche linéaire d'analyse des candidats, mais plutôt comme un outil de création de sens des interprétations des évaluateurs au sujet de l'adéquation entre les caractéristiques des candidats et les besoins de l'organisation. L'outil en lui-même n'impose pas la façon dont celui-ci est utilisé; c'est l'acteur qui choisit (consciemment ou non) s'il respecte les règles, les ajuste ou les écarte (Bolander et Sandberg, 2013). Cela appuie l'idée que les trajectoires d'actions sont en constant processus d'affirmation ou de rupture par rapport à certaines particularités : chaque situation laissant place à de nombreuses potentialités. Ce sont

ces trajectoires de rupture qui expliquerait l'atténuation des particularités des situations de proximité, bien que leur affirmation demeure une potentialité.

### 2.16.3 Conclusion du cadre conceptuel

Dans la première partie de ce cadre conceptuel, nous avons adopté une posture permettant d'étudier la GRH en PME dans ses propres termes, plutôt que d'adopter une approche déficitaire ou dichotomique. Dans la deuxième partie, les apports des perspectives de la pratique pour l'étude de la GRH nous ont menés à la formulation d'une définition de la pratique de la GRH permettant de dévoiler certains angles morts implicites dans des définitions traditionnellement associées à la GRH. Finalement, dans cette troisième partie, la littérature scientifique portant sur la GRH en PME nous a appris que ce contexte est marqué par certaines particularités. Ces particularités sont construites par ce que nous appelons des « situations de proximité », lesquelles peuvent faire office de contraintes pour les acteurs tout en les habilitant à pratiquer la GRH d'une certaine façon. Ces mêmes particularités nous ont amenés à dégager trois dynamiques d'adaptation de la pratique de la GRH articulées autour de trois axes d'analyse (les relations interpersonnelles ; les ressources ; le processus de décision). Ces dynamiques permettront de mettre en perspective les éléments émergents relatifs à la nature, aux contextes et aux processus de changements.

En conclusion, le cadre intégrateur proposé invite à considérer les trajectoires d'adaptation de la pratique de la GRH comme étant ponctuées de moments d'affirmation et de rupture des particularités associées à la GRH en situation de proximité. La méthodologie présentée dans la section suivante exposera la stratégie de recherche utilisée pour répondre à nos questions de recherche tout en nous appuyant sur ce cadre intégrateur.



## CHAPITRE 3

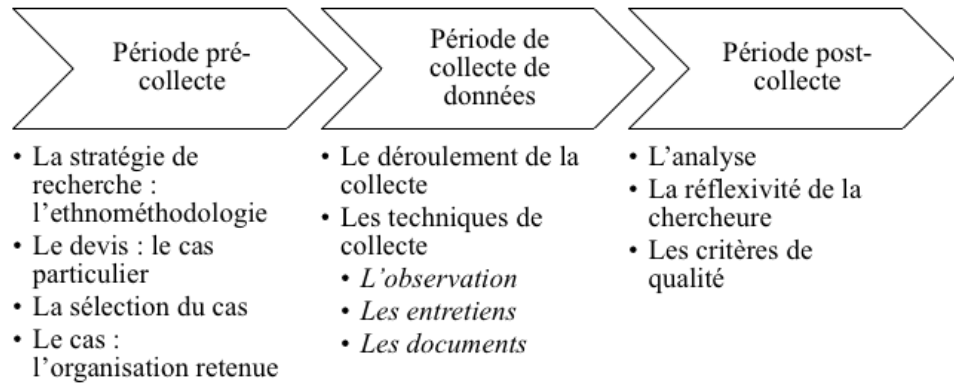
### CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Comme nous l'avons expliqué dans le chapitre précédent, cette recherche s'inscrit sous une approche constructivisme. Le cadre méthodologique mobilisé devra donc être cohérent avec notre positionnement ontologique, épistémologique et théorique. Dans ce contexte, il importe que les aspects méthodologiques de la recherche permettent d'accéder à la pratique de la GRH à travers les actions et la pensée des participants tout en offrant un accès longitudinal aux phénomènes afin d'en observer la construction. Autrement dit, nous devons être en mesure de saisir pourquoi et comment les professionnel(les) RH adaptent leurs pratiques de GRH.

Ce chapitre a pour objectif d'expliquer la démarche de mise en relation entre la chercheuse et le terrain en répondant à la question suivante : *comment répondre à nos questions de recherche de façon cohérente avec le cadre conceptuel adopté ?* Nous articulons ce chapitre en présentant les décisions prises tout au long du processus de collecte de donnée et ayant permis d'opérationnaliser notre recherche.

Tel que l'illustre la figure 3.1, les composantes du cadre méthodologique sont déclinées en trois périodes structurant le déploiement de l'appareil méthodologique. La *période précollecte* traite de la stratégie de recherche et de la démarche ayant mené au cas sélectionné. La *période de collecte de données* aborde le processus de collecte des données. Puis la *période post-collecte* traite de la stratégie d'analyse des données, de la réflexivité de la chercheuse et des critères de qualité applicables à cette recherche. Pour conclure, les principales limites de ce cadre méthodologique sont relevées.

Figure 3.1. Structure de présentation de la méthodologie de la recherche



### 3.1 Moments précollecte de données

#### 3.1.1 La stratégie de recherche : l'ethnométhodologie

Notre recherche s'inscrit dans une démarche de logique abductive. Cohérente avec une posture constructiviste (Hallée et Garneau, 2019), cette logique s'appuie sur un processus de réflexion du chercheur formé de va-et-vient entre « la construction des conjectures théoriques, les inférences et leurs occurrences dans l'expérience (Hallée et Garneau, 2019, p.126) ». Cette logique laisse place aux informations émergentes tout au long de la recherche. Comme abordé dans le cadre conceptuel, cette thèse s'inscrit dans une perspective constructiviste : la pensée des acteurs est considérée comme étant en perpétuelle émergence. Il va donc de soi que la démarche empruntée par le chercheur soit également imprégnée de cette philosophie.

Afin de laisser place à cette forme de logique, une stratégie issue de l'ethnographie a été retenue. De façon générale, les stratégies ethnographiques permettent un contact direct avec le terrain et un accès aux éléments routiniers des pratiques de façon à bien saisir les éléments contextuels (Patton, 2002). Cela permet à la chercheuse de se placer au centre du phénomène et de pratiquement expérimenter celui-ci. Une telle approche est tout indiquée pour saisir la complexité d'une réalité émergente (Tsoukas et Chia, 2002). En effet, s'inscrire sous les perspectives de la pratique requiert en effet « un engagement profond sur le terrain, en

observant ou en travaillant avec des praticiens en action<sup>33</sup> » (Orlikowski, 2010, p.28). Qui plus est, comme notre objectif de recherche consiste à comprendre les dynamiques de changement de la pratique de la GRH, nos observations doivent nécessairement s'étendre sur une période révélatrice de ces changements, et ce, afin de saisir comment les actions et décisions des acteurs changent sous l'impulsion des changements de l'environnement. Une stratégie ethnographique offre ainsi à la chercheuse un regard « en continu » sur la pratique de la GRH, les interactions avec les autres activités organisationnelles et le contexte dans lequel elles se situent.

Plus précisément, nous empruntons une démarche d'ethnométhodologie. Alors que la stratégie de recherche ethnographique étudie spécifiquement la culture, l'ethnométhodologie élargit son objet de recherche. On y « met l'accent sur l'ordinaire, la routine, le détail de la vie de tous les jours<sup>34</sup> » et on cherche à « accéder aux normes, compréhension et hypothèse qui sont tenues pour acquises pour les personnes dans un environnement, parce qu'elles sont si profondément comprises que les personnes ne pensent même pas à pourquoi elles font ce qu'elles font<sup>35</sup> » (Patton, 2002, p.110-111). L'ambition des ethnométhodologies est de reconstruire les méthodes utilisées lors d'interactions entre les acteurs et permettant leur collaboration (Nicolini, 2012, p.221). Autrement dit, l'ethnométhodologie consiste à analyser les connaissances tacites des individus participant à un phénomène.

Cette stratégie nous invite à mettre l'accent sur le sens que les acteurs donnent à leurs façons de faire et sur les processus les menant à agir tel qu'ils le font dans le cadre des activités de GRH. Il est ainsi question de relever les « représentations cachées » supportées par les participants dans leurs interprétations du contexte organisationnel dans lequel ils exercent la GRH. Cette

---

<sup>33</sup> Traduction libre: « deep engagement in the field, observing or working with practitioners in action. »

<sup>34</sup> Traduction libre: « focuses on the ordinary, the routine, the details of everyday life »

<sup>35</sup> Traduction libre : « gets at the norms, understandings, and assumptions that are taken for granted by people in a setting because they are so deeply understood that people don't even think about why they do what they do »

démarche permettra ainsi de dévoiler les mécanismes associés à l'adaptation de leur pratique de la GRH.

Concrètement, cette démarche implique un recours à diverses techniques de collecte de données telles que de l'observation et des entretiens afin de collecter des données représentatives de la réalité subjective des participants. Les détails à cet effet seront présentés dans la section « *Période de collecte de données* ».

### 3.1.2 Le devis : le cas particulier

Pour cette thèse, nous avons retenu un devis d'étude de cas unique. Ce devis trouve sa pertinence lorsqu'il est question de découvrir de nouvelles composantes associées à un phénomène (Becker, 2016). Becker (2016) précise que l'objectif du devis de cas particulier n'est pas de vérifier empiriquement le lien entre des variables ou de prédire le succès ou l'échec d'une pratique. L'approfondissement d'un cas unique permet de « comprendre suffisamment le cas étudié pour savoir comment il a pris la forme observée » (Becker, 2016, p.26). En effet, il est ici question d'étudier les dynamiques de changement de la pratique de la GRH par la découverte d'éléments associés à la nature, au contexte, aux processus et aux effets des changements.

Plus précisément, nous avons opté pour la sélection d'un cas typique. Son objectif consiste :« à capturer les circonstances et conditions d'une situation courante et commune<sup>36</sup>» (Yin, 2003, p.41). De cette façon, il est possible de confirmer, remettre en question ou enrichir les connaissances théoriques concernant un sujet donné. Les adaptations de la pratique de GRH sont, en effet, des phénomènes courants qui surviennent dans toutes organisations le moins changeantes. L'organisation sélectionnée se veut une illustration typique de ce phénomène. À l'occasion de cette recherche, nous souhaitons enrichir notre compréhension de ce phénomène en l'analysant sous un angle théorique novateur.

---

<sup>36</sup> Traduction libre: «to capture the circumstances and conditions of an everyday or commonplace situation»

### 3.1.3 La sélection du cas

La sélection du cas a été appuyée par son potentiel de manifestation du phénomène analysé et par l'accessibilité qu'il offre à des données riches (Langley et Abdallah, 2011). Certains besoins spécifiques ont également motivé une sélection de nature intentionnelle (Patton, 2002). L'accessibilité géographique était ainsi le premier critère de sélection, afin de permettre à la chercheuse d'accéder physiquement au lieu de travail. La taille de l'organisation représentait un second critère : il devait s'agir d'une organisation cadrant dans la définition objective d'une PME en termes de nombre d'employés. Nous souhaitons également favoriser une petite entreprise (1 à 99 employés) plutôt qu'une moyenne (100 à 499 employés) afin de parvenir à une compréhension approfondie de celle-ci dans des délais raisonnables.

En plus de potentiellement pouvoir y observer le phénomène analysé, le critère d'intensité du phénomène recherché (Patton, 2002) a également été retenu. Cela s'est traduit par la recherche d'une organisation assumant un certain dynamisme dans ses pratiques de GRH, rendant probable l'observation d'une variété de changement pendant la collecte de données. En ce sens, le moment où un poste attiré à la fonction RH est créé était particulièrement prometteur. D'une certaine façon, ce moment indique la volonté de l'organisation d'implanter des pratiques inspirées de techniques « professionnelles ». Il s'agit également d'un moment où l'on ajoute une partie prenante à la dyade « gestionnaire- employé » et les interactions entre ces acteurs devront nécessairement s'adapter à ces nouvelles modalités. Nous nous sommes ainsi appuyés sur l'hypothèse que l'arrivée relativement récente d'un professionnel(le) RH était susceptible d'impulser certains changements dans la pratique de la GRH.

Concrètement, l'appel de participants diffusé stipulait que le projet portait sur le processus de changement des pratiques RH (voir la figure 3.2). Il devait donc être dans l'intention de la direction de structurer ses pratiques de GRH au cours de la période d'observation. Le terme « structurer » était alors utilisé dans une forme usuelle et large, en guise d'illustration d'une forme de changement potentiellement intéressante pour la chercheuse. C'était alors à l'organisation de juger si elle s'identifiait comme un milieu potentiellement dynamique en termes de pratiques de GRH.

Figure 3.2 Extrait de l'appel de participants

**Organisations Recherchées**  
Montréal et Montérégie (rive-sud)

**Projet de recherche**  
ESG-UQAM - *Doctorat en administration*

---

**Votre PME va embaucher ou a récemment embauché un nouveau responsable des ressources humaines?**

**Ou encore le dirigeant a (ou va) déléguer certaines tâches associées à la gestion des employés à un membre de l'organisation ?**

Je suis à la recherche d'organisation pour un projet de recherche effectué dans le cadre de ma thèse de doctorat dans laquelle je m'intéresse au processus de changement des pratiques RH au sein des PME. Ce projet porte plus particulièrement sur le moment où le dirigeant délègue ou projette de structurer certaines activités de GRH, telles que le recrutement, la formation, l'évaluation du rendement ou la rémunération.

Cet appel de participants a d'abord été affiché sur les réseaux sociaux de la chercheuse (Facebook et LinkedIn). Grâce au bouche-à-oreille, elle a été mise en contact avec quelques organisations. L'examen du degré de concordance avec les critères présentés ci-dessous a permis à la chercheuse d'arrêter son choix sur l'une d'entre elles. Ainsi, l'entreprise retenue est une PME d'environ 85 employés, opérant dans le secteur de la mécanique de véhicules lourds. La personne-ressource, soit la coordonnatrice RH, y travaillait alors depuis moins d'un an et y était la première personne à occuper ce poste. Pour la suite, le nom fictif *Garage C* sera utilisé pour faire référence à l'organisation.

#### 3.1.4 Le cas : L'organisation retenue

Garage C est une entreprise familiale non syndiquée ayant débuté ses activités dans l'industrie du transport de marchandises en 1901. En 1982, quelques années après la reprise de l'organisation par les trois fils du fondateur, l'offre de services de l'entreprise s'est spécialisée autour des services en lien avec les camions semi-remorques. À titre de guichet unique de la

semi-remorque, les services offerts sont devenus : la réparation (offerte au garage ou sur la route), l'inspection (mandatée par la Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ)), la location de semi-remorques, la vente de pièces et la vente de semi-remorques neufs ou d'occasion. Au moment de la collecte de données, l'entreprise embauche environ 80 employés dont environ le tiers sont des mécaniciens œuvrant dans le garage ou sur la route. Parmi les autres employés de l'organisation, on retrouve notamment des conseillers à la vente, des aviseurs techniques<sup>37</sup> et du personnel administratif.

Ce sont alors les trois fils du fondateur qui assurent la direction de l'entreprise à titre de Vice-président administration, pièces et achats, Vice-président marketing et développement et Vice-président opérations et entretien. En 2013 (environ 4 ans avant la collecte de donnée), en raison du succès de l'entreprise, les trois frères ont mandaté Monsieur Hubert Richer (nom fictif) à titre de directeur général. Ceux-ci se jugeaient alors peu habilités à gérer la croissance de l'entreprise. Pendant la période d'observation, M.Richer travaillait pour l'entreprise environ 3 jours par semaine.

Chaque Vice-président était appuyé par un directeur avec lequel il travaillait en étroite collaboration. Deux de ces directeurs (directeur des opérations et directeur des pièces) ont été embauchés en 2017. Quant au directeur des ventes, il travaillait pour la compagnie depuis une dizaine d'années – d'abord à titre de mécanicien, puis de vendeur – avant d'être nommé à ce poste.

Chaque VP et directeur possède son bureau près de ses employés. L'aménagement des lieux est divisé en quatre sections:

- i. L'entrée principale du bâtiment mène au service de ventes de pièces qui inclut la salle de montre meublée de présentoirs d'outils et de vêtements de travail. À droite de l'entrée, deux représentants font le service au comptoir. Derrière ce comptoir se situe

---

<sup>37</sup> L'aviseur technique accueille le client et fait le lien entre celui-ci et le mécanicien effectuant la réparation du véhicule.

l'entrepôt d'inventaire de pièces. Cet inventaire est également relié au garage afin de fournir les mécaniciens.

- ii. Accessible à gauche de l'entrée principale et en traversant la salle de montre, on retrouve une porte sécurisée, donnant accès à des escaliers. Ces escaliers mènent au sous-sol, qui accueille les bureaux du personnel administratif, et à l'étage, où se retrouvent les vendeurs et le PDG. Au sous-sol, on retrouve également une petite salle à manger où peuvent se retrouver les employés des divers services (mis à part les mécaniciens qui ont leur propre cafétéria). Notons que les bureaux du personnel administratif ont été déplacés au milieu de la période d'observation en raison de rénovation visant l'agrandissement du bâtiment.
- iii. En se dirigeant au fond de la salle de montre, on accède à une petite aire d'attentes ainsi qu'au comptoir de service qui permet l'accueil des clients venus faire inspecter et réparer leur semi-remorque. Les clients venus porter leur semi-remorque accèdent généralement à cet espace par une entrée secondaire, située sur le côté gauche du bâtiment. Derrière le comptoir de service se trouve les bureaux des employés dont le travail est directement lié aux opérations du garage, tels que le répartiteur<sup>38</sup>, le contremaître, les commis et les inspecteurs.
- iv. En traversant les bureaux associés aux opérations, on accède à une cafétéria utilisée par les mécaniciens. Cette cafétéria donne accès au garage, dans lequel les mécaniciens y ont tous une «baie» (espace de travail). Ces espaces de travail sont attribués individuellement ou en équipe de deux. Les mécaniciens y retrouvent leurs coffres à outils personnels. D'autres outils à usage collectif sont placés le long des murs du garage.

En février 2016, quelques années après son entrée en fonction, le directeur général procède à l'embauche de Clara (nom fictif), à titre de coordonnatrice aux ressources humaines et communications. Au moment où le projet de recherche débute, cela fait 10 mois qu'elle travaille chez Garage C. Elle avait débuté cet emploi en travaillant à temps partiel (1 à 3 jours par semaine) tout en complétant une maîtrise en administration – spécialisation GRH. Au moment des

---

<sup>38</sup> Celui-ci s'occupe de répartir les appels de services des mécaniciens travaillant sur la route.



observations, elle était à temps complet depuis environ 2 mois. Il s'agissait de son premier emploi dans son domaine d'étude.

Les principales responsabilités de la coordonnatrice RH se situent au niveau de la coordination des activités de dotation, de formation, de SST et des communications. Cela implique également la participation à d'autres activités ponctuelles ou projets spéciaux tels que le choix des vêtements fournis par la compagnie ou l'organisation d'événements sociaux. Pendant la durée des observations, elle œuvre sur différents projets particuliers (qui arriveront ou non à terme) : la conception d'un manuel d'employé, l'élaboration d'un programme d'évaluation du rendement, la mise en place d'un programme de référence, la révision de la structure salariale.

Durant les 8 mois d'observation, le directeur général a apporté des changements à la structure de direction. C'est au cours de cette période que chacun des trois VP a été jumelé à un directeur senior pour apporter un certain appui et une profondeur stratégique aux V.-P. C'est la coordonnatrice RH qui procéda à l'embauche d'abord d'un directeur des opérations et, plus tard, du directeur du service des pièces. Pour la plupart des activités courantes, c'est avec ces trois directeurs seniors qu'elle collaborait.

## 3.2 Période de collecte de données

### 3.2.1 Déroulement de la collecte de données

La collecte de données a principalement été réalisée de décembre 2016 à juillet 2017, soit pour une période de 8 mois. La chercheuse était alors présente dans l'organisation généralement une journée par semaine (de 4 à 7 heures consécutives), totalisant une centaine d'heures réparties sur 27 journées d'observation. Cette collecte inclut environ 37 heures d'enregistrement sonore. Ces enregistrements impliquent une dizaine de rencontres de suivi hebdomadaire entre la coordonnatrice RH et le PDG ainsi que plusieurs entretiens ou discussions avec la coordonnatrice RH. Deux entretiens ont été réalisés une année après la fin de la collecte de données initiale. La coordonnatrice RH de l'organisation avait alors avisé la chercheuse qu'elle démissionnait de Garage C et elles y ont vu une occasion d'apporter des compléments aux données recueillies. Une fois la collecte de données terminée, le matériel manuscrit et audio a été retranscrit.

### 3.2.2 Les techniques de collecte de données

Les principales techniques de collecte de données ont été l'observation participante, la tenue d'un journal de bord, les entretiens individuels et les documents existants.

#### 3.2.2.1 L'observation participante

À la base, l'observation se rapporte à l'idée de capter le phénomène dans son environnement naturel (Adler et Adler, 1998). Les périodes d'observation se déroulaient principalement sous les principes du *shadowing*. Cette technique consiste à suivre de façon rapprochée un membre de l'organisation (McDonald, 2005). Dans le cas présent, il s'agissait de la coordonnatrice RH. Ainsi, lors des journées d'observation, la chercheure accompagnait la coordonnatrice RH dans l'ensemble de ses activités : installée à ses côtés lors du travail quotidien à son bureau, lors des moments de circulation dans l'entreprise pour intervenir auprès de certaines personnes et lors des réunions avec d'autres membres de l'entreprise. Les notes d'observation descriptives issues de ce *shadowing* rapportaient autant des interactions de la coordonnatrice avec ses collègues, que ses interprétations et son ressenti.

Par ailleurs, l'engagement envers le contexte étudié est un facteur déterminant dans la qualité de ce type de données qualitatives (Easterby-Smith *et al.*, 2008). Afin de comprendre le quotidien de l'organisation à travers le point de vue de la coordonnatrice RH, la signification qu'elle attribuait aux événements et les raisons l'amenant à adapter ses actions et ses décisions, la chercheure était en interaction constante avec elle pour recueillir ses commentaires ou lui poser des questions. Il arrivait également que la chercheure participe ou soutienne concrètement la coordonnatrice RH (p. ex. : en l'aidant à faire de l'entrée de données ou à trouver des formulations appropriées lors de la rédaction de documents).

En somme, le principal apport de cette approche est de permettre de conceptualiser l'action en incluant non seulement les comportements des individus, mais également leurs perceptions; ce qui renvoie à une compréhension holistique de l'individu (McDonald, 2005). Cette démarche donne accès à des « *insight* » (p. ex. : ce que pense l'individu sur le vif). Nous étions donc témoins (et acteurs) de l'expérience spécifique de la coordonnatrice de façon à nous imprégner

profondément du milieu, afin de comprendre les « *pourquoi* » de ses comportements (McDonald, 2005).

#### 3.2.2.2 Entretiens individuels

Des entretiens semi-structurés ont également été réalisés. Au début de chaque journée d'observation et pendant approximativement 30 minutes, la coordonnatrice RH faisait un résumé à la chercheuse de la semaine précédente et expliquait les dossiers en cours de réalisation. Des discussions au cours desquelles la coordonnatrice RH décrivait ou expliquait sur le vif une situation ont également été enregistrées. Quelques entretiens semi-structurés ont été réalisés pour faire le point sur des éléments précis ou discuter de la progression des pratiques RH depuis l'arrivée de la coordonnatrice RH au sein de l'organisation (voir un extrait de guide d'entretien en annexe C). Ces entretiens étaient articulés autour des responsabilités RH de la coordonnatrice (p. ex. : dotation, évaluation du rendement, formation) et celle-ci était questionnée sur les changements apportés à travers le temps dans sa pratique de la GRH.

La combinaison de périodes d'observation et d'entretiens permet une compréhension enrichie du terrain (Berglund et Wigren, 2014). En effet, alors qu'à eux seuls, les entretiens seraient restés superficiels sans la contextualisation qu'apportent les observations, les observations, quant à elles, n'auraient pas pu être nuancées par les interprétations amenées en entretien (Berglund et Wigren, 2014). L'observation permet une compréhension approfondie du terrain d'étude et du contexte en révélant par exemple les lieux, les actions ou les interactions entre individus. Quant à eux, les entretiens apportent des compléments d'information et des précisions sur des éléments observés qui seraient restés ambigus ou confus aux yeux de la chercheuse. Par exemple, suite aux réunions hebdomadaires avec le directeur général, la coordonnatrice pouvait partager ses impressions et révéler à la chercheuse ce qu'elle pensait « vraiment ». En effet, il arrivait qu'elle n'ose pas toujours présenter son désaccord avec les propositions du directeur général ou qu'elle vive des frustrations à l'égard de demandes qui lui paraissaient irréalistes ou confuses.

### 3.2.2.3 Documents internes

Finalement, des copies de certains documents internes ont également été conservées par la chercheuse afin d'appuyer ses observations. Parmi ceux-ci, on retrouve des plans d'action RH; des ordres du jour de comité SST, des infos mensuelles produites par la coordonnatrice RH et des outils utilisés dans la mise en place d'une procédure d'évaluation du rendement. Ce type de document permet de révéler les éléments tangibles associés aux pratiques RH ainsi que certaines informations relativement à la planification des processus de transformation de celles-ci. Le tableau 3.1 recense ces documents.

Tableau 3.1. Recension des documents internes recueillis

Nom du document	Utilisation	Contenu
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan d'action RH décembre 2016</li> <li>- Plan d'action RH avril 2017</li> <li>- Plan d'action RH mai 2017</li> </ul> (word, de 5 à 6 pages chaque)	Tableaux à partir desquels sont animées les rencontres avec le directeur général et qui permettent le suivi des sujets	Catégories (thèmes RH), sujets, actions, échéances
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Note de suivi juillet 2016</li> </ul> (outlook, 4 pages)	Notes personnelles permettant de planifier les actions de la coordonnatrice RH	Dossiers regroupés par directeur associé
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan d'action SST; sept 2016</li> </ul> (word, 3 pages)	Tableau à partir duquel sont animées les rencontres du comité SST et permet le suivi des sujets	Liste de sujets, risques / besoins / mesures correctives / moyen de contrôle / responsable / échéance
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan SST de la mutuelle de prévention, février 2017</li> </ul> (word, 8 pages)	Tableau élaboré par la mutuelle de prévention permettant le suivi des requêtes	Liste de sujet, risques/besoins; mesures correctives, moyens de contrôle, responsable, échéancier
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Info Garage C avril</li> <li>- Info Garage C juin</li> </ul> (word, 1 page chaque)	Affiche de communication interne réalisée en collaboration avec les directeurs, partagée à l'ensemble de l'organisation	Anniversaire du mois; reconnaissance de l'ancienneté, nouvelles, événements à venir
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Banque de compétence - ébauche et version avancée, mars 2017</li> </ul> (word, 2 pages; 3 pages)	Outil appuyant le processus d'évaluation du rendement	Environ 25 compétences accompagnées d'une courte définition
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Évaluation de rendement_Mécanicien atelier V1 avril 2017</li> <li>- Évaluation de rendement_Mécanicien atelier formulaire simplifié</li> </ul> (word, 6 pages; 2 pages)	Formulaire d'évaluation présenté aux directeurs des opérations	Attributs de l'employé; cinq compétences accompagnées d'une courte description, d'une échelle à 3 niveaux et d'une zone de commentaire; synthèse impliquant les forces, des cibles de développement et des recommandations

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan d'action éval. rendement – ébauche, mars 2017</li> <li>- Plan d'action éval rendement – version finale, avril 2017 (word, 2 pages chaque)</li> </ul>	<p>Plan d'implantation du programme d'évaluation du rendement présenté au comité exécutif</p>	<p>Proposition de stratégie, étapes à venir et trois scénarios d'échéancier</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Présentation comité exécutif avril 2017 (power point; 6 diapositives)</li> </ul>	<p>Présentation et suivi des dossiers RH au comité exécutif</p>	<p>Objet : Interfaces numériques, processus d'évaluation de rendement et augmentation salariale, création d'un manuel d'employés</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Récap formation 2017 (aout 2017) (Excel, environ 4 pages)</li> </ul>	<p>Consignation de l'historique des formations partagée avec la comptabilité</p>	<p>Pour chaque mois (janvier à juillet) : Titre de la formation; date de la formation; participants; coûts</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Échange de courriel auprès de divers intervenants</li> </ul>	<p>Suivi de dossiers, questions ou ententes auprès d'intervenants</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suivi des séances de coaching pour cadre auprès d'une consultante</li> <li>- Sollicitation envoyée aux directeurs pour la conception d'une info-Garage C (2x)</li> <li>- Demande et suivi d'impression d'affiche de prévention auprès de la CNESST</li> <li>- Suivi auprès du DG concernant les sujets traités lors d'un info-lunch à venir</li> <li>- Dépôt du plan d'action soumis par la mutuelle de prévention</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Site internet de l'organisation</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produits vendus et en location, histoire de l'organisation, modalités de financement offert, brève description de l'entrepôt de pièces et identification des fournisseurs, services ( atelier mécanique, service routier et SAAQ), contact.</li> </ul>

### 3.3 Moments post-collecte

#### 3.3.1 Analyse

Les analyses réalisées après la période d'observation permettent une mise en distance du terrain par le chercheur. Autrement dit, il peut prendre du recul sur son expérience immersive, ce qui facilite une théorisation plus abstraite que ce que permettrait la perspective de celui qui prend part aux actions (*insider*) (Patton, 2002). En cohérence avec les perspectives de la pratique, l'enjeu que nous rencontrons est de mettre l'accent sur les actions, les représentations et l'environnement sociomatériel (Langley et Abdallah, 2011). De ce point de vue, rappelons que nous analysons la GRH non pas comme quelque chose que l'entreprise possède et qui est stable, mais comme quelque chose qui prend vie dans l'action.

Ainsi, le contenu audio retranscrit donna lieu à un peu plus de 600 pages de verbatim. Les notes d'observation réalisées de façon manuscrite ont été retranscrites et jumelées aux notes d'observation déjà écrites à l'ordinateur; ce qui donna une centaine de pages de note d'observation de terrain.

Nous avons ensuite effectué des analyses préliminaires à l'aide du logiciel Nvivo. Cette première étape se concrétisa notamment par une lecture préliminaire permettant de nous familiariser avec les données, à préparer leur analyse et à laisser émerger certaines unités d'analyse (L'Écuyer, 1987). Ces analyses visaient également à apprivoiser la quantité de données, ce qui a été facilité par la rédaction de brefs récits de chaque journée d'observation (voir un exemple en annexe D). Ces récits permettent de contextualiser un enchaînement d'événements et facilite l'emploi de diverses stratégies de présentation des résultats tels que la stratégie narrative, la cartographie visuelle des événements ou le découpage en phase d'un déroulement d'actions (Langley, 1999).

Toujours dans nos analyses préliminaires et comme l'objectif de cette recherche est de mettre en lumière les dynamiques de changement des pratiques de GRH, un premier codage a permis de regrouper les extraits sous les différentes activités de GRH ou autres thèmes ayant émergé

du terrain. L'annexe E présente un extrait de ce codage préliminaire et détaille une arborescence de codes (ou nœuds) pour quelques-uns de ces thèmes. En somme, cette démarche a permis de regrouper les extraits associés au déroulement des différentes activités de GRH et de donner une vue d'ensemble des activités observées tout au long de la collecte de données.

Pour chaque question de recherche, nos analyses ont fait ressortir des catégories émergentes relatives aux unités d'analyse qui sont présentées au tableau 3.2. À cet effet, rappelons que nous cherchons à répondre aux questions suivantes : 1) de quelle nature sont les changements dans les actions et décisions relatives à la pratique de la GRH ? 2) quel est le rôle du contexte dans le changement de la pratique de la GRH ? Puis 3) à travers quels mécanismes les acteurs changent-ils la pratique de la GRH ? Des précisions relatives aux techniques d'analyse seront apportées dans la présentation des résultats.

Tableau 3.2. Unité d'analyse par question de recherche

<b>Questions de recherche</b>	<b>Unités d'analyse</b>	<b>Analyse</b>
Nature des changements	Extraits de discours évoquant qu'une certaine « décision » de changement en matière de pratique de la GRH est convenue par les acteurs	Analyse thématique des variations longitudinales de la pratique par la comparaison d'une « ancienne » façon de faire par rapport à la « nouvelle » façon de faire évoquée
Contexte de changement	Extraits de discours dans lesquels les acteurs reconnaissent le besoin de changer une pratique dans un futur proche ou lointain	Analyse du contexte en mettant en lumière les circonstances particulières entourant le besoin de changer et les préoccupations auxquelles les acteurs cherchent à répondre
Processus de changement	Extraits de discours issus de moments de travail spécifiquement dédiés à un changement dans la pratique de la GRH	Analyse de contributions des actions réalisées par les acteurs ainsi que leurs enchaînements.



### 3.3.2 Réflexivité de la chercheure

Dans cette section, nous abordons certains éléments contextuels permettant de comprendre la position de la chercheure tout au long de son terrain. Selon Gill (2011), le travail en *shadowing* se prête entre autres à la négociation des modalités d'observation et la création d'une relation de réciprocité entre l'observateur et la personne suivie. L'auteure propose d'ailleurs de plutôt parler de « *spect-acting* » afin de se sortir de l'image du *shadowing* telle une approche passive et distante du terrain. Notons toutefois que cette posture *d'actant* n'a pas été assumée par la chercheure dès le début des observations. En effet, c'est en se familiarisant avec le milieu qu'elle a été amenée à s'impliquer davantage et en est venue à s'engager dans son intégralité : corporellement, émotionnellement et intellectuellement (Aumais, 2019, p.272).

Alors que cette implication peut être tabou et générer un certain malaise chez le chercheur, Gill (2011) propose d'embrasser – plutôt que de cacher – le fait que le chercheur interagit inévitablement avec le terrain. Une telle posture invite alors à une réflexivité au sujet de ces interactions. Ces interactions se devraient même d'être traitées telles des opportunités d'exploration du phénomène observé et non pas comme une défaillance à la crédibilité de la démarche : « parce qu'une ombre demeure visible » (Aumais, 2019, p.269).

À ce sujet, Gilmore et Kenny (2015) repèrent des thèmes qu'elles associent à des tensions propres aux recherches ethnographiques. Certaines font écho dans l'expérience vécue par la chercheure. Ces tensions, associées 1) à l'organisation, 2) au travail ainsi 3) qu'à la profession, illustrent la « collision des mondes » organisationnels et académiques. Nous utilisons ici le cadre proposé par Gilmore et Kenny (2015) pour revenir sur notre propre expérience ethnographique.

#### 3.3.2.1 Rapport à l'égard de l'organisation

Au cours d'une ethnographie, la relation avec l'organisation se transforme et suscite des tensions. D'un côté, un sentiment d'attachement et d'identification se développe, bien qu'un certain isolement puisse être généré par la position particulière du chercheur (Gilmore et Kenny, 2015).

Dans le cadre de notre recherche, cet attachement s'est fait sentir, en effet, et se manifestait par un certain enthousiasme pour les réalisations de l'organisation et un sentiment de familiarité à la vue du logo de l'organisation dans le quotidien de la chercheuse. Par exemple, lorsqu'en conduisant sur l'autoroute, la chercheuse croisait, par hasard, un camion identifié à l'organisation.

Quant aux sentiments d'isolement et d'étrangeté, celui-ci aura été minimisé. La chercheuse avait sensiblement le même profil (âge, sexe) que la coordonnatrice RH observée, ce qui a sans doute contribué à « l'acceptation » de la chercheuse. Par ailleurs, comme la chercheuse vivait sa deuxième grossesse au moment des observations, cela attirait une certaine curiosité et un attendrissement de la part des membres de l'organisation envers elle. Pour bien illustrer le statut de la chercheuse dans l'organisation, notons qu'un an après la période d'observation, certains employés se souvenaient de la chercheuse comme étant un « *genre de stagiaire de la coordonnatrice RH* », et ce, même si les présentations initiales et demandes de consentement décrivaient clairement son statut de chercheuse. Ce sentiment de familiarité avec ce que dégageait la chercheuse aura sans doute contribué à une certaine confiance de la part des acteurs du terrain.

Certaines interactions ramenaient tout de même le statut d'*outsider*, notamment lorsque des acteurs insinuaient subtilement une certaine ligne de conduite, lui donnaient accès à des informations privilégiées ou en minimisant son impact sur l'organisation. Par exemple, il arrivait que des membres de l'organisation tiennent des propos laissant paraître leurs attentes par rapport au genre de comportement que devrait adopter un chercheur. Ils pouvaient demander à la coordonnatrice RH de « *ne pas la déranger [la chercheuse] ... qu'elle doit travailler [plutôt que d'aider la coordonnatrice dans certaines tâches simples]* ». Il est aussi arrivé qu'on octroie à la chercheuse un accès privilégié à de l'information auquel la coordonnatrice RH ne pouvait avoir accès. Par exemple, il arrivait que le directeur général précise à la chercheur certaines explications sur son raisonnement relatif à certaines stratégies déployées, et ce, en les cachant intentionnellement à la coordonnatrice RH. Finalement, l'humour était aussi parfois utilisé afin de *permettre* à la coordonnatrice de s'approprier une idée qui aurait été amenée par la

chercheuse. Sur un ton rieur, la coordonnatrice RH se donnait le crédit pour des idées venant de la chercheuse, comme si l'implication de la chercheuse n'était pas « réelle ». Ainsi, bien qu'acceptant d'inclure la chercheuse à la vie organisationnelle, la plupart des membres de l'organisation démontraient tout de même une conscience de son détachement avec l'organisation.

### 3.3.2.2 Le travail comme levier d'interaction

Gilmore et Kenny (2015) suggèrent que l'ethnographie contribue à ce que le chercheur se rapproche du travail de la personne observée. Or, une relation « d'admiration » partagée entre le milieu et le chercheur est susceptible de se développer en cours d'ethnographie (Gilmore et Kenny, 2015).

En effet, au départ, la chercheuse se surprenait à « juger » le travail réalisé par la coordonnatrice RH. L'écart entre la GRH prescrite et ce qui était réellement fait dans l'organisation était perçu par la chercheuse comme une source de défaillance organisationnelle. Elle discutait de ces pratiques aux autres académiciens avec des discours pouvant comporter ce genre de propos : « *telle pratique est exécutée de cette façon alors qu'elle devrait tellement l'être de cette façon!* ».

Or, au cours de notre recherche, la coordonnatrice RH démontrait de l'intérêt et une certaine admiration pour les réalisations antérieures de la chercheuse. Cela laissa place à une relation d'amitié qui dirigea même parfois la chercheuse vers un rôle de confidente. Aussi, au fil des observations, la chercheuse chemina vers une certaine identification à la profession observée. La chercheuse s'approprià à un point tel le travail observé qu'elle envisagea sérieusement de se diriger vers un emploi de coordonnatrice RH à la suite de son congé parental; allant même au point de consulter des offres d'emplois dans ce domaine. Cette idée aura finalement reculé graduellement à la reprise des activités de nature académique.

### 3.3.2.3 Tensions à l'égard de la profession de chercheur

Finalement, Gilmore et Kenny (2015), souligne les tensions émergentes quant à la propension des chercheurs à se questionner en regard de la posture adéquate à adopter. Les auteures

soulèvent également les tensions envers les normes de publication axées sur l'objectivité et les tensions lors de l'écriture, alors que l'attachement avec le terrain peut susciter un malaise à l'idée de divulguer le quotidien de l'organisation.

A priori, la chercheuse sentait qu'elle devait réaliser des observations non participantes. Malgré cela, au premier contact avec l'organisation, la chercheuse a fait valoir que la personne observée pourrait bénéficier de sa présence. Cela se présenta en effet lorsque la chercheuse aidait la coordonnatrice RH pour des tâches simples, par exemple, en lui montrant une fonctionnalité de la suite Office ou en l'assistant pour de l'entrée de données. De façon plus subtile, il arriva également que la présence de la chercheuse lors de rencontre soit « utilisée » par un membre de la direction pour « impressionner » un employé, profitant de la présence de témoins pour affirmer le sérieux d'une rencontre.

Aussi, bien que la posture épistémologique ait été clarifiée en chapitre 2; il n'en demeure pas moins que la chercheuse a vécu des moments d'insécurité quant au risque que la divulgation de ses interactions avec le terrain compromette la perception de rigueur. De la même façon, les attentes de la chercheuse à l'égard d'une posture « objective » de l'ethnographie l'amenaient régulièrement à se questionner sur la nécessité de minimiser son propre impact ou son influence sur le terrain. Une certaine culpabilité se développait alors d'avoir peut-être fait « changer le cours naturel des choses ». Par exemple, il arriva que la chercheuse soulève une réflexion à l'égard de normes législatives, suscitant alors un débat au sein de l'organisation. Cette culpabilité et ces questionnements se sont atténués tout au long de la période d'observation, alors que l'intégration de la chercheuse dans l'organisation se normalisait. Cela se refléta même dans la prise de notes alors qu'au départ, elles étaient formulées ainsi : « *La coordonnatrice RH se dirige vers la salle de réunion* », puis sont naturellement devenues « *Nous nous dirigeons vers la salle de réunion* ».

À ce sujet, Berglund et Wigren (2014) soulèvent qu'un fort degré d'implication permet d'atteindre une intégration dans l'entreprise similaire à celles des personnes qui y sont observées : « pour être en mesure de comprendre l'ethnographie d'un groupe, la personne a

besoin d'être ce que sont les membres<sup>39</sup> » (p.219). Kisfalvi (2009) mentionne également qu'en cours d'ethnographie, l'empathie lui a ouvert un accès à des données plus « profondes », autrement inaccessibles. Elle souligne par ailleurs l'impossibilité de se couper de sa propre personnalité et de ses expériences personnelles.

Finalement, en ce qui concerne un potentiel malaise à l'idée de divulguer le quotidien de l'organisation, ce sentiment a été amoindri par un délai de pratiquement un an entre la collecte et le début du traitement des données (en raison du congé parental de la chercheure). Au cours de cette année, l'organisation avait alors connu d'importantes réorganisations de direction et la coordonnatrice RH avait changé d'emploi : l'attachement que la chercheure portait pour l'organisation s'est alors atténué.

#### 3.3.2.4 Une diversité de rôle

L'analyse de ces tensions laisse émerger divers rôles que la chercheure a expérimentés tout au long de cette ethnographie. Cette diversité de rôles, présentée dans le tableau 3.3, reflète bien la complexité de l'investissement que peut vivre un chercheur menant une collecte de données de nature ethnographique. Occuper ces rôles aura assurément contribué à la relation de confiance établie entre le terrain et la chercheure.

---

<sup>39</sup> «to be able to understand the ethnography of a group, one needs to be what the members are.»

Tableau 3.3 Les rôles de la chercheuse en cours d'observation

Rôles	Exemples de manifestation
Rôle d'apprenante	En expliquant à la chercheuse ses différentes réalisations, la coordonnatrice RH se positionnait en pédagogue de ses propres pratiques alors que la chercheuse se positionnait en apprenante.
Rôle d'experte / de conseillère	La coordonnatrice RH demandait parfois l'opinion de la chercheuse et la consultait lors de ses réflexions.
Rôle d'écoute et de support	La coordonnatrice profitait de la présence de la chercheuse pour ventiler ou se défouler suite à un événement décevant ou fâchant.
Rôle de complice	Sur le plan légal, certaines situations se trouvaient dans une zone grise (voir : grise foncée). Les membres de l'organisation banalisaient alors ces situations, incitant la chercheuse vers l'acceptation de celles-ci, et ce, bien qu'on demande que ce soit bien « <i>off the record</i> ».
Rôle de confidente	Des membres de la direction auront abordé avec la chercheuse certaines informations stratégiques concernant la coordonnatrice RH en précisant bien que ces informations devaient rester confidentielles (demeurer secrète pour la coordonnatrice RH).
Rôle de témoin	Il est arrivé qu'un membre de la direction présume qu'une rencontre disciplinaire avec un employé aurait un impact plus probant vu la présence de la chercheuse, cette dernière contribuant à la perception du « sérieux » de la situation.

Ainsi, ces tensions présentes en cours d'ethnographie ont permis de mettre en évidence les rôles occupés par la chercheuse tout au long de ses observations. Somme toute, cette réflexion dévoile la co-construction de l'identité de la chercheuse à travers les interactions avec le terrain. Autrement dit, ces détails concernant l'expérience de cette ethnographie illustrent comment la posture de l'ethnographe est modulée par ses propres attentes et les interactions avec le terrain.

### 3.3.3 Critères de qualité de la recherche

Pour finir ce cadre méthodologique, il est essentiel de se questionner sur les critères permettant de juger de la qualité de la collecte de données et des résultats présentés en regard de l'angle épistémologique présenté dans le cadre conceptuel

D'abord, précisons que la chercheuse s'est assurée d'adopter les comportements éthiques attendus par le comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains (UQAM). Le certificat éthique obtenu avant la collecte de données et son renouvellement tout au long du projet font acte de la volonté de la chercheuse à se conformer à toutes exigences en ce sens (annexe F).

Ensuite, rappelons que selon notre posture, les personnes (en incluant les chercheurs) et leur contexte d'action sont indissociables l'un de l'autre. De plus, il est vu comme impossible d'avoir un regard objectif sur une réalité « extérieure » et de reproduire intégralement les effets d'une pratique. En ce sens, la finalité de notre recherche est plutôt de développer des connaissances transférables, c'est-à-dire qui permettraient de mettre en perspective d'autres situations survenant dans des contextes similaires au milieu observé (Lincoln et Guba, 1985).

Plus précisément, notons que deux paradigmes constructivistes cohabitent dans la littérature : l'un associé au post-modernisme et l'autre au pragmatisme (Avenier, 2011). Ces deux paradigmes supportent une idée commune de la connaissance, voulant que son objectif soit d'élaborer des représentations « congruentes avec l'expérience des acteurs impliqués dans la situation considérée, et qui font sens pour eux » (p.384).

Sous l'angle postmodernisme, « la *vérité* est définie comme la représentation la plus informée et sophistiquée faisant consensus parmi les individus les plus compétents pour forger cette représentation » (Avenier, 2011, p.377). La crédibilité permet alors d'évaluer la pertinence de l'avis des intervenants ayant informé la représentation documentée. Le terme « validité » réfère alors aux notions de confiance et d'authenticité (Guba et Lincoln, 2005, p.205). Autrement dit, le lecteur doit avoir confiance que les résultats de la recherche sont suffisamment authentiques pour qu'il les utilise pour guider ses propres actions (Guba et Lincoln, 2005 ; Patton, 2002). Sous l'angle pragmatique, la connaissance procure des moyens de penser et d'agir intentionnels, ce qui peut notamment être évalué par les critères d'adaptation fonctionnelle et de viabilité pour cheminer dans le monde (Avenier, 2011). Cela signifie que les connaissances produites doivent être porteuses de réflexions et d'éclairages intéressants. C'est en ouvrant de nouveaux dialogues qu'elles procurent aux praticiens des « voies d'action pertinentes » (Avenier, 2011, p.386). En ce

sens, Guba et Lincoln (2005) réfèrent aussi à ces réflexions à travers l'idée d'authenticité éducative : les résultats permettent-ils d'apporter un certain regard critique sur la situation observée et de révéler des éléments non perçus initialement?

Ainsi, différentes stratégies ont été déployées lors de la collecte des données et le seront lors de l'écriture des résultats afin d'assurer une recherche répondant à ces critères de qualité.

D'abord, la durée de l'engagement sur le terrain de la chercheuse, soit près de 9 mois, a contribué à la qualité de la recherche en permettant de bâtir une relation de confiance avec les participants (Creswell et Miller, 2000). Plus les participants se sentent à l'aise de partager leur expérience et plus la chercheuse a accès à la compréhension de leur point de vue en regard du contexte. Comme exposé dans la section portant sur la réflexivité, certains indices laissaient entrevoir le développement d'une telle confiance.

Les discussions réalisées avec la coordonnatrice RH tout au long de la collecte de données permettaient à la chercheuse de remettre en question sa compréhension des situations et ainsi contribuer à la crédibilité des résultats rapportés (Creswell et Miller, 2000). Par ailleurs, notons que la description de l'organisation présentée dans ce chapitre a été lue par la coordonnatrice RH ainsi que des extraits narratifs se rapportant à certaines pratiques de GRH<sup>40</sup>. La coordonnatrice RH n'a alors présenté aucune réserve relative à l'authenticité de propos rapportés dans ces écrits.

Aussi, en incluant des descriptions denses dans la présentation des résultats, cela contribuera à leur crédibilité (Creswell et Miller, 2000). Les détails concernant l'immersion de la chercheuse procureront au lecteur le sentiment de pouvoir sentir « l'ambiance » de l'organisation.

En raison des postures théoriques empruntées, il importe également de rendre compte de la processualité des données (Hernes, 2014). Pour ce faire, Langley *et al.* (2013) souligne l'importance d'un engagement prolongé du chercheur. Aussi, les auteurs recommandent de comparer des situations pour en faire ressortir des patterns. Dans le cas présent, ce sont les

---

<sup>40</sup> Dans le cadre d'une communication présentée aux congrès de l'AGRH 2019



patterns associés aux différentes activités RH qui seront comparés. À ce sujet, Langley (1997) propose des stratégies d'écriture permettant de rendre compte de la processualité des résultats telles que l'usage de graphiques (*visual mapping*) ou de la décomposition temporelle sous la forme de phases ou de stades de changement (*temporal bracketing*). Ces stratégies contribueront à illustrer la progression des événements, à examiner les récurrences et à distinguer différents types d'événements.

### 3.4 Synthèse, limites et conclusion

Ce chapitre avait pour objectif de répondre à la question « *Comment répondre à nos questions de recherche de façon cohérente avec le cadre conceptuel adopté* » ? La posture constructiviste ainsi que les références aux perspectives de la pratique demandent un devis de recherche permettant l'accès à la contextualisation et à la complexité du phénomène observé. La présentation de notre cadre méthodologique était déclinée en trois périodes caractérisant l'ensemble de la démarche empirique ayant précédé l'écriture de cette proposition.

La section portant sur la période précollecte nous a permis de préciser la nature de notre démarche qui était inspirée de l'ethnométhodologie : une approche similaire à l'ethnographie, mettant l'accent sur les éléments routiniers du quotidien. La stratégie du cas particulier a été retenue et une organisation correspondant aux critères identifiés a été trouvée en guise de cas typique.

La période de collecte de données s'est déroulée sur une période d'environ 8 mois au cours desquels la chercheuse était dans l'organisation environ 1 fois par semaine. Elle a utilisé une stratégie de shadowing auprès de la coordonnatrice RH de l'entreprise. En plus d'observer la coordonnatrice dans ses activités, la chercheuse a collecté des données par le biais d'entretiens semi-dirigés, de conversations informelles et en colligeant certains documents organisationnels.

Finalement, la section traitant de la période post-collecte de données a abordé notamment l'analyse des données : chacune des trois questions de recherche se rattache à des unités et des thèmes d'analyse distincts. Ensuite, la chercheuse a fait état de ses réflexions à l'égard du

déroulement de la collecte de données et des rôles que ses intentions et les interactions l'ont amené à exercer. Finalement, les critères de qualité d'une telle recherche ont été discutés.

Il n'en demeure pas moins que cette recherche comporte certaines limites. D'abord, la collecte de données aurait pu bénéficier d'une présence de la chercheuse sur le terrain plus importante et prolongée. Toutefois, le fait que la chercheuse menait des observations simultanément dans d'autres organisations qui n'ont pas été retenues pour cette thèse limitait sa disponibilité. De plus, la collecte de donnée a pris fin en même temps que la fin de la grossesse de la chercheuse, qui arrêta ses activités de recherche pendant son congé parental. La quantité de données s'est tout de même révélée suffisante pour les analyses. Ce projet comporte également des limites associées à la subjectivité des participants sur leur propre réalité et aux interactions entre la chercheuse et le terrain. Rappelons toutefois que pour la posture empruntée, la construction de la connaissance par l'interaction entre le chercheur et son milieu d'étude est une chose à assumer pleinement. En somme, la cohérence de la démarche méthodologique a été exposée tout au long de ce chapitre et les mesures nécessaires seront mises en place pour assurer la transparence des résultats.

## CHAPITRE 4

### RÉSULTATS

Dans ce chapitre, nous présentons nos résultats d'analyse, lesquels visent à répondre à nos questions de recherche articulées autour de l'objectif suivant : mettre en lumière les dynamiques de changement en GRH en PME, et plus précisément en situation de proximité. Pour chacune des questions de recherche, nous réalisons un bref retour sur la littérature qui la concerne et nous apportons des précisions méthodologiques au sujet de l'analyse des données. Nous enchaînons ensuite avec la présentation de leurs résultats respectifs.

La première question de recherche concerne la nature des changements possibles apportés à la pratique de la GRH. L'analyse de nos données a mené à l'identification de quatre types de changement. Ces nouvelles connaissances permettront d'enrichir la définition de la pratique de la GRH que nous avons proposée dans le chapitre II.

La deuxième question de recherche traite des contextes de changement. L'analyse des contextes dans lesquels les acteurs évoquent un besoin de changer a débouché sur l'élaboration d'un modèle permettant de rendre compte des différentes préoccupations des acteurs. D'une part, ces préoccupations se situent sur trois plans : sur le plan relationnel, décisionnel ou associé à l'attribution des ressources. D'autre part, le modèle met en lumière l'orientation de ces préoccupations par rapport aux caractéristiques des situations de proximité.

Pour approfondir les connaissances relatives aux mécanismes de changement, la troisième question de recherche mène à la proposition d'un modèle qui articule les différentes actions réalisées par les acteurs à partir du moment où le besoin de changer est évoqué jusqu'à l'exercice d'une nouvelle pratique. Ces actions traduisent les mécanismes grâce auxquels les acteurs produisent des changements dans leur pratique de la GRH.

## PARTIE 1. LA NATURE DES CHANGEMENTS

### 4.1 Introduction de la partie 1 des résultats

Le bilan des connaissances présenté au premier chapitre de notre thèse a fait apparaître clairement que la littérature portant sur les changements en matière de GRH se divise généralement en deux grands thèmes : l'étude de la formalisation des pratiques RH et l'étude de leur degré de sophistication.

La formalisation des pratiques RH peut d'abord faire référence au changement concernant le support de l'information (ex. : documentation, outils) et renvoi ainsi à la tangibilité des pratiques. La formalisation concerne également le degré d'uniformité (standardisation), ce qui implique d'appliquer les pratiques RH de la même manière auprès des différents employés et à travers le temps. Quant à la sophistication, elle vise à changer la manière de prendre les décisions en matière de GRH. Elle est observable par l'augmentation du degré de cohérence entre les pratiques de GRH ainsi que par leur degré de complexification. Autrement dit, la sophistication se traduit par l'ajout d'éléments à considérer dans les prises de décision.

Ainsi, l'examen de la littérature révèle que, concrètement, les acteurs impliqués dans les changements en matière de GRH entreprennent des actions en vue de rendre tangibles les pratiques RH, d'étendre leur usage, d'ajouter de nouvelles façons de faire ou d'en remplacer, de les segmenter ainsi que d'ajouter des informations dans la prise de décision. Toutefois, la mise en lumière de ces actions ne rend pas compte des apprentissages tirés des perspectives de la pratique évoquées dans la partie II de notre cadre conceptuel. En effet, les connaissances entourant la nature des changements possibles en matière de GRH doivent tenir compte du fait que la GRH est une pratique sociale construite par les interactions entre les acteurs, et ce, dans un environnement en constante émergence.

Ainsi, les résultats dégagés pour notre première question de recherche permettent d'apporter une réponse à la question: « De quelle nature sont les changements dans les actions et décisions

relatives à la pratique de la GRH? ». Ces résultats découlent d'une analyse thématique des changements en matière de GRH rapportés par les acteurs de l'organisation où nous avons réalisé nos observations. La comparaison de la pratique de la GRH avant et après un changement a permis de mettre en lumière quatre changements de nature différente ainsi que de proposer une grille d'analyse déclinant leurs dimensions et sous-dimensions respectives.

L'un des apports de cette analyse est de déterminer avec précision ce que font les acteurs de la GRH dans la pratique, c'est-à-dire les *façons de faire* de la GRH. En écartant la tangibilité comme principal facteur attestant de l'existence d'une pratique de GRH, nous parvenons à approcher et définir les pratiques telles qu'elles sont exercées par les acteurs. Cela constitue une rupture par rapport aux études antérieures, selon lesquels l'absence de documents écrits témoigne de l'absence de GRH. Par la même occasion, notre grille d'analyse permet de discuter et de recadrer certains concepts présents dans la littérature, tels que la formalisation (tangibilité et uniformisation) et la sophistication (la complexification et la cohérence). Ainsi outillées, les personnes responsables de structurer la pratique de la GRH d'une organisation sont susceptibles de mieux cibler et expliquer leurs interventions.

Cette section débute par des précisions quant au choix des extraits analysés et à la réalisation de ces analyses. Nous présentons ensuite nos résultats qui s'organisent autour des quatre types de changement suivants : 1) les changements dans le contenu de la relation d'échange entre les représentants de l'organisation et les détenteurs de capital humain, 2) les changements dans la rationalité de l'échange entre ces deux parties, 3) les changements dans les circonstances d'application d'une pratique et finalement, 4) les changements dans les réseaux de la pratique. Ces changements se déclinent en dimensions et sous dimensions d'analyse que nous détaillerons en mobilisant des extraits de nos données.

#### 4.2 Précisions relatives aux techniques d'analyse des natures de changement

Afin de saisir la nature des changements de la pratique de la GRH, il nous fallait « détacher » ces changements de leur contexte ou de leur mécanisme de changement. Pour ce faire, nous avons emprunté la démarche décrite ci-dessous.

Dans un premier temps, nous avons utilisé les vignettes créées lors de la préanalyse, lesquelles représentent des segments de verbatim plus ou moins longs regroupés sous des fonctions RH spécifiques. Ces vignettes permettaient de récupérer des énoncés traitant d'une même fonction RH, telles que le recrutement, la sélection, la gestion disciplinaire, la formation, etc. Nous avons ainsi retenu les énoncés des fonctions les plus prometteuses pour nos analyses, c'est-à-dire pour lesquelles un nombre important de changements semblaient apparaître suite à la préparation de nos données. Il pouvait alors s'agir de segments d'enregistrement de quelques minutes tirés d'une discussion entre la conseillère RH et la chercheuse ou encore de segments d'environ une heure, lorsqu'il s'agissait de l'enregistrement d'une rencontre de travail entre la conseillère et un directeur ou le DG de l'organisation.

Ainsi, pour la réalisation des analyses concernant cette première section consacrée à la nature des changements, les 18 vignettes concernant la fonction d'évaluation du rendement ont été considérées suffisamment riches pour servir de principales données à interpréter. En effet, nous avons eu l'occasion d'observer une tentative de changement délibéré en lien avec la pratique de l'évaluation du rendement. Il s'est avéré que tout au long de la période d'observation, la conseillère RH a eu pour projet la mise sur pied d'un processus d'évaluation du rendement. Nous avons notamment observé le déroulement de rencontres dont le but était d'offrir une rétroaction ou de réaliser l'évaluation du rendement d'employés. Nous avons également observé plusieurs réunions visant à mettre sur pied ce processus. Le contenu de nos observations s'est avéré suffisant pour voir émerger de nos analyses une version initiale de dimensions et de sous-dimensions. Des vignettes associées à d'autres fonctions RH ont ensuite été utilisées pour s'assurer de la saturation des données.

L'analyse de ces vignettes a débuté par l'identification d'énoncés comportant certains marqueurs que nous associons à nos unités de sens (L'Écuyer, 1987). Ces marqueurs, composés de mots ou de portions de phrase prenant sens dans un contexte global (L'Écuyer, 1987), servaient à signaler qu'un extrait de vignettes était potentiellement pertinent pour la conduite de nos analyses. Il était ainsi possible de repérer les extraits susceptibles de mettre en évidence la présence d'un changement dans la façon de pratiquer la GRH. Ces unités de sens consistaient

en des discours évoquant qu'une certaine « décision » de changement était convenue par les acteurs : le changement était stabilisé. Les discours des acteurs exprimaient alors une assurance quant aux nouvelles façons de faire devant être adoptées. Cela se traduisait par l'usage de formulations évocatrices de changements telles que :

- « ...ça va être ça [ la nouvelle pratique ]... »,
- « ...il va y avoir [telle composante dans la nouvelle pratique]... »,
- « ...ce sera ça... [la nouvelle pratique]»,
- « ...[maintenant] c'est ça [la nouvelle pratique]... »,
- « ...[des personnes] vont devoir [ maintenant, réaliser la pratique de cette façon] ...»

Aussi, lors d'une discussion entre deux personnes, l'obtention d'un consensus ou de l'appui de la proposition faite par l'un des deux acteurs pouvait aussi faire office d'unité de sens. Au moment précis où étaient captées ces formulations, le changement se trouvait dans un état relativement « stabilisé » aux yeux des acteurs qui l'évoquaient, puisque la décision de changer avait été prise.

Pour les énoncés retenus, nous devons également avoir cumulé une quantité suffisante de données nous permettant de comprendre et de repérer une « ancienne » façon de faire par rapport à la « nouvelle » façon de faire évoquée dans les énoncés. Ces comparaisons entre un « avant » et un « après » permettaient ensuite de faire ressortir une réponse à la question « qu'est-ce qui change ? ». Certains énoncés ont ainsi été exclus des analyses lorsque les données relatives au changement dont il était question ne permettaient pas de faire ressortir de comparaison, du fait de ne pas avoir de données relatives à la pratique initiale. Aussi, considérant l'aspect fractionné des observations (une journée par semaine), nous n'avons pas été en mesure d'observer directement toutes les pratiques modifiées par les acteurs au cours de la démarche changement. Cette limite a été atténuée par les discussions réalisées avec la conseillère RH au cours desquelles elle racontait les événements marquants de la semaine. Soulignons également que l'objectif n'était pas de recenser tous les changements apportés, mais bien de déterminer la

nature possible des changements. Ce faisant, l'exclusion de certains énoncés n'a pas limité la richesse de nos résultats.

Pour résumer, lorsqu'il est question de *vignette*, il s'agit d'un segment de verbatim traitant d'une fonction RH spécifique issue de notre analyse de contenu préliminaire. Lorsqu'il est question d'un *énoncé*, il s'agit d'un extrait de vignette dans lequel se retrouve une unité de sens spécifique (L'Écuyer, 1987), associé à la stabilisation du changement. Finalement, pour inclure un énoncé dans nos analyses, il devait aussi être possible de comparer la pratique stabilisée à une façon de faire initiale.

Alors que 18 vignettes portant sur l'évaluation du rendement ont été sélectionnées à partir de l'ensemble des données, 16 vignettes se sont avérées contenir les unités de sens recherchés. Ces vignettes rassemblent des moments de travail et de réflexion individuelle de la conseillère RH et des rencontres avec des directeurs. On compte deux rencontres avec le directeur des pièces, une rencontre avec le directeur des opérations, une autre avec la contrôleur et neuf rencontres de suivi hebdomadaire tenues avec le directeur général. De ces vignettes, une soixantaine d'énoncés portant les unités de sens décrites ci-haut ont été analysés et comparés à une « façon de faire initiale ».

Pour conduire ces analyses, des techniques de réécriture ont été utilisées, afin de reformuler les énoncés de manière à comparer « l'avant » et « l'après ». Cette technique, notamment utilisée pour la théorisation enracinée (Charmaz, 2006), réfère à l'écriture de mémo, soit des notes d'interprétation intermédiaires. Toujours à la manière de la théorisation enracinée (Charmaz, 2006), des catégories ont alors émergé de l'interprétation de ces analyses comparatives. Un premier niveau permettait de dégager la nature de chacun des changements apportés et ainsi mettre en évidence les nuances possibles dans la réponse à la question : « qu'est-ce qui change? ». Nous avons poursuivi nos analyses jusqu'à obtenir la saturation dans la création de ces catégories. Nous avons ensuite organisé ces dernières en un deuxième et troisième niveau d'abstraction. L'annexe G présente, à titre d'exemple, un énoncé analysé, accompagné de ses mémos et catégories émergentes.



#### 4.3 Résultats relatifs à la nature des changements

Cette section est consacrée à proposer une réponse à la question « De quelle nature sont les changements dans les actions et décisions relatives à la pratique de la GRH? ». Nos analyses ont permis de faire ressortir des changements de quatre natures différentes.

Avant d'introduire ces quatre types de changement, nous revenons brièvement sur notre définition de la pratique de la GRH élaborée dans le chapitre II – Cadre conceptuel. Nous y avons formulé la définition suivante :

La pratique de la GRH consiste à prendre des décisions et à poser des actions planifiées ou émergentes concernant la relation d'emploi (quoi), qui se concrétisent à travers des interactions directes ou indirectes entre deux parties : les membres de l'organisation responsables de la relation d'emploi et les détenteurs de capital humain (qui). Ces activités reposent sur des connaissances, des modèles ou des normes associés à la GRH et considérés légitimes que les acteurs mobilisent avec agentivité en les interprétant et en les adaptant à leur contexte (comment). La relation d'emploi qui en découle permet la poursuite des intérêts des détenteurs de capital humain à travers l'échange de rétributions contre leurs contributions au fonctionnement de l'organisation (pourquoi).

Cette définition sert d'ancrage à la réponse à cette question. Notons qu'elle met l'accent sur les changements relatifs aux interactions entre deux parties : les responsables de la relation d'emploi et les détenteurs de capital humain. Plus spécifiquement, les interactions contribuant à maintenir(ou non) la relation d'échange leur permettant de contribuer au fonctionnement de l'organisation.

Deux des types de changements observés dans nos données se rapportent spécifiquement aux assises de cette relation d'échange entre les représentants de l'organisation et les détenteurs de capital humain (c.-à-d. : les employés ou candidats potentiels). Nos données révèlent que cette relation d'échange se manifeste notamment par l'expression d'attentes de part et d'autre. En ce sens, les changements peuvent modifier le contenu de l'échange convenu entre ces deux parties ou sa rationalité. En effet, certains changements contribuaient à modifier ce que chaque acteur attendait de cette relation, alors que d'autres changements modifiaient la manière dont le contenu de ces échanges était justifié. Ainsi, lorsqu'il est question de la pratique de la GRH,

celle-ci comporte entre autres cet alliage entre une rationalité et une attente spécifique qui supporte la relation d'échange entre les deux parties. Les dimensions et sous-dimensions de ces différents changements seront précisées dans les sections ci-dessous en les illustrant grâce à nos données.

Une pratique de GRH se manifeste donc par les décisions et les actions permettant l'expression du contenu de cet échange et de sa rationalité. Ces décisions et actions sont réalisées dans un contexte situé, lequel peut être aussi l'objet de changement. Nos données montrent ainsi la possibilité de modifier la manière dont la pratique s'insère dans un environnement comportant des éléments préexistants. En effet, des changements peuvent concerner les circonstances d'application de la pratique. Il est alors question de circonscrire les temps et les rythmes ponctuant la réalisation des actions et décisions permettant d'exprimer ou d'ajuster le contenu de l'échange ou sa rationalité. Nous avons également observé des changements relatifs aux réseaux dans lesquels s'insère la pratique. Plus précisément, il peut s'agir du réseau d'acteurs concernés par la pratique ou du réseau de pratiques déjà existantes dans lequel une pratique spécifique s'insère. Les dimensions et sous-dimensions de ces différents changements seront aussi précisées et illustrées dans les sections ci-dessous en les illustrant grâce à nos données. Les dimensions et sous-dimensions de ces natures de changements seront aussi détaillées ci-dessous.

En somme, dans la présentation de nos résultats, nous déclinons en dimensions et sous dimensions ces quatre types de changement : 1) les changements dans le contenu de la relation d'échange entre les représentants de l'organisation et les détenteurs de capital humain, 2) les changements dans la rationalité de l'échange entre ces deux parties, 3) les changements dans les circonstances d'application d'une pratique et finalement et 4) les changements dans les réseaux de la pratique.

#### 4.3.1 Changement dans le contenu de la relation d'échange entre les représentants de l'organisation et les détenteurs de capital humain.

Parmi les changements observés, certains traitent du contenu de l'échange entre les représentants de l'organisation et les détenteurs de capital humain. L'échange fait référence à

la relation d'emploi, une relation impliquant par définition que quelque chose est échangé. Le contenu de l'échange concerne ainsi ce que chacune des parties offre à l'autre en contrepartie d'une contribution à la réalisation de ses propres objectifs. Les représentants de l'organisation cherchent, à travers leurs décisions et leurs actions, à atteindre leurs objectifs d'affaires, et cela, grâce aux employés qui mobilisent leur capital humain. En échange de leur capital humain, les employés souhaitent obtenir des rétributions qu'ils valorisent (ex. : des tâches intéressantes, un salaire). Par conséquent, en réponse à la question « qu'est-ce qui change », nos données montrent qu'il peut s'agir des attentes de l'une ou l'autre des parties à l'égard de la contribution à la réalisation des objectifs de l'autre partie.

Le changement peut ainsi se traduire à travers de nouvelles attentes exprimées par la pratique de la GRH à l'égard des attitudes et comportements que doivent adopter les détenteurs de capital humain. Il peut également être question des modifications dans les rétributions qu'il convient d'offrir (ou de retirer) à ces derniers. Par exemple, à travers la formation d'accueil et d'intégration, les représentants de l'organisation expriment aux nouvelles recrues une attente selon laquelle certaines compétences doivent être maîtrisées à l'issue de la période de probation ; à la suite de quoi la recrue pourra obtenir un statut d'employé permanent qui lui sera attribué par les représentants de l'organisation.

Ce type de changement comporte donc deux dimensions. La première dimension traite des attentes dirigées vers le détenteur de capital humain et la deuxième traite des attentes dirigées vers les représentants de l'organisation. Précisons que ces changements sur le plan des attentes peuvent être interprétés du point de vue de la personne qui représente l'organisation et du point de vue du détenteur de capital humain. Autrement dit, les deux parties sont susceptibles de ne pas partager les mêmes interprétations pour une même dimension.

En somme, les changements sur le plan du contenu de la pratique de la GRH comportent deux dimensions exprimant les attentes dirigées vers l'une ou l'autre des parties en échange d'une contribution offerte en contrepartie. Ces attentes expriment les conditions « idéales » assurant le maintien de la relation d'échange qui les unit (bien qu'il soit possible que dans les faits, des

événements inattendus puissent empêcher le respect de ces attentes). L'analyse de nos données a permis de décomposer ces deux dimensions en trois sous-dimensions. En effet, nous ferons ressortir ci-dessous, accompagnés d'exemples tirés de nos données, que les changements de cette nature sont susceptibles de comporter des nuances relatives à l'accumulation d'attentes, la nature des attentes et le format utilisé pour les expliciter (voir tableau 4.1).

Tableau 4.1. Déclinaison de sous-dimensions pour les dimensions « Modification dans les attentes dirigées vers les détenteurs de capital humain » et « Modification dans les attentes dirigées vers les représentants de l'organisation »

Sous-Dimensions	Manifestation du changement	Exemples de variations observées	
a) Modification dans l'accumulation d'attentes	Observable par une variation dans la quantité d'attentes dirigées vers l'une ou l'autre des parties	Des attentes, simples ou complexes, peuvent traverser les états suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Absente</li> <li>- Présente <ul style="list-style-type: none"> <li>- Présente, mais non-dite / implicite / indéfini</li> <li>- Présente et explicite</li> </ul> </li> </ul>	
b) Modification dans la nature des contributions et rétributions attendues	Observable par une variation dans la nature des attentes exprimées	Les attentes dirigées vers les employés peuvent apparaître sous les conceptualisations suivantes (organisé selon les modes de coordination de Mintzberg, 1982) : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comportement / procédure (Standardisation des méthodes)</li> <li>- Capacité / compétence (Standardisation des compétences)</li> <li>- Objectif (Standardisation des résultats)</li> </ul>	Les attentes dirigées vers les représentants de l'organisation peuvent apparaître sous les conceptualisations suivantes : La pyramide du package salariale selon Nils et al, 2015) : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Salaire fixe et variable</li> <li>- Avantages sociaux, services, privilèges</li> <li>- Conciliation vie personnelle, développement, performance et reconnaissances</li> </ul> Ou les formes de reconnaissance (Brun, 2013) : <ul style="list-style-type: none"> <li>- des résultats,</li> <li>- de l'investissement dans le travail</li> <li>- de la façon de pratiquer le travail</li> <li>- de la personne spécifique</li> </ul>

c) Modification du format utilisé pour expliciter le contenu de la relation d'échange	observable par une variation dans le médium utilisé pour communiquer ou consigner les attentes.	Les médiums suivants peuvent se combiner ou être ajoutés / retirés : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verbale (explicite et intangible)</li> <li>- Écrite (papier) (tangible)</li> <li>- Numérique (tangible)</li> </ul>
---	---	--

#### 4.3.1.1 Dimension 1.1. Modification dans les attentes dirigées vers les détenteurs de capital humain

L'analyse de nos données a permis de faire ressortir une dimension qui traduit les attentes dirigées vers les détenteurs de capital humain (employés ou candidat potentiels). Ces attentes pourraient notamment être exprimées directement par le supérieur ou indirectement à travers des dispositifs RH. Les employés sont alors susceptibles d'interpréter, grâce à des éléments de leur environnement, ces attentes par rapport à la manière dont ils devraient mobiliser leur capital humain (connaissances, compétences ou capacités) pour contribuer au fonctionnement de l'organisation et ainsi assurer le maintien de la relation d'échange.

Ces attentes dirigées vers les détenteurs de capital humain peuvent évoluer dans le temps par leur remplacement ou leur accumulation, en y incluant des éléments de différentes natures et en s'explicitant de différentes façons. Par exemple, lors d'une formation en prévention des accidents de travail, les objectifs d'apprentissage pourraient exprimer de nouvelles attentes relatives au respect d'une norme, lesquels devraient remplacer les anciennes « façons de faire » ou s'y ajouter. Ces attentes pourraient également être précisées en employant de nouveaux concepts (p. ex. : procédures à suivre, compétences à mobiliser). En plus d'avoir été exprimées verbalement, ces nouvelles attentes pourraient aussi se présenter dans un format tangible, notamment par l'ajout, dans l'environnement de travail, d'affiches signalant de « bons comportements ».

Bien que ces sous-dimensions interagissent les unes avec les autres, il est possible de les analyser distinctement. Autrement dit, un changement peut être apporté spécifiquement pour une des trois sous-dimensions figurant dans le tableau 4.1, sans nécessairement avoir de répercussion sur les autres sous-dimensions. Par exemple, la création d'un document concernant la description d'emploi peut être l'occasion de seulement rendre tangible des éléments transmis verbalement, tout comme cela peut devenir l'occasion de réviser les tâches de l'employé ou encore de rendre explicite des composantes qui seraient autrement restées non-dites. Afin de soutenir les explications de ces sous-dimensions, nous présentons d'abord un extrait de données dans l'encadré 4.1.

Encadré 4.1. Illustration d'une modification des attentes dirigées vers les détenteurs de capital humain

La conseillère RH doit créer un formulaire d'évaluation du rendement pour un employé de bureau. Lorsqu'elle présente ce formulaire à la supérieure immédiate concernée (la contrôleure), cette dernière mentionne qu'elle ne sait même pas elle-même ce qu'elle doit surveiller chez cet employé. Il s'agit d'un des fils des propriétaires et il semble y avoir une culture de «laisser-faire» à son égard. Tout ce qu'elle sait, c'est qu'il fait acte de présence pour prendre les appels sur le quart de soir et que ce mode de fonctionnement semble convenir aux propriétaires.

Contrôleure : Je sais qu'il punch à une certaine heure; qu'il dé-punch à une certaine heure. Ce qu'il fait entre les deux, j'en ai aucune idée.

Conseillère RH : Mais son travail avances-tu?

Contrôleure : J'en ai aucune espèce d'idée; je ne vois rien Clara\*.

[...]

Conseillère RH : Ben c'est ça, je lui en ai quand même fait un[un formulaire]. Mais, tsé ; on s'entend que je n'ai pas mis tant de compétences. C'est : qualité, rigueur administrative, organisation du travail, autonomie... planification, constance et persévérance. C'est pas mal ça.

La création d'un formulaire d'évaluation devient alors l'occasion d'explicitier de nouvelles attentes de nature qualitative : l'employé doit non seulement faire acte de présence, mais la contrôleure surveillera également les compétences mobilisées dans son travail.

*\*Les prénoms ont été modifiés pour assurer l'anonymat*

a) Accumulation d'attentes dirigées vers le détenteur de capital humain (contributions attendues)

Des changements peuvent s'opérer en lien avec l'accumulation d'attentes spécifiques dirigées vers le détenteur de capital humain. Les variations observées mèneront à l'ajout, au retrait, ou à la validation d'attentes plus ou moins complexes. Ainsi, la somme des attentes à l'égard d'un employé est sujette à une variation, notamment lors d'un enrichissement ou élargissement de



poste. Dans l'encadré 4.1, le formulaire exprime explicitement des attentes à l'égard de l'employé, alors que la gestionnaire avait l'habitude de ne pas vraiment surveiller la progression de son travail, et donc, de ne pas formuler d'attentes. Il est ici question de « l'état d'existence » des d'attentes : celles-ci peuvent traverser l'état *d'absent* vers celui de *présent* lorsque les responsables de l'organisation modifient certain contenu dans leur relation d'échange (ou inversement).

Notons toutefois qu'il est possible que ces attentes soient implicitement déjà intégrées par l'employé, malgré l'absence de moment spécifiquement dédié à l'expression de celle-ci. Autrement dit, il est possible que l'employé adopte déjà les compétences mentionnées dans ce formulaire. En effet, la contrôleure avait observé que le travail de l'employé semblait convenir aux propriétaires. L'ajout du dispositif RH pourrait alors servir uniquement de moment de validation, confirmant la compréhension initiale du rôle de l'employé, sans pour autant ajouter de nouvelles attentes.

En somme, cette sous-dimension concerne les changements d'état d'une attente, c'est-à-dire du passage de l'absence à la présence ou inversement et ce, en pouvant passer par un état implicite.

#### b) Nature des contributions attendues

L'analyse de nos données a permis de mettre au jour que la somme des attentes dirigées vers un employé peut être constituée de différents types d'attentes, lesquels peuvent être organisés selon les modes de coordination de Mintzbergs (1982). Il peut s'agir d'une attente assez concrète, tel que de suivre une procédure spécifique, ce qui réfère à la standardisation des tâches. Il peut aussi s'agir d'attentes plus abstraites, exprimées par des compétences à mobiliser ou d'attentes associées à l'atteinte d'un résultat; faisant ainsi référence respectivement à la standardisation des compétences et à la standardisation des résultats.

Cette sous-dimension porte le regard sur les changements qui ont été opérés dans les concepts utilisés dans les discours des acteurs lors de l'expression de leurs attentes. En effet, avec l'ajout ou le retrait d'attentes ou considérant l'utilisation de nouveaux dispositifs RH, il est possible de

voir apparaître de nouveaux modes de coordination. L'encadré 4.1 illustre d'ailleurs que ce dispositif RH aura rendu explicite des attentes formulées en termes de compétences. Il faut aussi savoir qu'une ambition du DG de l'organisation était d'éventuellement intégrer à ces formulaires des objectifs mesurables : « C'est vraiment le résultat qui va passer avant la gestion des compétences » [directeur général, vignette 16, énoncé 4].

En résumé, il est possible de se référer à cette sous-dimension par les modes de coordination, puisqu'il est question de la nature des attentes dirigées vers le détenteur de capital humain. Cette sous-dimension permet ainsi de capter si l'attente est formulée de manière concrète ou en des termes plutôt abstraits.

c) Format utilisé pour expliciter la contribution des détenteurs de capital humain au fonctionnement de l'organisation

Finalement, nous avons observé que les attentes étaient susceptibles d'être explicitées en utilisant différents formats. L'encadré 4.1 illustre bien le passage d'une communication verbale des attentes vers une communication écrite, à l'aide d'un formulaire d'évaluation du rendement. Ce formulaire numérique était parfois utilisé en format « papier » lors des discussions avec les employés. Cette sous-dimension nous informe de la façon dont les attentes sont communiquées.

#### 4.3.1.2 Dimension 1.2. Modification dans les attentes dirigées vers les représentants de l'organisation

Cette deuxième dimension traite des attentes dirigées vers les représentants de l'organisation. Selon nos observations, les acteurs interprètent les éléments de leur l'environnement de façon à déterminer la contribution des représentants de l'organisation à la relation d'échange qui lie les deux parties (rétributions). Comme pour la dimension précédente, ces attentes peuvent évoluer dans le temps par leur remplacement ou leur accumulation, en y incluant des éléments de différentes natures et en s'explicitant de différentes façons.

Ce ce sens, l'adoption d'un nouveau régime d'avantages sociaux, tel que la contribution de l'employeur au régime de retraite, est un exemple d'ajout de rétributions offertes aux employés en échange de leurs contributions au fonctionnement de l'organisation. L'employé pourra alors

s'attendre à voir son épargne augmenter, et ce, grâce à cette contribution de l'employeur. Les représentants de l'organisation peuvent également mettre en valeur des rétributions non monétaires, telles que l'accès à un poste présentant un degré élevé d'autonomie, pour manifester la confiance et l'estime accordées à un employé. Pour soutenir l'explication de ces sous-dimensions, nous utiliserons l'encadré suivant.

Encadré 4.2. Illustration d'une modification des attentes dirigées vers les représentants de l'organisation

Un projet de politique de congés personnels a émergé d'une réflexion visant à savoir s'il faut, ou non, « couper des heures » à une employée de bureau qui s'est absentée (et donc, ne pas rémunérer les heures d'absence). La conseillère RH cherche à comprendre les pratiques des différents gestionnaires de l'organisation à cet égard. Alors que les mécaniciens ont un système de carte de présence – ce qui automatise la prise en compte des absences – ce n'est pas le cas pour le personnel de bureau. Par ailleurs, il semblerait que le personnel de bureau ait parfois des journées d'absence rémunérées. La conseillère RH et la chercheure discutent de l'état de la situation :

Conseillère RH : C'est parce qu'il ne regarde pas, mettons à chaque matin, qui est là et qui n'est pas là; par exemple, comme moi ce matin, j'aurais pu ne pas venir. Il y a-t-il vraiment quelqu'un qui aurait relevé que je n'allais pas être là? ... Alors il faut, de un, il faut comme sensibiliser les directeurs à... répertorier les absents à chaque jour. Qu'ils m'avertissent moi, pi moi je peux me faire un document. Parce que tsé, [la contrôleure et la comptable] vont pas vérifier [le logiciel] ADP à tous les matins là.

Chercheure : Alors c'est ça... c'est de sensibiliser les directeurs à voir qui est absent, qui est présents; puis à le répertorier; à l'identifier; puis à le dire. Puis après ça c'est pour [La contrôleure et la comptable], de mettre quelque chose en place; tsé comme... je sais que les filles on des congés maladie?

Conseillère RH : Ouais. Mais... [la contrôleure] n'a jamais pu me dire avec précision qui les avait; c'est toujours «°les filles°». Mais c'est combien de jours? C'est qui qui les a? et puis après ça c'est de s'assurer de regarder dans ADP qui ... OK cette personne-là a utilisé tous ses congés de maladie; alors là. tu peux savoir si tu coupes son salaire.

Chercheure : Mais ça tu veux parler avec [le PDG] comment tu gères ça?

Conseillère RH : Ben c'est déjà fait... j'ai déjà parlé avec lui;

Chercheure : OK

Conseillère RH : C'est qu'il faut... faut que je... je parle à [la contrôleure], mais là elle est en vacances; elle revient mercredi. Alors c'est juste de, comme, valider ... comme dans le fond, les congés de maladie : on va les donner à tous ceux qui ont rapport au bureau; à l'administratif. Parce que là, c'est comme juste, je pense, les filles qui en ont; [nomme les trois filles], et ce n'est pas normal.

Chercheure : Pas tout le monde

Conseillère RH : Non c'est ça... c'est pour que ce soit général à tout le monde et pour que les gens soient au courant là. Là, on va faire un petit...

Chercheure : Avoir sa banque...de suivi

Conseillère RH : C'est ça... et tu les prends...et du coup, que les journées de maladie sont prises; on va couper le salaire puis là il n'y aura plus de situation de : ben là, je coupe-tu? je ne coupe pas? Elle était supposé être là, elle n'a pas averti. Puis... est-ce que c'est une absence justifiée?

a) Accumulation d'attentes dirigées vers les représentants de l'organisation

Les variations observées dans cette sous-dimension mèneront à l'ajout, le retrait ou la validation d'attentes plus ou moins complexes, dirigées vers un représentant de l'organisation, et ce, en échange du respect des attentes dirigées vers les détenteurs de capital humain. Autrement dit, cela exprime un changement dans les représentations des acteurs en ce qui concerne les rétributions que l'employé peut s'attendre à recevoir en échange de sa contribution au fonctionnement de l'organisation.

Par exemple, dans l'extrait de l'encadré 4.2, il est évoqué que le personnel de bureau devrait se voir ajouter des congés de maladie. Cet ajout ne touchera que les employés qui ne bénéficient pas déjà d'une telle rétribution. En effet, certaines « filles de bureau » avaient déjà des congés de maladie et visiblement, des employés profitaient de tels congés payés en raison d'une absence de surveillance. Comme le souligne la conseillère RH: « j'aurais pu ne pas venir [et

personne ne l'aurait remarqué] ». Autrement dit, elle s'attendrait à ce que l'organisation lui paie sa journée si elle devait s'absenter, même sans avertir son supérieur. En somme, le fait d'explicitier cette rétribution par une politique d'absence viendrait ajouter des attentes seulement aux employés qui n'en bénéficient pas déjà implicitement.

Comme pour la dimension précédente, il est donc question de « l'état d'existence » des attentes : celles-ci peuvent traverser l'état *d'absent* vers celui de *présent* lorsque le contenu de la relation d'échange est modifié, et ce, de façon implicite ou explicite.

#### b) Nature des rétributions attendues

Nos observations ont permis de faire ressortir que les attentes dirigées vers les représentants de l'organisation peuvent être constituées de différent type d'éléments, notamment une variété de formes de rétributions (Nils et al., 2015) ou de formes de reconnaissance (Brun, 2013).

Ainsi, cette sous-dimension dirige l'analyse vers des changements qui auraient été opérés dans la nature des éléments utilisés dans les discours des acteurs lorsqu'il est question des rétributions versées par les représentants de l'organisation de l'organisation. Par exemple, en s'appuyant sur l'encadré 4.2, l'ajout d'une politique en matière d'absence mènerait certains employés à désormais considérer ce nouveau concept « d'absence de maladie », alors qu'auparavant, d'autres acteurs avaient exprimé cette attente par une forme d'autonomie ou de confiance manifestée par l'absence de surveillance. Cette sous-dimension permet ainsi d'observer la façon de se référer à une attente, à savoir si elle est formulée de manière concrète ou en des termes plutôt abstraits.

#### c) Format utilisé pour explicitier les rétributions versées par les représentants de l'organisation

Finalement, nos données ont aussi permis d'observer que les attentes étaient susceptibles d'emprunter différents formats. L'encadré suivant met en lumière ce constat, alors qu'au cours de l'élaboration de la politique concernant les congés de maladie, la conseillère RH prend conscience de la présence d'ententes verbales en ce qui concerne les semaines de vacances, ce à quoi elle va veiller à remédier.

Encadré 4.3. Illustration d'une modification dans le format utilisé pour expliciter les rétributions versées par les représentants de l'organisation

La conseillère raconte un événement à la chercheuse concernant sa réaction suite à une demande venant d'un employé en ce qui concerne son nombre de semaines de vacances :

Conseillère RH : [Un employé lui a demandé] combien de semaine de vacances... Alors là, il a envoyé ça à [Directeur des opérations], à moi, et à [VP opération]. Moi là, mes vacances, ça ressemble à ça (ouvre un document)

Chercheuse : Ton dossier de vacances

Conseillère RH: Ouais.

Chercheuse : Mais, il en prenait combien les années d'avant?

Conseillère RH: Ben c'est ça... ce qui se passe, c'est qu'il a droit à 4 semaines de vacances. Regarde, 15 ans et plus, 4 semaines.

Chercheuse : Ça, c'est le minimum des normes.

Conseillère RH: Pi il a 4 semaines. Alors [la contrôleure] a 4 semaines pour lui. Mais là s'il demande une 5e semaine à [VP opérations], puis qu'il s'absente cette semaine-là; et que [VP opérations] ne le dit pas à [la contrôleure]; [la contrôleure] continue de le payer comme s'il était là. Fake dans le fond c'est comme une 5<sup>e</sup> semaine de vacances non-officielle. Pi je pense que c'est ça qui arrivait.

Chercheuse : C'est ça qui se passait. Il prenait comme 5 semaines...

Conseillère RH: Tsé, moi je ne suis pas au courant de ça là. Moi je lui ai répondu :

Chercheuse : [Chercheuse lit le courriel] « Après 15 ans de service, un employé a droit à 4 semaines de vacances par année, comme tu as dépassé les 15 ans de service, ça atteint le nombre de semaines maximum de vacances, tu n'es donc pas éligible à plus de semaines de vacances, malheureusement. Si tu veux négocier tes conditions d'emploi, tu vas devoir te référer à [VP opération] comme il est ton supérieur. » Oui, pi là qu'est-ce qu'il t'a répondu ? [Lit un deuxième courriel] « Ok je vais vérifier avec les normes du travail, après je vais négocier avec [VP opération] ». Mais c'est ça les normes...

#### 4.3.1.3 Synthèse de la première nature de changement

Pour conclure, cette section a mis en évidence que les changements dans la pratique de la GRH peuvent donner lieu à la modification du contenu de l'échange entre les représentants de l'organisation et les détenteurs de capital humain. Ainsi, les attentes dirigées de part et d'autre évoluent. Ce faisant, ces changements relatifs au contenu de l'échange sont susceptibles de **contribuer au maintien de la relation qui unit les deux parties. Différents formats peuvent servir d'outils d'explicitation, lesquels facilitent une compréhension commune des rôles et responsabilités attendus chez chacun des acteurs.**

#### 4.3.2 Changement de la rationalité de l'échange entre les représentants de l'organisation et les détenteurs de capital humain

En plus des changements concernant le contenu de l'échange, il nous a également été possible d'observer des changements sur le plan de la rationalité qui soutient cet échange. Nous référons ici à la logique perçue qui régule les échanges. Cette logique repose notamment sur l'idée que la relation d'échange doit rester « équilibrée et raisonnable » du point de vue des acteurs. Autrement dit, des changements de cette nature se rapportent à la logique qui soutient les processus de prise de décision visant la détermination de ce qui est échangé. Il est ainsi possible d'observer que le contenu de l'échange reste stable, même lorsque la façon de le justifier est modifiée – l'inverse étant tout aussi possible.

Nos données révèlent que ce type de changements peut toucher 1) la façon de conduire les analyses, 2) de les présenter, ainsi que 3) la relation entre les rétributions et les contributions qui en découle. Chacun de ces éléments compose le processus de rationalisation de l'échange entre les deux parties. Le tableau 4.2 décline ses dimensions et leurs sous-dimensions respectives. Chacune d'elles sera ensuite expliquée plus en détail.

Tableau 4.2. Déclinaison de sous-dimensions pour les dimensions « Modification dans la façon de conduire les analyses°», «Modification dans la présentation de la rationalité de l'échange°» et «°Modification de la relation entre les contributions et les rétributions°»

<b>Dimensions</b>	<b>Sous-Dimensions</b>	<b>Manifestation du changement</b>	<b>Exemples de variations observées</b>
<b>Modification dans la façon de conduire les analyses</b>	a) Critères et sources d'information considérées	Observable par une variation dans les critères et sources d'information prise en considération dans un processus de prise de décision visant la détermination du contenu de l'échange entre les deux parties.	Une source d'information et un critère peut traverser les états suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Absente</li> <li>- Présente</li> <li>- Présente, mais non-dite / implicite / indéfini</li> <li>- Présente et explicite</li> </ul>
	b) Analyses réalisées	Observable par une variation dans les méthodes ou techniques utilisées pour déterminer le contenu de l'échange entre les représentants de l'organisation et les détenteurs de capital humain.	Un type d'analyse (p.ex : analyse du champ de force, analyse statistique) peut traverser les états suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Absente</li> <li>- Présente</li> <li>- Présente, mais non-dite / implicite / indéfini</li> <li>- Présente et explicite</li> </ul>
<b>Modification dans la présentation de la rationalité de l'échange</b>	a) Représentation des résultats	Observable par une variation dans la façon de représenter les résultats des analyses.	Les façons de représenter les résultats peuvent emprunter différents formats : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualitatif</li> <li>- Quantitatif</li> </ul>
	b) Diffusion et partage des résultats et des analyses	Observable par une variation des personnes auprès de qui sont diffusés ou à qui sont partagés les	Ces personnes peuvent s'ajouter à la liste des personnes à qui ces analyses et résultats sont transmis : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Une personne spécifique</li> </ul>



		analyses réalisées et résultats obtenus.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les détenteurs d'un emploi</li> <li>- Les membres d'un département</li> <li>- Tous les membres d'une organisation</li> <li>- Une institution</li> </ul>
<b>Modification de la relation entre les contributions et les rétributions</b>	a) Association (ou retrait d'une association) entre un résultat d'analyse et un ajustement des attentes	Observable par une variation dans l'association faite entre le résultat d'une analyse et le retrait ou l'ajout d'une répercussion spécifique (rétributions ou contributions attendues).	Une répercussion peut traverser les états suivant : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Liée à un résultat d'analyse</li> <li>- Non liée à un résultat d'analyse</li> </ul>
	b) Conditions d'accès à la relation entre une contribution et une rétribution (seuil)	Observable par une variation dans les seuils prérequis pour l'association d'un résultat d'analyse à une répercussion.	Un seuil peut se transformer des façons suivantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Absent</li> <li>- Présent</li> <li>- S'agrandir / se rétrécir</li> </ul>
	c) Modification du format utilisé pour expliciter les éléments supportant la rationalité de l'échange utilisé	Observable par une variation dans le médium utilisé pour communiquer ou consigner une démarche d'analyse des conditions d'échange, les résultats ou les répercussions.	Les médiums suivants peuvent se combiner ou être retirés : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verbal</li> <li>- Écrit (papier)</li> <li>- Numérique</li> </ul>

Pour appuyer la description de ces dimensions et sous-dimensions, nous nous référons à l'encadré 4.4. Celui-ci relate le travail effectué par la conseillère RH, au cours d'une période de cinq mois, relativement à l'attribution des salaires. En effet, elle avait pour objectif de rétablir le respect de l'équité interne, ce qui l'engagea dans un processus de modification de la rationalité qui soutient l'échange entre les rétributions versées par la direction et les contributions des employés.

Encadré 4.4. Illustration de changement dans la rationalité de l'échange entre les représentants de l'organisation et les détenteurs de capital humain

La conseillère RH travaille à l'élaboration d'une structure salariale. Les salaires étaient jusqu'alors déterminés par les V.-P. Elle cherche entre autres à prendre en considération le niveau de formation des mécaniciens et leur ancienneté afin d'y inclure ces critères dans la structure salariale. Lors d'une rencontre hebdomadaire avec le directeur général ( le 15 décembre), la conseillère RH discute des formations offertes à l'interne et mentionne l'intérêt de lier le niveau de formation des mécaniciens à leur salaire :

Directeur général : Ce serait une bonne chose d'avoir de la formation continue, qui se ferait groupe par groupe.

Conseillère RH : En cohérence avec le projet de référentiel de compétence. [Le contremaître] a ce genre d'information, mais dans sa tête. Il faudrait mettre ça papier.

Directeur général : Et ce serait cohérent avec les salaires.

Conseillère RH : C'est exactement ce que je suis en train de voir avec mon mentor pour justement revoir la grille salariale

Elle explique qu'elle travaille sur une méthode de classification des emplois qui servira de grille d'analyse pour déterminer les salaires. Les différents niveaux se présentent ainsi :

30 points : les contremaîtres techniques [noms de trois employés]

25a points : superviseurs, classe intermédiaire (responsabilité sans gérer de personne)

25b points : les vendeurs

20a points : les postes d'exécution

20b points : les inspecteurs

15a points : les techniciens

15b points : les mobiles (mécaniciens sur la route)

15c points : les chauffeurs  
10 points : entrées de données  
5 points : étudiants, agence

Cette classification s'appuie sur des critères, comme elle l'explique au directeur général. Les critères utilisés sont entre autres les responsabilités, l'autonomie et le fait de représenter l'entreprise (comme les vendeurs). La prochaine étape sera de faire les classes d'emplois et de déterminer les salaires. Éventuellement, elle ajoutera un système de pointage et identifiera des salaires similaires sur le marché afin d'appuyer la détermination d'un minimum, maximum et de la moyenne pour chacune des classes d'emplois.

Environ trois semaines plus tard (le 9 janvier), elle tente d'arrimer son échelle salariale aux salaires actuels. Toutefois, elle constate certaines difficultés :

Conseillère RH : [...] Là il y a vraiment deux données aberrantes que j'ai sorties [soit les salaires actuels pour deux mécaniciens]... Reste à évaluer dans le fond si... on va... Tsé 18 [\$ de l'heure], c'est vraiment le plus bas qu'on va aller donner... Ça, c'est le min /max... Ça, c'est l'échelle. Alors c'est-tu vraiment... On veut-tu *strarter* notre échelle à 18? On vas-tu donner plus petit que 18 un moment donné? Je ne penserais pas parce que eux c'est sur la route et tout ça... puis le max, ben là ça va dépendre parce qu'on en a qui sont quand même à 25... puis tout ça; donc si on veut qu'ils aient une petite progression avant de les arrêter ben c'est ça... Ici, c'est le garage... hem... Ici ils vont probablement *strarter* un petit peu plus bas vu qu'ils ont de meilleures conditions. Ils sont dans des garages chauffés puis toute ça alors c'est un peu moins *rough*. Mettons les étudiants qui n'ont pas d'expérience qui sorte de l'école puis tout ça; on pourrait les *strater* à ça...

Ce dossier reste en suspend un moment. Il est alors entre les mains du directeur des opérations, lequel doit convenir de la transposition de cette structure salariale sur les salaires actuels des mécaniciens. Environ deux mois plus tard (le 8 mars), une adjointe demande une révision salariale. La conseillère RH explique la situation à la chercheuse :

Conseillère RH : C'est que dans le fond, on l'avait rencontré [l'adjointe], parce qu'elle demandait un ajustement salarial. Puis on veut qu'elle évalue son poste selon 5 critères : c'est :...

Chercheur : Qu'elle évalue son poste?

Conseillère RH : Ouais; juste pour voir si...

Chercheur : Comment elle perçoit ses responsabilités;

Conseillère RH : C'est ça... hmmm

Chercheur : Qui t'avait fourni cette façon là de procéder?

Conseillère RH : C'est moi

Chercheur : OK. C'est un peu aussi ce que tu avais utilisé pour la grille salariale?

Conseillère RH : Ouais c'est exactement ça. Parce que, elle, en ce moment, elle est a [nomme son salaire]...

Chercheur : [elle lit le document de la conseillère comportant les 5 critères] Supervision de personnel; budget à gérer, niveau de responsabilité, complexité, autonomie, responsabilité...

Sur la base de discussion abordant les besoins de l'organisation, la révision de la description d'emploi, et les salaires associés à des emplois similaires sur le marché, le salaire de cette adjointe est ajusté.

Toutefois, des difficultés se présentent éventuellement dans l'arrimage des salaires actuels des mécaniciens avec la structure salariale. Par conséquent, l'utilisation de l'échelle salariale avec les mécaniciens demeure «théorique» : il s'agit d'une référence, sans que la réalité ne s'y colle pour autant. Certains ajustements salariaux sont tout de même réalisés afin de rattraper les salaires des employés dont le salaire accuse un écart trop important par rapport à cette référence. La conseillère RH poursuit ainsi son travail dans l'idée de régulariser les salaires (le 19 avril) :

Conseillère RH: Ouin. [Lit dans son plan de travail] « Structure salariale technicien ». J'ai aussi monté ce document-là. Puis modifié par rapport à ce que j'avais commencé là. « Salaire présent, dernière augmentation répertoriée, ancienneté »... j'ai envoyé ça à [directeur des opérations], j'ai tout mis... le [nom d'un client], son garage, les mobiles, les chauffeurs, les inspecteurs...

Chercheur : Ouais, alors là c'est... tous les gars à [directeur des opérations] dans le fond?

Conseillère RH: Ouais, tous les gars à [directeur des opérations].

Chercheur : Mais ce serait-tu à mettre en commun avec ton autre, ton échelle salariale que tu avais?

Conseillère RH: Ouais, mais... pour l'instant, eh... ça va quasiment être du cas par cas

Chercheur : Encore, ouin...

Conseillère RH: Tsé on ne peut pas mettre l'échelle salariale en place en ce moment parce qu'il y a plein de disparités.

Chercheur : Ouin, il y a trop de disparités.

Conseillère RH: Alors... [le directeur général] a été d'accord pour dire qu'il y avait un problème... pi que... non seulement il allait y avoir des augmentations en 2017, mais aussi certains ajustements dans les cas les plus pressants. Alors là ça va être [au directeur des opérations] de faire du cas par cas. Ça va probablement situer ici le plus gros...[montre le salaire cible maximum de la grille salariale].

Quelques semaines plus tard, la conseillère RH raconte à la chercheuse qu'elle continue de consacrer des efforts à la mise sur pied de l'échelle salariale. Elle réalisa une collecte de données au sujet du niveau de formation des mécaniciens. Pour se faire, elle est allée s'asseoir dans la cafétéria et a convoqué chacun des mécaniciens, un à la suite de l'autre, afin de colliger les informations concernant leur niveau de formation respectif.

#### 4.3.2.1 Dimension 2.1. Modification dans la façon de conduire les analyses

La première dimension de cette deuxième nature de changement concerne la façon de conduire les analyses. Ces analyses soutiennent la logique de la justification de l'échange entre les détenteurs de capital humain et les représentants de l'employeur. Nous retenons de nos résultats que la façon de mener ces analyses peut être l'objet de modification en ce qui concerne les critères et les sources d'information utilisés lors des analyses, les techniques d'analyse utilisées et le format utilisé pour expliciter chacune de ces composantes. Par exemple, l'acteur pourrait tenir des discussions (format) concernant les postes en évaluant l'écart entre la situation actuelle et la situation désirée en matière de distribution des tâches (analyse réalisée), et cela, en s'appuyant sur ses propres observations (sources d'information).

#### a) Critère et sources d'information considérées

Des changements peuvent être apportés sur le plan des critères et des sources d'information collectées et mobilisées pour procéder aux analyses. Celles-ci visent notamment à justifier les attentes exprimées à travers la pratique de la GRH. Les informations utilisées peuvent autant inclure des éléments propres à la situation actuelle, à une situation comparable considérée «normale» ou encore des éléments concernant la situation désirée. Ces informations peuvent aussi être rapportées par différents acteurs, ayant chacun une perspective qui leur est propre.

Par exemple, pour réaliser une analyse de poste, les sources d'information utilisées peuvent faire référence à ce que la personne rapporte faire actuellement dans le cadre de ses fonctions (situation actuelle du point de vue du titulaire de poste), à des documents décrivant ce qu'une personne occupant un tel poste fait habituellement (situation considérée normale selon certaines institutions). Les sources d'informations peuvent également concerner l'avis d'un superviseur au sujet des tâches qui ne sont pas actuellement attribuées, mais qui devraient, selon lui, être de la responsabilité de ce titulaire de poste (situation désirée du point de vue du supérieur). Par ailleurs, le résultat de cette même analyse de poste (soit la description de poste) pourrait ensuite servir de sources d'information pour une autre analyse, tel que l'évaluation des emplois, dans le cadre d'une démarche d'équité salariale. Ce type de liens sera d'ailleurs traité avec les changements relatifs aux réseaux de la pratique et plus précisément sous la dimension «modification du réseau de liens entre la pratique et la stratégie de l'organisation et les autres pratiques de GRH ».

Revenons à l'encadré 4.4 qui illustre des changements qui s'opèrent en relation avec les sources d'information utilisées dans le cadre de l'élaboration d'une structure salariale. On constate que, tout au long de sa démarche, la conseillère RH relève différentes données qu'elle cherche à considérer systématiquement dans ses analyses (formation, ancienneté). Or, à l'origine, l'attribution des salaires était réalisée à l'aide d'analyses selon une approche globale de la capacité de payer de l'entreprise et de la contribution de l'employé du point de vue unique du VP opérations. Il est également possible de voir que lorsque l'adjointe a demandé un ajustement salarial, la conseillère RH lui a demandé de commenter ses responsabilités, alors que cela n'était

pas le cas pour les mécaniciens. Ce faisant, la conseillère RH a ainsi ajouté le point de vue de la titulaire de poste comme source d'information pour conduire les analyses pour le poste d'adjointe.

#### b) Analyses réalisées

Les techniques d'analyse sont également susceptibles d'être modifiées. Ces techniques pourraient notamment inclure des analyses comparatives, des analyses statistiques ou des analyses prédictives.

Par exemple, dans le cadre de l'évaluation du rendement, il est possible de comparer qualitativement la situation actuelle avec une situation désirée (analyse comparative). En gestion de la rémunération, certains acteurs utilisent des analyses permettant d'attribuer un salaire en fonction de la contribution des employés au processus de production (analyse statistique). En matière de sélection, on cherche à prédire le potentiel de réussite en emploi des candidats (analyse prédictive). L'utilisation de ces méthodes donnera lieu à des résultats qui seront utilisés dans les décisions ultérieures, notamment afin de déterminer si le contenu de la relation d'échange devrait être maintenu ou modifié.

Dans l'encadré 4.4, ce type de modification est illustré. En effet, les salaires étaient régulièrement modifiés lorsqu'un mécanicien demandait une augmentation salariale au VP opérations. L'analyse alors réalisée peut se résumer à une comparaison globale entre la capacité de l'organisation d'attribuer cette augmentation salariale par rapport aux risques de maintenir l'insatisfaction de cet employé (analyse coûts/bénéfices). Or, les travaux de la conseillère RH visaient à remplacer ce type d'analyse par une justification appuyée sur le respect de l'équité interne, c'est-à-dire d'offrir des salaires proportionnels au niveau d'exigence de l'emploi occupé.

#### c) Format d'explicitation de la démarche d'analyse

Finalement, nos données révèlent que les informations utilisées ainsi que les analyses réalisées pouvaient emprunter différents formats, telles que verbal, manuscrit ou numérique. Par exemple, dans l'encadré 4.4, la conseillère mentionne que les informations concernant le niveau

de formation des mécaniciens sont « dans la tête » du contremaître et les analyses réalisées par le VP demeurent tout aussi intangibles du fait qu'elles ne sont pas explicitées. La conseillère travaille donc à saisir le niveau de formation des employés dans un document à des fins d'analyse. Il en va de même pour sa démarche d'analyses consignée sur un support numérique.

#### 4.3.2.2 Dimension 2.2. Modification dans la présentation des résultats d'analyse

La deuxième dimension traite de la modification potentielle dans la présentation des résultats d'analyse, résultats issus d'analyses spécifiques réalisées avec des données spécifiques. Nos résultats révèlent que des modifications peuvent être apportées dans la façon de représenter les résultats, de les diffuser (ce qu'on en fait) ainsi que dans le format emprunté. Par exemple, il serait possible d'adopter l'usage d'un formulaire tangible d'évaluation du rendement (format), ce qui permettrait aux résultats, qui sont représentés par une note en pourcentage (représentation des résultats), d'être partagés à la conseillère RH (diffusion).

##### a) Représentation des résultats

D'abord, nous avons observé des modifications dans la façon de représenter les résultats des analyses effectuées. Cette dimension informe de la manière dont les données ont préalablement été traitées afin de les rendre « analysables » avec les méthodes d'analyse utilisées ou encore afin de favoriser la compréhension des résultats par les autres acteurs. Autrement dit, cela permet de comprendre de quelle façon les données analysées auront été synthétisées ou transformées. Par exemple, des informations qualitatives pourraient être traduites en données quantitatives afin d'être représentées en pourcentage.

Ce type de changement est observé dans l'encadré 4.4, notamment en ce qui concerne les capacités des mécaniciens. Lorsque ces dernières étaient représentées « dans la tête du contremaître », celui-ci pouvait y inclure certaines nuances concernant des expertises poussées, telles que la maîtrise de techniques de réparation spécifiques. Or, pour réaliser ses analyses, la conseillère RH synthétise cette représentation des capacités en se référant plutôt au niveau de formation en utilisant une dichotomie (oui/non) liée au type de diplôme détenu par chacun des mécaniciens.



#### b) Diffusion et partage des analyses et des résultats

Des modifications peuvent aussi être apportées en regard de la diffusion et du partage des analyses réalisées et des résultats obtenus. Les acteurs peuvent choisir de partager ces analyses et résultats avec d'autres acteurs ou encore de les garder pour eux. Par exemple, les résultats des analyses peuvent être diffusés à des fins de transparence, partagés afin d'assurer leur consignation ou faire l'objet d'une surveillance en étant transmis à des personnes responsables de les examiner. Par conséquent, la diffusion des résultats est également susceptible de lier de nouvelles personnes à la réalisation de cette pratique ou à sa conception. Ce type de liens sera traité avec les changements relatifs aux réseaux de la pratique, et plus précisément sous la dimension « modification du réseau d'acteurs impliqués ».

Dans l'encadré 4.4, il est notamment question du partage de la structure salariale entre la conseillère RH et le directeur des opérations. D'autres exemples ont été observés en matière d'évaluation du rendement. Les directeurs conservaient pour eux-mêmes leurs appréciations de leurs employés, alors que la conseillère RH leur demandait de lui partager le résultat de ces évaluations. Le partage de ce document servait de « preuve » attestant que les évaluations avaient bien été réalisées.

#### c) Format d'explicitation de la consignation des résultats

Finalement, le format de consignation des résultats peut aussi emprunter différents formats. Comme le montre l'encadré 4.4, la démarche et les résultats des analyses en matière d'attribution de salaire étaient en partie conservés dans la tête du VP opérations. Seulement le résultat final étant rendu tangible, lorsqu'intégrer dans le logiciel de paie. Dans le même ordre d'idées, en matière d'évaluation du rendement, certains directeurs utilisaient des documents manuscrits pour prendre des notes relatives au rendement de leurs employés : la demande de diffusion de la conseillère RH aura nécessité un transfert de certaines informations du format manuscrit vers un format numérique.

#### 4.3.2.3 Dimension 2.3. Modification de la relation entre les contributions et les rétributions

La dernière dimension identifiée pour les changements relatifs à la rationalité de l'échange concerne les modifications des répercussions des analyses. Il est question de la manière dont les analyses – visant à attribuer un caractère logique à l'échange – sont utilisées pour moduler le contenu des attentes. En effet, lorsque l'acteur réalise des analyses, celles-ci sont susceptibles de mener (ou non) à une prise d'action concrète. Autrement dit, dans quelle mesure ces résultats se traduisent-ils par des ajustements dans le contenu de l'échange ? Est-ce que des seuils sont identifiés comme des prérequis permettant l'accès à ces ajustements ? Et, finalement, quels formats sont utilisés pour communiquer ces répercussions ? Par exemple, un certain nombre d'années de service pourrait être exigé avant de donner accès à un enrichissement de tâches à la suite de l'évaluation du potentiel d'un employé. Il serait alors convenu verbalement (format) d'attendre la fin de la période de probation (seuil) avant de permettre à un employé de s'impliquer sur un comité de santé et sécurité au travail (répercussion sur le contenu de l'échange).

- a) Association (ou retrait d'une association) entre un résultat d'analyse et un ajustement des attentes

Nos analyses ont montré que le fait de réaliser des analyses ne suffit pas pour entraîner le retrait, l'ajout ou la modification d'attentes : une association doit être établie entre les résultats d'analyse et une répercussion. Une telle association fait état de l'adhésion à la logique qui supporte ces analyses. Cette logique est alors considérée suffisante pour modifier la façon dont sont prises les décisions. Par exemple, compte tenu de la manière dont le rendement d'un employé a été évalué et le résultat qui en découle, est-il nécessaire de concevoir un plan de développement ou appliquer une mesure disciplinaire ? Souhaite-t-on faire une offre à un candidat en regard de ses réponses lors d'un entretien non structuré ou doit-on ajouter un entretien structuré à nos démarches de sélection afin de comparer les réponses d'un candidat à celles des autres candidats ?

Dans l'encadré 4.4, il est possible de voir un changement dans le type d'analyse associé à une augmentation salariale. À l'origine, les ajustements salariaux étaient associés à une analyse comparative globale entre, d'une part, la capacité financière de l'organisation, et d'autre part, les risques de maintenir l'insatisfaction de l'employé. Or, la conseillère RH aura ajouté à ce type d'analyse une autre association possible : celle entre les résultats d'analyses évaluant l'équité interne et l'accès à un ajustement salarial.

b) Conditions d'accès à la relation entre une contribution et une rétribution

Cette sous-dimension traite de la présence de conditions devant être respectées avant de susciter un changement dans le contenu de l'échange. Autrement dit, la présence d'une association entre une analyse et une répercussion pourrait ne pas se traduire automatiquement en modification des attentes : un certain seuil devrait être atteint avant que ce lien ne s'applique. Plus haut, il a été soulevé en exemple la présence d'un délai de trois mois avant d'offrir un enrichissement de tâches. Dans cet exemple, il y a une association entre l'enrichissement des tâches et la réussite de la période de probation de trois mois. Or, sans ce seuil fixé à trois mois, les tâches auraient plutôt été graduellement enrichies dès l'entrée en poste de l'employé.

Dans l'encadré 4.4, il est aussi possible de constater que, devant la complexité de réaliser un arrimage complet entre la structure salariale élaborée par la conseillère et les salaires actuels, le directeur des opérations a attribué des ajustements salariaux au cas par cas. Donc, seuls les mécaniciens dont le salaire s'écartait de façon importante de la structure salariale ont eu droit à un ajustement. Autrement dit, le directeur s'est fixé un « seuil d'écart » lui permettant d'identifier les employés qui se verraient offrir un ajustement.

c) Format d'explicitation de la relation entre les contributions et rétributions

Pour terminer, le format d'explicitation des répercussions peut aussi subir des changements. Dans les événements rapportés dans l'encadré 4.4, l'ajustement obtenu par l'adjointe a été convenu dans une mise à jour du contrat de travail en évoquant l'enrichissement de son poste. Dans le cas des mécaniciens, le directeur a gardé « dans sa tête » le seuil d'écart entre la structure salariale théorique et les cas pour lesquels il a attribué un ajustement salarial.

Nous soulevons ici un dernier exemple, avec ce commentaire du directeur général, lors d'une discussion avec la conseillère RH au sujet d'une possible augmentation salariale d'une employée aviseuse technique : « je te dis, moi j'aimerais ça, la payer 55 000 si elle nous donnait [une performance équivalente à] 55 000 et [qu'elle était] une *top performer*. C'est ça qu'on devrait avoir; on devrait avoir juste des *top performer*. [...] J'ai de la misère ... performe et on va vous payer. Et si vous n'êtes pas capable de faire la job comme dans son cas [on ne l'augmentera pas]...» (vignette 13, extrait 12). Cette association entre une augmentation du rendement et l'augmentation salariale est alors longtemps demeurée verbale, sans apporter plus de précision sur le seuil de ce qu'est un « *top performer* ». La démarche de révision du salaire effectuée avec la conseillère RH et le directeur des opérations engendra la modification du format d'explicitation des attentes en matière de rendement et donna l'opportunité aux acteurs de préciser ce seuil.

#### 4.3.2.4 Synthèse de la deuxième nature de changement

Cette section traitait des changements possibles concernant la rationalité de l'échange entre les représentants de l'organisation et les détenteurs de capital humain. En apportant des changements de cette nature, les acteurs **contribuent tentent d'assurer un échange équilibré et raisonnable par l'usage de différentes logiques ou règles de distribution. Les différents formats d'explicitation utilisés serviront d'outils assurant la transparence de la logique qui soutient la relation d'échange.**

#### 4.3.3 Changement dans les circonstances d'application de la pratique

Les changements dans les circonstances d'application de la pratique concernent les moments définis lors desquels les acteurs expriment ou ajustent le contenu de l'échange. Il est donc question ici des moments d'interactions à travers lesquels les acteurs interagissent directement (verbalement) ou indirectement (à travers un document), de manière à exprimer leurs attentes ou à les ajuster suite à l'examen leur rationalité.

Nos analyses ont permis de mettre en évidence une dimension à ce type de changement, qui concerne les temporalités d'utilisation. D'abord, il est possible de modifier les temporalités

entourant l'application de la GRH, soit (1) les cycles d'utilisation et (2) les moments entourant la rationalisation de la pratique. Les cibles de changement seront alors les cycles d'utilisation ou les délais accordés entourant la rationalisation de la pratique. Une troisième sous-dimension traite des temporalités entourant (3) les circonstances d'apparition d'une nouvelle pratique de GRH et implique la possibilité de modifier l'horizon temporel d'uniformisation de la pratique.

Ainsi, la modification des circonstances d'application d'une pratique représente la troisième nature de changement identifiée dans nos données. Le tableau 4.3 en présente les dimensions et sous-dimensions. Afin de les expliquer plus en profondeur, nous nous référons à diverses observations entourant la mise en œuvre d'un processus d'évaluation du rendement et l'instauration d'une pratique d'augmentation salariale annuelle pour tous les employés.

Tableau 4.3. Déclinaison de sous-dimensions pour les dimensions « Modification dans les temporalités d’application de la pratique », « Modification des circonstances d’apparition d’une nouvelle pratique »

<b>Dimensions</b>	<b>Sous-Dimensions</b>	<b>Manifestation du changement</b>	<b>Variations observées</b>
<b>Modification dans les temporalités d’utilisation</b>	a) Cycle d’application d’une attente	Observable par une variation dans la durée de la période durant laquelle des contributions ou des rétributions sont attendues (exprimées par la pratique de la GRH.	Le cycle d’utilisation peut être : - Indéfini - Défini (et s’étirer ou se raccourcir)
	b) Délimitation des moments accordés à la rationalisation d’une pratique	Observable par une variation dans délais attribués à la réalisation d’actions spécifiques liées à la rationalisation de l’attente et pouvant mener à l’ajustement de celles-ci.	Le délai accordé peut être : - Indéfini - Défini (et s’étirer ou se raccourcir)
	c) Horizon temporel de l’application à l’ensemble d’un groupe	Observable par une variation du délai accordé pour l’uniformisation de la pratique chez les personnes ciblées.	Le délai accordé peut être : - Indéfini - Défini (et s’étirer ou se raccourcir)
	d) Format utilisé pour expliciter les circonstances d’application de la pratique	Observable par une variation dans le médium utilisé pour communiquer ou consigner les éléments associés aux temporalités d’utilisation et aux circonstances d’apparition d’une nouvelle pratique.	Les médiums suivants peuvent se combiner ou être retirés : - Verbal - Écrit (papier) - Numérique

#### 4.3.3.1 Dimensions 3.1. Modification des temporalités d'utilisation

Cette dimension se rapporte aux différentes temporalités encadrant l'exercice « normal » de la pratique. Il est question des cycles d'application d'une attente, des délais accordés pour la réalisation de certaines actions associées à la rationalisation et du format utilisé pour expliciter ces éléments. Par exemple, il est question des cycles d'application lorsque des modifications sont apportées quant à la *fréquence* à laquelle les acteurs ont l'occasion d'exprimer ou de renouveler une attente. Il sera question des délais accordés à la rationalisation lorsque l'acteur dispose d'une période donnée pour réaliser un certain nombre de décisions ou d'actions relatives à la conduite d'analyse, leur présentation et leurs répercussions sur la relation entre les contributions et les rétributions.

##### a) Cycle d'application d'une attente

Cette sous-dimension réfère à une modification dans la période au cours de laquelle certaines attentes seront applicables. En ce sens, le commencement d'un nouveau cycle annonce que les attentes seront renouvelées ou modifiées. Par exemple, la période de probation peut être la fin d'un cycle au cours duquel certaines attentes sont convenues; la fin de cette période donnera lieu à l'ajustement de certaines rétributions, tel que le salaire ou l'accès à de nouveaux avantages sociaux.

Dans nos observations concernant l'élaboration d'un processus d'évaluation du rendement, cette sous-dimension a été discutée à plusieurs reprises par les acteurs afin d'identifier le « bon » cycle à adopter. Une certaine ambivalence était présente à ce sujet, exprimée notamment par l'hésitation entre tenir des évaluations tous les six mois ou annuellement. Ces évaluations permettraient aux superviseurs de formuler de nouveaux objectifs (et donc de nouvelles attentes dirigées vers le détenteur de capital humain).

##### b) Délimitation des moments accordés à la rationalisation de la pratique

La rationalisation des attentes comporte un certain nombre d'actions et de décisions. La délimitation des périodes de temps jugés opportuns pour se consacrer à leur réalisation correspond à notre deuxième sous-dimension. Ces actions peuvent concerner les périodes

consacrées à des actions d'analyse, de présentation ou d'application des liens entre les rétributions et les contributions (p. ex. : le gestionnaire dispose de 1 mois pour compléter le document d'évaluation de ses employés).

En effet, dans nos observations, les acteurs prévoyaient entre autres de tenir des rencontres d'environ une heure lorsqu'ils devaient discuter des attentes en matière de rendement avec un employé. Cette rencontre permettait de présenter les résultats d'analyse de la comparaison entre le rendement désiré et le rendement observé. Dans certaines circonstances, ces résultats devaient aussi être présentés en cas de besoin (au fur et à mesure), et donc dans des délais plutôt indéfinis. Par exemple, c'est ainsi qu'on prévoyait traiter l'observation d'un comportement indésirable : agir rapidement, dès son observation.

c) Horizon temporel de l'application à l'ensemble d'un groupe

Cette sous-dimension concerne spécifiquement les circonstances dans lesquels il sera décidé qu'une nouvelle pratique fera son apparition. En effet, lorsqu'un changement dans la pratique est convenu, l'acteur déterminera entre autres l'horizon temporel prévu afin qu'éventuellement, toutes les personnes concernées par ce changement en observent éventuellement l'application. Autrement dit, cela concerne les modifications de l'horizon temporel entourant l'uniformisation des pratiques. Cela signifie qu'à ce moment, toutes les personnes concernées appliqueront les mêmes façons de faire, sans cohabitation de différentes pratiques. La fixation de ce délai peut s'expliquer par la préparation du changement, en raison du déploiement d'activités de communication ou de formation. Il est alors possible d'observer un décalage entre la prise de décision et le moment où ces nouvelles attentes ou nouvelles rationalités seront effectives, les acteurs y voyant une façon de bien « gérer ce changement ».

Dans nos observations, la présence de tels délais a été observée et corrigée à maintes reprises en ce qui concerne le changement relatif aux augmentations annuelles. On cherchait en effet à réaliser l'annonce de ce changement ( et débiter son application ) dans des conditions jugées optimales, c'est-à-dire en réunissant plusieurs employés lors de rencontres d'équipe. Autrement dit, il était question d'identifier le moment où les nouvelles attentes ou nouvelles rationalités



seraient effectives pour les personnes concernées. Cela marque ainsi le moment où ces nouvelles façons de faire sont ajoutées aux anciennes ou les remplacent. Tel que mentionné précédemment, ce délai de synchronisation peut aussi être indéfini. Ce fut le cas pour la réalisation d'analyse de poste et la production de descriptions de poste. La conseillère RH en produisait au fur et à mesure que le besoin se présentait, dans l'idée qu'éventuellement, tous les postes en aient, sans pour autant fixer d'échéancier pour compléter ce changement.

#### d) Format d'explicitation des éléments associés à la synchronisation

Les éléments relatifs aux circonstances de changement d'une pratique peuvent emprunter différents formats. Par exemple, dans nos observations, lors d'une présentation aux gestionnaires, la conseillère RH avait notamment senti le besoin d'exprimer par écrit le cycle d'utilisation des évaluations du rendement ainsi que le délai qui leur serait octroyé pour réaliser lesdites évaluations. Aussi, l'apparition de cette pratique était d'abord communiquée verbalement puis sous format manuscrit : la conseillère réalisa éventuellement une présentation PowerPoint dans laquelle il était inscrit différents scénarios de calendrier de déploiement de cette nouvelle pratique (et donc d'uniformisation).

#### 4.3.3.2 Synthèse de la troisième nature de changement

Pour résumer, cette section a mis en évidence que les changements dans la pratique de la GRH peuvent donner lieu à des modifications dans les circonstances lors desquels les acteurs peuvent et devraient 1) exprimer ou 2) rationaliser leurs attentes relativement à la relation d'échange et 3) lors desquels une nouvelle pratique sera introduite. En circonscrivant les moments où se tiendront certaines actions, ces changements sont susceptibles de **contribuer à la mise sur pied de rituels régis par certaines règles (en commençant par des règles associées au temps). Les différents formats d'explicitation utilisés serviront d'outils assurant le caractère prévisible des circonstances d'application des processus d'expression et de rationalisation des attentes.**

#### 4.3.4 Changement dans les réseaux de la pratique

Pour expliquer la dernière nature de changement, rappelons que selon notre conception, la pratique de la GRH consiste en des interactions qui concernent la manifestation d'attentes en

termes de contribution et de rétributions et supportées par une certaine logique. En pratiquant la GRH, les acteurs font des liens entre cette pratique et l'environnement dans lequel elle s'inscrit. Nos observations nous ont amené à observer différents types de lien : des liens entre des personnes et des liens avec d'autres pratiques.

D'abord, il est possible d'observer des changements dans le réseau d'acteurs impliqués dans la pratique. Ces changements consistent en l'attribution de différents rôles à des personnes spécifiques. Il a également été possible d'observer des changements dans le réseau de pratiques associées à une pratique spécifique. Ces liens traduisent le fait que les pratiques sont liées les unes aux autres : la façon d'en exercer une est alors susceptible d'influencer la façon d'en exercer une autre. Les réseaux de la pratique sont ainsi la cible de la quatrième nature de changement identifiée dans nos données. Le tableau 4.4. en présente les dimensions et sous-dimensions. Elles seront ensuite expliquées plus en détail.

Tableau 4.4. Déclinaison de sous-dimensions pour les dimensions « Modification dans le réseau d'acteurs impliqués dans une pratique », « Modification dans le réseau de liens entre la pratique et la stratégie de l'organisation ou les autres pratiques de GRH »

<b>Dimensions</b>	<b>Sous-Dimensions</b>	<b>Manifestation du changement</b>	<b>Variations observées</b>
<b>Modification dans le réseau d'acteurs impliqués dans une pratique</b>	a) Personnes concernées par la pratique et désignées détentrices de capital humain	Observable par une variation dans les personnes impliquées dans la relation d'emploi à titre de détenteur de capital humain et concernées par la pratique (employés ou groupe d'employés).	<p>Les personnes désignées à ces différents rôles peuvent inclure :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le détenteur d'un poste</li> <li>- Les détenteurs d'un emploi</li> <li>- Les détenteurs de différents emplois</li> <li>- Le collectif</li> </ul>
	b) Personnes concernées par la pratique et désignées représentants de l'organisation	Observable par une variation dans les personnes impliquées dans la relation d'emploi à titre de représentant de l'organisation et concernées par la pratique et donc responsable de son application.	
	c) Personnes désignées partie prenante de la construction de la pratique	Observable par une variation des personnes incluses dans les débats se rapportant aux attentes retenues et à la rationalité retenue pour les appuyer (donc la conception de la pratique).	
<b>Modification dans le réseau de liens entre la pratique et la stratégie de l'organisation ou les autres pratiques de GRH</b>	a) Contribution à de grands objectifs communs	Observable par une variation dans les analyses qui convergent vers un même objectif.	<p>Ces liens peuvent traverser les états suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Absent</li> <li>- Présent</li> <li>- Présent, mais non-dite / implicite / indéfini</li> <li>- Présent et explicite</li> </ul>
	b) Ordonnancement d'activité	Observable par une variation de l'ordonnancement devant être respecté entre différentes activités	
	c) Partage de critères d'analyse et de sources d'information	Observable par une variation dans le partage de critères d'analyse et de sources d'information	

	<p>d) Format utilisé pour expliciter des éléments supportant les réseaux de la pratique</p>	<p>Observable par une variation dans le médium utilisé pour communiquer ou consigner le réseau d'acteurs impliqués et le réseau de liens entre la pratique et la stratégie de l'organisation ou les autres pratiques de GRH.</p>	<p>Les médiums suivants peuvent se combiner ou être retirés :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verbal</li> <li>- Écrit (papier)</li> <li>- Numérique</li> </ul>
--	---	--	---

#### 4.3.4.1 Dimensions 4.1. Modification dans les réseaux d'acteurs impliqués dans une pratique

En ce qui concerne les réseaux d'acteurs impliqués, les deux premières sous-dimensions réfèrent aux personnes impliquées dans les interactions relatives à la relation d'échange (donc la relation d'emploi). Ces interactions consistent alors à exprimer les attentes (contributions attendues), puis à réaliser les actions conformément à ces attentes. Ce sont ces mêmes acteurs qui sont en mesure de constater à quel point les attentes ont été satisfaites. Ces acteurs sont alors désignés « détenteurs de capital humain » ou « représentants de l'organisation ». La troisième sous-dimension se rapporte aux personnes impliquées dans la construction de la pratique : ce sont elles qui conviennent notamment du contenu de l'échange et des règles de rationalisation.

##### a) Personnes concernées par la pratique et désignées détentrices de capital humain

Nous référons à cette sous-dimension lorsque les personnes ciblées par les attentes dirigées vers les détenteurs de capital humain sont modifiées. Il peut alors être question d'élargir le nombre d'employés pour lesquels les contributions attendues seront les mêmes. Ces attentes peuvent cibler des individus spécifiques ou des groupes d'individus spécifiques. En quelque sorte, la culture que les représentants de l'organisation cherchent à véhiculer reflète des attentes dirigées vers un groupe : il s'agit de valeurs, de normes, d'attitudes ou de comportements que les représentants de l'organisation s'attendent à voir adopter par l'ensemble des employés de l'organisation. L'encadré suivant illustre cette idée, alors qu'un représentant de l'organisation exprime une attente de cette nature.

Encadré 4.5. Illustration d'une modification des personnes concernées par la pratique et désignées détentrices de capital humain (groupe)

Dans le dossier concernant les absences fréquentes d'une employée, la conseillère RH est informée des motifs de la dernière absence de l'employée. L'employée ne se sentirait pas suffisamment bien pour se présenter au travail en raison de conflits conjugaux. Or, dans cet extrait, la conseillère RH explique à la chercheuse que le VP s'attend à ce que ce genre de situation soit vécue autrement.

Conseillère RH : Lui [le VP], il n'est comme pas dans la même génération. Lui dans sa tête, c'est le travail avant. C'est aussi qu'il le sait qu'il n'est pas dans la même génération que nous. Et ça ne changera pas. Alors il est quand même prêt à être flexible; mais il ne comprend pas nécessairement.

Chercheure : Non c'est ça

Conseillère RH : Genre il lui dit souvent : des peines d'amour ... [un autre employé] il s'est séparé d'avec sa femme, du jour au lendemain. Et il n'y a personne qui en est mort... c'est pas facile, mais comme; *you men up*; vient au travail et au pire tu pleurs pi tu as des moments plus *rough*. Ça, on est prêt à accepter ça. On est une famille ici. Mais comme : tu viens au travail.

Pour partager cette attente, la conseillère RH organisera éventuellement une rencontre avec l'employée en question pour lui partager les insatisfactions du VP en regard de ses absences répétées.

En plus de ces attentes collectives ou dirigées vers un groupe d'employé occupant un emploi ou une fonction spécifique, il peut également y avoir des variations individuelles (p. ex. en raison de l'ancienneté, on s'attend à davantage de maturité ou de performance). Des attentes usuellement dirigées vers un groupe comporteront aussi des nuances pour chaque individu. C'est notamment le cas lorsqu'il est question d'une entente négociée entre les deux parties, tel que l'illustre l'encadré 4.6.

Encadré 4.6. Illustration d'une modification des personnes concernées par la pratique et désignées détentrices de capital humain (individu)

La conseillère RH observe la variabilité dans la gestion des horaires. Les attentes semblent être souvent modifiées pour prendre plutôt la forme d'ententes individuelles exprimées verbalement :

Conseillère RH : Comme moi avec mon mémoire [de maîtrise / pour en faire le dépôt]; j'ai quitté à 3h; je n'ai pas demandé nécessairement la permission. J'ai averti, je vais partir à 3h; [on m'a répondu] ok c'est bon.

Chercheure : D'une certaine façon, tu as peut-être rattrapé tes heures dans la semaine ?

Conseillère RH : Bon ça c'est sur, je suis là tellement de bonne heure le matin...

Chercheuse : Alors c'était correct parce que tu faisais le travail ?

Conseillère RH : C'est ça. Mais il y a certains employés qui ont comme des ententes avec [la contrôleure]; ou qui ont décidé de certaines choses pi qui ne suivent pas ça. Alors c'est ça; je voulais en parler au VP opération...

b) Personnes concernées par la pratique et désignées représentantes de l'organisation

D'autres personnes sont impliquées dans les interactions relatives à la relation d'emploi à titre de représentants de l'organisation. Ces personnes auront alors pour rôle d'exprimer leurs attentes aux employés et d'observer leur réalisation, tout en étant responsables de répondre aux attentes dirigées vers l'organisation (p. ex. en matière de rétributions ou de reconnaissance). Dans nos observations plusieurs personnes se partageaient ce rôle. Par exemple, les directeurs fournissaient des orientations quotidiennes à leurs employés, la conseillère RH pouvait rencontrer des employés pour clarifier les rôles et responsabilités, et la contrôleure s'assurait du versement des salaires aux employés. Selon les pratiques, ces responsabilités pouvaient être amenées à changer, être transférées d'une personne à l'autre ou voir le nombre de personnes concernées être augmenté. Par exemple, dans un cas de gestion disciplinaire, le directeur des opérations avait l'habitude de gérer ce genre de cas directement avec ses employés. Or, à un certain moment, il commença à impliquer également la conseillère RH, l'invitant à assister aux rencontres disciplinaires.

c) Personnes désignées parties prenantes de la construction de la pratique

Comme mentionné précédemment, les personnes désignées détentrices du capital humain et représentantes de l'organisation seront notamment impliquées dans les interactions permettant d'exprimer les attentes mutuelles appuyées par une certaine rationalisation. Cette troisième sous-dimension se rapporte ainsi aux changements relatifs aux personnes impliquées dans les débats associés à la conception des pratiques, ce qui implique entre autres de mettre en lien les attentes exprimées et leur rationalité. Il s'agit alors d'individus dont l'avis aura de la valeur dans le processus de développement d'une pratique donnée.

Une pratique peut être construite par un seul individu (p. ex., lorsque la conseillère RH était pleinement responsable des choix entourant les processus d'affichage d'offre d'emploi) ou par plusieurs parties prenantes. Le cas échéant, chaque partie prenante dispose de son champ d'expertise, l'amenant à analyser les situations sous différents angles. Il n'en demeure pas moins que ce réseau peut être marqué de rapports de pouvoir ne donnant pas une voix égale à chacune des parties prenantes.

Cela étant dit, il a été mentionné que des modifications dans la diffusion des analyses et des résultats sont susceptibles de lier de nouvelles personnes à la réalisation de cette pratique. En effet, ce partage peut servir à informer des parties prenantes de la démarche réalisée afin d'obtenir leurs avis ou leur approbation. Dans nos observations, lors de processus décisionnel impliquant plus d'une personne, il était possible d'observer cette pluralité d'expertise : la conseillère RH pouvait souligner l'importance du respect des lois du travail, le gestionnaire abordait les besoins de production et un employé expliquait les conditions réelles dans lesquelles il devait réaliser son travail. Le comité SST qui était en place est un exemple illustrant spécifiquement un réseau d'acteurs désignés à titre de parties prenantes de la construction des pratiques en SST. Les priorités et les mesures correctives à adopter en matière de SST y étaient débattues jusqu'à l'obtention de décisions considérées éclairées. Les membres de ce comité ont parfois été modifiés en fonction de l'intérêt des acteurs, de leur disponibilité et de la complémentarité de leurs points de vue sur le contexte organisationnel.

#### d) Format d'explicitation de la portée d'utilisation de la pratique

La désignation de ces différents rôles dans la pratique de la GRH pouvait se présenter sous différents formats. Le travail de la conseillère RH pouvait inclure des discussions concernant l'attribution des diverses responsabilités en matière de gestion du personnel. Dans le comité SST, les tableaux de plan d'action incluaient également les personnes responsables d'effectuer certaines tâches en vue d'offrir un milieu de travail sécuritaire. L'organigramme représentait aussi les responsabilités des gestionnaires en matière d'encadrement de personnel.



#### 4.3.4.2 Dimensions 4.2. Modification dans le réseau de liens entre la pratique et la stratégie de l'organisation ou les autres pratiques de GRH

Les pratiques mises en place peuvent changer de manière à créer des liens avec la stratégie de l'organisation ou d'autres pratiques déjà existantes. Ces liens peuvent d'abord impliquer le partage d'un même objectif organisationnel entre plusieurs pratiques. Il est aussi possible que des pratiques soient mises en lien de par leur ordonnancement : le résultat d'une analyse permet alors la réalisation d'une autre analyse. Finalement, les pratiques peuvent également être mises en lien par le partage de composantes analytiques (critères ou sources d'information).

##### a) Contribution à un objectif commun

Nous avons observé que les acteurs étaient susceptibles de mettre en relation des pratiques par leur contribution à un objectif commun. Par exemple, tout au long des travaux concernant la structure salariale, démarche qui impliquait d'analyser la contribution respective de chacun des emplois de l'organisation, une autre démarche était menée en parallèle. En effet, des décisions ont été prises quant à la mise place d'une politique d'augmentations annuelles en s'appuyant sur l'Indice de Prix à la Consommation. Cette démarche devait remplacer l'attribution d'augmentation salariale sur une base discrétionnaire. Une distinction bien nette a été établie dans les analyses requises pour ces deux démarches. D'ailleurs, l'une mettait l'accent sur l'analyse de la contribution des employés, alors que la seconde concernait les rétributions versées par l'organisation en regard des pratiques courantes sur le marché du travail. Malgré ces distinctions, ces deux pratiques ont été mises en lien du fait de contribuer toutes deux à un même objectif : utiliser la rémunération pour assurer un échange raisonnable et équitable entre les deux parties.

##### b) Ordonnancement d'activités

D'autres changements dans la façon d'exercer la GRH ont été observés en ce qui concerne l'ordonnancement de processus d'analyse. En effet, des processus d'analyse spécifiques ont été mis en relation avec d'autres, du fait qu'ils fournissaient les données requises par ces derniers. Autrement dit, la réalisation d'une analyse devenait le prérequis pour la réalisation d'une autre démarche d'analyse. C'était d'ailleurs le cas lorsque la description d'emploi qui avait été rédigée

pour une employée est devenue l'étape préalable à l'analyse de l'ajustement salarial qu'elle obtiendrait. La description d'emploi, laquelle a été réalisée avec des analyses spécifiques, devenait alors la source d'information pour une autre analyse. Il est ainsi question d'un lien d'ordonnement puisque l'une devait être complétée avant de réaliser la suivante.

c) Partage de critères d'analyse

Finalement, d'autres processus d'analyse étaient mis en relation parce qu'ils partageaient des sources d'information ou des critères d'analyse similaires. Par exemple, afin de réaliser sa structure salariale, la conseillère RH a repris, sous la forme de critères, les mêmes compétences qu'elle avait précédemment intégrées au nouveau formulaire d'évaluation du rendement. La structure salariale visait à évaluer la contribution respective des emplois afin de s'assurer de l'équité interne. Les formulaires d'évaluation du rendement permettaient, quant à eux, de décrire la contribution réelle des employés. Ce faisant, deux analyses différentes, toutes deux associées à l'évaluation de la contribution des employés, partageait les mêmes types de critères d'analyse.

d) Format d'explicitation du réseau de lien entre la pratique pratique et la stratégie de l'organisation ou les autres pratiques de GRH

Ces divers liens pouvaient emprunter différents formats. Il a été possible d'en voir apparaître de façon verbale, lorsque la conseillère RH expliquait à la chercheuse les raisons derrière ses différentes actions (contribution à un objectif commun pour certaines pratiques) ou encore lorsqu'elle détaillait les activités réalisées et celles à venir. Dans certains cas, ces liens empruntaient éventuellement un format manuscrit ou numérique. Par exemple, dans son plan d'action, il était possible de voir ces liens à travers le regroupement des différentes activités devant être réalisées par la conseillère RH.

#### 4.3.4.3 Synthèse de la quatrième nature de changement

En somme, cette section a mis en évidence que les changements dans la pratique de la GRH peuvent transformer la façon dont la pratique s'insère au sein 1) du réseau d'acteurs et 2) des autres pratiques constitutives de l'environnement de l'acteur. Ainsi, en changeant la pratique de la GRH de manière à créer de liens avec ces réseaux, les acteurs **contribuent à intégrer la pratique dans sa structure sociale formée d'acteurs et de pratiques préexistantes. Rendre tangibles ces réseaux contribue à prendre conscience de cette intégration.**

#### 4.4 Synthèse et intégration

La première partie de nos résultats avait pour objectif de répondre à la question « De quelle nature sont les changements dans les actions et décisions relatives à la pratique de la GRH? ». Pour répondre à cette question, nous avons analysé les différents changements présents dans les discours des acteurs. Ces analyses ont permis de mettre en évidence quatre natures de changement possible en matière de GRH : 1) les changements dans le contenu de l'échange entre les détenteurs de capital humain et les représentants de l'organisation, 2) les changements dans la rationalité de cet échange, 3) les changements dans les circonstances d'exercice de la pratique de la GRH et 4) les changements dans les réseaux de cette pratique.

D'abord, les changements relatifs au contenu de l'échange contribuent au maintien de la relation qui unit les deux parties. En apportant aussi des changements relatifs à la rationalisation de cet échange, les acteurs veillent à assurer son caractère équilibré et raisonnable. En déterminant les moments où se tiendront certaines actions et décisions, les acteurs contribuent à la mise sur pied de rituels en lien avec l'application de la pratique de la GRH. Finalement, en créant des liens entre la pratique et différents réseaux, les acteurs intègrent la pratique dans sa structure sociale formée d'acteurs et de pratiques préexistantes.

L'explicitation de ces changements peut impliquer la création d'outils servant différentes fonctions. Rendre tangibles les différentes natures de changements peut contribuer 1) à une compréhension commune des rôles et responsabilités attendus chez chacun des acteurs, 2) à la transparence de la logique qui soutient la relation d'échange, 3) à assurer le caractère prévisible des circonstances d'application des pratiques et 4) à la prise de conscience de l'intégration de la pratique dans son environnement.

Le tableau 4.5 rassemble les dimensions et sous-dimensions ayant émergées de nos analyses sous la forme de questions de réflexion et de diagnostic des changements dans la pratique de la GRH.

Tableau 4.5. Synthèse des questions d'analyse des changements de la pratique de la GRH

<b>CHANGEMENT DANS LE CONTENU DE LA RELATION D'ÉCHANGE</b>
<p><b>Est-ce que ce changement retire, ajoute ou remplace :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les attentes dirigées vers l'une ou l'autre des parties impliquées dans la relation d'emploi?</li> <li>- les façons de parler de ces attentes, p. ex. : en termes de mode de coordination, de type de rétribution ou de reconnaissance?</li> <li>- les moyens de communication utilisés pour exprimer les attentes?</li> </ul>
<b>CHANGEMENT DANS LA RATIONALITÉ DE L'ÉCHANGE</b>
<p><b>Est-ce que ce changement retire, ajoute ou remplace :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les critères et sources d'information utilisés pour servir de données d'analyses?</li> <li>- le type d'analyse réalisée ?</li> <li>- les façons de représenter les résultats d'analyse ?</li> <li>- les personnes auprès de qui sont diffusés et partagés la démarche d'analyse et les résultats ?</li> <li>- la relation entre un résultat d'analyse et un ajustement des attentes?</li> <li>- les conditions d'accès à la relation entre une rétribution et une contribution (le seuil d'accès)?</li> <li>- les moyens de communication utilisés pour exprimer la rationalité de l'échange?</li> </ul>
<b>CHANGEMENT DANS LES CIRCONSTANCES D'APPLICATION DE LA PRATIQUE</b>
<p><b>Est-ce que ce changement retire, ajoute ou remplace :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les cycles d'application d'une attente?</li> <li>- les moments accordés à la rationalisation de la pratique de GRH?</li> <li>- l'horizon temporel associé à l'application de la pratique à l'ensemble du groupe ciblé?</li> <li>- les moyens de communication utilisés pour exprimer les circonstances d'application de la pratique ?</li> </ul>
<b>CHANGEMENT DANS LES RÉSEAUX DE LA PRATIQUE</b>
<p><b>Est-ce que ce changement retire, ajoute ou remplace :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les personnes détentrice de capital humain ciblée par une attente?</li> <li>- les personnes représentantes de l'organisation ciblées par une attente?</li> <li>- les personnes désignées partie prenante dans le développement de la pratique ?</li> <li>- l'assemblage de pratique permettant de contribuer à un objectif commun ?</li> <li>- l'ordonnancement des activités les unes par rapport aux autres?</li> <li>- le partage de critères d'analyse entre plusieurs pratiques de GRH ?</li> <li>- les moyens de communication utilisés pour exprimer ces réseaux?</li> </ul>

#### 4.5 Conclusion de la partie 1 des résultats

Dans le chapitre 5, nous discuterons des apports de ces résultats pour l'étude de la GRH en PME. Notons déjà que notre synthèse permet de mieux comprendre les changements possibles en matière de GRH. En effet, elle procure un éclairage nouveau sur la question de la nature des changements, ce qui nous permettra de revisiter les concepts identifiés dans la recension des écrits scientifiques (tangibilité, uniformisation, cohérence et complexification). En bref, nous en retenons qu'à la lumière de nos résultats, les interactions entre les acteurs se montrent essentielles à la compréhension commune de l'échange associé à la relation d'emploi puisque des attentes similaires peuvent être le fruit d'une rationalité différente.

## PARTIE 2. LES CONTEXTES DES CHANGEMENTS

### 4.6 Introduction de la partie 2 des résultats

Comme expliqué dans le bilan des connaissances du *chapitre I-Problématique*, la littérature scientifique qui traite des changements de la GRH en PME s'est surtout intéressée au rôle de la croissance de l'organisation, des pressions liées à la capacité des effectifs ou encore des enjeux de légitimité. Il est également reconnu que les changements en GRH surviennent dans des contextes situés et émergents.

En effet, nous retenons du *chapitre I-Problématique* que l'augmentation des besoins de production et de main-d'œuvre explique certains processus de standardisation des pratiques de GRH. Ces changements répondent alors à des enjeux d'organisation du travail en raison de la complexification des besoins en matière de coordination. Des enjeux d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre peuvent également agir comme levier à la mise sur pied de certaines pratiques de GRH de manière à favoriser l'accès à des ressources humaines en quantité et en qualité suffisante par rapport au niveau de la productivité attendue. Ces changements surviennent alors dans un contexte où les enjeux du marché du travail représentent des obstacles à la réalisation des objectifs de l'organisation. Le désir de rehausser sa crédibilité auprès d'organismes réglementaires explique aussi l'adoption – réelle ou de façade – de normes associées à des pratiques de GRH. Les pratiques de GRH mises en place témoignent alors du respect des exigences des organismes réglementaires perçues par les organisations en quête de légitimité. Finalement, les spécificités des acteurs et des dynamiques internes occupent un rôle certain dans les changements en GRH : ce sont les interprétations des acteurs face à leur environnement en émergence qui les poussent à déclencher ces changements.

Toutefois, les connaissances relatives à la manière dont évolue le contexte dans lequel surviennent les changements dans la pratique de la GRH demeurent limitées. Alors que la littérature reconnaît l'aspect émergent du contexte, comment cela se traduit-il dans le déroulement des changements? Par ailleurs, notre bilan des connaissances a révélé qu'alors que

la proximité entre les acteurs est une importante caractéristique des PME, le rôle de cette proximité est pratiquement absent de la littérature. Il s'avère donc incontournable de placer la notion de proximité au centre de la compréhension des contextes dans lesquels surviennent ces changements. En somme, considérant l'aspect situé et émergent des changements de la GRH en PME, il importe d'intégrer pleinement les interprétations des acteurs ainsi qu'une perspective processuelle dans notre compréhension de leur contexte.

Dans cette deuxième partie de la présentation de nos résultats, nous nous intéressons donc à la question: « Quel est le rôle du contexte dans le changement de la pratique de la GRH? ». Autrement dit, nous examinons comment les interprétations des acteurs à l'égard du contexte dans lequel ils s'insèrent peuvent déclencher et faire évoluer les changements apportés dans la pratique de la GRH. Nous cherchons ainsi à accéder aux préoccupations qui habitent les acteurs lorsqu'ils déclenchent ou modifient une démarche de changement. Notre objectif est de fournir un modèle processuel permettant de nuancer les interprétations des acteurs relativement à leur besoin de changer. Nous cherchons ainsi à positionner les besoins des acteurs les uns par rapport aux autres dans un cadre qui «rend visible» l'une des principales caractéristiques des PME : la proximité.

Nos résultats mènent à la proposition d'un modèle conçu dans le prolongement du *modèle des dynamiques de la pratique de la GRH en situation de proximité* (voir chapitre II – partie 3), dans lequel nous positionnons les besoins émergents tout au long du déroulement des changements. Pour ce faire, nous avons réalisé une analyse interprétative de nos données ethnographiques; et plus précisément des moments où un besoin d'apporter un changement est exprimé par un des acteurs impliqués dans la pratique de la GRH.

Nos analyses nous ont permis d'élaborer un modèle processuel présentant l'enchaînement possible de quatre contextes types susceptibles d'émerger tout au long du changement. Ces contextes types sont constitués d'un assemblage d'interprétations associées à chacune des trois dynamiques du *modèle des dynamiques de la pratique de la GRH en situation de proximité* (soit relationnelle, décisionnelle et d'attribution des ressources) (voir chapitre II – partie 3). Plus



précisément, nos résultats montrent l'émergence potentielle, en alternance, de besoins orientés vers le contexte situé (renforçant alors les caractéristiques des situations de proximité) de l'entreprise puis de besoins orientés vers son «devenir» (entrant alors en rupture avec les caractéristiques des situations de proximité). Le modèle élaboré montre ainsi les trajectoires possibles d'émergence des besoins des acteurs tout au long du processus de changements, tributaire de l'élargissement de la vision de l'acteur à l'égard du contexte dans lequel il se situe. Par la même occasion, nos résultats éclairent les différences potentielles entre les interprétations des multiples acteurs impliqués dans le changement, ce qui donne lieu à des tensions et des jeux de pouvoir.

Nous contribuons à la littérature sur la GRH en PME en expliquant de quelle manière la notion de proximité se manifeste dans les changements. Notre modèle, à même de saisir les particularités des PME, représente une alternative aux modèles issus d'études réalisées en grandes entreprises, lesquels n'intègrent pas la notion de proximité. De plus, grâce à la perspective processuelle mobilisée, nous mettons en lumière l'appui mutuel des préoccupations orientées vers le contexte situé et orientées vers le « devenir » de l'entreprise. Cela signifie que la polarisation selon laquelle l'entreprise doit adopter une ou l'autre de ces deux orientations ne tient pas puisque notre modèle montre plutôt que, non seulement ces deux orientations sont susceptibles de se manifester dans le quotidien des organisations, mais aussi qu'elles sont susceptibles de s'appuyer l'une sur l'autre. Nous contribuons également à la littérature sur le changement organisationnel en examinant de quelle manière l'interprétation du besoin de changer peut évoluer tout au long d'un même changement, loin de l'idée d'une phase de diagnostic qui ne survient qu'une seule fois, en amorce du changement. En somme, nous fournissons un outil réflexif permettant aux acteurs d'exprimer avec nuance leur besoin d'apporter des changements dans la pratique de la GRH et de mieux comprendre la position des autres acteurs impliqués dans le changement.

Cette partie débute par des précisions relatives aux techniques d'analyse utilisées. Nous présentons ensuite nos résultats en deux sections. Dans la première section, nous faisons un bref retour sur le *modèle des dynamiques de la pratique de la GRH en situation de proximité*,

notamment en ce qui concerne les trois dynamiques de changement et leur tension respective entre le renforcement des caractéristiques des situations de proximité et leur rupture. Ce retour est suivi par la présentation de nos résultats en débutant par les différents besoins de changement qui ont émergé de nos données. L'articulation de ces éléments et une de leur implication sont ensuite présentées dans la seconde et la troisième section.

#### 4.7 Précisions relatives aux techniques d'analyse des contextes des changements

La démarche suivie nécessitait d'analyser spécifiquement le contexte des changements. Pour ce faire, nous nous sommes concentrés sur l'analyse d'extraits choisis en employant la même démarche que la section précédente, soit en analysant des énoncés présentant des marqueurs spécifiques (L'Écuyer,1982) dans un lot de vignettes jugées prometteuses pour la réalisation d'analyses. L'analyse d'une quinzaine de vignettes, dont le principal sujet était les changements dans les pratiques d'évaluation du rendement, s'est avérée suffisamment riche pour servir de principales données analysées. Étroitement liés au changement en matière d'évaluation du rendement, des enjeux de rémunération étaient également traités dans ces vignettes.

L'analyse des vignettes a débuté par l'identification d'énoncés comportant des marqueurs spécifiques indiquant un besoin de changements. Cette phase d'identification des moments où un besoin de changer était exprimé préparait l'analyse des contextes dans lesquels ceux-ci se produisaient. Les extraits analysés devaient comporter des moments où les acteurs reconnaissaient le besoin de changer une pratique dans un futur proche ou lointain. Les discours évoquaient alors des variations éventuelles et probables dans la façon de pratiquer la GRH. Notons également que la chercheuse a retenu uniquement des extraits pour lesquels elle avait suffisamment de données permettant de reconstituer les circonstances dans lesquelles le besoin de changer se produisait.

Diverses formulations ont été observées à travers lesquels les acteurs exprimaient le besoin de changer les pratiques utilisées. À ce stade, les changements souhaités pouvaient être mentionnés de façon abstraite, imprécise ou indéfinie, contrairement aux marqueurs de la

section précédente qui exprimaient une décision concernant la nature du changement souhaité. Par exemple, ces besoins de changer pouvaient être exprimés sous les formulations suivantes :

- « ...il faut/il faudrait... [ changer une façon de faire par une autre ]... »,
- « ...tu dois faire [tel changement dans la pratique]... »,
- «...lui il veut...[qu'on apporte tel changement]».

Les changements dans un horizon plus lointain étaient aussi identifiés lorsque les acteurs présumaient qu'une façon de faire serait temporaire en nommant qu'elle évoluera éventuellement. Autrement dit, ces extraits reflétaient l'évolution probable de la pratique, attribuant un caractère temporaire à un stade de changement. Par exemple, l'acteur mentionne que, dans un horizon plus ou moins proche, un changement de pratique est attendu, notamment par l'emploi des formulations suivantes :

- « ...je ne lui touche pas pour l'instant, elle va vivre dans le temps, changer dans le temps...»,
- « ...on va l'ajuster au fils des années...»

Ainsi, pour préparer nos analyses, nous avons identifié, dans nos vignettes, près de 90 énoncés comportant les marqueurs décrits ci-haut. Les analyses se sont donc ensuite poursuivies à partir de ces énoncés, et ce, en deux phases.

D'abord, pour chacun des énoncés, la chercheuse a analysé le contexte de manière à faire ressortir le besoin que les acteurs cherchent à combler à travers le changement évoqué. Autrement dit, à partir des données à sa disposition, elle interprétait une réponse à la question : «pourquoi l'acteur souhaite-t-il apporter ce changement?». Comme pour les analyses sur la nature des changements, la chercheuse a utilisé une technique d'écriture de mémos, soit des notes d'interprétation intermédiaires (Charmaz, 2008). Des thèmes ont émergé de cette première phase d'analyse, lesquelles ont été reformulées et validées lors de plusieurs itérations

jusqu'à l'obtention des catégories présentées ci-dessous. Ces catégories réfèrent ainsi aux *besoins spécifiques* que l'acteur tentait alors de combler.

En cours d'analyse, des liens ont été constatés entre les thèmes émergents et le *modèle des dynamiques de la pratique de la GRH en situation de proximité* (voir chapitre II – partie 3). Cette démarche a donné lieu à l'organisation des thèmes autour des besoins propres à chacune des dynamiques de proximité : dynamique relationnelle, dynamique décisionnelle et dynamique d'attribution des ressources.

À la suite de cette première phase d'analyse, les extraits ont ensuite été classés en fonction de la nature de changement concerné (pour les natures de changement possibles, voir la partie précédente). Ainsi, il était possible d'analyser comment évoluaient les besoins de changement en comparant les extraits traitant d'un même changement (donc d'une même sous-dimension de nature de changement). Comme mentionné précédemment, les changements concernaient la mise sur pied d'un processus d'évaluation du rendement, l'attribution d'ajustements salariaux et l'élaboration d'une politique d'augmentation de salaire annuelle. Plus spécifiquement, les natures de changement analysées pour l'un ou l'autre de ces changements étaient entre autres les dimensions *2.1. Modification dans la façon de conduire les analyses*, *2.3. Modification de la relation entre les contributions et les rétributions*, *3.2. Modification des temporalités d'utilisation* et *2.3. Modification des circonstances d'apparition d'une nouvelle pratique*. Chacune de ses dimensions regroupait de 5 à 10 énoncés ordonnancés chronologiquement.

Nos données ont révélé des variations dans les besoins interprétés dans les énoncés concernant un changement de même nature. Autrement dit, pour des énoncés portant sur un même changement, les raisons et besoins évoqués par les acteurs évoluaient; tout comme le contexte dans lequel s'insérait le changement. Ce faisant, ces analyses ont permis de constater des patterns dans la variation des besoins. Bien que l'ensemble des patterns n'aient pas été observés pour un même type de changement, le cumul des observations a permis de proposer un modèle intégrant l'ensemble des patterns observés. Cette dernière étape d'analyse a aussi permis de

valider et d'ajuster les thèmes initiaux, le cas échéant. L'annexe H présente un exemple d'énoncé analysé, ses mémos et ses thèmes émergents.

#### 4.8 Résultats relatifs aux contextes des changements

Cette section est consacrée à la présentation de nos résultats permettant de répondre à la question « Quel est le rôle du contexte dans le changement de la pratique de la GRH? ». Plus précisément, nous nous intéressons à l'interprétation du contexte par l'acteur lorsqu'il exprime un besoin de changement. Nos analyses permettent d'identifier des préoccupations agissant comme levier de changement. Comme le contexte est amené à évoluer tout au long du changement, celles-ci sont articulées en quatre contextes types dans un modèle intégrateur processuel.

Nous divisons la présentation des résultats en trois sous-sections. Dans la première sous-section, nous rappelons certains éléments du modèle des dynamiques de la pratique de la GRH en situation de proximité du Chapitre II -partie 3. Celui-ci permet l'organisation des préoccupations ayant émergées de nos analyses en trois catégories : 1) relationnelle, 2) décisionnelle et 3) liée aux ressources. La seconde sous-section se consacre à leur définition et articulation dans un modèle processuel. La troisième sous-section aborde une implication de ces résultats.

##### 4.8.1 Présentation des besoins spécifiques

Dans cette section, il s'avère d'abord pertinent de rappeler des éléments de notre cadre conceptuel au sujet du concept de proximité spécifiquement appliqué à la GRH en PME (voir Chapitre II – partie 3). Nous nous consacrons ensuite à la présentation des thèmes ayant émergé de nos analyses, lesquels sont divisés en fonction des trois dynamiques du *modèle des dynamiques de la pratique de la GRH en situation de proximité* (voir chapitre II – partie 3).

###### 4.8.1.1 Retour sur le modèle des dynamiques de la pratique de la GRH en situation de proximité

Dans notre cadre conceptuelle, nous définissons la pratique de la GRH en intégrant les perspectives de la pratique, lesquels s'inscrivent sous une ontologie processuelle. Nous

attribuons donc une essence dynamique à tout phénomène. Sous cet angle, l'organisation est constituée d'un enchaînement de situations qui peuvent tendre vers des caractéristiques typiquement associées aux PME : il s'agit alors de *situations de proximité*. Lors de ces situations, l'acteur agit de manière à contribuer au maintien des caractéristiques des situations de proximité, lesquels comportent trois dimensions :

- 1) entretenir des relations étroites par une coordination rapprochée, une personnalisation des décisions et/ou une implication émotionnelle.
- 2) Agir avec flexibilité par des décisions intuitives, informelles et/ou imprécises;
- 3) faire l'économie des ressources humaines, financières et/ou temporelles;

Ce modèle explique que, au quotidien, l'acteur enchaîne des arbitrages (ou prise de décision) qu'il est possible de positionner, soit en continuité avec les caractéristiques des situations de proximité, soit en rupture avec celles-ci. Nous déclinons cette tension en trois dynamiques associées à chacune des caractéristiques des situations de proximité : 1) la dynamique d'attribution des ressources, 2) la dynamique relationnelle et 3) la dynamique décisionnelle. Ce modèle précise également qu'à chacun de ces arbitrages, l'acteur tente de combler un besoin propre à chacune de ces dynamiques. Autrement dit, pour répondre à un même besoin, l'acteur a deux options : il agira soit en continuité, soit en rupture avec les caractéristiques des situations de proximité. Nos analyses approfondissent la compréhension de ce phénomène en dévoilant des besoins spécifiques à chacune de ces deux orientations.

Nous organisons donc les thèmes ayant émergé de nos données autour des trois dynamiques du *modèle des dynamiques de la pratique de la GRH en situation de proximité*. Pour chacune des dynamiques, nous avons relevé 2 à 4 besoins spécifiques (ou préoccupations) permettant de mieux comprendre le contexte dans lequel s'insère l'acteur. Nous les présentons dans cette section. Les interactions entre ces besoins spécifiques seront expliquées dans la section suivante alors qu'ils seront positionnés dans un modèle processuel.

#### 4.8.1.2 Besoins associés à la dynamique relationnelle

D’abord, comme nous l’avons défini dans le Chapitre II – partie 2, précisons que la pratique de la GRH consiste entre autres en des interactions directes ou indirectes entre un membre de l’organisation responsables de la relation d’emploi et un détenteur de capital humain (l’employé). Tout au long de la relation d’emploi, ce responsable pratique la GRH de façon à maintenir la coopération et la confiance des employés. Pour ce faire, il dispose d’informations et d’expériences conférant un certain niveau de prévisibilité aux réactions des employés, sans être en mesure de les prédire de façon fiable. Il s’agit là d’éléments contextuels contribuant au changement dans sa pratique de la GRH.

À cet égard, nos analyses ont fait ressortir quatre contextes types lors desquels les acteurs expriment des besoins spécifiques relatifs à la manière de changer leur pratique de la GRH, et ce, dans l’objectif de maintenir la coopération et la confiance. Autrement dit, dans chacun de ces quatre contextes, l’acteur exprime une préoccupation qui soutient le changement souhaité, préoccupation qui témoigne de sa sensibilité au maintien de la coordination et de la confiance.

##### a) Besoin de maintenir une relation d’échange réciproque harmonieuse

Nous avons repéré un contexte type dans lequel l’acteur manifeste le **(1) besoin de maintenir une relation d’échange réciproque harmonieuse**. Il perçoit un déséquilibre dans la relation d’échange et il est particulièrement sensible au maintien de l’harmonie dans la relation. Dans ce contexte, l’acteur juge le changement comme étant préférable en raison des risques associés à une relation déséquilibrée. En effet, l’employé pourrait se trouver insatisfait au point de vouloir démissionner ou simplement réduire son niveau de coopération, suite à la perte du lien de confiance. Pour interpréter ce risque, l’acteur se réfère à sa connaissance de la personnalité, des préférences, des capacités ou du bagage de l’employé concerné. L’encadré suivant apporte un exemple où un acteur se retrouve dans ce contexte :

Encadré 4.7. Illustration du besoin maintenir une relation d'échange réciproque harmonieuse

La conseillère RH a reçu une candidature pour un poste de mécaniciens sur la route (unité mobile). Or, les mécaniciens sont habituellement embauchés d'abord pour le garage, pour être affectés seulement après un certain temps à une unité mobile. La conseillère RH l'explique ainsi : « ce n'est pas tout le monde [à qui on peut faire confiance]... on s'entend que, souvent, ils repartent avec le camion chez eux pis toute. C'est des belles conditions. Le travail est pas super, mais comme c'est des belles conditions; tu as de l'autonomie et tout...». En somme, la période de temps d'attente pour passer à l'unité mobile traduit l'accumulation d'informations permettant de juger du niveau de fiabilité d'un nouvel employé. La fiabilité « démontrée » peut ensuite être échangée contre le privilège d'occuper un poste dans l'unité mobile.

Or, lors d'un processus d'embauche, la conseillère RH prépare le contrat d'un nouvel employé qui ne respecte pas la pratique actuelle :

Conseillère RH : Alors ça ressemble pas mal à ça (termine d'écrire le contrat et cite ce qu'elle y écrit) « 14 mars... monsieur XYZ... mécaniciens de semi-remorque... sur unité mobile de réparation ».

Chercheuse : Lui, comment ça se fait qu'il ait le lien de confiance pour déjà faire du mobile? Il va se faire former avec un autre pour commencer?

Conseillère RH : C'est le fils, du meilleur ami... non c'est pas vrai... c'est le chum... de la fille du meilleur ami à [un employé actuel expérimenté]. C'est un petit jeune. Il a, je pense... 22. Puis il a l'air très sérieux, très enligné. Il a posé des questions très précises.

Le premier argument de la conseillère RH pour expliquer le changement de la pratique est le lien social entre le candidat et l'employé expérimenté. En prenant en considération l'avis de ce dernier, la conseillère RH lui témoigne sa confiance et évite des réactions négatives de sa part, telle que la déception ou la colère de ne pas pouvoir aider un proche. L'employé expérimenté aurait d'autant plus trouvé incompréhensible que l'organisation se prive d'un candidat qu'il juge assez mature et responsable pour le poste en question.

Nous associons ce besoin spécifique aux caractéristiques des situations de proximité et plus particulièrement au maintien d'une relation d'échange réciproque harmonieuse. Il est question d'une décision personnalisée puisque l'acteur reconnaît la contribution potentielle d'un employé en particulier (dans l'encadré précédent, il s'agit de l'opinion de l'employé expérimenté). Cette situation est possible en raison de la coordination rapprochée, c'est-à-dire que la conseillère RH



connaît personnellement l'employé expérimenté et elle a confiance en son jugement. En se fiant au jugement de cet employé, elle lui témoigne sa confiance, ce qui contribue à resserrer leurs liens. Dans le cas contraire, si la conseillère RH procède de la manière habituelle, elle s'expose aux réactions négatives de cet employé puisqu'elle lui signifierait qu'elle n'accorde pas de valeur à son jugement. En choisissant de lui faire confiance, elle s'en fait un « allié », ce qui peut référer à une forme d'implication émotionnelle. En somme, nous positionnons ce besoin spécifique comme étant orientés en continuité avec les particularités des situations de proximité.

b) Besoin de respecter des principes de justice et d'équité (entre les relations)

Nous avons aussi repéré un contexte type dans lequel l'acteur manifeste le **(2) besoin de respecter des principes de justice et d'équité**. Il est alors particulièrement sensible aux inégalités de traitement présentes ou potentiellement présentes dans la PME. Son besoin de changement est motivé par l'idée de réparer ou prévenir une injustice de manière à ce que chacun reçoive le traitement auquel il a droit. L'acteur souhaite alors changer la pratique, car le statu quo est susceptible de compromettre la relation d'échange. Le changement évite l'inconfort personnel de l'acteur à titre de témoin de cette injustice et prévient les contestations en regard de ce qui est « dû » à l'une ou l'autre des parties. Dans nos données, il était possible de reconnaître ce genre de situation lorsqu'un acteur s'indignait des pratiques de l'organisation, tel que dans l'encadré suivant :

Encadré 4.8. Illustration du besoin de respecter des principes de justice et d'équité

La chercheuse et la conseillère RH discutent d'un enjeu lié à l'attribution d'augmentations salariales. Cette dernière explique que la « façon de faire » des directeurs ne lui semble pas juste : les augmentations de salaire sont accordées lorsque les employés les demandent à leur supérieur. Or, elle considère que chaque individu n'a alors pas les mêmes chances d'obtenir une augmentation salariale.

Conseillère RH : Il n'y a pas d'augmentation annuelle.

Chercheuse : OK. Alors c'est donné; pas aléatoirement, mais... à la demande ?

Conseillère RH : Ceux qui chialent. *True story...*

Chercheure : Ouin ben c'est souvent de même que ça se passe; tu n'es pas la première [à me parler de ce genre de pratique]

Conseillère RH : Mais je trouve ça aberrant, mais bon...

Les raisons de son désaccord se rapportent à un enjeu de justice : peu importe de quel employé il s'agit, chacun mérite d'obtenir une rétribution en fonction d'une évaluation juste de ses contributions. En effet, un employé pourrait être plus timide ou ne pas avoir l'aisance de demander une augmentation salariale au directeur, ce qui n'aurait rien à voir avec sa prestation de travail.

Dans ce contexte, l'acteur reconnaît que des principes doivent être appliqués. En ce sens, une norme vient remplacer ou s'ajouter à la coordination rapprochée. Cette norme doit être appliquée, peu importe l'individu concerné, ce qui entre en rupture avec la personnalisation des décisions. Par ailleurs les réactions émotionnelles qui pourraient en résulter cibleraient non pas l'individu (ce n'est pas « sa » décision), mais la norme en tant que telle (la décision est guidée par une règle), ce qui est aussi en rupture avec l'implication émotionnelle. Ainsi, nous positionnons ce besoin spécifique comme étant orienté en rupture avec les particularités des situations de proximité.

c) Besoin de s'ajuster aux réactions potentielles en regard du changement

Dans un autre contexte, l'acteur cherche à répondre à un **(3) besoin de s'ajuster aux réactions en regard du changement à venir**. Il est alors particulièrement sensible aux répercussions du changement sur les personnes concernées. L'acteur anticipe la réaction des personnes concernées et souhaite donc ajuster le changement à venir de manière à éviter un déséquilibre dans la relation d'échange. En effet, sa connaissance de la personnalité, des préférences, du bagage ou des capacités de l'employé (et leurs limites) mène à l'idée que la poursuite du changement (tel qu'il est prévu à ce moment) est susceptible de compromettre la coopération et la confiance. L'encadré suivant illustre ce genre de contexte :

Encadré 4.9. Illustration du besoin de s'ajuster aux réactions potentielles en regard du changement à venir

Lors d'une rencontre hebdomadaire entre la conseillère RH et le DG, ils discutent du projet de mise sur pied d'un processus d'évaluation du rendement. Ils discutent du fait qu'une certaine tension est présente dans le garage, car certains mécaniciens ont reçu des ajustements salariaux alors que d'autres non. Ceux-ci ont manifesté leur empressement à en savoir davantage sur les prochaines actions de la direction en ce qui concerne les salaires. La conseillère RH et le DG conviennent de faire une séance d'information avec l'ensemble du personnel dans laquelle les décisions prises à l'égard des augmentations salariales annuelles seraient présentées. Ces augmentations viennent s'ajouter aux ajustements individuels reçus par certains employés. Il s'agirait aussi d'un moment approprié pour expliquer la mise en place d'un processus d'évaluation du rendement qui serait rattaché à la bonification de ces augmentations annuelles. Or, vu les tensions déjà présentes, et ne voulant pas susciter encore plus de questionnements, le DG convient : « Et l'affaire du rendement, si jamais c'est trop chaud, on ne le mettra pas... ». En effet, le DG se réfère à son expérience selon laquelle les mécaniciens peuvent se montrer empressés d'obtenir des informations et des clarifications concernant les décisions de la direction. Le DG signale qu'il préfère retarder le calendrier de déploiement prévu pour le projet d'évaluation du rendement plutôt que de susciter à nouveau de telles réactions. Autrement dit, il préfère attendre d'être plus avancé dans ce projet et mieux outillé pour éclaircir les ambiguïtés et tempérer les incertitudes.

Dans ce contexte, l'acteur entretient la relation étroite qu'il a avec les personnes concernées par le changement. Il réfléchit aux réactions potentielles de personnes spécifiques (les mécaniciens) en regard de ses connaissances à leur sujet. Il peut alors personnaliser ses décisions grâce aux connaissances obtenues par sa coordination rapprochée. Aussi, l'acteur sera celui vers qui les employés dirigeront leurs réactions, ce pour quoi il souhaite les contrôler (en les retardant) et ainsi les minimiser. Il ajuste donc le changement en fonction de sa propre capacité émotionnelle à recevoir les réactions potentielles. En somme, lorsque l'acteur exprime le besoin spécifique de s'ajuster aux réactions potentielles en regard du changement, il est orienté en continuité avec les particularités des situations de proximité.

d) Besoin de se désapproprier le changement

Finalement, il est arrivé d'observer un acteur manifestant le **(4) besoin de se désapproprier le changement de pratiques**. Il est alors particulièrement sensible à l'idée d'identifier la meilleure façon de changer la pratique, en termes de justice, de durabilité ou d'acceptabilité. Pour le bien-être collectif, il cherche à prendre du recul et à se désengager partiellement du processus. Poursuivre le changement tel qu'il est prévu à ce stade compromettrait la coopération et confiance. En se désappropriant, le changement, l'acteur évite d'être l'unique responsable des inconforts occasionnés par celui-ci, la charge étant plutôt partagée par l'ensemble des personnes responsables. L'encadré suivant illustre ce type de contexte.

Encadré 4.10. Illustration du besoin de se désapproprier le changement

La conseillère RH réalise une rencontre de travail avec le nouveau directeur des pièces au sujet de la conception du processus d'évaluation de rendement. Vient alors le sujet de la période dans l'année au cours de laquelle se tiendront les évaluations.

Conseillère RH : On pourrait prendre le mois de septembre ... à la fin de l'été, on revient...

Dir.pièce : Ce n'est pas à moi à décider

Conseillère RH : Ce n'est pas moi non plus...

Alors que différentes options sont considérées, telles que le début d'année, la fin de l'année financière ou le retour de vacances estivales, aucun choix n'apparaît comme étant évident. Les deux acteurs se rallient à l'idée qu'ils ne sont pas les bonnes personnes pour prendre cette décision.

Dans ce contexte, l'acteur reconnaît que les modalités du changement doivent être convenues en diluant le poids des opinions personnelles (rupture avec la personnalisation des décisions). L'acteur ne connaît pas toutes les répercussions pour les acteurs auprès desquels cette décision sera appliquée (absence de coordination directe), mais souhaite tout de même contribuer à un bien-être collectif. En ce sens, il est prêt à mettre ses propres préférences de côté pour se rallier à un avis collectivement partagé. Ainsi, nous positionnons ce besoin spécifique comme étant orienté en rupture aux particularités des situations de proximité.

#### e) Synthèse

En somme, l'acteur cherche à adapter sa pratique de la GRH à l'environnement relationnel dans lequel il se trouve de façon à maintenir la coopération et la confiance. Les besoins spécifiques de la dynamique relationnelle dévoilent alors de quelle manière l'acteur entrevoit son rapport à l'autre, puis s'oriente en regard des réactions passées et anticipées des autres acteurs. Nos résultats permettent une meilleure compréhension des motifs potentiels de changement dans la pratique de la GRH en mettant en évidence certains besoins spécifiques que l'acteur peut chercher à combler. Cela dit, les besoins spécifiques 1 et 3 tendent vers l'action d'entretenir une relation étroite avec l'employé, ce qui renforce les caractéristiques des situations de proximité. Inversement, les besoins spécifiques 2 et 4 s'écartent plutôt de ces caractéristiques. Ces besoins spécifiques seront repris dans la section suivante alors qu'ils seront mis en interaction avec ceux des deux autres dynamiques.

##### 4.8.1.3 Besoin associé à la dynamique décisionnelle

Pour revenir d'abord sur notre définition de la pratique de la GRH (Chapitre II – partie 2), rappelons que la GRH se manifeste entre autres à travers la capacité d'agir des acteurs, sous l'influence de modèles ou de normes associées à la GRH qu'ils interprètent et adaptent à leur contexte. La GRH est alors pratiquée de manière à tenir compte de la prévisibilité des répercussions positives ou négatives d'une action. Ce faisant, l'acteur se positionne par rapport à la rigidité nécessaire dans l'application des normes et des modèles associée à la GRH. Chaque situation demeurant unique, l'acteur identifie des liens entre ces situations en observant la stabilité de certains éléments, ce qui, par la même occasion, permet d'en maîtriser la complexité. Ainsi, les interprétations de l'acteur à l'égard du degré de prévisibilité qu'une situation similaire se présente à nouveau ainsi qu'à l'égard de l'importance des répercussions potentielles contribueront au changement de sa pratique de la GRH.

Nos analyses ont fait ressortir quatre contextes types de changement de la pratique de la GRH lors desquels les acteurs expriment des besoins spécifiques relatifs à la prévisibilité de leur environnement. Autrement dit, dans chacun de ces quatre contextes, l'acteur exprime une

préoccupation qui soutient le changement souhaité. Cette préoccupation démontre qu'il considère utile de tenir compte de la prévisibilité des événements.

a) Besoin de faire preuve d'initiative

Sur le plan décisionnel, nous avons repéré un contexte type où il est possible d'observer l'acteur **(1) chercher à faire preuve d'initiative**. Comme l'environnement lui semble distinct de ses autres expériences (situation non familière), il considère nécessaire d'avoir recours à l'improvisation. Le changement est jugé préférable considérant la prévisibilité des bénéfices de l'action envisagée et des répercussions négatives autrement encourus. À ce stade, l'acteur se retrouve dans une situation qui lui apparaît totalement nouvelle : il ne peut donc pas se référer à un modèle ou une norme spécifique et devra plutôt faire confiance à son intuition. Il s'accorde alors une marge de manœuvre suffisante : même en présence d'une norme, l'acteur prend la liberté de ne pas l'appliquer, la considérant inappropriée en raison des distinctions de cette situation. En effet, dans ce contexte, l'application de celle-ci pourrait engendrer des conséquences négatives. En somme, on pourrait avoir l'impression que ces décisions s'appuient sur une logique arbitraire, comme l'illustre l'exemple suivant :

Encadré 4.11. Illustration du besoin de faire preuve d'initiative

La conseillère explique ses différents dossiers à la chercheuse. Elle mentionne un employé en affectation temporaire. Alors que la chercheuse avait déjà observé d'autres suivis d'accident de travail, dont un ayant mené à une contre-expertise médicale, elle questionne la conseillère RH pour savoir si ce sera nécessaire dans ce cas-ci. Elle lui répond que non, tout en mentionnant brièvement que l'employé en question lui aurait fait un *lift* la semaine dernière, et qu'en raison des discussions tenues en chemin, elle lui fait confiance. Elle juge en effet peu probable que ce cas précis n'engendre de conséquence néfaste sur l'organisation, considérant que l'employé fait ce qu'il faut pour assurer son rétablissement. Les circonstances de l'accident n'étant pas les mêmes, elle ne fait pas de lien entre ce cas et le cas précédent, pour lequel une contre-expertise médicale avait été demandée.

Notons que dans l'encadré précédent, il est aussi possible d'analyser les besoins associés à la dynamique relationnelle vu la forte interaction entre les deux dynamiques. Il serait en effet possible d'expliquer la situation par le souhait de maintenir une relation d'échange harmonieuse avec l'employé en question. Cela étant dit, le contexte dans lequel se retrouve ensuite la conseillère se rapporte à la dynamique décisionnelle et plus spécifiquement au besoin de tenir compte de la prévisibilité de l'environnement. En effet, l'acteur ne sent pas le besoin de se référer à un cadre décisionnel particulier, tel que celui évoqué par la chercheuse. Elle considère également pouvoir se permettre de s'appuyer sur son intuition selon laquelle il y a peu de chance qu'il s'agisse là d'une « mauvaise décision ». Elle juge au contraire qu'il y aurait des répercussions négatives de juger cette situation comme étant similaire à celle ayant nécessité une contre-expertise (notamment une perte de temps). Ce faisant, elle ne prévoit pas se référer ultérieurement aux critères décisionnels utilisés à ce moment – soit le *lift* et les discussions réalisées pendant le trajet. La rationalité de la décision demeure alors plutôt vague et imprécise; ce qui lui confère aussi un caractère informel. Pour ces raisons, nous positionnons ce besoin spécifique comme étant orienté en continuité avec les particularités des situations de proximité.

#### b) Besoin d'encadrer la pratique

Dans d'autres contextes, il est possible d'observer l'acteur manifester le besoin **(2) d'encadrer la pratique**. L'acteur souhaite alors soutenir les prises de décisions futures par la mise en place de règles ou de cadre de référence. Autrement dit, il est convenu de régulariser les éléments qui peuvent être pris en considération dans ce genre de prises de décision. Le changement est jugé préférable considérant la prévisibilité des bénéfices qu'il est susceptible d'apporter. À ce stade, l'acteur cherche à mettre en place une règle appropriée pour son contexte, une règle qui sera alors considérée comme « la bonne façon » de prendre cette décision. Ce faisant, l'acteur s'accorde le droit d'encadrer la pratique : c'est sa compréhension de la situation qui lui permettra de se positionner quant aux éléments devant être retenus dans le cadre décisionnel élaboré. Par le fait même, ce cadre obligera l'acteur à s'assurer de son applicabilité dans ce contexte; ce au'il fera en identifiant les liens entre la situation vécue et ledit cadre décisionnel, justifiant ainsi sa pertinence. L'encadré suivant fournit un exemple en ce sens :

#### Encadré 4.12. Illustration du besoin d'encadrer la pratique

Motivée à l'idée de régler l'enjeu d'injustice en regard de l'attribution d'augmentations salariales, la conseillère RH travaille à l'élaboration de plusieurs mécanismes décisionnels (augmenter les salaires en se basant sur l'IPC, augmenter les salaires en s'appuyant sur l'évaluation du rendement, analyse de la profitabilité de l'organisation pour moduler l'octroi de bonus) qui devraient éventuellement être associés à une augmentation des rétributions.

Ce changement cible plus spécifiquement la sous-dimension « Modification de la relation entre des contributions et des rétributions » puisqu'on remet en question l'attribution d'augmentations de salaire suite à une contestation du salaire formulé directement par l'employé. Soutenue par le DG, la conseillère RH débute ce chantier en travaillant à la mise sur pied d'un processus d'évaluation du rendement appuyé par un formulaire et comportant des modalités qui seront communes pour tous les gestionnaires.

Encore une fois, la présence de la dynamique relationnelle apparaît dans l'exemple, lorsqu'il est précisé que l'encadrement de la pratique vise à faire respecter des principes de justice. L'acteur cherche alors à mettre en place un processus d'évaluation du rendement inspiré des « bonnes pratiques » de GRH. À ce stade, vu sa formation universitaire en GRH, elle se sent outillée et compétente pour mettre sur pied un tel processus. Elle souhaite ainsi appuyer les décisions futures, non pas sur son intuition et celle des directeurs, mais bien sur ce cadre décisionnel. Elle considère également les risques de conflit en lien avec le salaire comme étant prévisible si aucun changement n'est apporté. Elle cherche ainsi à mettre sur pied un cadre décisionnel qu'il serait possible de transposer à chaque fois qu'une augmentation de salaire doit être attribuée. Ainsi, en raison du caractère rationnel, formel et précis de la manière de prendre ces décisions, nous associons ce besoin spécifique à une rupture avec les caractéristiques des situations de proximité.

#### c) Besoin de permettre des espaces d'appropriation

Dans un autre contexte, l'acteur est exposé à certains modèles ou prototypes de modèle de prise de décision et se montre prêt à accueillir certaines variations dans leur application **(3) en permettant des espaces d'appropriation**. L'acteur reconnaît qu'il lui est impossible de bien orienter la prise de décision en raison de sa méconnaissance de certains éléments de contexte



et de sa rationalité limitée (p.ex : en raison de son rôle plus en retrait dans l'application de la pratique). Dans ce contexte, l'acteur manifeste cette ouverture à la flexibilité en offrant des options dans la façon d'appliquer la pratique ciblée par le changement, en se montrant ouvert à des modifications futures lorsque le contexte évoluera ou en tolérant un certain niveau d'imprécision du cadre décisionnel. Autrement dit, il est question d'offrir une certaine marge de manœuvre dans l'exercice de la pratique concernée, tel que l'illustre l'encadré suivant.

#### Encadré 4.13. Illustration du besoin de permettre des espaces d'appropriation

La conseillère RH a mis en place un formulaire d'évaluation du rendement qui sera utilisé par les différents directeurs pour évaluer. Lors de la conception du questionnaire, la conseillère RH a pris conscience de ses limites dans la compréhension des postes évalués et s'est montrée préoccupée par la pertinence des critères choisis. Il en a résulté un formulaire avec des choix en matière de compétences évaluées, à partir duquel le directeur qui évalue l'employé pourra sélectionner les critères d'évaluation pertinents. Dans l'extrait suivant, la conseillère RH explique ledit formulaire à une gestionnaire :

Conseillère RH : Je t'ai mis des compétences que je jugeais aussi importantes (...) Ces compétences-là, tu peux en ajouter, les enlever et les remplacer. Tu peux faire ce que tu veux avec ça et tu peux même regarder la banque de compétences au complet. Mais de base, je t'en ai mis 6 : 6 compétences de base.

Contrôleure : C'est comme le bulletin!

(rire)

Conseillère RH : Ouais, c'est ça. Alors c'est ça pour chaque type de poste. C'est sûr que tu es un peu plus experte dans le poste que moi. Tu sais un peu plus ce que tes gens font. Alors c'est plus simple. En tout cas, je pense que ça va être plus simple.

Ce changement cible plus spécifiquement la dimension des « Modifications dans la conduite d'analyse », et plus précisément au niveau de la façon de mener ces analyses, alors qu'on introduit une évaluation utilisant des critères explicites.

Ce contexte est précédé d'une préoccupation au sujet des réactions potentielles des gestionnaires (et employés) à l'égard de la pertinence des critères choisis. La conseillère RH

permet alors un espace d'appropriation de la pratique par ces derniers en offrant un choix de critères potentiels. Elle agit de manière à tenir compte de l'incertitude relative à la flexibilité dans la prise de décisions accordée aux directeurs quant aux choix des critères. Elle prend ce risque, en étant sûre que l'encadrement réalisé jusqu'à maintenant est suffisamment robuste pour que la marge de manœuvre offerte au directeur ne vienne pas agir de manière négative sur la perception de justice du processus. En effet, la démarche rationnelle proposée concerne l'utilisation de critères pour tous : nul besoin pour le moment d'encadrer les critères retenus à l'aide de technique d'analyse de poste, par exemple. Au contraire, on permet au directeur de choisir intuitivement les critères qui seront utilisés, une démarche qui demeure donc imprécise. Ce faisant, la conseillère RH considère que « ça va être plus simple » et évite les répercussions négatives de ses limites dans la connaissance des postes. En somme, vu l'ouverture à l'intuition, l'imprécision et l'informalité observé dans ce contexte, nous considérons ce besoin spécifique comme étant en continuité avec les particularités des situations de proximité.

d) Besoin de convenir d'une norme collectivement acceptée

Le dernier contexte identifié pour la dynamique décisionnelle est celui où l'acteur manifeste le besoin **(4) de convenir d'une norme collectivement acceptée**. Ce changement est jugé préférable en comparaison à l'imprévisibilité d'un contexte permettant des espaces d'appropriation. Autrement dit, les espaces d'appropriation sont finalement jugés non nécessaires, voire inconfortables, et l'acteur préfère convenir de règles plus stables. La compréhension d'un collectif d'acteur en regard des différentes façons dont il serait possible d'exercer la pratique procure le recul nécessaire pour se positionner quant aux éléments devant être retenus pour former cette norme. L'issue de cette réflexion serait alors considérée comme la façon « normale » de prendre cette décision. L'encadré suivant fournit un exemple en ce sens :

Encadré 4.14. Illustration du besoin de convenir d'une norme collectivement acceptée

Après la présentation d'une version définitive du formulaire d'évaluation du rendement à tous les directeurs lors de rencontres individuelles, la conseillère RH était prête à démarrer l'application de ce changement. Un directeur a exprimé des doutes en regard de l'adoption véritable de ce processus par tous les directeurs, craignant que certains ne l'adoptent pas,

généralant alors de nouvelles injustices. La conseillère RH se tourne alors vers le COO (Conseil d'Optimisation des Opérations), un comité récemment formé, constitué des différents directeurs. Le COO est responsable de prise de décisions stratégiques liées aux opérations. À ce moment, ce comité disposait de l'autorité nécessaire pour assurer l'adhésion de tous les directeurs. La conseillère RH évoque ici cette rencontre avec le COO et l'approbation obtenus.

Conseillère RH : Dans le fond là, moi, j'ai eu mon COO la semaine passée. On en a convenu que...

Chercheuse : [Le processus d'évaluation du rendement] ça commençait là?

Conseillère RH : [Ouais] alors là, moi il faut que je fasse un calendrier de ce que je leur propose.

Chercheuse : Mais tu attends...?

Conseillère RH : Il faut que je fasse ça làlà. Il n'y avait pas eu de COO cette semaine à cause de l'exocam; alors ça va être à présenter la semaine prochaine. Il faut que ça déboule

Chercheuse : Mais tu l'avais le calendrier? Dans les...

Conseillère RH : Ouais, mais ils veulent plus précis là...ils veulent... ils veulent par mois mettons

Chercheuse : Parce que tu attendais...?

Conseillère RH : Leur OK; là ça l'a passé...

Ce changement cible plus spécifiquement un changement dans la dimension « Modification de la relation entre les contributions et les rétributions » qui remettait en question l'attribution d'augmentation de salaire suite à une contestation du salaire formulé directement par l'employé. L'encadré 4.12 montrait d'ailleurs ce même changement dans un contexte antérieur, à un moment où seul l'appui du PDG avait été nécessaire pour rendre légitime ce changement.

Cette situation a été possible du fait que les acteurs ont collectivement convenu de se désapproprier le changement (dynamique relationnelle) en mettant en place un processus d'évaluation du rendement qui correspondra à la « bonne pratique ». Elle considérait alors les risques de conflits prévisibles si cette prise de décisions n'avait pas été prise collectivement. Un directeur avait d'ailleurs mentionné dans une discussion privée : « moi je suis bien cartésien ... si on est les seuls, aux pièces, qui fait ça, personne d'autre ne le fait, je ne suis pas d'accord ». Il en résulte que ce collectif s'autorise à prendre cette décision : même si ce ne sont pas eux qui

soumettent les idées (c'est la conseillère RH), ils sont considérés collectivement aptes à traiter ces idées et à valider leur pertinence en regard de la prévisibilité de leur environnement. En effet, les circonstances dans lesquels ces gestionnaires pratiquent la GRH sont considérées assez similaires pour que tous appliquent ce processus d'évaluation du rendement. Ce comité offre ainsi l'espace pour préciser cette idée, en débattre au besoin et convenir d'un changement auxquels tous adhèrent (grâce au travail qui avait été réalisé en amont par la conseillère RH). Ainsi, en raison du caractère rationnel, formel et précis des prises de décisions futures, nous associons ce besoin spécifique à une rupture des caractéristiques des situations de proximité.

#### e) Synthèse

En résumé, l'acteur change sa pratique de GRH lorsqu'il souhaite l'adapter à l'environnement décisionnel dans lequel il se trouve de façon à tirer profit de la prévisibilité des événements. Les besoins spécifiques relatifs à la dynamique décisionnelle dévoilent alors de quelle manière l'acteur entrevoit l'incertitude puis s'oriente par son rapport aux cadres et aux normes considérés légitimes. Nos résultats permettent ainsi une meilleure compréhension des motifs potentiels de changement dans la pratique de la GRH en mettant en évidence certains besoins spécifiques que l'acteur peut chercher à combler. Les besoins spécifiques 1 et 3 tendent vers l'idée de maintenir la variabilité et la flexibilité des éléments pris en considération, ce qui renforce les caractéristiques des situations de proximité. Inversement, les besoins spécifiques 2 et 4 s'écartent plutôt de ces caractéristiques en visant à régulariser les éléments pris en considération.

#### 4.8.1.4 Besoin associé à la dynamique d'attribution des ressources

Rappelons d'abord que selon notre définition (Chapitre II – partie 2), la pratique de la GRH cherche à contribuer de façon optimale à la poursuite d'intérêts individuels et au fonctionnement de l'organisation. Les ressources de tous les acteurs impliqués dans cette relation sont limitées : la GRH est alors pratiquée de manière à s'assurer que ces ressources soient consommées de façon pertinente. Ces ressources limitées peuvent être de nature humaine, financière, temporelle. C'est ainsi que, lorsque la poursuite d'objectifs individuels

nécessite des ressources auxquels l'acteur n'a pas accès personnellement, l'alliance créée par la relation d'emploi lui permet un accès à des ressources nouvelles (lesquels prendront la forme de capacités, de la force de travail, etc.). En somme, des changements en matière de GRH s'expliquent par le fait que l'acteur, qui est habité par un objectif ou une ambition qui lui est propre, se montre soucieux de consommer les ressources auxquels il a accès de façon optimale, c'est-à-dire en mobilisant la façon la plus susceptible de lui permettre d'atteindre des objectifs.

À ce sujet, nos données permettent de distinguer deux contextes types de changement associés à cette dynamique. Dans ces deux contextes, l'acteur exprime des besoins spécifiques relatifs à la consommation des ressources en se montrant préoccupé par la pertinence des moyens déployés pour poursuivre ses objectifs.

a) Besoin d'optimiser l'usage des ressources à sa disposition

Nous avons repéré un contexte type dans lequel l'acteur manifeste le besoin **(1) d'optimiser les ressources dont il dispose à ce moment**. Dans ce contexte, l'acteur juge le changement comme étant nécessaire à la poursuite de ses intérêts. Éviter le changement serait signe d'une passivité ou d'un désengagement en regard de ses objectifs. Ce faisant, il s'engage dans le changement avec les ressources qui lui sont accessibles (à travers la relation d'échange), tout en acceptant les limites de ces ressources. Dans une optique d'optimisation, il demeure également particulièrement sensible à l'idée d'éviter toute forme de coût de renonciation, ce qui représenterait un gaspillage de ressources. L'encadré suivant apporte un exemple associé à ce contexte :

Encadré 4.15. Illustration du besoin d'optimiser l'usage des ressources à sa disposition

Cet extrait se déroule au tout début du projet visant une harmonisation de l'attribution des salaires, entre autres grâce à la mise sur pied d'un processus d'évaluation du rendement. À ce stade, la conseillère RH est mandatée par le directeur général pour mettre sur pied ce projet. Il est alors considéré raisonnable de concrétiser ce projet dans les prochains mois. Les résultats de ces évaluations pourront ensuite guider les augmentations salariales prévues dans les prochains mois.

Conseillère RH : Je veux évaluer la personne dans son poste.

Chercheuse : Ah OK, ça c'est une autre affaire, l'évaluation du rendement

Conseillère RH : Dans le fond, ce qui se passe; le 1er avril 2017, on commence notre nouvelle année financière. Puis moi, je veux qu'on commence les évaluations de rendement pour l'année 2018. Pour les augmentations annuelles de l'année 2018, pour les bonus de l'année 2018.

Chercheuse : OK

Conseillère RH : Alors pour qu'on puisse commencer ça comme il le faut... il faut que tous mes formulaires soient prêts. Il faut que mes directeurs soient formés à évaluer leur personnel et tout; avant le 1er avril.

Chercheuse : Ouais

Conseillère RH : Alors ça va être urgent quand même.

Chercheuse : Ça va venir vite.

Conseillère RH : Ça va venir vite

Chercheuse : Tu dois faire des grilles d'évaluation du rendement

Conseillère RH : C'est ça. C'est sur qu'on va commencer par... petit...

Comme exprimé à travers le sentiment d'urgence, le temps dont dispose la conseillère est considéré limité. Il faut aussi savoir que les capacités des directeurs qui utiliseront le formulaire le sont aussi puisqu'ils en seraient à leur première expérience de ce genre. Malgré cela, elle montre l'assurance qu'elle sera tout de même en mesure de livrer à temps quelque chose, même petit. De cette façon, elle parvient à contribuer au fonctionnement de l'organisation ainsi qu'à son propre intérêt, lequel est de répondre aux attentes de son Directeur général.

Dans cet extrait, l'acteur poursuit un changement de manière à s'assurer de l'optimisation des ressources à sa disposition. L'attitude de la conseillère RH montre son acceptation de la limite de temps : autrement elle aurait signifié à la chercheuse l'irréalisme du temps mis à sa disposition pour réaliser le projet. Elle souhaite ainsi aller jusqu'au bout de ce qu'il est possible d'accomplir avec les ressources humaines à sa disposition. En effet, elle s'assure d'avoir un niveau de complexité suffisant, tout en respectant les compétences des gestionnaires qui appliqueront le formulaire. Elle va donc tenter de maximiser les gains en lien avec son objectif tout en se contentant des ressources disponibles. Pour ces raisons, nous positionnons ce besoin spécifique

comme étant orientés en continuité avec les particularités des situations de proximité, soit de faire l'économie de ses ressources.

b) Besoin d'investir pour accéder à de nouvelles ressources

Nous avons repéré un contexte type dans lequel l'acteur manifeste le besoin **(2) d'investir pour accéder à de nouvelles ressources**. Dans ce contexte, l'acteur juge le changement comme étant nécessaire à la poursuite de ses propres intérêts. Cependant, les ressources dont il dispose ne lui suffiront pas. Il constate ainsi ses limites et considère que les besoins en termes de ressources supplémentaires nécessitent la collaboration d'autres acteurs. Toujours sensible à l'idée d'utiliser ses ressources de façon pertinente, il est prêt à accepter certains compromis, dans la mesure où cet effort supplémentaire lui permettra aussi de progresser dans la poursuite de ses intérêts. L'encadré suivant apporte un exemple en ce sens :

Encadré 4.16. Illustration du besoin d'investir pour accéder à de nouvelles ressources

Au moment de cette conversation, voilà déjà plusieurs semaines que la conseillère RH travaille à la mise sur pied d'un processus d'évaluation du rendement. Cette conversation se déroule avec le directeur des pièces à qui elle présente les outils développés.

Directeur des pièces : Moi je suis ben cartésien pi ben... Alors si on est seul aux pièces qui fait ça [utiliser le processus d'évaluation du rendement pour justifier les augmentations salariales]; [si] personne d'autre ne le fait, je ne suis pas d'accord.

Conseillère RH : Tout le monde [le fera]

Directeur des pièces : Mais moi c'est inné en moi; alors je suis pour ça là [la tenue de rencontre d'évaluation du rendement]

Conseillère RH : Hm-m

Directeur des pièces : Je pense que tu le sais déjà

Conseillère RH : Mais le... l'objectif c'est que tout le monde le fasse

Chercheuse : de cette façon-là.

Directeur des pièces : Mais je pense que... avant de présenter ça aux directeurs, peu importe, il faudrait qu'il y ait une entente pour dire : tout le monde, le 1<sup>er</sup> février 2018 devra avoir remis [ses formulaires]... donc suggestion, du 1<sup>er</sup> janvier 2018... au 31

janvier, vous devez procéder à la rencontre individuelle de tous vos employés. Pis remettre... je ne sais pas quoi. C'est une suggestion que je te fais.

Conseillère RH : Ouais ouais;

Directeur des pièces : Et là tout le monde le fait en même temps, et tout le monde le sait. Mais je pense que c'est trop loin janvier 2018...

Chercheuse : Ouais

Directeur des pièces : Alors il faut... je ne sais pas c'est quand le bon moment aussi; après ça tu penses aux vacances...

[...]

Conseillère RH : Ouais moi je voudrais une évaluation papier à chaque année

Directeur des pièces : Donc, le moment que le... directeur, le président, parle à ses employés ça lui appartient; ce n'est pas ça qui vous intéresse, vous c'est le final.

Conseillère RH : Oui

Chercheuse : Ben de dire que d'ici... à 1 an on veut qu'il y ait au moins une évaluation qui soit faite

Directeur des pièces : C'est loin pour la première année... Mais ça, c'est très personnel...

Conseillère RH : Pardon?

Directeur des pièces : C'est loin... selon moi... c'est le genre de chose que tu peux envoyer un beau courriel, au COO là; dire : j'aimerais vous rencontrer; faire une présentation; mes objectifs; établis déjà un calendrier de remise des documents. Donc... tu dis peut-être eh... ben là... En tout cas...

Notons alors que la conseillère RH travaille sur ce projet parce que le DG le lui a demandé. Ce directeur considère avoir une grande autonomie quant à la façon dont il gère ses employés. En effet, celui-ci rend des comptes au directeur général en mettant l'accent sur les résultats.

Dans l'extrait, on peut constater l'interaction avec les autres dynamiques, tel que par l'introduction de l'idée de se désapproprier éventuellement la décision qui sera prise, non pas au nom de la conseillère RH, mais plutôt au nom du COO. Cela dit, en regard de la dynamique d'attribution des ressources, l'acteur (la conseillère RH) considère que d'aller de l'avant avec le



changement dans son état actuel comporte le risque de « gaspiller » les efforts déployés jusqu'à maintenant, considérant l'importance de l'adhésion par tous les directeurs (et afin d'éviter un effet d'entraînement). Le directeur exprime en effet son désir de ne pas être le seul à délaissier ses façons de faire, au nom d'un objectif collectivement considéré comme étant légitime. La conseillère s'autorise à déployer des ressources supplémentaires – ici du temps et de l'énergie – pour organiser une rencontre dans l'espoir de susciter une adhésion unanime et « sécuriser » les gains visés. Ce faisant, vu la recherche de nouvelles ressources à mettre à contribution, nous positionnons ce besoin spécifique comme étant orienté en rupture avec les particularités des situations de proximité.

#### c) Synthèse

En résumé, l'acteur adapte sa pratique de la GRH au caractère limité des ressources disponibles dans son environnement de manière à s'assurer d'utiliser ces ressources de façon pertinente. Les besoins spécifiques de la dynamique d'attribution des ressources dévoilent de quelle manière l'acteur entrevoit la nécessité de la collaboration pour pallier aux limites de ses ressources. Cette collaboration assure le fonctionnement de l'organisation, laquelle permet à l'acteur de poursuivre ses intérêts individuels. Nos résultats permettent une meilleure compréhension des motifs potentiels de changement dans la pratique de la GRH en mettant en évidence certains besoins spécifiques que l'acteur peut chercher à combler. Le premier besoin spécifique traduit l'idée d'optimiser l'utilisation des ressources à la disposition de l'acteur, ce qui renforce les caractéristiques des situations de proximité. Inversement, le deuxième besoin spécifique s'écarte plutôt de ces caractéristiques alors que l'acteur cherche à accéder à de nouvelles ressources par la collaboration.

#### 4.8.2 Modèle intégrateur

Dans cette section, nous élaborons un modèle intégrateur dans lequel nous positionnons les besoins spécifiques présentés dans la section précédente. D'ailleurs, dans la description des besoins spécifiques, il était déjà possible de voir émerger leurs diverses interactions. La contextualisation des extraits provenant de nos données passait par la mention d'événements

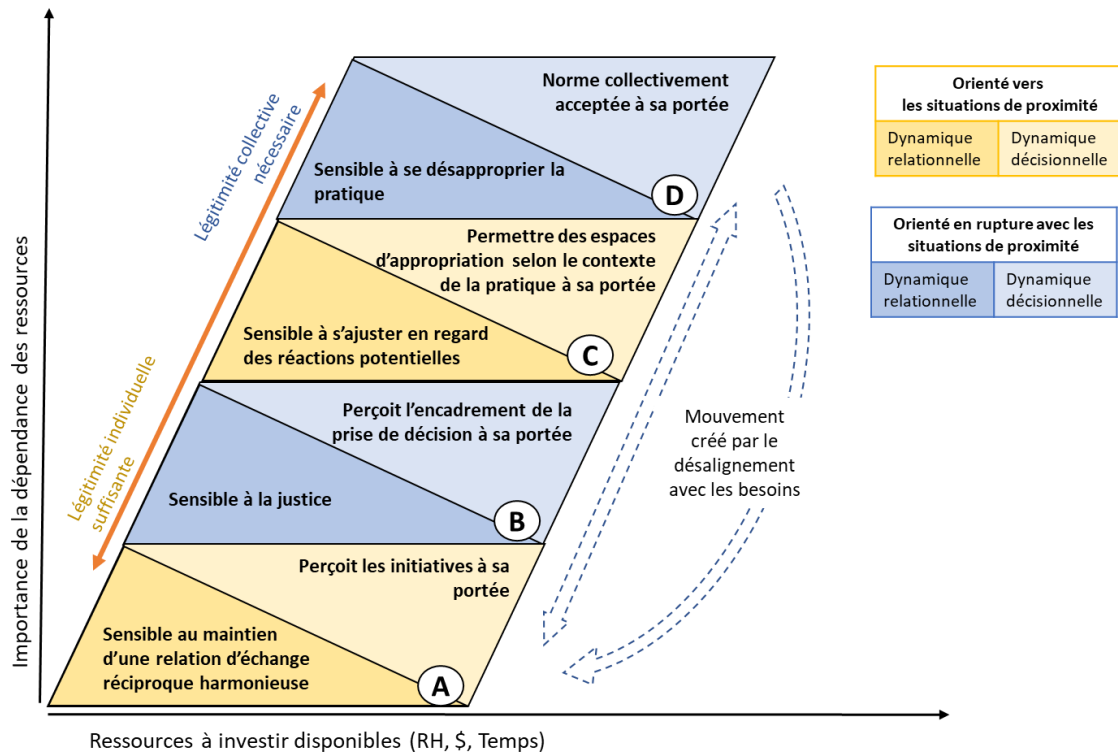
qui se produisaient en amont et qu'il était possible d'associer à d'autres besoins spécifiques. La poursuite de nos analyses en ce sens nous a menés à considérer la chronologie de l'émergence de ces besoins. Il en résulte notre modèle intégrateur, dans laquelle nous articulons, les unes par rapport aux autres, les trois dynamiques de changement de la pratique de la GRH. La présente section est consacrée à l'explication de ce modèle. Nous débutons par la présentation de celui-ci pour ensuite expliquer plus en profondeur chacune de ses composantes.

#### 4.8.2.1 Présentation du modèle intégrateur

L'analyse chronologique des extraits dans lesquels les acteurs exprimaient un besoin de changement a permis de constater différents *pattern* que nous illustrons dans notre modèle intégrateur en utilisant différentes couleurs (Figure 4.1). Notons que ce modèle n'est ni prescriptif ni prédictif. Son objectif est plutôt de mieux comprendre pourquoi l'acteur cherche à modifier sa pratique de la GRH en mettant au centre de cette réflexion les besoins qu'il cherche à satisfaire en vue de s'adapter à son environnement.

La flèche bleue formée de traits représente une trajectoire possible de l'acteur, laquelle trajectoire n'est pas nécessairement ascendante (du A vers le B, B vers le C, etc.). En effet, certaines circonstances ou interactions sont susceptibles de contribuer à une modification du contexte de l'acteur. Par exemple, il pourrait passer du contexte B, C ou D vers le contexte A. Les changements amorcés jusqu'alors ne seront potentiellement plus adaptés à ce nouveau contexte et nécessiteront des ajustements. Autrement dit, la figure est une représentation de la progression possible des besoins de l'acteur tout au long d'une démarche de changement de la pratique de GRH. Cette progression peut être ascendante comme descendante, tout comme elle peut subir des changements faisant des « bons » sur la flèche bleue. En somme, des événements inattendus et soudains sont susceptibles de modifier le contexte et contribuer à une perception de mésadaptation de la pratique et l'émergence de nouveaux besoins spécifiques, ce qui sera représenté par un changement de position dans la figure.

Figure 4.1. Modèle de positionnement des besoins de changement de la pratique de la GRH



Comme illustré dans la figure ci-haut, il est possible d'observer une interaction forte entre les besoins relationnels et les besoins décisionnels. En effet, selon notre interprétation des données, les besoins relationnels surviendraient en amont de l'émergence d'un besoin décisionnel. À la suite de quoi, en comblant ce besoin décisionnel, l'acteur est susceptible de voir émerger un nouveau besoin relationnel.

Nous avons aussi illustré quatre blocs représentant des « contextes types » : deux blocs regroupent des besoins spécifiques associés au renforcement des caractéristiques des situations de proximité (bloc A et C de la figure). Deux autres blocs regroupent des besoins spécifiques associés à la rupture des caractéristiques des situations de proximité (bloc B et D de la figure). Chaque bloc est constitué d'une composante relationnelle et d'une composante décisionnelle. En somme, ces blocs s'alternent entre le renforcement ou la rupture des caractéristiques des situations de proximité.

S'ajoute à cela la dynamique d'attribution des ressources, sous laquelle la rupture avec les caractéristiques des situations de proximité se manifeste de plus en plus intensément avec l'éloignement de la jonction des deux axes. Cette dynamique est susceptible d'agir de différentes façons en ce qui concerne le passage d'un bloc à un autre. En effet, elle agira comme levier au passage ascendant d'un bloc vers un autre (A vers D), lorsque les ressources sont disponibles et portées par une ambition commune forte. Au contraire, lorsque les ressources sont manquantes et/ou le pouvoir individuel est suffisant à l'atteinte des objectifs de l'acteur, cela agira tel un frein au passage ascendant d'un bloc vers un autre.

En résumé, l'interaction entre les trois dimensions de contexte rythme les changements. Pour expliquer ce phénomène en profondeur, nous consacrons les prochaines sous-sections à une description de l'enchaînement possible de ces quatre blocs.

#### 4.8.2.2 Contexte A

Dans le contexte A, les acteurs ont une lecture de leur milieu qui s'accorde pleinement avec les caractéristiques des situations de proximité. Le besoin de changement émerge de la perception d'un déséquilibre dans la relation d'échange; le changement est alors nécessaire pour établir un contenu d'échange qui convient aux deux parties. L'acteur fait alors preuve d'initiative en s'imprégnant au mieux des enjeux et particularités de son milieu de manière à prendre la meilleure décision pour ce cas d'espèce. À ce stade, le pouvoir et les ressources dont l'acteur dispose sont suffisants pour mener à bien ce changement. La coopération lui permettra d'atteindre les objectifs fixés en palliant aux limites de ses propres ressources.

Cette interprétation du contexte pourrait se présenter dans une organisation opérant une transition d'une organisation du travail misant sur la polyvalence vers une organisation du travail dont certaines fonctions deviennent spécialisées. Des modalités d'entente doivent être définies spécifiquement pour ces nouveaux postes. L'acteur se retrouve alors dans une situation qui lui apparaît totalement nouvelle : aucun précédent n'est pertinent pour servir de comparaison pour déterminer des modalités décisionnelles généralisables. De toute façon, à ce stade, rien ne laisse

entendre que de telles décisions seront répétées et comme l'acteur bénéficie d'une autorité suffisante, il peut librement prendre action pour assurer la pérennité de cette relation.

Les exemples issus de nos données présentés dans les sous-sections « Besoin de maintenir une relation d'échange réciproque et harmonieuse » et « Besoin de faire preuve d'initiative » permettent aussi d'illustrer ce contexte. En effet, les encadrés 4.7 et 4.11 traitaient respectivement d'une attribution de poste donné sur la base de la confiance envers l'employé ayant recommandé le candidat ainsi que le choix de ne pas remettre en question la véracité d'un diagnostic lors de l'arrêt de travail d'un employé. Comme expliqué précédemment, ces décisions ad hoc étaient prises dans l'objectif de maintenir des relations harmonieuses. Les arguments justifiant ces décisions impliquaient des individus précis et s'appuyaient sur un lien de confiance préexistant. Par ailleurs, la conseillère RH ne prévoyait pas particulièrement reproduire ces décisions. D'autant plus, qu'elle sentait que les bénéfices anticipés tirés du maintien de la relation étaient plus avantageux en regard de la mince probabilité que de telles initiatives suscitent des répercussions négatives. Ce faisant, elle reconnaît l'aspect limité de ses ressources et le besoin de maintenir ces relations. En somme, dans ce contexte, il s'agissait de la façon la plus optimale de pratiquer la GRH.

#### 4.8.2.3 Contexte B

Dans le contexte B, l'acteur introduit une rupture avec les caractéristiques des situations de proximité pour les dynamiques relationnelles et la dynamique décisionnelle, alors que la dynamique d'attribution des ressources est toujours dans une optique de renforcement. Le besoin de changement est supporté par un besoin de contribuer à la réparation d'injustices (avérées ou potentielles) entre les personnes avec qui l'acteur est en relation. Les initiatives précédentes deviennent alors des références ou des comparatifs pour les décisions similaires, ce qui rend visibles des injustices ou iniquités. L'acteur change alors sa pratique de la GRH de manière à répondre à un besoin d'encadrer celles-ci par la mise sur pied de règles ou de mécanismes décisionnels. À ce stade, le pouvoir et les ressources directes de l'acteur lui seront suffisants pour mener à bien ce changement dans un délai court, évitant alors d'envenimer la

situation. Ainsi, le maintien de ces relations lui permettra d'atteindre les objectifs fixés en palliant aux limites de ses propres ressources.

Cette interprétation du contexte pourrait se produire avec la croissance de l'organisation, lorsque l'augmentation de la production demande une augmentation du nombre d'effectifs et que les similarités entre les postes deviennent visibles. Puisque plus d'une personne occupe un même poste ou des fonctions équivalentes pour répondre au niveau de productivité attendue, des attentes en lien avec la justice et l'équité se présentent. L'acteur arrive alors à un stade où il prend suffisamment de recul sur les décisions précédentes pour se positionner sur ce qui peut pertinemment être perpétré dans les prises de décisions à venir. L'issue de cette réflexion sera alors considérée comme « la bonne façon » de prendre cette décision et puisque l'acteur bénéficie d'une autorité suffisante, il peut prendre action pour assurer le respect des principes de justice et d'équité.

Les exemples issus de nos données fournies précédemment dans les sous-sections « Besoin de respecter des principes de justice », « Besoin d'encadrer la pratique » et « Besoin d'optimiser l'usage des ressources à sa disposition » illustrent ce contexte. Dans les encadrés 4.8, 4.12 et 4.15, il était question, respectivement, de situation où les acteurs formulent l'intention d'uniformiser l'attribution d'augmentation annuelle de salaire, d'utiliser un dispositif d'évaluation du rendement pour bonifier les augmentations salariales et d'utiliser des formulaires comportant des critères de compétences. Comme expliqué précédemment, ces décisions d'encadrer ces pratiques étaient prises dans l'objectif de s'assurer de rétablir la justice et l'équité entre les employés. Les arguments justifiant ces décisions dépersonnalisèrent alors la prise de décision et assurent une continuité entre les décisions précédentes et celles à venir. Pour la conseillère, le changement en valait la peine et devait être réalisé éminemment, considérant qu'une non-action allait probablement générer d'importants effets négatifs. En somme, dans ce contexte, il s'agissait de la façon la plus optimale de pratiquer la GRH.

#### 4.8.2.4 Contexte C

Dans le contexte C, l'acteur revient à une orientation renforçant les caractéristiques des situations de proximité pour les dynamiques relationnelle et décisionnelle, alors que la dynamique d'attribution des ressources passe à une orientation de rupture. Le changement est supporté par le besoin de s'ajuster aux réactions en regard du changement à venir. La connaissance de la personnalité, des préférences, des capacités ou du bagage des acteurs impliqués dans le changement est prise en considération pour assurer la coopération. En effet, se contenter d'appliquer le changement tel qu'élaboré dans le contexte précédent n'est pas considéré réaliste dans les circonstances actuelles et en voulant réduire certaines injustices, des insatisfactions plus grandes pourraient émerger de ce changement. En somme, l'acteur constate la complexité de la réalité de chacun des acteurs impliqués et constate les limites de sa propre compréhension. Il accepte alors une part d'incertitude en laissant une certaine marge de manœuvre aux autres acteurs. Ce faisant, il remet une part de son autorité entre les mains de ces autres personnes, lesquels investiront leurs propres ressources pour assurer la coopération. Ce stade marque ainsi une transition vers des contextes où son pouvoir et ses ressources lui sont insuffisants pour mener à bien le changement souhaité : la responsabilité de la pratique de la GRH doit être partagée entre plusieurs acteurs. L'acteur prend alors le risque de considérer que l'objectif commun est suffisamment rassembleur et remet sa confiance entre les mains de ces autres acteurs afin qu'ils s'investissent eux aussi dans la poursuite de cet objectif commun.

Cette interprétation du contexte peut se présenter entre autres lorsque l'acteur souhaite assurer la coopération de personnes avec qui il n'a pas nécessairement de contact de proximité (contrairement à leur superviseur ou gestionnaire). Bien que certaines similarités entre les postes aient été reconnues, l'acteur reconnaît ses propres limites dans la compréhension de la réalité des acteurs concernés par le changement. La marge de manœuvre alors octroyée permettra aux acteurs impliqués de répondre plus facilement aux éléments imprévisibles de leur environnement. Autrement dit, la coopération émanant de ce partage de pouvoir auprès d'autres acteurs investis dans le changement lui permettra d'atteindre les objectifs fixés tout en palliant à ses propres limites.

Dans les sous-sections « Besoin de s'ajuster aux réactions potentielles en regard du changement » et « Besoin de permettre un espace d'appropriation », les exemples fournis illustrent ce contexte. Dans les encadrés 4.9 et 4.13 il était question, respectivement, de permettre à la conseillère RH de retenir ou non certaines informations en vue d'une réunion d'équipe concernant les pratiques de rémunération et de permettre aux gestionnaires de modifier certains éléments des formulaires d'évaluation du rendement. Comme expliqué précédemment, ces décisions d'encadrer les pratiques de rémunération et d'évaluation du rendement étaient prises dans l'objectif d'assurer la justice et l'équité. Or il est apparu nécessaire d'assurer une prise de décision qui aurait du sens dans les circonstances bien que cela laisse planer une certaine incertitude. Dans ce contexte, les acteurs considéraient qu'il s'agissait de la façon la plus optimale de pratiquer la GRH.

#### 4.8.2.5 Contexte D

Le contexte D est marqué par une rupture avec les caractéristiques des situations de proximité dans les trois dynamiques de changement de la pratique de la GRH. Le changement est supporté par le besoin de se le désapproprier et dépersonnaliser son application, assurant ainsi sa légitimité et apaisant les inconforts liés à certaines situations plus délicates. Les acteurs auront alors constaté suffisamment d'éléments stables pour se positionner sur ce qui contribuerait au mieux aux objectifs collectivement considérés légitimes. Ils se sentent prêts à tirer des apprentissages des initiatives réalisées par chacun d'entre eux grâce à la marge de manœuvre qui leur était accordée dans le contexte précédent. Ils conviennent ainsi de changer leurs pratiques de manière à établir une norme collectivement acceptée, ce qui permettra au collectif de réduire le niveau d'imprévisibilité générale. En effet, maintenir autant d'imprévisibilité n'apparaissait plus optimal pour les acteurs, générant un gaspillage de ressources et de connaissances. L'issue de cette réflexion collective sera alors considérée comme « la bonne façon » de prendre cette décision. En somme, la responsabilité quant à l'issue du changement se voit être partagée entre plusieurs acteurs. À ce stade, comme les ressources des acteurs leur sont insuffisantes pour réaliser les objectifs souhaités, ils acceptent de perdre le niveau de liberté accordé dans le contexte précédent en adoptant plutôt la norme collectivement acceptée, réduisant aussi l'imputabilité qui leur était attribuée dans le contexte précédent.



Cette interprétation du contexte peut entre autres se produire au moment où suffisamment de similarités dans la réalité des personnes impliquées dans la pratique de la GRH deviennent visibles. La transposition des connaissances accumulées par certains est alors possible, dans l'idée d'en faire profiter les autres personnes qui, dans le contexte précédent, appliquaient ces mêmes pratiques avec une certaine marge de manœuvre. Grâce à cette prise de recul sur les expériences du contexte antérieur, une norme collectivement convenue devient alors structurante pour les acteurs impliqués directement dans les relations d'échange, tout en servant de « barrière » entre eux et les réactions émotionnelles suscitées par l'application des pratiques.

Les exemples des sous-sections « Besoin de se désapproprier le changement », « Besoin de convenir d'une norme collectivement acceptée » et « Besoin d'investir pour accéder à de nouvelles ressources », illustrent ce contexte. Dans les encadrés 4.10, 4.14 et 4.16 il était question, respectivement, d'identifier les temporalités d'utilisation des formulaires d'évaluation du rendement (quel moment de l'année elles sont réalisées et à quelle fréquence) ainsi que les circonstances d'apparition d'une nouvelle pratique. Comme expliqué précédemment, ces décisions d'encadrer les pratiques d'évaluation du rendement et de rémunération étaient prises dans l'objectif de s'assurer du respect de principes de justice et d'équité. Cela dit, chaque acteur reconnaît ses propres limites dans sa capacité à prendre une décision qui soit optimale pour l'ensemble des personnes impliquées. Il n'en demeure pas moins que ces règles et procédures contribueront à une dépersonnalisation de la pratique en étant appliquées systématiquement à des périodes identiques. Pour les acteurs, dans ce contexte, il s'agissait donc de la façon la plus optimale de régler cet enjeu.

Ainsi, cette section a permis d'illustrer l'enchaînement possible de l'interprétation d'un contexte vers un autre et dévoilant de quelle manière le diagnostic réalisé par l'acteur peut évoluer jusqu'au moment où la pratique de GRH est appliquée. En effet chaque événement auquel assiste l'acteur peut l'amener à revoir son interprétation de ses besoins. Autrement dit, ce n'est

pas parce qu'une norme collectivement acceptée a été élaborée que l'acteur ne pourrait pas, dans certaines situations, faire preuve d'initiative. À cet effet, dans la section suivante, un exemple issu de nos données permettra l'illustration d'un tel revirement de situation.

#### 4.8.3 Normaliser les différences d'interprétation

Bien que notre modèle intégrateur se présente visuellement avec une certaine logique linéaire, il importe de préciser à nouveau que ce modèle n'est pas prescriptif. Des changements imprévus dans l'environnement de l'acteur l'amèneront à revoir constamment son positionnement. Ces changements peuvent d'ailleurs provenir des interactions avec d'autres acteurs impliqués. En fait, il s'avère plutôt normal d'observer des différences dans les perceptions des différents acteurs impliqués. Des acteurs impliqués dans une même pratique de GRH pourraient percevoir des éléments de contexte différents et donc être habités par des préoccupations tout aussi différentes.

En effet, chaque acteur investi dans la pratique de la GRH est susceptible de voir émerger différents éléments de son propre environnement. Il dispose ainsi d'informations qui leur sont initialement propres, jusqu'à ce que ces informations soient partagées à l'ensemble des acteurs. Autrement dit, l'acteur interprète le besoin de changement en regard du contexte dans lequel il se trouve à un moment particulier, appuyé par les informations qu'il dispose à ce même moment. Il est donc vraisemblable que chaque acteur n'ait pas la même lecture du contexte simultanément. Nous proposons donc d'analyser ce phénomène en regard de leur interprétation respective du contexte dans lequel s'insère leur besoin de changement (A, B, C ou D).

Le modèle que nous proposons permet de révéler les ajustements et le nouveau diagnostic réalisé en raison d'événements émergents. En effet, certains événements susciteront des revirements de situation, notamment lorsque les interprétations respectives de plusieurs acteurs se confrontent les un aux autres. Un positionnement synchronisé de plusieurs acteurs en termes d'interprétation de contexte est particulièrement fragile. Pour en faire la démonstration, nous exposons, dans l'encadré 4.17, ce qui s'est produit dans l'organisation où se sont tenues nos

observations à la suite des démarches visant l'instauration d'augmentation des salaires appuyée par les résultats d'évaluation du rendement.

Encadré 4.17. Illustration d'une différence d'interprétations du contexte de changement

Dans ce premier extrait, la conseillère RH a élaboré des formulaires d'évaluation du rendement et a rencontré la contrôleure pour lui expliquer leur fonctionnement. La question des augmentations salariales est amenée du fait qu'elles seront déterminées suite à ce processus d'évaluation du rendement. La conseillère RH questionne la contrôleure sur les habitudes du directeur des opérations à l'égard de sa façon d'attribuer des augmentations salariales annuelles aux mécaniciens. Alors que ce directeur donnait des augmentations « à la demande », la contrôleure explique que pour ses quelques employés administratifs, elle a plutôt l'habitude de donner une augmentation annuelle. Elle souhaite d'ailleurs que le processus qui sera mis en place lui permette de maintenir cette façon de procéder (29 mars).

Contrôleure : Il n'en a jamais donné.

Conseillère RH : OK

Chercheure : C'était à la demande? Quelqu'un venait s'obstiner et...

Contrôleure : Ouais ben un moment donné il était comme tanné alors [il en donnait à un mécanicien qui « s'obstinait »]... parce que c'est ça qui arrive des fois; c'est que ... ben des fois je disais : eye je vais aller travailler pour toi! Il se ramassait que tout d'un coup il avait donné 2\$ de l'heure de plus.

Conseillère RH : 2\$ de l'heure!

Chercheure : De plus. C'était des grosses augmentations.

Contrôleure : Le petit 20 cents que je donne c'est comme [pas énorme]... Mais au moins ils en ont un petit peu toutes les années. C'est comme ça que je le voyais. Mais...

Conseillère RH : Alors tsé on peut décider d'appliquer ça pour tout le monde; l'indice des prix à la consommation.

Contrôleure : Moi c'est ce que j'aimerais qui soit fait...

Conseillère RH : Au moins pour 2017. Pis dépendamment de quand est ce qu'on décide de *strarter* ça [les évaluations du rendement], ben il va y avoir les augmentations qui vont être arrimées à ça. Et ça va comme... j'ai dit, c'est sûrement trois niveaux : tu es en dessous des attentes, tu n'as rien. Tu es sur les attentes, tu as la moyenne. Puis tu es en haut des attentes tu as la moyenne plus un pourcentage que vous allez décider [Le COO – Comité

d'optimisation des opérations; formé des directeurs]. Alors il va falloir dire c'est quoi la moyenne; puis c'est quoi être en dessous de la moyenne pour chacune des compétences.

Ainsi, la contrôleur a été avisée de la nature du changement à venir. Or, le prochain extrait se produit environ 2 mois plus tard et révèle que la contrôleur aura maintenu son ancienne pratique, sans pour autant consulter le COO, lequel devait être responsable de déterminer les détails des mécanismes d'attribution salariale et faire des recommandations au Conseil Exécutif. La conseillère RH et le DG tiennent leur rencontre hebdomadaire et font état de la situation (25 mai):

Directeur général : Ben moi je voudrais dé-mêlé quelque chose.

Conseillère RH : Oui

Directeur général : Est-ce que c'est vrai qu'on a autorisé des augmentations de salaire pour les employés administratifs?

Conseillère RH : Oui...

Chercheuse : [La contrôleur] en a tout le temps fait...

Directeur général : Pourquoi?

Conseillère RH : Si ça été accepté, validé par...

Directeur général : Par qui?

Conseillère RH : J'imagine que c'est par [Le VP administratif]. Mais j'imagine... je ne pense pas que ça ait passé par le Conseil exécutif.

Directeur général : Ni le COO

Conseillère RH : Non, ni par le COO. C'est quelque chose que [la contrôleur] fait chaque année... eh... pour ses filles. Mais les filles étant [nomme les trois employées de bureau]; simplement

Directeur général : Pourquoi eux ont des augmentations et les autres n'en ont pas ?

Conseillère RH : Ben ça c'est le.... La question que je me pose également. Je pense qu'elle ne s'est pas posé la question comme c'est une pratique qu'elle fait chaque année.

Directeur général : Est-ce que tu l'as amené à son attention?

Conseillère RH : Je l'ai amené au COO. J'ai dit « là il y a des gens dans l'entreprise [qui donnent des augmentations]... » parce que moi, je l'ai appris qu'elle avait donné ces augmentations quand on a rencontré [la réceptionniste] pour son ajustement salarial ça fait deux semaines. Donc j'étais censée voir le COO cette semaine-

là. On m'a *bumpé* parce qu'il y avait d'autres sujets plus importants. Donc j'ai seulement vu le COO cette semaine.

Trois semaines plus tard, les employés du garage ont manifesté leur empressement à en savoir plus au sujet des politiques d'augmentation salariale à venir. Alors que le Directeur général tenait à poursuivre les démarches selon lesquels le COO doit convenir des modalités de ces politiques, il prend conscience des impacts des actions de la contrôleur et revoit son plan de match(06 juin) :

Directeur général : Mais la prochaine étape c'est quand?

Conseillère RH : Qu'est ce que vous voulez dire?

Directeur général : On ajuste les gars quand?

Conseillère RH : Ben...

Directeur général : Le coût de la vie là. Quand est-ce qu'on leur donne ça?

Conseillère RH : Moi la prochaine date qu'on avait décidé dans les évaluations de rendement c'est au 30 juin; les directeurs doivent me remettre leur document; modification adaptée pour chacun de leur type de poste. Au 30 juin.

Directeur général : Moi ce que je te dirais; c'est qu'on est probablement près; proche; indépendamment de ça; que quelqu'un me fasse une recommandation; qu'on aille au Conseil Exécutif pour dire : OK, on serait... parce qu'on a déjà commencé le processus; tu te souviens, le courriel que j'ai envoyé?

Conseillère RH : Ouais

Directeur général : Il y a un processus qui a été tout croche avec [la contrôleur], qui a déjà donné les augmentations de coût de la vie. Je ne comprends pas. Ça, ça me met en criss. Donc ce qu'on devrait faire c'est de dire : OK, en fonction de ça, étant donné qu'on a déjà commencé le processus; de dire : je ne sais pas comment on a donné : 1,5%

Conseillère RH : Ha non; c'est genre 0,6.

Directeur général : Bon ben annonce le; fais la recommandation et on va le faire là là.

Chercheuse : 0,6% a tout le monde? Dans le fond

Directeur général : Ouais, ça va régler le problème. Pis après ça tu pourras dire : les évaluations; là on avait dit c'est à l'automne. C'est le processus normalement qui va prendre son cours, après. Non?

Conseillère RH : L'automne?

Directeur général : Ouais

Conseillère RH : Oui. Temporairement. Parce qu'après ça, ça va être, mai-juin.

Directeur général : C'est ça

Conseillère RH : Pour la première année on le fait là

Il est possible d'interpréter à partir de cet encadré que tous n'avaient pas le même niveau de confort avec le « coût » d'un changement, même lorsque l'objectif recherché est, en apparence, considéré comme collectivement accepté. Pour la contrôleuse, elle aurait dû attendre que la décision soit prise collectivement, en comparaison à ce qu'elle avait l'habitude d'appliquer. Elle y voyait peut-être une forme de pénalisation envers ses employés de bureau qui obtenait généralement leur augmentation au même moment de l'année. Ne se sentant pas outillée pour faire face à l'attente de la décision collective, elle préféra prendre l'initiative de s'en détacher. Cela dit, rappelons que des extraits précédents dévoilaient que le directeur des pièces se trouvait dans l'attente d'indication concernant les augmentations, puisqu'il s'était retrouvé dans un service n'ayant aucun antécédent en la matière.

L'encadré montre également que le directeur général s'est retrouvé, bien malgré lui, à devoir procéder à un nouveau diagnostic de manière à intégrer les derniers événements. Notre modèle permet ainsi d'observer que le directeur général se positionnait dans un contexte D, voulant céder l'autorité décisionnelle à ce sujet aux directeurs (via le COO). Or, en raison des actions réalisées par la contrôleuse, il se repositionne à la jonction entre le contexte A et B. Il juge alors nécessaire de faire preuve d'une initiative qui viserait à rétablir une certaine justice en donnant la même augmentation à tous, même si ce n'est pas ce qui était prévu. Il s'agit d'une solution qui est optimale, à ce moment, en termes de dépense de ressources puisqu'elle vise une correction temporaire, jusqu'au moment où « le processus normal » reprendra son cours.

En somme, le manque d'uniformité qui se crée nécessairement par les initiatives des multiples acteurs contribue à obtenir, parmi les acteurs, différentes interprétations du contexte. Notre modèle permet ainsi de mieux comprendre le positionnement respectif de chaque acteur ainsi

que d'expliquer les réévaluations du contexte et les ajustements à la nature de changement réalisées au fil du temps.

#### 4.9 Synthèse des résultats concernant les contextes de changement

Cette deuxième partie avait pour objectif de répondre à la question « Quel est le rôle du contexte dans le changement de la pratique de la GRH? ». La littérature aborde cette question en traitant surtout de la croissance de l'organisation, des pressions liées à la capacité des effectifs ou encore des enjeux de légitimité. Or, nous avons plutôt observé la manière dont les acteurs interprètent leur contexte, considérant que ce sont ces interprétations qui les incitent à ressentir un besoin de changer. Cela permet d'intégrer pleinement les conclusions de certaines études selon lesquelles les changements en matière de GRH surviennent dans des contextes situés et émergents.

Lors de nos analyses, nous nous sommes attardés à la compréhension des particularités contextuelles lorsqu'un acteur évoquait un besoin de changement. Nous avons ainsi repéré des préoccupations (besoins spécifiques) qui peuvent être associées d'une part à la dynamique dans laquelle elles s'insèrent et d'autre part à une orientation en regard des particularités des situations de proximité. En effet, chaque besoin spécifique est associé soit à la dynamique relationnelle, décisionnelle ou d'attribution des ressources. L'orientation concerne soit le renforcement des particularités des situations de proximité, soit la rupture avec celles-ci.

Nos analyses nous ont amenés à proposer un modèle intégrateur qui rend compte de la progression potentielle d'un changement. À partir du moment où l'acteur évoque un besoin de changement, son interprétation du contexte dans lequel il se trouve est susceptible d'évoluer (soit de façon ascendante ou descendante dans le modèle), et ce, jusqu'au moment où ledit changement sera appliqué. Autrement dit, ces contextes se réfèrent au diagnostic que réalise l'acteur, de façon continue, de manière à y intégrer des éléments émergents ou de nouvelles interprétations du contexte.

Notre modèle comporte quatre contextes types. Les contextes A et B se rapportent à une dynamique d'attribution des ressources qui s'oriente vers un maintien des particularités des situations de proximité. Ici, l'acteur cherche à optimiser l'utilisation de ses propres ressources. Le contexte A est orienté vers le maintien des particularités des situations de proximité pour les dynamiques relationnelle et décisionnelle. Ce contexte provient du besoin de corriger la relation d'échange (dynamique relationnelle), ce qui est susceptible de donner lieu à des initiatives de la part de l'acteur (dynamique décisionnelle). Le contexte B, qui introduit une rupture aux caractéristiques des situations de proximité pour les dynamiques relationnelle et décisionnelle, émerge lorsque l'acteur parvient à prendre du recul sur les répercussions de ces initiatives. Cette comparaison des différentes relations d'échange est susceptible de le conduire à se préoccuper des principes de justice et d'équité (dynamique relationnelle), ce qu'il prendra en charge par l'encadrement de sa pratique de la GRH par la mise en place de règle et de cadre de référence (dynamique décisionnelle).

Dans les contextes C et D, l'acteur choisit plutôt d'investir pour accéder à de nouvelles ressources qui soutiendront la réalisation de ses objectifs, ce qui rompt avec les particularités des situations de proximité en matière de dynamique d'attribution des ressources. La mise en œuvre des changements nécessitera plus de temps et la création de nouvelles relations d'échange. Cela présente davantage de risques, puisque ces ressources supplémentaires seront gaspillées si l'objectif n'est pas atteint. En ce qui a trait aux deux autres dynamiques, le contexte C est orienté vers le maintien des particularités des situations de proximité pour les dynamiques relationnelle et décisionnelle. L'acteur souhaite sécuriser les chances d'équilibrer les relations d'échange en regard de principe de justice et d'équité. Il aura ainsi tendance à encadrer la pratique de la GRH tout en se montrant sensible aux réactions potentielles des acteurs impliqués (dynamique relationnelle). Il est alors susceptible d'ouvrir des espaces d'appropriation aux acteurs impliqués dans l'implantation du changement (dynamique décisionnelle). Finalement, en rupture avec les situations de proximité pour les dynamiques relationnelle et décisionnelle, le contexte D évoque les moments où les acteurs manifestent le besoin de se désapproprier le changement et de diluer le poids de leur propre avis (dynamique relationnel). Une prise en charge par un groupe d'acteurs donne ainsi lieu à une norme collectivement acceptée (dynamique décisionnelle).



#### 4.10 Conclusion de la partie 2 de nos résultats

Les apports de ces contributions pour l'étude de la GRH en PME seront discutés en regard des écrits scientifiques au chapitre 5. Cela dit, soulignons déjà que notre modèle offre un cadre d'analyse permettant de retracer la trajectoire de la progression du diagnostic du contexte que réalisent les acteurs. Il est ainsi possible d'expliquer de quelle manière un événement spécifique contribue au changement de pratique à la suite d'une modification de ce diagnostic. On peut ainsi parler d'un processus de diagnostic continu, jusqu'à l'application du changement. Notre modèle permet également d'analyser de quelle manière les interactions entre les acteurs contribuent à l'émergence d'une nouvelle interprétation partagée du contexte. En effet, des différences peuvent être observées du fait que chaque individu impliqué ne partage pas nécessairement la même interprétation du contexte. Notre modèle permet ainsi de positionner ces différentes interprétations et d'observer les tensions ou les modifications de diagnostic qui en émergent. À cet égard, la réponse à notre troisième question mettra justement en lumière par quelles actions les acteurs s'investissent envers un changement potentiel, et ce, jusqu'à son application.

## PARTIE 3. LES MÉCANISMES DES CHANGEMENTS

### 4.11 Introduction de la partie 3 des résultats

Dans le bilan de la littérature du premier chapitre consacré à la problématique de la recherche, nous retenons des connaissances actuelles la possibilité d'attribuer un caractère réactif ou proactif aux processus de changement de la GRH, la présence de tensions entre les acteurs impliqués et la possibilité d'y observer des démarches d'apprentissage inter ou extra organisationnelles; ce qui donne lieu à différentes trajectoires d'enchaînement des changements, tels que l'essai-erreur.

En effet, les processus de changement seraient planifiés ou émergents, c'est-à-dire que l'acteur peut chercher à prévenir des problèmes ou y réagir. Les changements dans la pratique de la GRH seraient également habités par des tensions entre différents idéaux types (p. ex. des pratiques objectivantes vs des pratiques discrétionnaires). Ces tensions se manifestent entre autres par la présence de pratiques associées à ces différents idéaux types, ce qui réfère à la capacité d'ambidextrie de l'organisation. Le processus de changement implique aussi de la « négociation » entre les acteurs impliqués : ces processus contribuent à la diminution ou l'augmentation du pouvoir des acteurs (p. ex. : modification du degré de liberté occasionnée par la formalisation d'une règle). Ces changements peuvent aussi être vus comme des processus d'apprentissage, lesquels sont réalisés à l'interne ou issus d'influences externes. Ce faisant, les changements suivront différentes trajectoires. Un changement sera possiblement permanent lorsqu'il est mis en place en réponse à une modification importante dans son environnement. D'autres changements seront temporaires, notamment lors d'expérimentation de type essai-erreur, qui consiste en un enchaînement de changements en réaction aux résultats de changements précédents. D'autres pratiques sont plutôt utilisées en alternance, tel un « coffre à outils » à la disposition des acteurs et utilisé en fonction des particularités des situations se présentant à lui. En somme, la littérature nous informe d'une interaction forte entre le contexte dans lequel s'insère l'acteur et le processus de changement. On peut en comprendre que les processus de changement sont constamment susceptibles d'être interrompus ou ajustés, et ce pour différentes raisons : un nouveau problème qui émerge, de nouvelles tensions ou encore de nouveaux apprentissages.

Alors que la littérature a éclairé plusieurs éléments expliquant l'enchaînement continu de changement dans la pratique de la GRH (c.-à.-d. que le contenu des changements s'avère temporaire), la manière dont l'acteur opère concrètement les changements et parvient à les stabiliser demeure un sujet absent de cette littérature. À cet égard, l'ontologie processuelle des perspectives de la pratique attribue une essence dynamique, soit en continuelle réalisation, à toute entité – dont les pratiques de GRH. C'est leur maintien qui devrait être considéré exceptionnel plutôt que l'inverse. Il y a donc lieu de s'interroger au sujet des actions permettant aux acteurs de se rallier autour du maintien d'un changement. Autrement dit, il est question de mieux comprendre ce qui se produit dans les processus de conception et ce qui contribue au maintien d'une intention de changement spécifique, et ce, jusqu'à l'application de celui-ci.

Dans cette deuxième partie de la présentation de nos résultats, nous nous intéressons à la question: « À travers quels mécanismes les acteurs changent-ils la pratique de la GRH? ». Plus précisément, nous nous intéressons aux mécanismes contribuant au maintien du changement en cours et avons pour objectif de mieux refléter le quotidien des acteurs impliqués. Rappelons que dans la partie 1 et 2 de nos résultats, nous avons approfondi notre compréhension des différentes natures de changement possibles et des contextes où les acteurs auront préalablement reconnu un besoin de changer. Dans cette partie, nous portons notre attention sur ce qui se produit entre les moments où l'acteur identifie un besoin de changement, le stabilise puis l'applique.

Plus précisément, nous avons réalisé une analyse des discours des acteurs impliqués dans des changements de pratique de la GRH, de laquelle il est ressorti quatre types d'action. Il a été observé que ces acteurs 1) mobilisent des connaissances, 2) racontent l'histoire du changement, 3) planifient son déroulement et 4) visualisent son application. Nous avons ensuite réalisé une analyse contextuelle des moments où la réalisation de ces actions contribuait au maintien de la poursuite du changement. Nos analyses ont donné lieu à l'identification de quatre mécanismes, soit l'enracinement, la valorisation, l'habilitation et l'idéalisation. Ces mécanismes expriment la contribution possible des quatre actions ci-haut identifiées à la production du changement. Nous

terminons en proposant un modèle intégrateur dans lequel nous positionnons ces mécanismes en fonction de leur proximité avec l'acteur impliqué dans le changement.

Nous contribuons ainsi aux connaissances en dévoilant par quelles actions l'acteur intègre ses interprétations à l'égard des éléments émergents de son milieu tout au long de la démarche de changement. Comme dans la partie précédente, nous démontrons alors que le « diagnostic de l'environnement » n'est pas quelque chose que l'acteur réalise une seule fois, en début de démarche de changement. En effet, nos analyses montrent qu'en examinant ces mécanismes, il est possible d'expliquer pourquoi l'acteur juge réaliste pour lui et pour son environnement de maintenir le changement en cours. Ces connaissances permettent de mieux comprendre comment l'acteur parvient à susciter l'adhésion à un changement malgré les possibilités de perte de pouvoir individuel de certains acteurs. Nos résultats révèlent également que lorsque l'acteur examine son environnement, celui-ci a recours entre autres à des informations obtenues grâce à la proximité avec les personnes concernées par le changement. Autrement dit, en mobilisant des connaissances associées à son contexte situé, l'acteur contribue au maintien du changement. Ces résultats soulignent la pertinence que l'acteur qui a pour objectif de modifier sa pratique de GRH s'imprègne d'abord de son environnement.

Comme dans les deux parties précédentes, nous débutons par des précisions relatives aux techniques d'analyse utilisées pour ensuite présenter nos résultats ainsi qu'un modèle intégrateur.

#### 4.12 Précisions relatives aux techniques d'analyse des mécanismes des changements

La démarche suivie consistait à analyser spécifiquement les actions constitutives des changements pour ensuite identifier les mécanismes leur étant associés. Pour ce faire, nous nous sommes concentrés sur l'analyse de moments de travail spécifiquement dédiés à la mise sur pied d'une politique d'évaluation du rendement. Au total, 18 vignettes se rapportant à différents moments durant lesquels la conseillère RH travaillait sur la mise sur pied de ce programme ont été utilisées dans ces analyses.

À la première étape des analyses concernant les mécanismes de changement, il faut savoir que les analyses pour la question 1 et 2 n'avaient pas encore été réalisées. Nous avons procédé en codant d'abord six vignettes dans lesquelles nous avons analysé tout extrait susceptible de contribuer à l'un ou l'autre des types de changement identifiés à l'origine dans la revue de la littérature (Chapitre I), soit la standardisation, rendre tangible, l'augmentation de la cohérence et la complexification. Ainsi, pour chaque phrase exprimée par l'un ou l'autre des intervenants, la chercheuse se posait les questions suivantes : en tenant ce propos, que fait l'acteur ? Est-ce que cela est en lien avec l'un ou l'autre des types des changements en GRH? À ce stade, l'arbre de codification comportait donc des énoncés associés à l'un ou l'autre des quatre types de changement identifiés au premier chapitre, soit la standardisation, le fait de rendre tangible, l'augmentation de la cohérence et la complexification. Cette première analyse a donné lieu à la codification d'environ 150 énoncés, sous une quarantaine de nœuds reflétant des actions réalisées par les acteurs.

Dans une deuxième étape, ces énoncés ont été réorganisés sans égard à la nature du changement auxquels ils contribuaient. Autrement dit, nous avons évacué l'association initiale entre les énoncés et les types de changement repérés dans le premier chapitre puis ré-organisé ces énoncés en nouvelles catégories. Il en résultait six thèmes, lesquels incluaient la stabilisation et la reconnaissance du besoin de changer – catégories qui ont été examinées plus en profondeur dans nos réponses aux questions de recherche 1 et 2. Pour assurer la cohérence de ces six thèmes et valider leur définition respective, quinze vignettes ont été analysées. Ces thèmes réfèrent ainsi aux actions que nous examinerons dans cette partie.

Dans une troisième étape, des vignettes ont été revisitées dans l'objectif de comprendre les mécanismes de maintien du changement. Notons qu'à ce stade, les analyses pour la question 1 et la question 2 avaient été réalisées. Nous disposions donc d'une grille d'analyse pour distinguer les contextes et la nature du changement. Il a alors été possible d'examiner les enchaînements de différentes actions, en portant une attention aux variations dans la nature du changement et de l'interprétation de son contexte. Ces analyses ont mené à l'identification de mécanismes

permettant aux acteurs de maintenir les changements qu'ils conduisent. Nous référons à ces derniers comme les quatre « mécanismes de production du changement ».

#### 4.13 Résultats relatifs aux mécanismes des changements

Cette section est consacrée à la présentation de nos résultats permettant de répondre à la question « à travers quels mécanismes les acteurs changent-ils la pratique de la GRH? ». Nous débutons par la présentation générale des six actions identifiées dans nos analyses pour ensuite expliquer plus précisément comment leur réalisation peut donner lieu à quatre mécanismes de production du changement. Nous positionnons ensuite ces mécanismes dans un modèle intégrateur, lequel les situe en fonction de leur proximité avec l'acteur impliqué dans le changement.

##### 4.13.1 Présentation générale des actions contribuant au changement dans la pratique de la GRH

Dans cette section, nous rappelons d'abord des éléments de notre cadre conceptuel au sujet des trois dynamiques de changement de la pratique de la GRH (voir Chapitre II – partie 3). Nous nous consacrons ensuite à une brève présentation des thèmes ayant émergé de nos analyses.

###### 4.13.1.1 Retour sur le modèle des dynamiques de la pratique de la GRH en situation de proximité

Rappelons d'abord que dans notre cadre conceptuel, notre définition de la pratique de la GRH intégrant les perspectives de la pratique nous a amenés à considérer l'organisation tel un enchaînement de situations qui peuvent tendre vers le maintien ou la rupture des caractéristiques des situations de proximité. Cette tension peut être comprise à travers trois dynamiques associées à chacune des caractéristiques des situations de proximité. Ces dynamiques dévoilent des ressources et des contraintes auxquelles l'acteur est exposé. À chacun de ces arbitrages, l'acteur tente donc de combler un besoin propre à chacune de ces dynamiques, et ce, en regard de l'environnement dans lequel il se situe et donc, de ces ressources et ces contraintes.

La dynamique relationnelle est associée à l'élément de définition de la pratique de la GRH selon lequel cette pratique implique une interaction (ou la préparation d'une interaction) directe ou indirecte entre des membres de l'organisation responsables de la relation d'emploi et des détenteurs de « ressources humaines ». Ce faisant, lorsqu'il change la pratique de la GRH, l'acteur orientera ses actions autour des informations dont il dispose, à un moment précis, quant aux personnes concernées par le changement et aux réactions potentielles de celles-ci. En somme, pour préserver une relation d'échange harmonieuse, l'acteur s'adapte aux réactions des autres, tout en considérant qu'il n'a pas de contrôle sur celles-ci.

La dynamique décisionnelle est liée à l'idée que dans sa pratique de la GRH, l'acteur sollicite sa capacité d'agir en s'appropriant des modèles ou des normes associées à la GRH. Lorsqu'il change sa pratique de la GRH, l'acteur dispose de connaissances (approfondis ou non) au sujet de règlements, de lois, de techniques ou d'outils considérés légitimes. Ces règles auront atteint un certain degré de légitimité auprès d'une collectivité, faisant en sorte que l'acteur n'a d'autre choix que de les considérer (pour ensuite les adopter ou non). Le choix de s'y conformer réside dans la lecture que l'acteur fait quant à leur utilité ou leur pertinence dans les situations qu'il rencontre.

Finalement, la dynamique d'attribution des ressources se rapporte au fait que dans sa pratique de la GRH, l'acteur tente d'atteindre des objectifs (individuels et organisationnels) par l'échange de ressources. Lorsqu'il change sa pratique de la GRH, l'acteur doit orienter ses actions autour des moyens et ressources dont il dispose pour atteindre ces objectifs. Or, non seulement ses ressources sont limitées, mais certaines ressources dont il a besoin pour réaliser ses objectifs sont détenues par d'autres acteurs avec qui il devra collaborer. Ce faisant, l'acteur cherche à pratiquer la GRH de manière à utiliser ses ressources de façon optimale.

Ces trois dynamiques seront utilisées pour organiser, dans un modèle intégrateur, les actions contribuant au changement de la pratique de la GRH et les mécanismes de production de ces changements tirés de nos résultats.

#### 4.13.1.2 Actions contribuant au changement dans la pratique de la GRH

Le tableau 4.6 présente les six thèmes identifiés dans nos analyses. Ils réfèrent aux actions réalisées par les acteurs au cours de la démarche de changement dans la pratique de la GRH.

Nous retrouvons d'abord deux actions dites « marqueurs de changement » : la stabilisation et la reconnaissance du besoin de changement. En effet, nous avons d'abord reconnu la présence d'un changement lorsque l'acteur stabilise celui-ci. Comme nous l'avons expliqué dans la partie 1 de nos résultats, avec ce type d'énoncé, il est possible de comparer une pratique donnée avec une ancienne façon de faire. Dans la partie 2 de nos résultats, l'analyse du contexte dans lequel les changements se produisent a été réalisée en repérant le moment où l'acteur aura préalablement exprimé le besoin de modifier cette façon de pratiquer la GRH. Donc, par l'action de stabilisation, l'acteur changera sa pratique de la GRH en modifiant des éléments se rapportant à différentes dimensions identifiées dans la partie 1 de nos résultats (nature des changements). Cela se produit lorsque l'acteur aura reconnu un besoin de changer la pratique, dans un contexte qu'il est possible de situer grâce à nos résultats de la partie 2 de ce chapitre.

Nos analyses ont aussi permis de repérer quatre actions qui contribuent au déroulement du changement. Celles-ci s'amalgament alors aux actions « marqueurs de changement » pour mener l'acteur jusqu'au moment où il aura l'occasion d'appliquer la nouvelle façon de pratiquer la GRH. Autrement dit, ces quatre actions se produiront entre les moments où l'acteur identifie un besoin de changement et le moment où celui-ci mettra en application la pratique modifiée (c.-à-d. la nouvelle façon de faire stabilisée). Lorsqu'il réalise une de ces quatre actions, l'acteur contribue à la production du changement grâce à des mécanismes que nous expliquerons dans les prochaines sections.



Tableau 4.6. Actions contribuant aux changements dans la pratique de la GRH

Actions « marqueur de changement »	Description	
Reconnait un besoin de changement	L'acteur formule le besoin de changer une pratique dans un futur proche ou lointain en soulignant son aspect probatoire, dynamique ou évolutif. Cette action révèle le contexte dans lequel se produit ce changement (Voir les précisions méthodologiques de la partie 2).	
Stabilise le changement	L'acteur évoque une décision de changement avec l'assurance que cette nouvelle façon de faire doit être adoptée : une option a été retenue. Cette action révèle la nature du changement attendu (Voir les précisions méthodologiques de la partie 1).	
Actions contribuant aux changements	Description	Mécanismes de production du changement
Mobilisation des connaissances	L'acteur consulte différents types de connaissances, puis retient celles jugées transposables à son contexte. Ces connaissances peuvent être expérientielles ou normatives.	Enracinement de la potentialité en développement
Raconte l'histoire du changement	L'acteur fait état de la situation depuis la reconnaissance d'un besoin de changement en expliquant la démarche dans laquelle ce changement s'inscrit et le travail accompli jusqu'alors. Il met en évidence les ressources qui ont été investies par lui-même ou des pairs.	Valorisation de la potentialité en développement
Planifie le changement	L'acteur séquence, énumère et organise les tâches et étapes à accomplir par lui-même ou par des pairs et qui permettront de réaliser le changement visé.	Habilitation à contribuer à la potentialité en développement
Visualise l'application du changement	L'acteur réalise une projection dans le futur de l'opérationnalisation du changement en élaborant un récit fictif. Il transpose alors le changement souhaité sur des éléments de sa réalité comportant plus ou moins de détails contextuels.	Idéalisation de la potentialité en développement

Prenons pour exemple le changement observé qui concerne le processus d'évaluation du rendement. Comme nous l'avons présenté dans la partie 2 de nos résultats, l'interprétation que fait l'acteur de son contexte est susceptible d'évoluer. En effet, l'émergence de certaines préoccupations (décisionnelles, relationnelles ou associées aux ressources) peuvent agir comme levier incitant l'acteur à reconnaître un besoin de changer les pratiques de rétroaction. L'acteur s'appuie d'abord sur une préoccupation relative au sentiment de justice alors que des membres de l'organisation souhaitent voir les critères utilisés pour juger du rendement d'un employé.

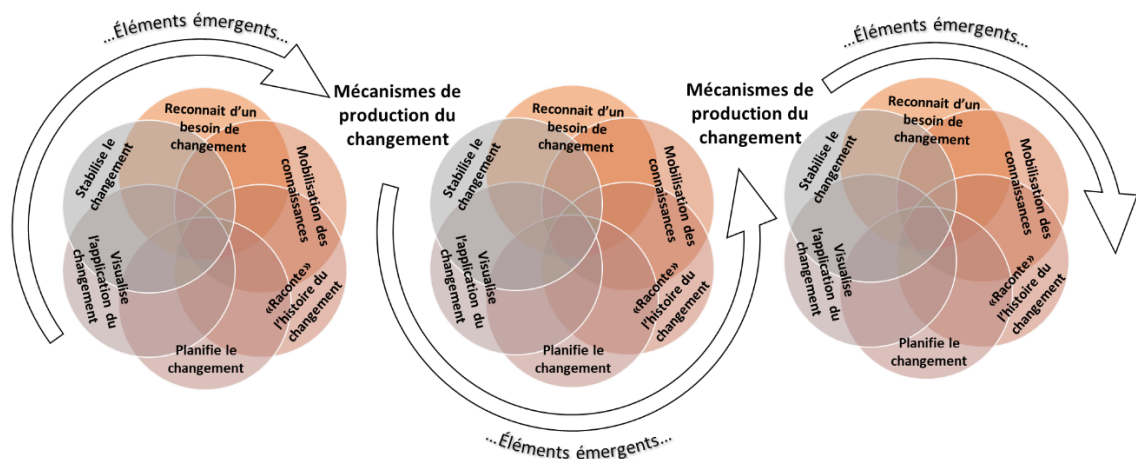
Préalablement à l'application d'une nouvelle façon de faire l'évaluation du rendement, l'acteur enchaînera des discours dans lesquels il stabilisera le changement. Ainsi, jusqu'au moment où il aura l'occasion d'appliquer ce changement, l'acteur affirmera puis réaffirmera de quelle façon il souhaite tenir ces évaluations qui seront « désormais tangibles et réalisées à partir de critères de compétences ».

Or, cette action de stabilisation peut faire évoluer le contexte dans lequel le changement s'inscrit. En effet, dans notre exemple, l'acteur aura d'abord voulu apporter ce changement après avoir constaté des réactions soulignant un sentiment d'injustice. Il aura alors ciblé d'agir sur la transparence du processus et cherché à s'assurer que toutes les évaluations du rendement soient visées par ce changement. Or, avant même d'appliquer ce changement, l'acteur réalise que les gestionnaires ne présentent pas tous le même niveau d'habiletés pour réaliser ce type de pratique (passage à un nouveau contexte). Préoccupé par leurs réactions potentielles, il modifie la trajectoire du changement pour l'ajuster à leurs capacités et limites actuelles. En somme, avant même d'avoir appliqué une nouvelle façon de faire, le changement stabilisé peut faire évoluer l'interprétation du besoin de changer, qui à son tour, contribuera à un ajustement du changement préalablement stabilisé.

À travers ces changements de contexte et ces ré-affirmations de la stabilisation des changements, nos résultats révèlent la présence de quatre actions qui contribuent à autant de mécanismes de construction du changement. Ceux-ci viennent ainsi interagir avec les actions marqueur de changement. La figure 4.2 illustre cette idée : pendant la construction du changement, les actions

marqueurs de changement sont entremêlées d'actions contribuant à le rendre de plus en plus concret et à l'ajuster à son contexte. Ces actions peuvent être utilisées par l'acteur de manière à assurer son confort relatif aux changements, et ce, grâce à différents mécanismes. Tel que l'illustreront des extraits issus de nos données, ces actions sont réalisées dans des contextes situés, ponctués d'éléments émergents.

Figure 4.2. Actions contribuant aux changements dans la pratique de la GRH



Notons toutefois que nos analyses n'ont pas porté sur l'ordonnement des actions réalisées. Ainsi, les flèches courbées de la figure 4.2 visent uniquement à illustrer l'émergence du contexte et non pas l'ordre de réalisation des actions.

En somme, dans son quotidien, l'acteur impliqué dans un changement de la pratique de la GRH réalise quatre différentes actions qui lui permettront de s'ajuster aux éléments qui émergent de son environnement. À l'occasion de ces actions, différents mécanismes peuvent se mettre en œuvre, lesquelles permettront la production des changements dans la pratique de la GRH.

Suite à de cette brève introduction, les sections suivantes seront consacrées à la description détaillée des actions contribuant aux changements dans la pratique de la GRH et à l'explication des mécanismes de production desdits changements auxquelles elles sont associées.

#### 4.13.2 L'acteur mobilise des connaissances

La première action identifiée dans le tableau 4.6 est celle de **mobilisation des connaissances**. On l'observe lorsque l'acteur consulte différentes références susceptibles de guider ou d'orienter la nature du changement. Nos données ont permis de distinguer deux catégories types dans lesquelles s'insèrent les sources de connaissances alors répertoriées. En termes de mécanismes, nos données révèlent que l'acteur **enracine la potentialité en développement**. Ce mécanisme implique, d'une part, l'évaluation de la pertinence et de la crédibilité des différentes sources de connaissances. Ce mécanisme implique aussi l'évaluation de la transférabilité des potentialités de changement issues de ces connaissances aux circonstances dans lesquels se retrouve l'acteur. L'acteur vérifie alors que les pratiques RH dont il a pris connaissance peuvent être appropriées dans le contexte actuel de l'entreprise.

##### 4.13.2.1 Constitution de l'action « mobilisation des connaissances »

Dans nos observations, nous avons distingué les sources de connaissances répertoriées comme étant soit expérientielles et contextualisées ou normatives et décontextualisées. Notons que ces caractéristiques ne sont pas mutuellement exclusives, mais se retrouvent plutôt sur un continuum. En effet, l'acteur peut utiliser des termes associés aux pratiques normatives pour décrire sa propre expérience ou ses observations, tel que l'illustrera un des exemples suivants. Ainsi, le tableau 4.7 montre les thèmes de premier niveau dégagés par la chercheuse ainsi que des exemples de discours les illustrant.

D'abord, les sources de connaissances peuvent prendre la forme de retour sur des expériences personnelles passées, référant alors à une expérience particulière ou à leur cumul. Cette action de mobilisation des connaissances se caractérise par la contextualisation des connaissances, puisque l'acteur est en mesure de les associer à des circonstances spécifiques, d'autant plus qu'il en aura possiblement observé les résultats. Le tableau 4.7 montre que ce premier type de connaissances mobilisées peut être tiré du retour sur des expériences réalisées au sein de l'organisation ou en dehors de celle-ci.

D'autres connaissances seront de nature normative, c'est-à-dire qu'il s'agira de « bonnes pratiques » ou encore de façons de faire encadrées par la réglementation. Cette deuxième catégorie de connaissances se caractérise par le fait qu'elles sont susceptibles d'être décontextualisées : l'acteur s'y réfère comme quelque chose qui existe en dehors de sa propre expérience du réel. Tel que présenté dans le tableau 4.7, il nous a été possible d'accéder à ce type de connaissance de deux façons. D'abord, lorsque l'acteur y réfère directement (p. ex. : la loi demande de compiler les dépenses liées à la formation), mais également lorsque l'acteur en constate l'absence (p. ex. : nous n'avons pas de structure salariale).

Tableau 4.7. Exemples de discours associés à l'action « mobilisation des connaissances »

Actions réalisées	Exemples
<b>Connaissances expérientielles/contextualisées</b>	
Mobilise des connaissances liées à des pratiques réalisées au sein de l'organisation	<p>Conseillère RH : [En regard du changement visant à uniformiser l'attribution d'une augmentation salariale annuelle] je sais que dans ... c'est surtout.... du coté de [la contrôleur]. Elle, elle le faisait. Le 1er avril de chaque année elle donne...</p> <p>Directeur : Quoi?</p> <p>Conseillère RH : C'est l'indice des prix à la consommation moyen de l'année d'avant qu'elle donnait à ses employés</p>
Mobilise des connaissances liées à des pratiques réalisées dans d'autres organisations	<p>Directeur : « [En parlant de la fréquence et du format d'évaluation du rendement] Pour les cadres, moi dans mes anciennes vies, moi, c'était deux fois par année; mais c'est... une évaluation différenciée. C'est une présentation que je fais... »</p>
<b>Connaissances normatives / décontextualisées</b>	
Mobilise des connaissances liées à une norme ou une « bonne pratique »	<p>Conseillère RH : « [En parlant de formulaire d'évaluation] Je le prendrais aussi. Tout ce que tu peux me fournir je vais le prendre. Mon mentor m'en avait donné deux ou trois exemples aussi.</p>
Mobilise des connaissances en identifiant l'absence d'une norme ou « bonne pratique »	<p>Directeur : On as-tu ça une politique de révision salariale...?</p> <p>Conseillère RH : zéros la...</p>

Telles que mentionnées précédemment, ces caractéristiques ne sont pas hermétiques. Un acteur pourra utiliser des connaissances normatives pour discuter de ses expériences concrètes ou commenter les expériences de ses collègues. À cet égard, les interactions entre les acteurs sont justement l'occasion de comparer les différentes sources de connaissances. L'exemple suivant montre cette comparaison alors que la conseillère souligne l'absence d'une bonne pratique au sein de l'organisation pour ensuite voir que cela rejoint l'expérience d'un directeur à l'extérieur de l'organisation.

Conseillère RH : On l'a fait l'équité [salariale], mais il y a rien...[qui a changé dans la façon d'attribuer les salaires]

Directeur : Ce n'est pas juste ici; l'ensemble des entreprises c'est problématique.

Conseillère RH : Oui oui

Le directeur se réfère alors à sa propre expérience acquise dans d'autres organisations (tout en généralisant au passage) pour souligner qu'il comprend ce à quoi elle réfère par cette « façade » d'équité salariale. Cette illustration montre la compréhension commune générée par cette action de partage des connaissances alors que les acteurs mobilisent des connaissances qui présentent des caractéristiques différentes.

En somme, tout au long de la démarche de changement, l'acteur mobilise diverses connaissances. Cette action sera réalisée en interaction avec d'autres acteurs qui réaliseront aussi cette même action en mobilisant des connaissances pouvant comporter des caractéristiques différentes. Ce faisant, la réalisation de cette action peut se transformer en mécanisme de production de changement, lequel contribue au maintien de la potentialité en développement.

#### 4.13.2.2 Contribution au changement

Lorsqu'il mobilise ces connaissances, l'acteur se réfère à différentes expériences ou normes, lesquelles peuvent être produites par l'acteur lui-même, par des collègues ou encore par des acteurs et institutions extérieurs à l'organisation. Il se construit alors un répertoire de potentialités (c'est-à-dire, de façons de faire potentiellement utilisables compte tenu du contexte) qui servira d'appui tout au long du changement. Plus spécifiquement, l'interprétation

de nos données nous amène à y voir un **mécanisme d'enracinement de la potentialité en développement**.

À travers la mobilisation de connaissances, l'acteur compare les différentes connaissances qu'il a acquises de manière à identifier les plus appropriés pour changer les pratiques actuelles. Il évalue alors la pertinence et la transférabilité de toutes ces connaissances en regard des circonstances dans lesquelles il se trouve. Autrement dit, il identifie les potentialités avec lesquelles il est confortable de poursuivre la démarche de changement, du fait qu'elles ont du sens considérant son contexte. Il s'inspirera ensuite de ces ancrages pour bricoler, puis stabiliser une pratique adaptée à son contexte. L'encadré 4.18 illustre ce phénomène.

Encadré 4.18. Illustration du mécanisme d'enracinement de la potentialité en développement (1)

La conseillère RH en est au début de son projet concernant la mise sur pied d'un processus d'évaluation du rendement (contexte : perçoit l'encadrement de la prise de décision à sa portée). Elle s'intéresse plus spécifiquement à la manière de conduire ces analyses et à la tangibilité de celles-ci (nature du changement). Elle effectue alors, accompagnée de la chercheure, une revue des connaissances à ce sujet en récupérant des modèles provenant de diverses sources :

Chercheure : [*Mobilisation des connaissances – source 1*] J'en ai fait des formulaires; si tu veux t'en inspirer. J'en ai fait, des fois, des formulaires d'évaluation du rendement en consultation.

Conseillère RH : Pour quel genre de poste?

Chercheure : C'était des postes pas nécessairement comme ça, mais, tu peux regarder la structure, comment il est fait.

Conseillère RH : [*Mobilisation des connaissances – source 2*] parce que moi dans le fond j'ai celui-là, ici [elle montre un exemple fourni par son mentor, un ancien employé qui occupe maintenant un rôle de consultant pour différents enjeux liés à la gestion].

Chercheure : tu en feras ce que tu voudras

Conseillère RH : [cherche dans son ordi] [*Mobilisation des connaissances – source 3*] : j'en avais fait un, dans le fond, pour la fin de période de probation de deux de nos employés. Et ça ressemblait à ça. Dans le fond il y avait cinq compétences générales – c'était un gros formulaire quand même vu que c'était une probation. Cinq

compétences générales. Trois compétences au poste. Ensuite j'avais ce qui était... comme mettons « ponctualité » puis genre « quantité de travail ». Puis après ça : force et développement et recommandations... bon, ça fait que c'est ça. [Stabilisation] Ça va être quelque chose de plus petit que ça c'est sûr. Moins complexe un peu.

Dans cet extrait, les sources auxquelles la conseillère RH est exposée présentent les deux types de caractéristiques mentionnés précédemment. Le modèle fourni par la chercheuse est décontextualisé (peut-être aussi celui fourni par le mentor) puisqu'elle ne l'a pas appliqué elle-même : ce partage n'est pas accompagné d'un récit de leur utilisation. À l'inverse, lorsque la conseillère RH réfère à l'exemple créé pour une fin de probation, il s'agit d'un exemple contextualisé : bien qu'elle ne le mentionne pas, elle sait auprès de qui elle l'a utilisé et elle en ressort avec un certain bagage d'expérience.

Il est possible d'observer que la conseillère aura ainsi été exposée à des façons de prendre les décisions qu'elle aura considérées légitimes (à l'inverse de façon de faire qu'elle aurait considérées illégitimes, tel que de faire du favoritisme ou tenir des pratiques discriminatoires). On observe ainsi un ajustement qui s'articule autour des ressources et contraintes de la dynamique décisionnelle, laquelle concerne ce qui est considéré légitime par les pairs (ici, les experts RH ou le cadre législatif). Elle n'aura pas retenu tous les éléments dans les référents qui lui auront été présentés, seulement ce qui lui semblait applicable.

En effet, l'exposition aux référents lui aura fourni l'occasion de se positionner sur un certain nombre d'entre eux, par exemple, lorsqu'elle dit : « Ça va être quelque chose de plus petit que ça ». Elle s'oriente alors à partir des réactions anticipées de ses collègues, considérant que ceux-ci n'ont que peu d'expérience avec un tel dispositif. Elle s'ajuste alors aux ressources et contraintes de la dynamique relationnelle, puisqu'elle n'a pas le contrôle sur les réactions des personnes concernées par le changement : elle ne peut que tenter de s'y ajuster.

Ce faisant, elle aura alors précisé sa pensée en regard de ce qu'elle souhaite intégrer ou non dans sa nouvelle pratique, identifié des ressemblances avec les référents d'ancrage et fait des distinctions en regard du contexte qui demande d'exclure certaines des connaissances. Par



conséquent, le lien avec les connaissances retenues et dont elle s'est inspirée pour stabiliser le changement est renforcé.

Qui plus est, il est intéressant de constater que cette situation construit un nouveau contexte, celui dans lequel elle est sensible à l'idée de s'ajuster aux réactions potentielles (voir partie 2). En effet, dans sa réflexion, elle s'interroge quant au niveau de complexité acceptable dans les circonstances, en fonction du fait que la nouvelle pratique serait utilisée par des collègues n'ayant aucune ou peu d'expérience avec ce type de procédure. Autrement dit, l'acteur constate que plusieurs ancrages sont possibles, mais que, considérant l'évolution du contexte, certains s'avèrent plus adaptés aux circonstances.

Cela dit, comme mentionné précédemment, lorsque le changement implique plusieurs acteurs, tous n'ont pas les mêmes référents. Par exemple, dans le troisième extrait du tableau 4.7, la conseillère RH relate à un directeur les pratiques internes relatives à l'attribution d'augmentation salariale. L'encadré suivant montre la suite de cette conversation :

Encadré 4.19. Illustration du mécanisme d'enracinement de la potentialité en développement (2)

Dans l'objectif d'uniformiser les augmentations de salaire annuel, la conseillère RH réfléchit au moment dans l'année où serait appliqué ce changement et au montant de l'augmentation. Elle discute de la situation avec le directeur des pièces:

Conseillère RH : [*Mobilisation des connaissances – source 1*, telle que vu par la conseillère ] Je sais que dans ... c'est surtout mettons du côté de la contrôleur. Elle, elle le faisait. Le 1er avril de chaque année elle donne...

Directeur : Quoi?

Conseillère RH : C'est l'indice des prix à la consommation moyen de l'année d'avant qu'elle donnait à ses employés

Directeur : [*Mobilisation des connaissances – source 1 telle que vue par le directeur* ], Mais c'est ça la politique?

Conseillère RH : Hen?

Directeur : C'en est une politique.

Conseillère RH : [*Stabilisation*] C'est ça, [Revue des connaissances – amalgame entre les deux sources], mais c'est juste elle qui le faisait. C'était pas appliqué ... elle... elle le faisait, mettons...

Directeur. : À qui?

Conseillère RH : À [nomme les deux employées de bureau].

Comme vu par la conseillère, la source auxquels elle se réfère consiste en l'expérience d'une pratique réalisée au sein de l'organisation. Ayant observé les circonstances d'application et les résultats de cette pratique, elle compte s'en servir comme appui dans l'élaboration de la nouvelle pratique. Le directeur des pièces a alors encore très peu de connaissance relative à l'expérience d'utilisation de cette pratique interne. Cette discussion lui aura permis de contextualiser ses connaissances normatives, notamment grâce au fait que la conseillère lui a précisé le nom des deux employés recevant cette augmentation.

Ainsi, en interaction avec les autres personnes impliquées, l'acteur est exposé à d'autres connaissances qu'il validera, de manière à préciser la vision commune du changement. Autrement dit, il peut arriver que l'acteur responsable du changement valide la pertinence de la base de référence sur laquelle s'appuient les autres acteurs impliqués. Dans l'encadré précédent, la conseillère RH n'aurait pas, d'elle-même, appelé cette pratique « une politique », puisqu'elle n'était appliquée que par une seule personne. Cela dit, elle acquiesce (« c'est ça, mais... ») au directeur puisque cela leur permet, à ce moment, une compréhension commune de la situation – situation qu'elle peut ensuite nuancer en apportant des éléments plus concrets.

L'acteur pourrait aussi se trouver en présence des autres personnes impliquées dans le changement et les entendre évoquer leurs propres référents ou expériences. Ces occasions permettent la validation de leur compréhension de la nature du changement. L'encadré suivant fournit un exemple qui montre bien que tous n'ont pas les mêmes référents à l'égard du changement à venir, lesquels peuvent être tout aussi suffisants pour ancrer le changement.

Encadré 4.20. Illustration du mécanisme d'enracinement de la potentialité en développement (3)

La conseillère RH rencontre la contrôleuse afin de lui présenter le formulaire d'évaluation du rendement qu'elle a élaboré. Elle souhaite donc lui expliquer son fonctionnement.

Conseillère RH : [*Stabilisation*] Cela fait que, ces compétences-là... tu peux en ajouter, les enlever et les remplacer. Tu peux faire ce que tu veux avec ça et tu peux même regarder la banque de compétences au complet; mais de base je t'en ai mis six. Six compétences de base.

Contrôleuse : [*Mobilisation des connaissances*] C'est comme le bulletin!

(rire mutuel)

Conseillère RH : [*Stabilisation*] Ouais, c'est ça. C'est ça pour chaque type de poste. C'est sûr que tu es un peu plus experte dans le poste que moi. Tu sais un peu plus qu'est-ce que tes gens font. Ça fait que c'est plus simple; en tout cas, je pense que ça va être plus simple.

À l'occasion de ces explications, la contrôleuse évoque la référence à laquelle ce changement lui fait penser (le bulletin), ce que la conseillère RH valide avant de poursuivre ses explications.

En somme, l'action de mobilisation des connaissances offre l'occasion à l'acteur de produire le changement en cours grâce à l'exposition à des connaissances de différents types. En effet, l'analyse et la comparaison de différentes connaissances ainsi que la validation de leur pertinence contribuent à un mécanisme d'**enracinement de la potentialité en développement**. D'une part, la comparaison d'expériences ou de normes contribue à construire un répertoire de potentialités qui permettra de trouver celle qui sera jugée la plus appropriée selon le contexte puis à renforcer le niveau de précision de la potentialité retenue. D'autre part, la validation des interprétations des autres acteurs assure une compréhension commune, d'autant plus que cela peut donner lieu au partage d'expériences contextualisées. Ces expériences contextualisées favorisent l'engagement des acteurs puisqu'ils peuvent y ancrer la potentialité retenue. Autrement dit, on assure ainsi des « racines » solides aux changements en cours.

Nous terminons cette section en ajoutant la distinction que ce mécanisme se rapporte à des connaissances **antérieures au changement en cours**. En effet, elles ont été construites (vécues ou produites) avant que le besoin de changement auquel essaie de répondre l'acteur n'ait émergé. Au moment que cette norme a été produite ou que l'acteur vivait cette expérience spécifique, cela était complètement extérieur au changement dont il est maintenant question. Cet élément de précision permettra de situer les quatre mécanismes en fonction de leur proximité avec l'acteur impliqué dans le changement.

#### 4.13.3 L'acteur raconte l'histoire du changement

La deuxième action identifiée est celle où l'acteur **raconte l'histoire du changement**. On l'observe lorsque l'acteur fait état de la situation à partir de la reconnaissance d'un besoin de changement. Il peut ainsi traiter de la démarche globale dans laquelle ce changement s'inscrit en évoquant le travail accompli jusqu'alors ainsi que les liens qu'il tisse entre différents événements. Nous distinguons deux catégories types d'action en fonction des personnes impliquées dans ces « récits ». Nos données révèlent que la réalisation de cette action contribue à un mécanisme de **valorisation de la potentialité en développement**. Ce mécanisme permet une évaluation du coût de renonciation en regard des circonstances dans lesquelles se retrouve l'acteur ainsi que la validation de la potentialité en développement et le renforcement de la prise d'action en ce sens.

##### 4.13.3.1 Constitution de l'action « raconter l'histoire du changement »

Lorsque des acteurs racontent l'histoire du changement, les récits sont susceptibles de mettre en scène l'acteur lui-même, relatant son propre investissement en temps ou en énergie. Le récit peut également comporter des événements impliquant d'autres personnes. Ces caractéristiques ne sont pas mutuellement exclusives, puisque certains récits peuvent supposer la collaboration entre l'acteur et ses pairs. En ce sens, des interactions utilisant des pronoms évoquant un collectif (nous) plutôt qu'un individu permet de délimiter ce qui est considéré commun et partagé. Les acteurs se considèrent alors en quelque sorte, tout aussi imputable du travail réalisé par ces autres personnes.

Nous avons observé des récits racontés pour soi, qui surviennent donc seul ou auprès d'un témoin non impliqué dans le changement. Dans nos observations, ces récits survenaient lorsque la conseillère RH rapportait ses propres réflexions à la chercheuse. D'autres récits étaient racontés pour l'autre (soit son interlocuteur), donc ajusté à l'interaction avec d'autres personnes impliquées dans le changement. Les informations transmises étaient alors choisies spécifiquement, parce que l'acteur souhaitait que le récit ait du sens pour son interlocuteur. Le tableau 4.8 montre ces thèmes, qui s'accompagnent d'exemples issus de nos données.

Tableau 4.8. Exemples de discours associés à l'action de « raconter l'histoire du changement »

Actions réalisées	Exemples
<b>Investissement de soi</b>	
Raconte son propre investissement envers la potentialité en développement (pour soi)	<p>Conseillère RH [Elle s'adresse à la chercheure] : J'ai fait mettons une liste. ... comme tu vois j'ai fait comme une liste. J'ai mis comme les plus importants dans les cases; J'ai aussi fait une liste de ce que je trouvais qui était aussi pertinent pour le poste. [...]</p> <p>Chercheure : Ben c'est bon</p> <p>Conseillère RH : Ouais? J'ai travaillé fort.</p>
Raconte à un interlocuteur l'investissement de ce dernier envers la potentialité en développement (pour l'autre)	<p>Directeur général [Il s'adresse à la conseillère RH] : Vous [la conseillère RH et de la chercheure] êtes venue me voir pour me dire qu'il y a des problèmes dans la shop; des gens sont pas bien payés.</p>
<b>Investissement des autres</b>	
Raconte l'investissement des pairs envers la potentialité en développement (pour soi)	<p>Conseillère RH [Elle s'adresse à la chercheure] : Je leur avais envoyé et je ne pense pas qu'ils ont vérifié honnêtement [en parlant des gestionnaires]. [...]. [le directeur des opérations], lui... on s'est parlé hier et il préfère vraiment le premier scénario [...];</p>
Raconte à un interlocuteur l'investissement des autres personnes impliquées dans la potentialité en développement (pour l'autre)	<p>Conseillère RH [Elle s'adresse au directeur général] : Non, [Le directeur des ventes], [il] a déjà commencé à la revoir[un coach en gestion]. Il l'a vu justement mardi cette semaine. Ça l'aide beaucoup qu'il dit. Ça le fait réfléchir.</p>

Donc, tout au long de la démarche de changement, il est possible d'observer l'acteur raconter l'histoire du changement. Cette action sera réalisée de son propre point de vue ou ajustée en fonction des divers interlocuteurs impliqués dans le changement. Les éléments alors considérés se distingueront par leur rapport avec les personnes pour qui le récit est réalisé. Ce faisant, en réalisant cette action, l'acteur contribue à un mécanisme de production du changement. Ce mécanisme contribue au maintien de la potentialité retenue.

#### 4.13.3.2 Contribution au changement

Ainsi, lorsqu'il raconte l'histoire du changement, l'acteur se réfère aux investissements réalisés jusqu'à maintenant par lui-même ou par ses pairs. Il met alors en lien les événements et les situations qu'il considère contribuer favorablement à la potentialité en développement. L'interprétation de nos données nous mène ainsi à y voir un **mécanisme de valorisation de la potentialité en développement**.

À l'occasion de cette action, l'acteur met en évidence l'ensemble des investissements consacrés au développement de la potentialité retenue : les efforts, le temps, ou les réflexions réalisés par lui-même ou par d'autres personnes. En mettant ainsi en commun les contributions des différents acteurs, il est en mesure de « calculer » le coût de renonciation, à ce moment précis de la démarche. En effet, le cumul des contributions représente la valeur du changement qui serait « gaspillé » advenant l'abandon du changement – à moins que certaines de ces actions soient recyclées vers une autre potentialité. L'encadré 4.21 illustre ce mécanisme.

Encadré 4.21. Illustration du mécanisme de valorisation de la potentialité en développement (1)

La conseillère RH poursuit le projet de mise sur pied d'un processus d'évaluation du rendement et attend de pouvoir rencontrer l'équipe de directeurs pour prendre une décision collective au sujet de certaines modalités (contexte : perçoit la possibilité de convenir d'une norme collectivement partagée). Pour se faire, elle s'apprête à leur présenter plusieurs scénarios de processus d'uniformisation. Notons que cette étape survient après avoir travaillé sur le formulaire d'évaluation du rendement, lequel comporte les modalités de conduite d'analyse (nature du changement). Elle explique à la chercheuse où elle en est :

Chercheure : Et l'évaluation du rendement?

Conseillère RH : Je vais au COO demain; pas aujourd'hui. Ça été changé de place. On m'a invité à y aller pour présenter justement nos trois plans de match. [*Raconte l'histoire*] Je leur avais envoyé et je ne pense pas qu'ils ont vérifié honnêtement, ce qui fait que, dans le fond, je vais aller présenter ça. [Le directeur des opérations], lui... on s'est parlé hier et il préfère vraiment le premier scénario. On fait ça du 1er avril au 31 mars pour avoir une évaluation avril ou mai pour avoir une augmentation genre juin ou juillet mettons. [*Stabilisation*] Ça fait que c'est ça qui va se passer et c'est lui qui a la plus grosse masse d'employés. Il a quasiment la moitié de l'entreprise juste à lui. Et il dit : regarde, on le fait cette année. On fait un temps « A » cette année.

Dans cet extrait, la conseillère met en évidence qu'elle a travaillé à l'élaboration de plan de match et qu'elle est prête à le présenter aux gestionnaires. Elle relate aussi les réflexions réalisées par le directeur des opérations. Par ailleurs, il est possible de comprendre que le travail de ce directeur en particulier a une valeur importante par rapport à celui des autres directeurs puisque c'est son équipe qui comporte le plus d'employés qui seront éventuellement visés par la pratique.

Dans l'encadré précédent, le directeur des opérations consacre du temps aux réflexions concernant la mise sur pied du processus d'évaluation du rendement. En y consacrant ainsi des ressources, il en utilise qu'il ne pourra plus dédier à d'autres projets (dynamique d'attribution des ressources). Or, en s'étant investi dans ce changement, malgré ses ressources limitées, il dévoile que ce changement supporte la réalisation de ses objectifs : qu'il le considère important. Par ailleurs, en examinant les efforts consacrés jusqu'à maintenant, l'acteur évalue dans quelle mesure il est confortable avec l'idée de poursuivre vers cette potentialité, alors que cela l'aura privé de travailler sur autre chose. Autrement dit, en maintenant la potentialité retenue, l'acteur confirme que les efforts qui y ont été consacrés en valaient la peine. Ce second encadré met en évidence les choix dans l'attribution des ressources et donc de la priorisation des objectifs que ce mécanisme laisse transparaître :

Encadré 4.22. Illustration du mécanisme de valorisation de la potentialité en développement (2)

La conseillère RH est à sa rencontre hebdomadaire avec le DG. La performance du directeur des opérations est discutée, alors que le directeur général a l'impression que celui-ci réalise difficilement ses objectifs. La conseillère RH commente :

Conseillère RH : [*Raconte l'histoire*], mais moi, le feedback que je reçois de lui [du directeur des opérations] en ce moment c'est du genre : « je ne peux pas travailler sur tout en même temps, il faut qu'on mette des priorités ».

Directeur général : OK, c'est quoi? Je veux juste le savoir.

Conseillère RH : Pour lui, en ce moment, ce qu'il m'a dit c'est : l'évaluation de rendement des employés.

Autrement dit, bien qu'il soit débordé, le directeur des opérations jugea prioritaire de s'investir dans le projet d'évaluation du rendement, même si cela impliqua de ne pas se consacrer à d'autres fonctions.

Aussi, plus l'acteur s'investit dans un changement et plus il précise sa vision de la potentialité en développement. Raconter l'histoire du changement permet alors de valider si le travail réalisé jusqu'à maintenant contribue bel et bien à la potentialité en développement, et ce, en évaluant si les efforts sont valorisés du fait d'être orientés dans la bonne direction. Se faisant, les réactions des autres acteurs concernés (à l'égard du « coût » des actions nécessaires aux changements et réalisées jusqu'à présent) seront aussi prises en considération (dynamique relationnelle). Dans l'exemple précédent, le directeur des opérations aura exprimé à la conseillère RH combien le fait de se consacrer à l'évaluation du rendement l'aura « empêché » de se consacrer à d'autres responsabilités. Cela dit, en reconnaissant que les réalisations passées sont favorables à la potentialité en développement, elle se renforce. Les dialogues entre les acteurs permettent ainsi d'apporter une compréhension commune telle que le montre l'extrait suivant :

Encadré 4.23. Illustration du mécanisme de valorisation de la potentialité en développement (3)

La conseillère RH et le directeur général se rencontrent pour leur réunion de suivi hebdomadaire. Dans la semaine précédente, la conseillère RH devait rencontrer les directeurs



pour leur présenter le formulaire d'évaluation et recevoir leurs commentaires. Le directeur général fait le suivi en ce sens :

Directeur général : Donc, je pense que c'est là...; je pense que ce qu'il faut faire, c'est finir cette étape des évaluations. As-tu... As-tu lu un peu ce qu'il a écrit?

Conseillère RH : Oui oui oui, [le directeur des pièces] et [le directeur des opérations];

Directeur général : C'est bien fait?

Conseillère RH : [*Raconte l'histoire*] Oui oui. [ Le directeur des pièces ] a gardé ma forme; [ le directeur des opérations ] a même adapté son propre formulaire et je le trouve très bien. Ça fait que je pense que je vais mettre juste tous les formulaires [du directeur des pièces] comme ceux [du directeur des opérations] pour pas qu'il y ait plein de versions différentes. [\*autrement dit, elle souhaite uniformiser le format qui sera utilisé par les deux directeurs]

Directeur général : Donc, là, il te manque [la contrôleur] et [le directeur des ventes]?

Conseillère RH : [*Raconte l'histoire*] Oui. Mais [le directeur des ventes] m'a dit qu'il travaillait là-dessus. Et [la contrôleur] m'a dit qu'elle attendait sa rencontre avec [une coach en gestion].

Dans cette conversation, le directeur général vérifie que les efforts de la conseillère RH sont dans la bonne direction. En effet, il confirme que le travail réalisé avec le directeur des opérations mérite également d'être fait aussi avec les deux autres directeurs.

Nous considérons ainsi qu'en racontant l'histoire du changement, l'acteur contribue au maintien de la potentialité en développement en mettant en évidence le temps, l'énergie et les réflexions qui y auront été consacrés jusqu'alors. Cette prise de conscience contribue à un mécanisme de **valorisation de la potentialité en développement**. D'une part, le cumul des contributions de plusieurs acteurs augmente le coût de renonciation de la potentialité en développement, et accroît ainsi la pression pour la maintenir. D'autre part, en reconnaissant les efforts consacrés à cette potentialité, l'acteur confirme que ceux-ci y contribuent favorablement, ce qui occasionne un renforcement à ce qu'il continue à travailler dans cette direction. On reconnaît ainsi que cette potentialité a une certaine valeur.

Nous terminons cette section en soulignant que le mécanisme de valorisation se rapporte à des éléments qui se sont produits **entre le moment où le besoin de changement ait été exprimé et le moment présent**. Autrement dit, cela se rapporte à des actions réalisées spécifiquement avec l'intention de contribuer au changement en cours. L'acteur était alors impliqué dans la démarche de changement et agissait dans l'idée de contribuer à la démarche en cours. Les actions alors racontées auront été réalisées en s'appuyant sur les connaissances enracinées (ce qui réfère au mécanisme précédent). Tel qu'évoqué précédemment, cet élément de précision permettra le positionnement des quatre mécanismes les uns par rapport aux autres.

#### 4.13.4 L'acteur planifie le déroulement du changement

Notre étude a permis d'observer l'acteur s'affairant à **planifier le déroulement du changement**. L'acteur séquence, énumère ou organise les tâches à accomplir et les étapes à franchir, que ce soit par lui-même ou par ses paires. Comme l'action précédente, il est possible de l'analyser en fonction des personnes impliquées dans les actions décrites. L'acteur qui réalise cette action contribue à un mécanisme **d'habilitation à contribuer à la potentialité en développement**. En effet, ce mécanisme permet de préciser la potentialité en développement, de vérifier la capacité des acteurs à la mettre en pratique et à impulser la prise d'actions nécessaires pour sa mise en œuvre.

##### 4.13.4.1 Constitution de l'action « planifier le déroulement du changement »

En planifiant le déroulement du changement, l'acteur énumérera des tâches dont il aura la responsabilité et des tâches devant être réalisées par d'autres acteurs. Les discours évoquant une tâche qui exige une collaboration intégreront l'acteur lui-même ainsi que ses paires par le « nous ». Ainsi, comme pour l'action précédente, l'acteur prononcera parfois ce type de discours « pour soi », alors qu'à d'autres moments, ce sera « pour l'autre », tel que l'illustre le tableau 4.8.

Tableau 4.9. Exemples de discours associés à l'action de « planifie le déroulement du changement »

Actions réalisées	Exemples
<b>Investissement de soi</b>	
Planifie ses tâches menant à la potentialité en développement (pour soi)	<p>Conseillère RH : [s'adresse à la chercheure]: Bon! Ça fait que dans le fond, c'est ça un peu pour ça. Je suis rendu à faire mes formulaires. Du coup que les formulaires seront faits, on va avoir un info-lunch probablement fin février, ou début mars, pour annoncer ça. Juste pour dire ... on va mettre en place de nouvelles affaires. On va avoir besoin de votre collaboration ... blablala.... Après ça on va commencer le 1er avril; je vais rencontrer chacun de mes directeurs dans une première réunion ... générale; puis après ça, je vais les rencontrer chacun leur tour...</p> <p>Chercheure : individuellement pour expliquer leurs grilles ?            Conseillère RH : leur présenter leurs formulaires... c'est ça...</p>
Planifie les tâches à réaliser par son interlocuteur en lien avec la potentialité en développement (pour l'autre)	<p>Conseillère RH : [s'adresse au directeur des pièces]. Ça fait que ce que je te propose; ...là, je te les ai déjà envoyés...c'est que tu prennes le temps de les regarder. Que tu les adaptes en fonction de ce que tu veux et que tu me les retournes. Comme ça moi, je vais pouvoir écraser ma version et conserver celle qui sera utilisée</p>
<b>Investissement des autres</b>	
Planifie les tâches à réaliser par des pairs et menant à la potentialité en développement (pour soi)	<p>Conseillère RH [s'adresse à la chercheure] : Parce que lui, il faut qu'il forme ses directeurs et etc.. Ouf... ses gens n'ont jamais jamais fait ça là. Ça fait que...</p>
Planifie auprès d'un interlocuteur les tâches à réaliser par des pairs et menant à la potentialité en développement (pour l'autre)	<p>Conseillère RH : [s'adresse au directeur général] La prochaine date qu'on avait décidé dans les évaluations de rendement c'est au 30 juin; les directeurs doivent me remettre leurs documents, modifiés, adaptés pour chacun de leur type de poste. Au 30 juin.</p>

En cours de changement, l'acteur est susceptible de planifier les tâches à entreprendre pour conduire le changement souhaité vers la potentialité en développement. Cette action est ajustée

selon les interlocuteurs impliqués dans le changement à qui elle s'adresse. Ce mécanisme de poursuite du changement auquel cette action peut contribuer est dans la section suivante.

#### 4.13.4.2 Contribution au changement

En planifiant le déroulement du changement, l'acteur fait un portrait des activités à réaliser, lesquels demanderont d'investir du temps et de l'énergie. Ces activités regroupent ce qui devra encore être réalisé par l'acteur ou par ses pairs en vue de concrétiser la potentialité en développement. Nous y interprétons ainsi un mécanisme **d'habilitation à contribuer à la potentialité en développement**.

La réalisation de cette action est susceptible de contribuer à l'émergence d'ajustements dans le changement en cours. En effet, la planification des actions met en parallèle différentes interprétations de la potentialité en développement, plus ou moins convergentes et plus ou moins précises. Dans l'idée d'assurer une vision commune du changement à venir, des modifications ou des révisions pourraient alors se produire jusqu'à la stabilisation du changement, notamment en raison d'une modification de l'interprétation du contexte. L'action de planification permet ainsi de vérifier le confort de l'acteur à l'idée de devoir réaliser les activités nécessaires à la démarche de changement qui permettra d'atteindre la potentialité stabilisée à ce moment. L'encadré 4.24 en offre une illustration.

Encadré 4.24. Illustration du mécanisme d'habilitation à contribuer à la potentialité en développement (1)

La conseillère RH a reçu, depuis peu, le mandat de mettre sur pied un processus d'évaluation du rendement. Lors d'une rencontre de travail avec le directeur des pièces, elle fait état de la situation en exposant sa planification et explique le travail réalisé jusqu'alors en lien avec la tangibilité de ce dispositif de conduite d'analyse.

Conseillère RH : [*Planification*] Donc c'est ça, dans le fond, mon plan de match c'est que d'ici le premier avril, le début de notre année financière, avoir complété tous les formulaires d'évaluation de rendement pour tous les types de postes de l'entreprise.  
[*Raconte l'histoire*] J'en ai peut-être refait la moitié en ce

moment. Je n'avance pas beaucoup c'est temps-ci là-dessus... parce que j'ai pas le temps, mais bon. [Planification] Au moins une ébauche de ce que ça pourrait être. ... tu sais. Quels critères pour tel type de poste; pour les mécaniciens, pour les inspecteurs, pour les filles de bureau, pour etc etc. [Stabilisation] pour qu'on soit capable, en date du premier avril de commencer la nouvelle année avec ça en tête.

Directeur des pièces : [Stabilisation] Pour prendre la prise de données, commencer l'accumulation des données.

Conseillère RH: [Stabilisation] Pour faire une première rencontre 6 mois après en septembre. Une rencontre ...

Directeur des pièces : Pour faire un fine-tuning? Ou... dans l'objectif de faire deux rencontres d'évaluation par année?

Chercheure : Semi-annuel ou?

Conseillère RH: Ça serait plus annuel... l'évaluation serait annuel, mais il y aurait une rencontre au bout de 6 mois pour faire un suivi de la progression

Dans cet extrait, la planification réalisée par la conseillère l'amène à confirmer l'utilisation de critères et leur adaptation en fonction du type de poste. En projetant l'échéancier que se fixe la conseillère, le directeur des pièces s'interroge ensuite sur les temporalités relatives à l'utilisation. La conseillère RH apporte alors des précisions sur ce qu'elle envisage.

Dans l'extrait précédent, l'action de planification mène l'acteur à évoquer la nature du changement en matière de conduite d'analyse pour qu'ensuite un des acteurs constate des imprécisions en matière de temporalité quant à l'utilisation. Cela mène à des clarifications de la potentialité envisagée. Lorsque les acteurs planifient le déroulement du changement, ils cumulent les activités à réaliser jusqu'à l'application de la potentialité retenue. Or, toutes interactions ajoutant ou modifiant ce cumul ouvrent à un nouvel examen de la faisabilité de la démarche de changement, voire même une nouvelle interprétation du contexte dans lequel se produit ce changement. Ce faisant, les acteurs s'assurent d'une utilisation optimale des ressources qui seront dédiées au changement, considérant que ces ressources ne seront ensuite plus disponibles pour réaliser autre chose (dynamique d'attribution des ressources). Autrement dit, cette planification permet alors à l'acteur de s'interroger quant à l'adéquation entre les

ressources à sa disposition et la charge de travail requise pour la mise en œuvre du changement souhaité, tel que dans l'encadré suivant.

Encadré 4.25. Illustration du mécanisme d'habilitation à contribuer à la potentialité en développement (2)

La conseillère RH débute son travail sur le projet de mise en œuvre d'un processus d'évaluation du rendement. Elle explique sa planification à la chercheuse :

Conseillère RH : [*Planification* :] Ça fait que pour qu'on puisse commencer ça comme il le faut; faut que tous mes formulaires soient prêts. Il faut que mes directeurs soient formés à évaluer leurs personnels, etc.; avant le 1er avril. ... Ça fait que ça va être urgent quand même. Ça va venir vite.

Chercheuse : Tu dois faire des grilles d'évaluation du rendement ?

Conseillère RH : C'est ça. [*Reconnaissance du besoin de changer*] C'est sûr qu'on va commencer par... petit... [*Stabilisation*] on va commencer par 4-5 critères par poste. Puis... « that it » ça va être ça, là. Ça va être l'autonomie. Ça va être la performance... mettons la qualité de travail, la quantité du travail pour les mécanos. Ça va être la communication interpersonnelle; le travail d'équipe. Toutes de petites affaires de mêmes. Des... points de base. Tu sais, pour commencer quelque part. Ça fait que le formulaire va falloir qu'il soit présenté.

La conseillère commence ainsi par constater les tâches à réaliser dans le cadre de ce changement. Non seulement elle constate avoir peu de temps à sa disposition, mais elle prend conscience de la capacité des autres personnes impliquées. C'est pourquoi elle en vient à préciser « qu'ils commenceront par petit ». Autrement dit, le changement devra se faire graduellement afin de s'assurer que les acteurs concernés soient en mesure de réaliser les apprentissages nécessaires pour mener à bien le changement voulu.

L'encadré précédent a permis d'observer qu'à l'occasion de la planification du processus de changement, l'acteur prend conscience des ressources dont il dispose. L'action de planification est susceptible de donner lieu à une réévaluation du contexte dans lequel se déroule le changement, et ce, en vue d'aligner les ressources requises et les ressources accessibles. Les acteurs s'ajustent aussi pour être en mesure de faire face aux réactions anticipées des acteurs

concernés, réactions étroitement liées à la capacité de ces derniers à mener à bien les actions planifiées (dynamique relationnelle). En effet, dans l'encadré précédent, la conseillère RH s'ajuste de manière à s'assurer de conduire un changement adapté aux capacités des personnes impliquées.

Pour prendre action vers la potentialité retenue, l'acteur doit également se sentir apte à le faire. Par conséquent, l'action de planification lui permet de comprendre dans quelles actions investir son temps (et celui de ses collègues) pour contribuer concrètement à la conduite du changement. Par leurs interactions, les acteurs impliqués sont alors en mesure de convenir des éléments qui contribueront à la réalisation de la potentialité en développement. Malgré des ambiguïtés et des incertitudes subsistantes, il sera possible d'orienter les décisions futures vers des actions concrètes. Autrement dit, le mécanisme d'habilitation produit l'impulsion nécessaire pour que l'acteur prenne une décision concernant les changements à apporter aux pratiques actuelles, tel que l'illustre l'encadré suivant.

Encadré 4.26. Illustration du mécanisme d'habilitation à contribuer à la potentialité en développement (3)

La conseillère RH a progressé dans le projet de mise sur pied de l'évaluation du rendement. Elle a rencontré chacun des directeurs pour leur présenter le projet. Elle a présenté différents scénarios de déploiement au comité d'optimisation des opérations (COO). Lors d'une réunion hebdomadaire avec le DG, elle évoque le retard dans les actions prévues :

Conseillère RH : Oui, mais là, avec... le processus.. Où on en est rendu en ce moment...on n'est même pas.. On n'a même pas fait les étapes qui étaient autour du 15 mai encore

Directeur général : Pourquoi?

Conseillère RH : Je ne le sais pas. C'est ce que je leur ai posé comme question, au COO.

Directeur général: Demande au *chairman*, au président du comité de mettre à l'agenda, si ça avait été convenu de mettre ça le 15; *right?* Donc à ce moment-là, qu'il le mette à l'agenda pour dire où est-ce qu'on est rendu avec les évaluations. Si c'est ça qui avait été décidé.

Conseillère RH : Oui

Directeur général: Je sais pas, je ne suis pas là moi. Je ne peux pas savoir. Toi tu étais là.

Conseillère RH : Non, j'étais pas là cette réunion-là qu'il en on parlé. Et je n'ai pas eu les minutes.

Directeur général: (Rire) Ok mais qui a présenté le dossier?

Conseillère RH : Je pense que c'était [le directeur des opérations] qui était président. Il y avait ma feuille que j'avais imprimée avec le plan d'action

Directeur général: Mais avant, tu es allée le présenter, le projet? Ou tu as rencontré individuellement les directeurs?

Conseillère RH : Oui; j'ai rencontré individuellement chacun des directeurs, mais ça fait déjà...

Directeur général: Mais à partir de là, les autres devaient, le 15 demain, te fournir leur évaluation. [*Planification*]Bon, bien demande au chairman de dire où est-ce qu'on est rendu avec les rapports individuels du 15 mai.

Conseillère RH : c'est bon. C'est un gros projet...

Dans cet extrait, la conseillère RH semble stagner dans le projet, ne sachant comment débloquer le retard occasionné par le désengagement des directeurs. Le directeur général lui fournit alors une idée d'action susceptible de débloquer la situation, soit de contacter directement le responsable du COO. Elle semble ensuite plus confortable de poursuivre le projet.

En somme, lorsque l'acteur planifie le déroulement du changement, il contribue au maintien de la potentialité en développement. En effet, il assure alors **l'habilitation à contribuer à la potentialité en développement** en profitant de l'occasion pour voir émerger des précisions à son égard. Il est alors en mesure de statuer, à ce moment précis, s'il est suffisamment confortable en regard de la faisabilité des tâches jugées nécessaires. Du même coup, il génère l'impulsion nécessaire à la prise d'action en s'assurant de comprendre comment il pourra contribuer concrètement au changement. Bien que cette planification sera sujette à renouvellement en raison d'éléments émergents et avec l'avancement du projet, l'acteur s'assure au moins d'avoir une idée assez concrète des tâches à accomplir dans l'horizon dans lequel il est en mesure de se



projeter. Autrement dit, on s'assure que les acteurs impliqués soient habilités à contribuer au développement de la potentialité retenue jusqu'au moment qui conviendra de l'appliquer.

Comme pour l'action précédente, nous terminons cette section en ajoutant la distinction que ce mécanisme comporte des éléments **ultérieurs au « moment présent » et précédant l'utilisation de la potentialité en développement**. En effet, les tâches évoquées devront être réalisées dans le futur par des acteurs alors impliqués dans le changement en cours. Elles deviennent en quelque sorte des prérequis à l'exercice de la pratique selon la potentialité retenue à ce moment ; le cumul des dépenses en temps ou en énergie devant être réalisées avant l'application de la potentialité retenue. Ce mécanisme permet de se projeter dans le futur en tirant profit des efforts fournis dans le passé tout en mobilisant les connaissances enracinées.

#### 4.13.5 L'acteur visualise l'application du changement

La dernière action observée est celle de la visualisation du changement. L'acteur se projette dans un futur où le changement a été opérationnalisé. Par exemple, il élabore alors un scénario fictif dans lequel il s'imagine un dialogue se déroulant à l'occasion de l'exercice de la pratique ou en estimant une chaîne de répercussions probables. Il transpose à cette fiction des éléments de sa réalité comportant plus ou moins de détails contextuels, c'est-à-dire, des détails issus de sa situation actuelle. Ce faisant, l'acteur contribue à un mécanisme **d'idéalisation de la potentialité en développement**.

##### 4.13.5.1 Constitution de l'action « visualiser l'application du changement »

Lorsqu'il visualise l'application du changement, l'acteur est susceptible d'élaborer un ou des scénarios plus ou moins contextualisés. Il mentionne alors, ou non, des éléments spécifiques à sa réalité actuelle. Autrement dit, des scénarios contextualisés comportent des éléments précis et concrets faisant en sorte qu'ils seraient possibles uniquement dans l'environnement de l'acteur et/ou de ceux avec qui il partage l'environnement. À l'inverse, des scénarios décontextualisés demeurent génériques et abstraits. Tel que l'illustre le tableau 4.10, pour ces deux types de catégories, l'acteur est susceptible d'évoquer de « bons scénarios » ainsi que des « scénarios à éviter ».

Tableau 4.10. Exemples de discours associés à l'action de « visualiser l'application du changement »

Actions réalisées	Exemples
<b>Visualisation contextualisée</b>	
Visualise une application concrète de la pratique « réussi »	<p>Conseillère RH : [...] Il va donner comme objectif, [le contremaitre] qui a mettons 22 personnes; va falloir qu'il en fasse 1 par jour; pendant genre 3-4 semaines.</p> <p>Chercheur : Ouin c'est ça. Une rencontre à peu près un 20 minutes.</p> <p>Conseillère RH : Ouin</p> <p>Chercheuse : Le temps d'expliquer, de voir si l'employé est d'accord avec l'évaluation; pi toute.</p> <p>Conseillère RH : Alors ça ressemble pas mal à ça pour ça.</p>
Visualise une application concrète de la pratique qu'on cherche « à éviter »	<p>Conseillère RH : parce que tsé [dans ce mauvais scénario], ils vont rencontré leurs employés, mettons [Le directeur des pièces] rencontre [un conseiller aux pièces]. pi il va lui dire : « [Le nom du conseiller] ton évaluation en date mettons de avril 2018, c'est ça. Tu te situes en haut des attentes, tu va avoir une augmentation salariale, mais je ne peux pas te dire maintenant de combien, ça va venir plus tard »</p> <p>Chercheuse : Mais de toute façon...</p> <p>Conseillère RH : Ça va comme tomber... [Le conseiller] va être : OK j'ai une bonne évaluation, mais il y a comme rien... j'attends pi...</p>
<b>Visualisation décontextualisée</b>	
Visualise une application générique « réussi »	<p>Directeur général : Je suis tanné; je pense que là on s'en vient pas mal bien organisé, on a des belles... on s'en vient avec de belles descriptions de tâche, on a... c'est rien que les échelles de salaire, on s'en va sur le processus d'évaluation; tsé capable de traiter les employés convenablement.</p>
Visualise une application générique « à éviter »	<p>Conseillère RH : [...] Mais tsé, pour les directeurs ; au moins remettre les gens au courant. Parce qu'on ne peut pas arriver par exemple en... avril 2018, faire comme : « Bon ben vous avez été évalué sur votre rendement, donc vous aller avoir des rencontres et bang bang, tout c'est bien passé, tu as une augmentation bang bang... non...»</p>

Lorsqu'il s'implique dans un changement dans la pratique de la GRH, l'acteur est ainsi susceptible de visualiser l'opérationnalisation du changement avec d'autres acteurs. Ces interactions amèneront le croisement de scénarios, ce qui est susceptible de permettre à un acteur ayant un discours décontextualisé d'être exposé à des discours plus contextualisés. La réalisation de cette action contribue au maintien de la potentialité retenue par le mécanisme expliqué dans la section suivante.

#### 4.13.5.2 Contribution au changement

Ainsi, l'action de visualisation permet à l'acteur d'être exposé à différents scénarios potentiels d'opérationnalisation de la potentialité en développement. Par l'inclusion et l'exclusion de scénarios potentiels, les acteurs convergent vers une vision commune. Plus spécifiquement, nos analyses ont donné lieu à l'identification d'un **mécanisme d'idéalisation de la potentialité en développement**.

En effet, l'acteur compare différents scénarios potentiels et se crée ainsi un idéal à atteindre. L'acteur évalue lequel de ces scénarios est susceptible de répondre le mieux aux besoins initialement identifiés. Autrement dit, il se crée un idéal qui aura du sens dans ces circonstances, notamment du fait de permettre la justification des actions réalisées jusqu'à maintenant et celles à venir. Par la même occasion, les échanges entre acteurs ayant différents points de vue sont susceptibles de mener à la précision du changement stabilisé, sa modification ou sa transformation, tel que l'illustre l'encadré 4.27 qui dévoile la suite du deuxième extrait du tableau précédent.

Encadré 4.27. Illustration du mécanisme d'idéalisation de la potentialité en développement (1)

La conseillère RH et le directeur général discutent du projet de mise sur pied d'un processus d'évaluation du rendement lors de leur réunion hebdomadaire. La conseillère se montre hésitante en raison des répercussions de l'application des formulaires par les directeurs :

Directeur général : [*Visualisation*]Et là on va commencer à faire tourner la roue comme il le faut avec le printemps.

Conseillère RH : [*Visualisation*] parce que tsé, ils vont rencontrer leurs employés mettons [le directeur des pièces] rencontre [le conseiller aux pièces], pi il va lui dire : « [son nom] ton évaluation en date mettons d'avril 2018, c'est ça. Tu te situes en haut des attentes, tu vas avoir une augmentation salariale, mais je ne peux pas te dire maintenant de combien, ça va venir plus tard.

Chercheure : Mais de toute façon...

Conseillère RH : Ça va comme tomber... [le conseiller] va être : OK j'ai une bonne évaluation, mais il n'y a comme rien... j'attends pi...

Directeur général : Je pense que [?] je peux pas... je te jure que je regarde le processus... Juste de faire faire l'évaluation, imagine-toi. Imagine-toi quand il va falloir leur donner une évaluation et des objectifs... [*Stabilisation*] parce que là, va falloir que tu ailles chaque employé au fond... il va être mesuré sur quoi. Quand le mois d'avril va arriver là là. La première fois il va être mesuré sur rien; c'est ce dont on parle.

Conseillère RH : Hm-m

Directeur général : [*Visualisation*] Ok, la deuxième... tu vas t'asseoir avec lui, tu vas dire OK : je suis ben content, ça va ben, tu as fait tatatatata, OK. Maintenant, quand je m'assois avec toi au mois d'avril; au mois de mai; voici les éléments sur lesquels mesurer... et là attache ta tuque parce que leur faire écrire ça... sur quoi ils vont être mesurés; chaque directeur, pour chaque employé...

Conseillère RH : [*Stabilisation*], Mais c'est ça... vous voulez quelque chose de tangible...

Directeur général : Ben ça va être quelque chose...

Conseillère RH : Un nombre d'appels,

Directeur général : Ça prend quelque chose

Conseillère RH : Un nombre de factures

Cette discussion aura permis à la conseillère RH de prendre connaissance de la vision du directeur général à l'égard de son projet. Par la même occasion, la dimension du changement « analyses réalisées » aura été enrichie. Il ressort de cette discussion que l'évaluation du rendement comportant des critères sous la forme de compétence n'est qu'une étape intermédiaire d'un projet qui vise plutôt l'utilisation de critères objectifs et mesurables.

Ainsi, l'encadré montre bien comment cette visualisation aura permis d'ouvrir la vision d'un des acteurs à l'égard du changement. En visualisant l'application du changement dans un horizon

temporel plus vaste, cela leur permet de s'assurer que la situation actuelle a du sens. Par ailleurs, cette action offre l'occasion de se questionner d'abord à savoir si un scénario est véritablement souhaitable puis s'il est réaliste, dans les circonstances, de penser que ce scénario pourrait apporter les effets escomptés. Ces scénarios illustrent ainsi l'utilisation qui est faite des normes et règles considérées légitimes, puisque l'acteur se positionne alors à l'égard de celles-ci (dynamique décisionnelle). La justification de ce scénario se voit alors renforcée au fur et à mesure qu'une potentialité est considérée réaliste et bénéfique. Pour juger du caractère réaliste et bénéfique du changement, l'acteur s'oriente à partir des réactions anticipées des personnes concernées par le changement (dynamique relationnelle). L'encadré suivant illustre ce phénomène à partir d'un échange entre deux acteurs.

Encadré 4.28. Illustration du mécanisme d'idéalisation de la potentialité en développement (2)

La conseillère RH réalise une rencontre de travail avec le directeur des pièces. Ceux-ci discutent des différentes possibilités en matière de synchronisation de l'utilisation des formulaires d'évaluation du rendement.

Chercheure : [On est là pour] voir qu'est ce que vous préférez comme scénario; ce scénario-là implique que vous devez faire une évaluation de vos employés d'ici, mettons fin avril...

Directeur des pièces : [*Stabilisation*] Parce que dans le cas de [le directeur des opérations], ce n'est pas [le directeur des opérations] qui va évaluer les mécaniciens.

Conseillère RH : Non c'est ça

Directeur des pièces : Il faut qu'il demande à [contremaître du garage]. Exemple si c'est [le contremaître du garage], j'imagine...

Conseillère RH : [*Visualisation*] [Le directeur des opérations] pourra pas évaluer ses 40 employés

Directeur des pièces : [*Stabilisation*] Moi dans mon cas ça va être *one on one* partout... Pas de trouble. Dans le cas de...

Conseillère RH : [La contrôleur], *one on one*...

Directeur des pièces : [*Visualisation*] Dans le cas de [directeur des ventes] c'est pas beaucoup non plus... *one on one*. Le pire là-dedans c'est [directeur des opérations]. Donc lui en plus il faut qu'il revise

avec [contremaître du garage] ou je ne sais pas qui d'autre dans le bureau . Est-ce qu'il y a...

Conseillère RH : [*Stabilisation*][Coordonnateur des mobiles] Va faire ses mobiles... [Coordonnateur des mobiles] va faire son [un secteur/client externe]...

Directeur des pièces : [*Visualisation*] Ben ça dans ce cas la c'est un copier-coller, en principe, des compétences sur chaque mobile, mais quand même... il faut qu'il s'assoie avec ses gens. Qu'il crée ou en tout cas, modifier s'il aime mieux ou non la fiche d'analyse d'employé de la rencontre. Après ça, l'autre il faut qu'il comprenne; il faut qu'il fasse des rendez-vous avec ses gens...

Dans cet extrait, la conseillère RH et le directeur examinent dans quelle mesure il est réaliste pour les autres personnes impliquées de faire de telle évaluation. Après la stabilisation du changement (en assignant une responsabilité à un des acteurs), on constate qu'il s'opère une certaine visualisation de l'application de cette idée. En effet, les acteurs commentent l'ampleur de ce qui est demandé par l'emploi de qualificatifs tel que « le pire c'est [le directeur des opérations] ». Autrement dit, bien que le changement soit réaliste pour la plupart, il est possible que ce soit plus ardu pour ce directeur.

En somme, lorsque l'acteur visualise l'application du changement, il contribue au maintien de la potentialité en développement. Cela implique de créer un scénario souhaitable relatif au changement visé, sur un horizon plus ou moins lointain. Il participe alors à **l'idéalisation de la potentialité en développement** en retenant le scénario considéré comme étant le plus favorable. Il est alors en mesure de mieux définir ce qu'il souhaite en alimentant ce scénario favorable et en le mettant en contraste avec un scénario non désiré. Cela dit, plus des effets bénéfiques sont identifiés, plus la potentialité est renforcée. En effet, cette visualisation permet d'imaginer ses retombées respectives potentielles et de retenir une potentialité qui apparaît réaliste et profitable. L'acteur crée alors un idéal à atteindre qui permettra de faire du sens des mécanismes d'enracinement, de valorisation et d'habilitation.

Ainsi, comme le changement stabilisé est alors imaginé dans son usage, notons que ce mécanisme comporte des éléments qui se déroulent **dans un futur où l'acteur fera l'utilisation de la potentialité en développement**.

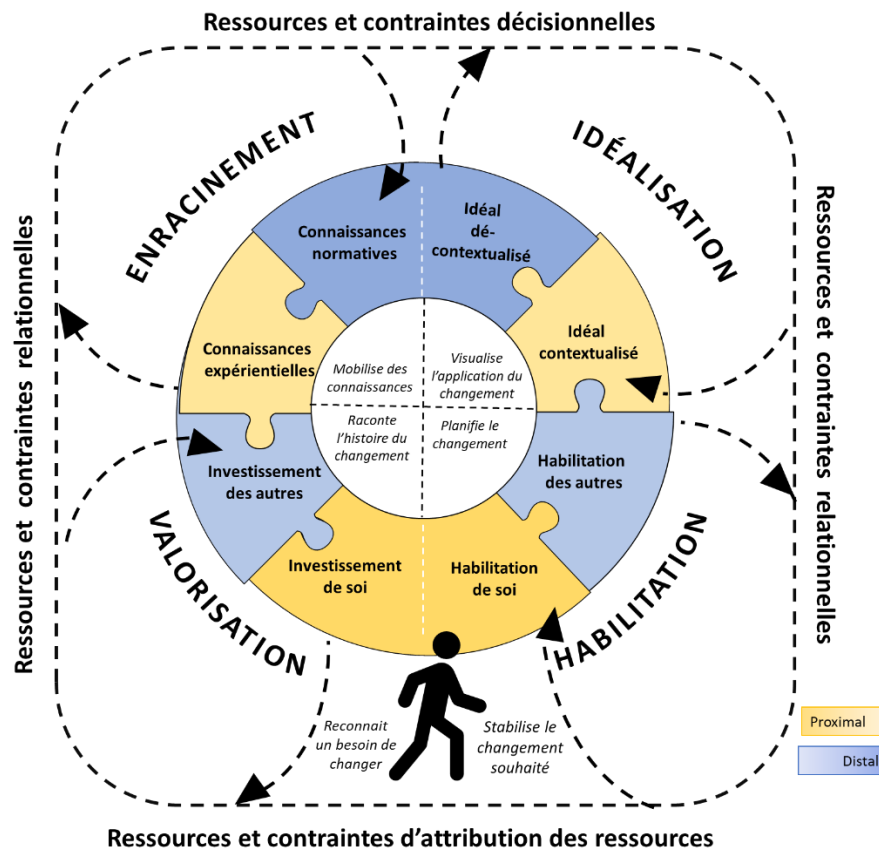
#### 4.14 Modèle intégrateur

Dans cette section, nous présentons un modèle intégrateur dans lequel nous avons positionné les quatre mécanismes identifiés les un par rapport aux autres. Plus précisément, nous articulons ces mécanismes autour de l'acteur en action dans le changement en cours. Il est donc question de positionner les mécanismes en regard de leur proximité avec « le moment dans lequel se retrouve **présentement** l'acteur ». L'acteur est alors illustré comme se situant dans un cadre précis, entouré des contraintes (et ressources) des dynamiques relationnelle, décisionnelle et d'attribution des ressources.

Nous avons aussi intégré les éléments constitutifs des différentes actions liées à chacun des mécanismes, lesquelles sont illustrées telles des pièces de casse-tête. Leur caractère proximal à l'acteur a également été pris en compte. En ce sens, pour les mécanismes de valorisation et d'habilitation, les éléments évoquant l'acteur lui-même ont été caractérisés comme étant plus proches de l'acteur, à l'inverse de ceux qui évoquent une autre personne. Pour les mécanismes d'enracinement et d'idéalisations, les éléments contextualisés ont été caractérisés comme étant plus proches de l'acteur, à l'inverse de ceux décontextualisés ou normatifs.

C'est ainsi que la figure 4.3 illustre que l'acteur, en action vers une potentialité de changement de la pratique de la GRH, est susceptible d'avoir recours à ces quatre mécanismes lui permettant de se référer à des éléments plus ou moins proches de celui-ci.

Figure 4.3. Modèle intégrateur des mécanismes de production des changements de la pratique de la GRH



En résumé, un acteur investi dans un changement est observable à partir du moment où celui-ci reconnaît le besoin de changer et participe à la stabilisation du changement souhaité. La reconnaissance d'un besoin de changer permet de restituer le changement dans le contexte où ce besoin a émergé puis évolue. La stabilisation met en évidence la nouvelle façon de faire (qu'il sera possible de comparer à une ancienne façon de faire). Le changement stabilisé est aussi amené à évoluer, jusqu'au moment où l'acteur fera usage de cette façon de faire qu'il considère nouvelle. Ces actions de reconnaissance et de stabilisation s'entremêlent avec d'autres actions susceptibles de contribuer au changement : mobiliser des connaissances, raconter l'histoire du changement, le planifier et le visualiser. La façon dont contribuent ces quatre actions est traduite en quatre mécanismes. Sans ces mécanismes, l'acteur se retrouverait devant l'absence de



progression du changement souhaité. Autrement dit, ces mécanismes évitent à l'acteur de se retrouver inactif par rapport au besoin identifié.

Le mécanisme d'**enracinement** est possible lorsque les acteurs mobilisent des connaissances, ce qui les expose à différents types de connaissances. Ils évoquent alors des éléments antérieurs au changement en cours, c'est-à-dire des règles et des normes ou des expériences existant avant la reconnaissance d'un besoin de changer. Les acteurs vont alors comparer leurs connaissances normatives ou leurs expériences (et leurs réactions à l'égard de ces connaissances et expériences) pour y ancrer la nouvelle façon de faire. Cela amène alors les acteurs à développer un bagage commun, formé de sources de connaissances partagées et pertinentes pour la tenue du changement en cours.

Le mécanisme de **valorisation** se produit lorsque les acteurs racontent les événements liés au changement depuis la reconnaissance du besoin de changer. Ils évoquent ainsi des éléments ultérieurs à la reconnaissance d'un besoin de changement et antérieurs au « moment présent ». En mettant en évidence le temps, l'énergie et les réflexions qui auront été consacrés au changement par les acteurs eux-mêmes ou par leurs pairs, ils prennent connaissance du cumul des contributions réalisées jusqu'alors. Ce cumul représente alors non seulement le coût de renonciation en cas d'abandon du changement (et donc sa valeur actuelle), mais également une source de renforcement du fait de rassembler des éléments ayant contribué favorablement à la tenue du changement en cours.

En planifiant le déroulement du changement, les acteurs contribuent à un mécanisme d'**habilitation** à contribuer à la potentialité en développement. Ils évoquent alors des éléments qui se dérouleraient dans le futur ( donc ultérieur au « moment présent »), et qui précéderaient l'utilisation de la potentialité en développement. Ils évoquent alors les activités nécessitant du temps et de l'énergie et qui devront être réalisées par eux-mêmes ou par leurs pairs avant de pouvoir observer l'opérationnalisation du changement. Ils en profitent alors pour évaluer leur confort à l'idée d'assigner ces différentes tâches et pour s'assurer que les acteurs concernés aient l'impulsion nécessaire pour la réalisation des prochaines actions qui contribueront au

changement en cours. Autrement dit, on vérifie que les prochaines étapes soient suffisamment comprises par les acteurs impliqués pour qu'ils s'y investissent.

Finalement, la visualisation de l'application du changement permet aux acteurs de contribuer à un mécanisme d'**idéalis**ation de la potentialité retenue. Ils évoquent alors des éléments qui pourraient se produire au moment où l'acteur fera l'utilisation de la potentialité en développement. Les acteurs comparent alors différents scénarios, plus ou moins contextualisés et retiennent ceux qui leur apparaissent répondre le mieux à leur besoin actuel en matière de changement. Ce mécanisme contribue alors à la précision du changement souhaité en le faisant contraster avec des scénarios non souhaités, renforçant l'engagement envers la potentialité retenue.

En somme, l'acteur chemine vers la potentialité retenue par la réalisation de ces actions en interactions avec d'autres acteurs, ce qui donne lieu à une co-construction des mécanismes de production changement. Cela dit, il importe de prendre en considération que ces mécanismes produisent le changement de façon processuelle : lorsque l'acteur aura réalisé une action planifiée, elle peut devenir constitutive de l'histoire du changement et valorisée de la sorte. Au même titre que l'application de la nouvelle pratique devient ensuite une expérience et connaissance que l'acteur pourra mobiliser pour ajuster les prochaines applications.

Nous terminons en précisant la raison pour laquelle la figure est représentée sous forme de cercle, joignant le mécanisme d'enracinement et d'idéalisation. En fait, nos analyses de données nous ont menés à observer une forte interaction entre ces deux mécanismes. En effet, l'acteur visualisant un idéal de l'application de la pratique est susceptible de se visualiser mettre en pratique des connaissances préalablement enracinées. Autrement dit, il se trouve à faire une transposition de ses connaissances à sa vision idéalisée, tel que le montre l'encadré suivant:

Encadré 4.29. Illustration de l'interaction entre le mécanisme d'enracinement et le mécanisme d'idéalisation

La conseillère et le directeur des pièces discutent de l'utilisation qui sera faite du formulaire d'évaluation du rendement et plus précisément de la temporalité d'utilisation. Ils cherchent à déterminer combien de fois par année les employés seront évalués et à quel moment de l'année :

Directeur des pièces : Ah ben la.. ok... j'ouvre une parenthèse... [*Mobilisation de connaissances expérientielles*] moi de la façon que je travaillais avant, c'est que... c'est un peu pour ça que je te parlais des feuilles d'un employé. En début d'année. [*Visualisation contextualisée*] Exemple. Tu reçois des ressources humaines l'année 2018; [le magasinier] à deux semaines de vacances, OK... [le magasinier] a 15,12 \$ de l'heure... [le magasinier] a, en date du premier janvier 6 mois d'ancienneté... pi son poste. Ça va? Fake la moi avec sa description de poste, en le rencontrant, je remets ça en lumière si tu veux; « super [le magasinier] » ... pi là je lui donne ses points forts et ses points faibles à améliorer. Ça va? Par écrit. Relié à sa description de tâche. Pi ses points forts évidemment c'est l'fun. Les points à améliorer... s'il ne s'améliore pas avant le 31 décembre, je serais nono de ne pas le réaligner avant.

CP : oui c'est ça

DG : [*Stabilisation*] donc c'est sur besoin...

CP : OK, sur besoin

DG : dans ma tête à moi

Cette interaction dans laquelle directeur des pièces transpose à ses employés actuels une façon de fonctionné qu'il avait expérimenté (et apprécié) aura permis à la conseillère RH de visualiser un exemple de l'application de la pratique contextualisée.

Cela nous conduit également à préciser un dernier élément en lien avec la complémentarité des quatre mécanismes et de chacune de leurs pièces constitutives. Il est en effet possible de constater dans l'encadré précédent que l'acteur mobilise des connaissances que nous considérons contextualisées, qu'il transpose dans une visualisation tout aussi contextualisées. Or, dans cet extrait, le directeur a suffisamment de légitimité auprès de la conseillère pour que

celle-ci fasse confiance aux connaissances apportées. Autrement dit, peu importe les actions réalisées, il importe qu'elles aient du sens pour la personne avec qui l'acteur interagit. En somme, dans leurs interactions, les acteurs déploient les actions qu'ils jugent utiles pour convaincre leurs pairs de contribuer eux aussi à la production du changement.

#### 4.15 Conclusion de la partie relative aux mécanismes de changement

Cette partie avait pour objectif de répondre à la question : « À travers quels mécanismes les acteurs changent-ils la pratique de la GRH? ». Plus précisément, nous nous sommes intéressés au maintien du changement et à ce qui se produit pendant le processus de conception d'une nouvelle pratique, et ce, jusqu'à l'application de celle-ci.

Nous avons élaboré un modèle dont le cœur est l'acteur, en action, se dirigeant vers une potentialité qui correspond à l'application de la pratique changée, telle qu'il l'aura stabilisée. Le modèle articule les différentes actions, leurs pièces constitutives et mécanismes respectifs en regard des dynamiques de changement de la pratique de la GRH et de leur proximité avec l'acteur. Ces actions ( de mobilisation des connaissances, de récit de l'histoire du changement, de planification et de visualisation), lorsque réalisées en interaction avec d'autres acteurs, donnent lieu à autant de mécanismes de production changement. En somme, notre modèle dévoile diverses actions permettant à l'acteur d'assurer le maintien du changement, qu'il utilisera en fonction du besoin décelé dans ses diverses interactions. Par exemple, un acteur pourrait aider une autre personne dans sa planification afin de s'assurer que cette personne ait l'impulsion nécessaire pour s'investir dans le changement. À une autre occasion, ce même acteur pourrait aussi évoquer les tâches qui seront réalisées par des pairs de manière à montrer à une autre personne qu'elle n'est pas la seule à s'investir dans ce changement.

Dans le chapitre 5, nous discuterons des apports de ces contributions pour l'étude de la GRH en PME. Notons déjà que notre modèle permet de mieux comprendre les mécanismes de production d'un changement. Alors que la littérature évoquait vaguement que ces changements étaient influencés par le contexte dans lequel ceux-ci s'insèrent, notre modèle précise l'interaction entre la nature des changements anticipés, le contexte émergeant dans lequel ce

changement s'insère et son maintien. Plus précisément, en adoptant une logique processuelle, il a été possible de montrer le caractère co-construit des changements en matière de pratique de la GRH. Malgré les tensions potentiellement présentes en cours de changement, notre modèle montre les différents mécanismes que peut déployer un acteur dans ses interactions pour assurer la contribution de ses pairs au changement en cours. Par la même occasion, il est possible de réitérer que le « diagnostic de l'environnement » n'est pas une activité que l'acteur réalise une seule fois, en début de démarche de changement. Grâce à ses interactions, l'acteur est sujet à des ré-évaluations de son contexte et du changement souhaité. Il est ainsi disposé à intégrer des éléments émergents en s'imprégnant de l'environnement dans lequel s'insère le changement.

## CHAPITRE 5

### DISCUSSION DES RÉSULTATS

D'entrée de jeu, rappelons que l'objectif principal de notre thèse consistait à mettre en lumière les dynamiques de changement en GRH en PME (et plus précisément, en situation de proximité) en regard du contenu du changement, de son contexte et du processus de changement. Cet objectif de recherche se précise à travers trois (3) questions de recherche :

1. Qu'est-ce qui change dans la GRH ? De quelle nature sont les changements dans les décisions et les actions relatives à la pratique de la GRH ?
2. Pourquoi les acteurs de la GRH éprouvent-ils le besoin de changer la pratique de la GRH ? Quel est le rôle du contexte dans le changement de la pratique de la GRH ?
3. Comment les acteurs de la GRH agissent-ils pour apporter des changements à la pratique de la GRH ? À travers quels mécanismes les acteurs changent-ils la pratique de la GRH ?

Pour réaliser notre objectif de recherche, nous avons mené une étude d'inspiration ethnographique dans une PME. Plus précisément, nous avons utilisé une technique de *shadowing* auprès de la conseillère RH. Rappelons que les PME représentent un contexte opportun à l'analyse de situations de proximité.

En effet, dans la littérature, on décrit les PME comme des organisations caractérisées par la proximité sur plusieurs plans (Torrès, 2000). En raison du volume de production limitée, les PME présentent une faible division du travail qui appelle les employés à faire preuve de polyvalence pour optimiser leur temps de travail et réduire les temps improductifs (proximité fonctionnelle). De plus, les employés étant peu nombreux, il y a une proximité entre la direction et les employés (proximité hiérarchique). Les échanges d'information pour les besoins de coordination se réalisent donc à travers des interactions en face à face (coordination de proximité et proximité spatiale). L'absence de règles strictes permet une meilleure adaptation des actions au contexte

instable. Compte tenu du nombre restreint d'employés et de leur polyvalence, la réduction de leurs contributions (ex. : rendement insatisfaisant, absentéisme, démission) est susceptible de nuire dans une large mesure à la poursuite des activités de production (effet de grossissement). Par conséquent, les responsables de la GRH sont incités à s'occuper des problèmes aussitôt qu'ils se présentent, ce qui se traduit par une gestion à court terme (proximité temporelle).

En fonction des particularités des PME et des écrits scientifiques portant sur la GRH en PME, nous avons élaboré un cadre d'analyse de la GRH en situation de proximité. Selon les trois axes d'analyse que nous avons dégagés, les situations de proximité sont celles où l'acteur agit de manière à 1) entretenir des relations interpersonnelles étroites ; 2) agir avec flexibilité ; 3) faire l'économie des ressources.

Tableau 5.1. Cadre d'analyse de la GRH en situation de proximité

<b>Axe d'analyse</b>	<b>Objet d'analyse</b>	<b>Caractéristique de la pratique de la GRH en situation de proximité</b>
Les relations interpersonnelles	Le degré de profondeur des relations interpersonnelles (degré de compréhension des besoins et des réactions des employés, degré d'attachement)	<b>Entretenir des relations étroites</b> Situation où l'acteur agit de façon à entretenir des relations étroites afin de susciter la confiance et la coopération.
Le processus de prise de décision	Le degré de simplicité et de variabilité du processus de prise de décision	<b>Agir avec flexibilité pour tenir compte des particularités de la situation</b> Situation où l'acteur prend des décisions qui seront adaptées à des circonstances irrégulières et imprévisibles.
Les ressources	La disponibilité des ressources temporelles, humaines et financières	<b>Faire l'économie des ressources</b> Situation où l'acteur prend des décisions rapidement et utilise les ressources de manière créative (bricolage) compte tenu de leur caractère limité.

Dans ce cinquième chapitre, nous discutons de nos résultats et mettons en évidence leurs apports au développement des connaissances. Notre discussion se divise en cinq thèmes. Le premier thème concerne les changements dans la pratique de la GRH en PME. Nous y discutons de nos résultats relatifs à nos trois questions de recherche. Pour les deuxième et troisième thèmes, nous discutons des apports plus larges de notre recherche. En effet, notre recherche contribue d'une part à la littérature sur la PME et, d'autre part, à la littérature en GRH. Nous soulignons ensuite les contributions d'ordre méthodologiques pour terminer avec les contributions pratiques de nos résultats.

### 5.1 Les changements de la GRH en PME

Dans cette section, nous établissons les liens entre la littérature portant sur la GRH en PME et nos résultats de recherche. Dans le premier chapitre consacré à la problématique de recherche, nous avons présenté une revue de la littérature exposant les connaissances actuelles en lien avec la nature des changements en matière de GRH, leur contexte et leurs mécanismes. Ce bilan a mis en évidence un certain nombre de lacunes. Nos résultats entendent combler certaines d'entre elles.

Dans un premier temps, nos résultats concernant la nature des changements permettent de déconstruire et de nuancer la manière de concevoir les changements en matière de GRH. Jusqu'à présent, les concepts mobilisés étaient : 1) le concept de formalisation des pratiques RH (rendre tangible et uniformiser l'application) et 2) le concept de sophistication des pratiques RH (complexifier et améliorer la cohérence).

Ensuite, concernant le contexte des changements, le modèle qui a émergé de nos analyses permet de positionner les diverses interprétations que font les acteurs au sujet du contexte dans lesquels ils se trouvent et de mieux comprendre comment ces interprétations sont liées aux changements et aux tensions entre les acteurs.

Quant à la réponse à notre troisième question, elle permet d'apporter un regard neuf sur les trajectoires possibles des changements. Nous y utilisons la notion de proximité pour organiser



les actions des acteurs qui s'investissent dans le changement et nous mettons en lumière les mécanismes à travers lesquels les acteurs produisent le changement.

#### 5.1.1 La nature des changements

Notre première question de recherche visait à mieux comprendre ce qui change dans la pratique de la GRH : « *quelle est la nature des changements réalisés par les acteurs lorsqu'ils transforment leur pratique de la GRH ?* ».

Notre recension des écrits scientifiques a permis de repérer deux principaux types de changements relatifs à la pratique de la GRH. Premièrement, les études ont fait ressortir des changements quant à la formalisation des pratiques de GRH. Cela se traduit par une modification du support d'information (rendre tangible) et de la rigueur avec laquelle la pratique RH est appliquée (uniformisation). Deuxièmement, les études ont mis en évidence les changements au sujet de la sophistication des pratiques de GRH. Ces changements font référence à la façon de prendre les décisions en matière de GRH. Cela implique le remplacement de pratiques par de nouvelles façons de faire, et ce, à travers la modification des critères et des informations mobilisées dans la prise de décision et des techniques d'analyse utilisées (complexification). Les nouvelles façons de prendre les décisions peuvent également mener à un meilleur alignement des pratiques de GRH, entre elles, et avec la stratégie d'affaires de l'organisation (cohérence).

Nos résultats font ressortir des changements de quatre types en matière de GRH : 1) les changements dans le contenu de la relation d'échange entre les détenteurs de capital humain et les représentants de l'organisation, 2) les changements dans la rationalité de cette relation d'échange, 3) les changements dans les circonstances d'application de la pratique de la GRH et 4) les changements dans les réseaux de cette pratique. Le tableau 5.1 présente les principaux apports aux connaissances qui découlent de nos résultats. La suite de cette section permettra d'en discuter en regard des types de changements identifiés dans la recension des écrits scientifiques.

Tableau 5.2. Apports de la thèse concernant la nature des changements

<b>Contribution à la progression des connaissances</b>	<b>Implications</b>
<p><b>Le contenu de la relation d'échange</b></p> <p>Des changements peuvent être réalisés en lien avec les contributions attendues de la part des employés (pour aider l'organisation à réaliser ses objectifs) et les rétributions offertes en contrepartie (considérant les attentes des employés et les objectifs qu'ils poursuivent).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quantité de contributions et rétributions attendues</li> <li>• Nature des contributions et rétributions attendues</li> <li>• Format utilisé pour expliciter le contenu de la relation d'échange</li> </ul>	<p>La pratique de la GRH consiste entre autres à exprimer les contributions attendues chez les employés (c.-à-d. attitudes, comportements, résultats) et les rétributions que l'organisation est disposée à offrir en contrepartie (c.-à-d. : rémunération, reconnaissance).</p> <p>Les changements en matière de GRH contribuent à maintenir la relation d'emploi. Les changements en GRH ont ainsi d'abord pour objet le contenu de la relation d'échange.</p>
<p><b>La rationalité de l'échange</b></p> <p>Des changements peuvent être apportés à la logique qui soutient la relation d'échange, c'est-à-dire les règles qui déterminent la quantité et la qualité des contributions à fournir pour recevoir une quantité de rétributions, et ce, selon les types de rétributions.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Façon de conduire les analyses (critères, sources d'information, techniques d'analyse)</li> <li>• Présentation des résultats (résultats détaillés vs synthèse des résultats, qualitatifs vs quantitatifs ; partage avec d'autres acteurs)</li> <li>• Relation entre les contributions et les rétributions</li> <li>• Format utilisé pour expliciter la rationalité de l'échange</li> </ul>	<p>La pratique de la GRH consiste entre autres à rationaliser les attentes liant les deux parties par l'usage de différentes règles de distribution (p. ex. : besoin, égalité, équité) de manière à respecter un échange équilibré et raisonnable.</p> <p>L'explicitation de la rationalité de l'échange contribue à une gestion transparente en dévoilant la logique qui la soutient.</p> <p>La modification de la rationalité de l'échange permet l'adaptation du processus de « mesure » des contributions et des rétributions (ex. : pour utiliser des mesures qui reflètent les contributions réelles ).</p> <p>La quantification de la rationalité de l'échange jette les bases de l'analytique RH impliquant la production de résultats globaux, la recherche de corrélations et la réalisation d'analyses prédictives.</p>

<p><b>Les circonstances d'application de la pratique</b></p> <p>Des changements peuvent être apportés dans les circonstances d'utilisation des pratiques, lesquelles déterminent la fréquence ou le rythme auxquels les contributions et rétributions attendues sont exprimées ou (ré)évaluées.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Période durant laquelle des contributions ou des rétributions sont attendues (exprimées par la pratique de la GRH)</li> <li>• Période attribuée à l'utilisation des outils ou méthodes de rationalisation de l'échange</li> <li>• Délais avant qu'une pratique soit appliquée à l'ensemble d'un groupe</li> <li>• Format utilisé pour expliciter les circonstances d'application d'une pratique</li> </ul>	<p>Les nouvelles pratiques RH ne sont pas forcément appliquées dans l'immédiat pour tous les employés ciblés (uniformisation graduelle par opposition à l'uniformisation simultanée), ce qui permet la préparation du changement (sensibilisation, formation), mais peut également donner lieu à la cohabitation de pratiques (actuelles et nouvelles).</p> <p>L'explicitation des circonstances d'application est susceptible de rendre prévisible les moments où les attentes seront exprimées ou (ré)évaluées.</p>
<p><b>Les réseaux de la pratique</b></p> <p>Des changements peuvent être apportés quant au lien entre la pratique et la stratégie de l'organisation ou les autres pratiques RH.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relation entre les pratiques RH en raison de grands objectifs communs</li> <li>• Ordonnancement d'activités : une démarche d'analyse alimente une autre démarche d'analyse</li> <li>• Partage de critères d'analyse et de sources d'information</li> <li>• Format utilisé pour expliciter les liens entretenus par la pratique</li> </ul> <p>Des changements peuvent être réalisés relativement aux acteurs impliqués</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Employés ou groupes d'employés ciblés par les pratiques</li> </ul>	<p>L'augmentation du nombre d'employés ciblés par une pratique implique le passage d'une vision idiosyncrasique de chaque relation (décision individualisée qui présente sa propre rationalité) vers une vision générique (plusieurs employés soumis au même processus décisionnel, entraînant une modification de la rationalité de l'échange).</p> <p>La prise de conscience de la présence d'objectifs communs et de liens potentiels entre les pratiques contribue à l'accroissement de la cohérence des pratiques RH.</p> <p>Les changements dans les réseaux de pratiques contribuent à l'émergence d'une architecture RH (c'est-à-dire la différenciation des pratiques RH en fonction des catégories de personnel).</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personnes responsables d'appliquer les pratiques (représentants de l'organisation)</li> <li>• Parties prenantes (personnes responsables de développer les pratiques)</li> <li>• Format utilisé pour expliciter les acteurs impliqués</li> </ul>	<p>L'ajout d'intermédiaires entre le directeur et les employés (c.-à-d. des représentants de l'organisation) implique la délégation de la fonction RH.</p> <p>La participation des employés à titre de partie prenante contribue à la démocratisation des pratiques RH.</p> <p>La marge de manœuvre des personnes responsables d'appliquer la GRH dépend de la présence d'autres parties prenantes et de la répartition des pouvoirs de chacune de ces parties.</p>
--	---

#### 5.1.1.1 Vers une analyse renouvelée des changements de la pratique de la GRH

Pour appuyer la discussion de nos résultats en regard de la littérature, le tableau 5.2 présente les liens entre les concepts identifiés dans la recension des écrits scientifiques (tangibilité, uniformisation, cohérence et complexification) et les différentes natures de changements relevées dans nos résultats.

Il est d'abord possible de constater que les changements dans le contenu de la relation d'échange n'ont jamais été abordés dans la littérature portant les changements en GRH. En réponse à la question « Qu'est-ce qui change dans la GRH », les études antérieures s'étaient surtout penchées sur le format des pratiques RH, c'est-à-dire la formalisation des pratiques RH, négligeant leur contenu, c'est-à-dire ce que « font différemment » les acteurs de la GRH. Or, nos résultats montrent que les changements apportés à la pratique de la GRH signifient que l'organisation modifie la **relation d'échange** (les contributions attendues et les rétributions offertes) associée à la relation d'emploi.

Nous mettons ainsi en évidence que le fait de changer une pratique de GRH ne modifie pas seulement les tâches de l'employé, son statut d'emploi ou ses habiletés et compétences (c'est-à-dire ses contributions). Les changements sont aussi apportés à la relation qui relie les contributions et les rétributions : on change la rationalité de l'échange en modifiant les règles

d'attribution des rétributions (les contributions qu'il faut fournir pour obtenir une quantité variable de rétributions). Or, ces règles d'attribution peuvent être supportées par différentes logiques de distribution (besoins, égalité, équité) et reposer sur divers critères (ex. : quantité, qualité, etc.).

L'un des apports de notre thèse est de déterminer avec précision ce qui change dans ce que font les acteurs qui pratiquent la GRH. Cette façon de traiter de la GRH permet d'analyser la pratique de la GRH au plus près des actions concrètes des acteurs qui l'exercent. Nos résultats ont ainsi permis de mettre au jour différentes cibles possibles des changements, lesquels sont repris dans le tableau 5.2. Cette grille d'analyse permet également de discuter et de recadrer certains concepts présents dans la littérature, tels que la formalisation (tangibilité et uniformisation) et la sophistication (la complexification et la cohérence).

Tableau 5.3. Liens directs entre les changements de différentes natures identifiés dans la littérature et les sous-dimensions du cadre d'analyse.

Dimensions des différentes natures de changements	Sous-Dimensions	Rendre tangible	Uniformisation		Cohérence		Comple-xification
			Portée	Circonstance	Horizontale	Verticale	
<b>CHANGEMENT DANS LE CONTENU DE LA RELATION D'ÉCHANGE</b>							
<b>Modification dans le contenu des attentes (dirigées vers le détenteur de capital humain ou vers le représentant de l'organisation)</b>	d) Accumulation de contributions et de rétributions attendues						
	e) Type de contributions et de rétributions attendues (ex. : attitudes, comportements, résultats/ monétaire, reconnaissances)						
<b>Format d'explicitation des éléments se rapportant à la relation d'échange</b>	f) Format de l'expression explicite des contributions attendues (verbal, écrit, numérique)	X					
<b>CHANGEMENT DANS LA RATIONALITÉ DE L'ÉCHANGE</b>							
<b>Modification dans la conduite d'analyse</b>	a) Critères et sources d'information considérées						X
	b) Analyses réalisées (méthodes ou techniques)						X
<b>Modification dans la présentation des résultats d'analyse</b>	c) Représentation des résultats (ex. : quantitatifs, qualitatifs, individuels, globaux)						X

	d) Diffusion et partage des résultats et des analyses						X
<b>Modification de la relation entre les contributions et les rétributions</b>	d) Modification des contributions à fournir pour obtenir des rétributions			X			
	e) Modification des conditions d'accès aux rétributions (seuil)			X			
<b>Format d'explicitation des éléments se rapportant à la rationalité de l'échange</b>	c) Format d'explicitation des éléments supportant la rationalité de l'échange (verbal, écrit, numérique)	X					
<b>Modification dans les temporalités d'utilisation</b>	a) Cycle d'utilisation (fréquence d'application de la pratique)			X			
	b) Délimitation des moments accordés à la rationalisation (durée de la pratique ou les délais pour appliquer la pratique)			X			
	f) Horizon temporel de l'uniformisation (délais pour mettre en œuvre une nouvelle pratique)			X			
<b>Format d'explicitation des temporalités d'utilisation</b>	g) Format d'explicitation des éléments supportant les circonstances d'utilisation (verbal, écrit, numérique)	X					

<b>Modification dans le réseau d'acteurs impliqués dans une pratique</b>	a) Détenteurs de capital humain ciblé		X				
	b) Personnes désignées représentants de l'organisation ciblée		X				
	c) Personnes désignées partie prenante de la construction de la pratique					X	
<b>Modification dans le réseau de pratiques associées les unes aux autres</b>	a) Contribution à un même objectif				X		
	b) Ordonnancement d'activités				X		
	c) Critères d'analyse communs				X		
<b>Format d'explicitation des éléments relatif aux réseaux de la pratique</b>	d) Format d'explicitation des éléments supportant les réseaux de la pratique (verbal, écrit, numérique)	X					



#### 5.1.1.2 La tangibilité de la GRH : mais la tangibilité de quoi?

Notre bilan des connaissances a révélé que des changements en matière de GRH concernent l'apparition de pratiques considérées « formelles ». On parle entre autres de leur tangibilité (tel que des programmes de formation encadrés par un contrat avec une institution d'enseignement ou l'usage de tests psychométriques). Cela passe par la rédaction de politiques ou de procédures (Marlow *et al.*, 2010) ou l'amélioration de la documentation relative à l'exécution des différents processus RH (Atkinson *et al.*, 2016 ; Mayson et Barrett, 2006 ; Mazarol, 2003 ; Nettle *et al.*, 2006). On se sert ainsi de la tangibilité pour dicter la façon dont la pratique devrait être exercée ou pour garder des traces des actions réalisées.

Or, nos résultats contribuent aux connaissances actuelles dans le prolongement des critiques des chercheurs concernant l'idée qu'il « faut voir » la pratique de GRH pour que celle-ci existe. En effet, certains auteurs critiquent les travaux dans lesquels la GRH est étudiée seulement lorsqu'elle se manifeste de façon tangible (par exemple, une entreprise qui n'aurait pas de politique d'embauche écrite serait perçue comme une entreprise qui ne fait pas de sélection). Ces auteurs ont souligné qu'en faisant abstraction des pratiques dites informelles, et donc sans support tangible, nous limitons notre compréhension de ce que font concrètement les acteurs en matière de GRH (Harney et Dundon, 2006 ; Marlow *et al.*, 2010). Nos résultats montrent, en effet, que la pratique de la GRH peut changer sans forcément que cela ne se traduise par l'apparition de supports tangibles. Autrement dit, pour produire des connaissances sur les pratiques de GRH, leurs antécédents et leurs effets, il importe d'étudier la pratique de la GRH *en action*. Pour se faire, il est nécessaire d'élargir les éléments pris en considération : ce que les acteurs pensent, la manière dont ils prennent les décisions et la manière dont ils les appliquent.

Quelques études (Atkinson *et al.*, 2016 ; Marlow *et al.*, 2010 ; Mayson et Barrett, 2006 ; Mazarol, 2003 ; Nettle *et al.*, 2006) ont d'ailleurs montré que la formalisation des pratiques de GRH peut consister à coucher sur papier des pratiques qui sont jusqu'alors « consignées dans la tête » des dirigeants. Nos résultats corroborent ces observations. À cet égard, notre grille d'analyse ne se limite pas à observer les changements en termes de support tangible, mais demande aussi d'inclure les changements impliquant le passage des pratiques de l'implicite vers l'explicite et

d'un support verbal vers un support tangible. Le format tangible représente alors une façon de cristalliser l'explicitation d'une pratique pouvant emprunter différents formats.

Par ailleurs, nos résultats montrent que les changements concernant le format d'explicitation des pratiques (et donc la tangibilité, lorsqu'il s'agit de support tangible) peuvent s'opérer pour toutes les sous-dimensions des changements apportés aux pratiques RH : 1) le contenu de la relation d'échange (p. ex. : la description d'emploi explicitant les contributions attendues de la part des employés; la structure salariale explicitant les salaires à attribuer en fonction des contributions) ; 2) la rationalité de l'échange (p. ex. : explicitation des critères de prise de décision, des techniques de collecte de données, des outils d'analyse ; de la présentation des résultats) ; 3) les circonstances d'application ( p. ex. : explicitation des périodes au cours desquelles les pratiques doivent être mises en application, explicitation de la durée d'application) ; 4) changement dans les réseaux de pratiques ( p. ex : explicitation des processus RH et des liens avec les objectifs organisationnels). Cela nous mène au constat selon lequel l'étude des effets de la présence de pratiques de GRH tangibles nécessite aussi de préciser les éléments concernés. Il serait alors question du degré de formalisation de la pratique de la GRH, lequel peut inclure, dans différentes mesures, la formalisation des composantes associées à la relation d'échange, du processus de prises de décision, des circonstances d'exercice et des réseaux de la pratique.

Nos résultats montrent également que l'apparition de supports tangibles ne peut être considérée comme le reflet de l'utilisation actuelle ou future d'une pratique. En effet, ce n'est pas parce qu'il existe un support tangible que la pratique sera appliquée comme prévu : ces dispositifs tangibles s'ajoutent simplement à l'environnement de l'acteur qui pourra en faire usage de différentes façons. De tels supports sont par ailleurs susceptibles de remplir différentes fonctions, tel que rendre possible le partage d'information ou leur centralisation, garder des traces des pratiques passées, servir de guide dans l'usage ou encore nourrir la réflexion et faciliter la remise en question des pratiques. En somme, lorsque la tangibilité d'une pratique de GRH est modifiée, il importe également de porter une attention particulière à ce que l'acteur fera ensuite de ces documents.

Ainsi, nos résultats contribuent à la compréhension des changements en matière de GRH en PME en appuyant l'idée que **la tangibilité des pratiques de GRH n'exprime pas à elle seule ce que font concrètement les acteurs en matière de GRH**. Pour étudier l'apparition de nouveaux éléments dans la manière de pratiquer la GRH, **il est primordial d'en considérer autant les éléments implicites qu'explicites**. Finalement, nous appelons à la précision et à la nuance en mettant en lumière la diversité des composantes susceptibles d'être explicitées de façon tangible et en soulignant que **ces supports peuvent ensuite être utilisés de diverses façons**.

#### 5.1.1.3 La standardisation de la GRH : une question de personnes ciblées et de circonstances d'utilisation

En se référant aux auteurs ayant précédemment évoqué les changements relatifs à la standardisation des pratiques (Defélix et Retour, 2003 ; Grimand, 2013 ; Marlow *et al.*, 2010), cette notion impliquerait que l'organisation abandonne diverses « façons de faire » pour étendre l'usage d'une seule d'entre-elles. Autrement dit, l'organisation appliquerait alors à toutes les situations ce qu'elle fait déjà dans un nombre plus limité de situations. À ce sujet, nos résultats permettent de préciser comment s'opère ce changement vers une « utilisation cohérente et appropriée<sup>41</sup> » (Marlow *et al.*, 2010, p.957), en y distinguant différentes composantes. En effet, les sous-dimensions qui ont émergé de nos analyses permettent de préciser qu'une pratique qui fait l'objet d'une uniformisation sera alors utilisée par un plus grand nombre de personnes et en un plus grand nombre d'occasions.

En effet, lorsqu'il est question d'uniformiser une pratique, sa portée d'utilisation peut s'élargir : de plus en plus d'acteurs sont ciblés par cette pratique. Par exemple, un même gestionnaire pourrait s'attendre aux mêmes contributions (ou non) de la part des employés appartenant à un même groupe. À l'inverse, un employé pourrait recevoir une rétribution seulement de la part de certains représentants de l'organisation (p. ex. : de la considération de la part de la conseillère RH, mais pas de la part de son superviseur). En somme, l'uniformisation des pratiques implique,

---

<sup>41</sup> Traduction libre : « [...] consistent and appropriate use of dedicated written policies and procedures »

entre autres, l'élargissement du nombre d'acteurs qui pratiquent la GRH de la même manière, c'est-à-dire que leur relation d'échange est constituée d'attentes similaires, lesquelles sont justifiées par la même rationalité.

D'autre part, l'uniformisation d'une pratique nécessite une régularisation des circonstances d'exercice de ladite pratique. En identifiant explicitement les temporalités d'utilisation de la pratique, il est ainsi possible de la régulariser. Cela peut se produire par l'identification et l'explicitation d'un cycle d'application d'une attente ou de moments spécifiquement dédiés à la rationalisation de la pratique (p. ex. : chaque trimestre, les besoins de formation sont évalués). L'horizon temporel de l'application d'une nouvelle pratique à l'ensemble d'un groupe indique dans quelle mesure il est attendu de voir une pratique être régularisée. Ces changements sont susceptibles de contribuer à l'uniformisation de la pratique de GRH puisque les circonstances d'exercice de la pratique deviennent les mêmes pour tous les acteurs ciblés.

Cela dit, nos analyses nous ont aussi permis de remarquer deux types de modalités d'uniformisation d'une nouvelle pratique. La première permet la cohabitation d'une ancienne et d'une nouvelle façon de faire selon les circonstances (uniformisation graduelle) alors que la deuxième implique la disparition d'une ancienne façon de faire (uniformisation simultanée).

La cohabitation de pratiques (l'uniformisation graduelle) se présente lorsque le changement de la pratique est appliqué peu à peu au sein d'un groupe. Le changement est alors opéré pour un sous-groupe délimité au moment où les circonstances d'application prévues se présentent pour ce sous-groupe (Ex. : nombre d'années d'ancienneté). Éventuellement, la pratique sera appliquée à tous les sous-groupes et l'ancienne pratique sera abandonnée. Par conséquent, les membres des sous-groupes sont traités différemment pendant une période plus ou moins longue. Par exemple, dans nos données, c'était le cas pour la clarification des rôles et responsabilités. En effet, la conseillère RH a élaboré des descriptions d'emplois pour les employés dont elle a réalisé l'embauche (sous-groupe circonscrit par les circonstances : employés nouvellement embauchés). Ces employés pouvaient se référer à cette description d'emploi, alors que les employés embauchés avant l'arrivée de la conseillère RH ne disposaient pas d'un tel document – leurs rôle

et responsabilité étaient exprimés verbalement. Cela dit, la conseillère RH prévoyait rédiger des descriptions pour tous les emplois de l'organisation dans un avenir proche, bien que l'horizon temporel d'uniformisation soit indéterminé.

L'uniformisation de la pratique peut aussi se faire de manière synchronisée pour toutes les personnes d'un groupe, entraînant la disparition complètement de l'ancienne façon de faire. Les circonstances d'application identifiées seront alors applicables à l'ensemble du groupe d'employés ciblés. Par exemple, dans nos données, l'uniformisation simultanée a été choisie lors de l'attribution d'augmentations annuelles de salaire basées sur l'Indice des prix à la consommation. Cette pratique était uniquement présente pour le personnel de bureau alors que les autres employés pouvaient recevoir une augmentation en faisant une demande à leur superviseur. Il y a alors eu un ajustement simultané des salaires pour tous les employés, évitant que des employés soient toujours soumis aux anciennes façons de faire (soit les demandes individuelles), supprimant ainsi la cohabitation de pratiques. Autrement dit, cette modalité d'uniformisation avait pour objectif de faire disparaître une façon de faire pour retenir et élargir l'usage de celle qui convenait le mieux au contexte. L'horizon temporel d'uniformisation préalablement déterminé aura contribué à la planification des interventions visant la sensibilisation et/ou la formation des acteurs impliqués dans le changement au moment où celui-ci a été appliqué.

Alors qu'une uniformisation simultanée paraît être la meilleure façon de corriger et prévenir des injustices, nos résultats montrent que tous les changements n'ont pas nécessairement besoin d'être réalisés de cette façon, notamment les changements relatifs à la tangibilité (comme c'était le cas des descriptions d'emploi). En effet, abandonner des façons de faire pour les remplacer par d'autres n'est pas simple. Il faut prendre en considération que les pratiques initiales se sont sans doute avérées fonctionnelles un certain temps, et auront permis le maintien d'un certain nombre de relations harmonieuses. En ce sens, le remplacement de ces pratiques est susceptible de venir bousculer ces relations. Opter pour une uniformisation graduelle peut s'expliquer par la crainte des répercussions sur la relation, en raison d'une perception que ce changement « réduit ou retire » des rétributions pour certaines personnes pour qui d'anciennes pratiques

s'appliquaient. Ainsi, la modalité choisie (l'uniformisation simultanée ou graduelle) sera largement influencée par le contexte dans lequel le changement survient.

En somme, nos résultats révèlent de quelle manière l'uniformisation permet d'étendre l'application d'une pratique. Cela se produit **par l'élargissement du réseau d'acteurs ciblés par une même pratique et par l'identification de circonstances d'utilisation spécifiques**. Selon les modalités d'uniformisation appliquées (graduelle ou simultanée), **l'apparition d'une nouvelle pratique pourra impliquer la cohabitation avec d'anciennes façons de faire ou leur remplacement complet**.

#### 5.1.1.4 La complexification de la GRH : vers une considération générique de l'échange

Bien que la notion de complexification soit peu élaborée dans les écrits scientifiques, il est possible d'en déduire qu'il est question d'ajouter de nouveaux éléments, critères ou paramètres dans le processus de prise de décision. Cette complexification peut être issue de l'implication de nouveaux acteurs ayant une expertise particulière et apportant un regard nouveau sur la pratique (Galindo, 2017). Cette complexification peut avoir comme répercussion la diversification des pratiques en fonction des catégories d'employés concernés (Grimand, 2013). Sous cet angle, cela consiste à diversifier la nature des éléments pris en considération dans la prise de décision en GRH. Alors que le recours à un expert en GRH peut être associé à la complexification des pratiques, nos résultats permettent de mieux comprendre ce constat. En effet, dans nos observations, la conseillère proposait de nouvelles techniques d'analyse, lesquelles sous-entendaient de prendre en considération plus largement l'environnement de la pratique (p. ex. : avec une prise en compte du cadre légal). En ce sens, nos résultats invitent à considérer les répercussions de tel changement sur la façon de concevoir les contributions attendues de la part des employés et les rétributions qui leur sont offertes.

Rappelons en effet l'exemple relatif à l'évaluation des compétences. Initialement, le directeur des opérations avait une vision fine et élaborée des compétences des mécaniciens grâce à l'observation de savoir-faire cumulé grâce à leur expérience respective. Or, pour réaliser sa structure salariale, la conseillère RH a eu besoin de traduire les compétences des employés par

un indicateur dichotomique mesurant leur niveau de connaissance avec un critère associé à leur scolarité. La conseillère a dû changer le critère utilisé initialement pour pouvoir intégrer l'évaluation de la compétence des mécaniciens dans un environnement plus large. Cela permettait d'assurer une justice non pas seulement au sein du département des opérations, mais également au sein de toute l'entreprise.

En effet, les anciennes façons de faire demandaient d'inclure les informations relatives à la relation d'échange (contributions et rétributions) d'un seul employé à la fois (parfois parce qu'il n'y avait qu'un seul titulaire de poste ou une seule personne disposant de l'expertise recherchée). Il est alors question des besoins des deux parties : on évalue le caractère juste et raisonnable des contributions d'un employé par rapport aux rétributions offertes. Or, des changements apportés à la pratique de la GRH auront transformé des décisions individualisées à des décisions générales (c'est-à-dire, des décisions qu'il sera possible d'appliquer à un groupe d'employés). En passant à des décisions générales, on évalue le caractère juste et raisonnable du contenu de l'échange avec un groupe d'employé. Dans un souci de mesurer adéquatement la contribution de ce groupe d'employés, les changements peuvent impliquer l'utilisation d'instruments de mesure compatibles avec chacun des emplois inclus dans les analyses (autrement dit, des dénominateurs communs). Il peut être question de changer le critère et les informations collectées. Toutefois, on perd les nuances permettant de capter des spécificités individuelles. Ce faisant, l'attention portée à l'évaluation du caractère juste et raisonnable de la relation d'échange entre un employé et l'employeur est déplacée vers la comparaison des employés les uns aux autres. En quelque sorte, les employés d'un même groupe doivent alors se partager équitablement la part de rétribution que l'employeur est prêt à verser à un groupe d'employé ciblé par les mêmes décisions générales.

En somme, la complexification de la GRH implique de passer de décisions individualisées qui emploient une règle de distributions des besoins vers des décisions qui emploient une règle de distribution de l'équité. En effet, les décisions individualisées nécessitent de se préoccuper que de quelques éléments pour prendre une décision (notamment les besoins de chacune des deux parties de la relation d'échange). En changeant pour une prise de décision basée sur l'équité, on

cherche à offrir des rétributions proportionnelles aux contributions. Cela demande d'identifier une série de critères qui pourront représenter les contributions des employés et de développer des outils qui permettent de collecter les informations concernant les critères retenus. Il faudra ensuite utiliser des techniques d'analyse qui permettront de comparer les contributions des divers employés pour assurer la relation de proportionnalité entre les contributions et les rétributions (donc, s'assurer que cette proportionnalité est présente pour tous les cas).

Ainsi, nos résultats offrent un cadre permettant d'analyser de plus près le processus de complexification de la prise de décision, **lequel demande de s'intéresser aux différents changements apportés à la façon de rationaliser la relation d'échange entre les employés et les représentants de l'organisation (soit le lien entre les contributions attendues et les rétributions offertes).**

#### 5.1.1.5 Contribuer à la cohérence de la GRH par l'intégration de la pratique dans son environnement

Dans la littérature traitant des changements en matière de GRH, les chercheurs mettent en évidence des changements liés à l'amélioration de la cohérence. Il s'agit d'une tendance à converger vers des grappes de pratiques spécifiques (Baird et Meshoulam, 1988), lesquels sont associés à des idéaux types, des conventions ou des orientations stratégiques (Adla et Gallego-Roquelaure, 2018; Aït Razouk et Bayad, 2010; Defélix et Retour, 2003 ; Dupont, 2014; Galindo, 2017; Grimand, 2013, Kim *et al.*, 2013 ; Loubès *et al.*, 2012). Ce type de changement donnerait lieu au remplacement de certaines pratiques de GRH au profit d'autres pratiques jugées plus cohérentes. Le processus de prise de décision est alors modifié par la prise en compte de la stratégie de l'organisation et des autres pratiques de GRH. À cet égard, nos résultats mettent en lumière les actions concrètes qui nourrissent cette amélioration de la cohérence.

Rappelons d'abord que la cohérence se rapporte à l'alignement des pratiques de GRH entre elles (alignement horizontal) et leur alignement à la stratégie de l'organisation (alignement vertical) (Lengnick-Hall et al., 2009). Le concept d'« alignement » fait référence à la complémentarité et à la synergie des pratiques. La complémentarité des pratiques est présente lorsque les pratiques



de GRH produisent des effets qui contribuent à réaliser un objectif commun (ex. : des tests de sélection valides et une formation en milieu de travail efficace permettent d'avoir des employés compétents). La synergie des pratiques concerne l'effet de renforcement que les pratiques produisent les unes sur les autres (ex. : des pratiques de rémunération variable vont contribuer à accroître la motivation des employés dans la mesure où les pratiques d'évaluation du rendement permettent de mesurer correctement le rendement des employés).

Selon nos observations, la cohérence se traduit par l'intégration d'une pratique dans différents réseaux. D'abord, le réseau de la pratique spécifique par rapport aux autres pratiques de l'organisation renvoie à l'alignement horizontal, comme le révèlent les écrits scientifiques antérieurs. Le réseau d'acteurs impliqués dans la pratique contribue à l'alignement vertical et ce, plus spécifiquement lorsqu'il est question des acteurs impliqués dans sa conception.

Nous avons observé que l'amélioration de l'alignement horizontal passe par la création de liens entre les pratiques. Ces liens peuvent se concrétiser par l'intégration des objectifs (le fait de saisir que diverses pratiques visent un même objectif), par le partage des critères de prise de décision et de source d'information (utilisation de critères communs d'une pratique à l'autre), ainsi que par l'ordonnement des activités (de manière à ce que les données et les résultats d'une pratique servent d'intrant pour une autre pratique). Ainsi, **les actions et décisions relatives à la rationalisation d'une pratique permettent l'accroissement de la cohérence lorsqu'elles permettent son intégration dans le réseau de pratiques de l'organisation.**

Aussi, nos résultats montrent que l'amélioration de l'alignement vertical (capacité des pratiques de GRH à procurer à l'organisation un nombre adéquat d'employés qui présentent le rendement souhaité) s'obtient par la participation de multiples parties prenantes aux débats entourant le développement d'une pratique. En effet, nous avons fait ressortir que les acteurs qui prenaient part aux décisions portant sur la rationalisation des pratiques étaient choisis en raison de leur compréhension approfondie des enjeux concernés et leur capacité à éclairer les prises de décision (p. ex. : le comité en SST était formé de personnes des différents départements, les gestionnaires étaient impliqués dans le processus de choix de critères lors des processus

d'embauche menés par la conseillère RH). Autant que possible, les personnes impliquées étaient celles concernées le plus directement par les décisions issues de ces processus ou les plus aptes à en considérer les conséquences. Les discussions et débats enrichis par ces multiples points de vue assuraient un sentiment d'équilibre entre les besoins de pérennité de l'organisation et les besoins opérationnels. Ces constats vont de pair avec les conclusions de Crozier (1989), selon lequel l'alignement des attitudes et comportements à la stratégie organisationnelle s'obtient à travers l'implication et ultimement l'autonomie des différents niveaux hiérarchiques et non pas par l'imposition descendante d'une idéologie.

Au sujet de l'alignement vertical, il est aussi possible de faire un parallèle avec le principe de subsidiarité. Ce principe consiste en « une façon de placer le curseur entre directivité et autonomie en privilégiant cette dernière pour faire de la première une aide secondaire, en cas de défaillance du niveau inférieur ou en cas de meilleur accomplissement par le niveau supérieur [qui] part du principe que le détenteur initial du pouvoir est le niveau social inférieur » (Guéry, 2019, p.71). Autrement dit, les décisions sont prises par les personnes au plus près des opérations, alors que les niveaux hiérarchiques supérieurs assument un rôle décisionnel seulement lorsqu'un problème survient. Toutefois, Guéry (2019) explique que l'application de cette notion en théorie des organisations est plutôt ardue en raison de son incompatibilité avec la recherche d'enrichissement des actionnaires des entreprises privées. Dans ce type de relation naturellement déséquilibrée, la méfiance entre les différents niveaux hiérarchiques compromet une application du principe de subsidiarité. Son utilisation serait alors dénaturée puisque mobilisée à des fins instrumentales, dans l'idée de parvenir à une « internalisation de l'oppression par le sujet ».

En somme, nos résultats montrent que la façon de prendre les décisions peut être modifiée dans l'idée d'assurer l'intégration de la pratique dans son environnement. Avec la croissance de l'entreprise, l'environnement se complexifie, et cela demande aux acteurs **de s'assurer de faire des liens entre les composantes de cet environnement afin de maintenir des pratiques cohérentes**. Accroître la cohérence des pratiques demande une compréhension approfondie de

l'environnement dans lequel celles-ci s'insèrent. De ce fait, **la cohérence s'accroît également en mettant à contribution différentes parties prenantes dans les prises de décision.**

### 5.1.2 Les contextes de changement

Notre deuxième question de recherche visait à mieux comprendre les raisons pour lesquels les acteurs éprouvent le besoin de changer la pratique de GRH : « Quel est le rôle du contexte dans le changement de la pratique de la GRH? ».

Notre recension des écrits a permis de souligner le caractère situé et émergent des contextes de changement ainsi que d'identifier différents leviers de changement. À cet égard, la croissance, les enjeux d'attraction et de rétention ainsi que les enjeux de légitimité ont été identifiés comme des déclencheurs de changement des pratiques de GRH (Adla et Gallego-Roquelaure, 2018 ; Carroll *et al.*, 2008 ; Defélix et Retour, 2003 ; Dundon, 2006 ; Dupont, 2014 ; Galindo, 2017 ; Grimand, 2013 ; Harney et; Loubès *et al.*, 2012 ; Marlow *et al.*, 2010 ; Mazzarol, 2003 ; Marchington *et al.*, 2003).

Toutefois, les connaissances relatives à l'évolution de ce contexte demeurent limitées. Par ailleurs, nous soulignons la quasi-absence de la notion de proximité dans la compréhension du rôle du contexte dans les changements en matière de GRH. Pour combler ces lacunes, dans nos analyses, nous avons dirigé notre attention sur les différentes interprétations du contexte que font les acteurs et plus particulièrement leurs interprétations des circonstances dans lesquels émerge leur besoin de changer la pratique. Nous avons élaboré un modèle intégrateur qui permet d'analyser les contextes de changement de façon processuelle tout en articulant les trois dynamiques des situations de proximité : la dynamique relationnelle, décisionnelle et d'attribution des ressources. Le tableau 5.2 présente les principaux apports de ces résultats.

Tableau 5.4. Apports de la thèse relatifs au contexte de changement

Apports aux connaissances	Implications
<p><b>Mise en lumière des leviers de changement</b></p> <p>Les contextes types représentés dans le modèle intégrateur impliquent des préoccupations spécifiques, lesquelles sont associées à trois types de besoins. Ces préoccupations expliquent le besoin de changement dans la pratique de la GRH.</p>	<p>Lorsqu'ils interprètent le contexte (situé) dans lequel ils pratiquent la GRH, les acteurs sont susceptibles d'éprouver trois besoins :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Besoin de maintenir la coopération et la confiance (dynamique relationnelle)</li> <li>• Besoin de tenir compte de la prévisibilité/incertitude des événements (dynamique décisionnelle)</li> <li>• Besoin de consommer les ressources de façon pertinente (attribution des ressources)</li> </ul>
<p><b>Intégration de l'émergence</b></p> <p>Le modèle intégrateur comporte quatre contextes types pouvant se présenter en cours de changement. Ces contextes types permettent d'analyser l'évolution des préoccupations liées au besoin de changement en fonction des éléments qui émergeront au fil du temps. Chaque contexte s'appuie sur la prise en compte des préoccupations du contexte précédent.</p>	<p>Tout au long du changement, l'acteur est susceptible de renouveler son diagnostic de la situation. Il peut passer par une gamme de préoccupations et alors réorienter le changement avant même d'avoir pu le mettre en application.</p> <p>L'acteur peut élargir sa vision du contexte dans lequel il se situe lorsqu'il tient compte de préoccupations de plus en plus complexes.</p>
<p><b>Intégration de la notion de proximité</b></p> <p>Les préoccupations à la source d'un besoin de changer la pratique de la GRH peuvent être associées soit au renforcement des particularités des situations de proximité, soit à leur rupture.</p>	<p>La manière dont la proximité s'insère dans le diagnostic du contexte se transforme avec l'évolution des interprétations des acteurs.</p> <p>La proximité contribue à l'élaboration d'une façon de pratiquer la GRH qui soit socialement acceptée.</p>

#### 5.1.2.1 Vers une analyse contextualisée des changements en GRH

Le tableau 5.4 met d'abord en lumière les apports de notre recherche en regard du rôle que joue l'interprétation des acteurs. En effet, nos résultats ont permis de mettre au jour différentes préoccupations issues de l'interprétation que font les acteurs de leur contexte. Ces préoccupations contribuent au besoin de changement qui habitera ensuite les acteurs au cours du processus de changement de leur pratique de la GRH.

Rappelons que nous avons développé un cadre d'analyse qui permet de comprendre de quelle manière se développent les pratiques de GRH en situation de proximité selon trois dynamiques de changement de la GRH : la dynamique relationnelle, la dynamique d'attribution des ressources et la dynamique décisionnelle (tableau 5.5). Ce cadre d'analyse permet de comprendre l'interprétation du contexte faite par l'acteur lorsqu'il prend des décisions en matière de GRH. Ces décisions visent à satisfaire de la meilleure façon possible les besoins qu'il perçoit. Ainsi, la pratique de la GRH est adaptée à l'interprétation qui est fait du contexte. Les actions qui en découlent auront alors pour effet de renforcer les caractéristiques des situations de proximité ou de les atténuer. Ce faisant, l'acteur contribue à changer le contexte de la PME. Par exemple, en atténuant les caractéristiques des situations de proximité, l'acteur se trouve à gérer les ressources humaines de manière à s'adapter à son devenir.

Tableau 5.5. Cadre d'analyse des dynamiques de la pratique de la GRH en situation de proximité

<b>Dynamiques</b>	<b>Besoins à satisfaire et questions sous-jacentes</b>	<b>Décisions (trajectoires en regard des caractéristiques des situations de proximité)</b>
Dynamique relationnelle	<p><b>Besoin de maintenir la coopération et la confiance</b></p> <p>Quelles sont les menaces aux relations de confiance ?</p>	<p>Maintenir des relations étroites à travers des décisions individualisées (renforcement)</p> <p>Prendre une distance par rapport aux relations (rupture)</p>
Dynamique décisionnelle	<p><b>Le besoin de tenir compte de la prévisibilité/ incertitude des événements (situation nouvelle, conséquences négatives)</b></p> <p>Quelle est l'utilité de recourir à des modèles et des normes en matière de GRH, des outils, des techniques ?</p>	<p>Agir avec flexibilité (renforcement)</p> <p>Utiliser des règles et des procédures alignées sur les « bonnes pratiques » (contribuant à la mise en place d'analyse objective) (rupture)</p>
Dynamique d'attribution des ressources	<p><b>Besoin d'utiliser les ressources de manière optimale</b></p> <p>Comment répartir les ressources de manière à réaliser les objectifs poursuivis (individuels et organisationnels)?</p>	<p>Faire l'économie des ressources en les utilisant de façon créative ou en bricolant (renforcement)</p> <p>Augmenter la quantité de ressources consacrée à la réalisation d'un objectif en particulier de manière à assurer la capacité à le réaliser (rupture)</p>

La dynamique relationnelle concerne le fait que l'acteur souhaite préserver la relation de confiance et de collaboration avec les employés, soit en entretenant des relations étroites à travers des décisions individualisées (continuité), soit en prenant une distance par rapport à cette même relation (rupture). Selon, la dynamique décisionnelle l'acteur s'adapte au besoin de tenir compte du degré de prévisibilité de son environnement (ex. : degré d'incertitude concernant la manière de gérer une situation ; degré de prévisibilité des conséquences négatives ; degré de prévisibilité de l'efficacité des nouvelles pratiques potentielles) soit en agissant avec flexibilité (continuité) ou en se référant à des modèles ou de normes reconnues en GRH (rupture).

Finalement, la dynamique d'attribution des ressources décrit comment l'acteur cherche à utiliser ses ressources de façon pertinente et optimale (ex. : composer avec le manque de temps pour répondre aux attentes de la direction, composer avec le niveau d'habiletés des gestionnaires pour appliquer des pratiques de GRH ou la nécessité d'obtenir la collaboration des acteurs qui appliquent les pratiques de GRH) soit en les économisant (continuité), soit en investissant de nouvelles ressources à un objectif donné (rupture).

Nos résultats nous ont permis d'identifier quatre contextes types. En effet, dans la réalité organisationnelle, les acteurs ont des interprétations différentes du contexte et n'éprouvent donc pas les mêmes besoins en matière de changement de la GRH. Ces différents contextes permettent de comprendre que les pratiques qui conviennent le mieux à un milieu seront celles qui auront le plus de sens par rapport aux interprétations des acteurs – et non pas nécessairement les « best practices ».

Chaque contexte type est analysé en fonction des trois dynamiques de changement de la pratique de la GRH. Dans le tableau 5.6, les cases ombragées mettent en évidence les éléments orientés en continuité avec les particularités des situations de proximité alors que les autres sont en rupture avec celles-ci.

Tableau 5.6. Contextes types d'émergence d'un besoin de changement de la pratique de la GRH

<i>Ombragé = en continuité avec les particularités des situations de proximité</i>	DYNAMIQUE RELATIONNELLE		DYNAMIQUE DÉCISIONNELLE		DYNAMIQUE D'ATTRIBUTION DES RESSOURCES	
	Préoccupation contextuelle	Besoin de changement	Préoccupation contextuelle	Besoin de changement	Préoccupation contextuelle	Besoin de changement
<b>CONTEXTE A</b> Les ressources limitées dont dispose le représentant de l'organisation le contraignent à considérer les zones d'ombre dans les normes et règles connues pour faire fonctionner l'organisation tout en s'ajustant aux réactions des employés.	La relation d'échange entre le représentant de l'organisation et un détenteur de capital humain est menacée : le contenu de leur échange suscite des réactions négatives du fait de ne pas être considéré juste et raisonnable.	Le représentant de l'organisation cherche à entretenir la relation avec l'employé en prenant en considération ses réactions (p. ex. : en cherchant à réduire les réactions négatives).	La situation à traiter est considérée nouvelle compte tenu de l'absence de modèle ou de norme applicable et des caractéristiques particulières qui se distinguent des autres situations vécues dans l'organisation.	Le représentant de l'organisation cherche à improviser en traitant la situation comme un cas particulier. Il agira avec flexibilité en prenant des décisions et actions individualisées.	Il n'est pas possible d'accéder à de nouvelles ressources et maintenir les injustices perçues entraînerait des conséquences significatives sur le fonctionnement de l'organisation (la contribution de chacun des employés étant relativement élevée).	Le représentant de l'organisation cherche à changer sa pratique de la GRH afin de maintenir la relation d'échange avec les détenteurs de capital humain, et ce, tout économisant ses ressources.
<b>CONTEXTE B</b> Les ressources limitées dont dispose le représentant de l'organisation le contraignent à se référer aux normes et règles qui lui sont accessibles pour réparer ou prévenir les réactions générées par les inégalités perçues.	Une perception d'injustices et des réactions négatives sont générées par la comparaison des décisions individualisées.	Sensible à la justice, le représentant de l'organisation cherche à corriger et prévenir les injustices perçues de manière à éviter les réactions négatives.	Certains éléments de la situation vécue sont considérés prévisibles. La mise en place de règles et procédures permettrait d'éviter les injustices perçues.	Le représentant de l'organisation cherche à prendre de la distance dans sa prise de décision. Plutôt que d'improviser, il régularise sa prise de décision.		



<p><b>Contexte C</b> Pour accéder aux ressources requises pour le fonctionnement de l'organisation, les parties prenantes sont contraintes d'ajuster le développement de la pratique de la GRH aux réactions des personnes ciblées celle-ci en assurant sont caractère flexible.</p>	<p>L'encadrement de la pratique de la GRH menace la relation d'échange, car cela suscite des réactions négatives. Les exigences associées au changement ne sont pas considérées justes et raisonnables.</p>	<p>Les parties prenantes cherchent à entretenir la relation d'échange en s'ajustant aux réactions relatives au changement de la pratique de la GRH.</p>	<p>Les parties prenantes ne disposent pas de suffisamment d'information sur les différents contextes d'application du changement qui lui permettraient d'assurer le caractère juste et raisonnable de la pratique en développement.</p>	<p>Les parties prenantes cherchent à développer une pratique flexible qui s'adapte aux différents contextes de l'entreprise en permettant des espaces d'appropriation.</p>	<p>Pour accéder à de nouvelles ressources (ex. un gestionnaire qui met à la disposition de l'organisation les relations d'échange qu'il bâtit avec les employés sous sa supervision), le représentant de l'organisation doit assurer la légitimité de ses pratiques.</p>	<p>Le représentant de l'organisation cherche à investir dans la collaboration avec d'autres parties prenantes et ainsi accéder à de nouvelles ressources qui contribueront au fonctionnement de l'organisation</p>
<p><b>Contexte D</b> Pour accéder aux ressources supplémentaires requises pour le fonctionnement de l'organisation, les parties prenantes sont contraintes de se protéger des réactions suscitées par la pratique de la GRH en misant sur le développement d'une norme collectivement acceptée.</p>	<p>Bien que le changement dans la pratique de la GRH soit orienté de manière à éviter les réactions négatives des personnes ciblées, il apparaît inévitable que les parties prenantes feront face à certaines réactions négatives.</p>	<p>Les parties prenantes cherchent à partager la responsabilité du changement (en se le désappropriant) de manière à éviter d'être la cible de réactions négatives.</p>	<p>Des éléments relatifs à au contexte d'application de la pratique de GRH peuvent être éclairé grâce à la collaboration des parties prenantes.</p>	<p>Les parties prenantes cherchent a utiliser la collaboration dans l'élaboration d'une norme collective.</p>		

#### 5.1.2.2 Le rôle des interprétations des acteurs : premier levier de changement

Notre bilan des connaissances a mis en évidence différents contextes propices à l'observation de changements en matière de GRH. D'abord, on retrouve les entreprises en croissance (Defélix et Retour, 2003 ; Grimand, 2013 ; Marlow *et al.*, 2010 ; Mazzarol, 2003), ce qui s'explique par les besoins accrus en matière de coordination. On retrouve également les entreprises qui présentent des enjeux d'attraction et de rétention (Carroll *et al.*, 2008 ; Galindo, 2017 ; Grimand, 2013 ; Marchington *et al.*, 2003), lesquels cherchent à atteindre un certain niveau de production ou de productivité tout en étant confrontées à un marché du travail en leur défaveur. Cela dit, les acteurs qui se retrouvent dans ces contextes remettent en question leur pratique de la GRH par leur confrontation aux circonstances dans lesquelles ils se trouvent.

Ce bilan des connaissances nous a amenés à relever l'importance de prendre en considération les interprétations que font les acteurs de leur contexte respectif. Defélix et Retour (2003) mentionnent notamment que l'adaptation de la GRH dépendra de la sensibilité des acteurs aux besoins de changer et Harney et Dundon (2006) précise que le style de gestion du propriétaire influencera ses choix en matière de GRH. Nos résultats approfondissent ces conclusions par la mise en lumière des besoins que l'acteur est susceptible de chercher à combler. Autrement dit, en adoptant un style de gestion ou un autre, ces propriétaires cherchent à répondre aux préoccupations auxquelles ils sont sensibles.

Ainsi, lorsque les acteurs expriment un besoin de changer la pratique de la GRH, leurs préoccupations motivant le changement émanent de leur contexte situé. **Les acteurs font preuve d'agentivité dans la prise en charge de leurs préoccupations** plutôt que de simplement subir l'influence de facteur externe.

#### 5.1.2.3 Le rôle du diagnostic : s'adapter à l'émergence

Nos résultats montrent également comment le caractère émergent du contexte peut être pris en considération. Par un renouvellement de son diagnostic, l'acteur prend en considération les nouveaux éléments, et ce, avant même que la nouvelle pratique n'ait été appliquée. Autrement dit, des événements spécifiques, survenant au cours de la démarche de changement, sont

susceptibles d'y contribuer en générant une modification de ce diagnostic. En somme, notre modèle intégrateur permet de retracer l'évolution du diagnostic du contexte que réalisent les acteurs et de mettre en évidence le rôle d'événements imprévus ou émergents.

Nos résultats confirment les limites des modèles de gestion de conduite de changement planifié ou instrumental, lesquels présument la réalisation d'un diagnostic initial et définitif permettant de statuer de la nature du changement à apporter pour obtenir la situation désirée. Il a lieu de penser qu'en contexte de PME, la proximité entre les acteurs contribue à l'emploi d'une approche s'apparentant à la méthode agile. En effet, Autissier et Moutot (2015) expliquent qu'une démarche de changement « agile » se caractérise par quatre principes 1) une destination à co-construire (principe qui s'oppose à un changement comportant une destination connue) ; 2) de la collaboration (au lieu d'imposer un sentiment d'urgence) ; 3) de l'expérimentation (plutôt qu'une instrumentalisation de la démarche de changement) ; 4) un ancrage de la nouvelle pratique dans les anciennes façons de faire (opposé à un accent mis sur la préparation du changement). Notre modèle, lequel présente le diagnostic de l'environnement comme étant réalisé à plusieurs reprises jusqu'à l'application de la nouvelle pratique, met en évidence le caractère construit de la destination du changement et montre de quelle façon les acteurs s'assurent d'ancrer adéquatement le changement dans les façons de faire de l'organisation.

Nous en concluons que les acteurs impliqués dans les démarches de changement en GRH font preuve d'agilité en interprétant et réinterprétant **leur contexte de manière à adapter leur pratique de la GRH aux éléments émergeant tout au long de la démarche de changement**. Ils s'adapteront ainsi au dynamisme de leur environnement par l'adoption d'une vision plus ou moins large de leur contexte.

#### 5.1.2.4 Le rôle de la proximité : rencontrer les limites des acteurs

Des chercheurs expliquent certains changements de la GRH dans les PME par leur culture (Taylor, 2004), la proximité physique et sociale (Dupont, 2014 ; Wapshott et Mallett, 2012) et les spécificités de l'environnement organisationnel (Defélix et Retour, 2003 ; Harney et Dundon,

2006 ; Kim *et al.*, 2013). Dans notre recherche, pour comprendre le rôle de ces circonstances situées, nous avons intégré la notion de situation de proximité.

Nos résultats ont montré que tout au long des changements dans la pratique de la GRH, l'acteur est susceptible d'être habité par des préoccupations associées aux particularités des situations de proximité (entretenir des relations étroites, agir avec flexibilité et faire l'économie des ressources). Par exemple, cela peut être le cas dès l'embauche, donc au démarrage de la relation entre les détenteurs de capital humain et les représentants de l'organisation. Par la négociation du contrat d'embauche, les acteurs adaptent leur pratique afin de susciter la coopération et la confiance. On s'assure alors du caractère juste et raisonnable du contenu de l'échange. La relation d'échange sera alors bénéfique pour les deux parties puisque les représentants de l'organisation ont besoin des détenteurs de capital humain pour remplir la mission de l'organisation et les détenteurs de capital humain amorcent une relation d'emploi pour répondre à leurs propres besoins.

Nos résultats nous conduisent à penser que, même lorsque le contexte de l'organisation se transforme, les acteurs sont toujours habités par ces préoccupations initiales, sur lesquels s'appuieront les suivantes. Autrement dit, la préoccupation pour le maintien d'une relation d'échange juste et raisonnable constitue le déclencheur « le plus profond » d'un besoin de changer la pratique de la GRH. Par exemple, lorsque l'organisation rencontre des enjeux d'attraction et de rétention (Carroll *et al.*, 2008 ; Galindo, 2017 ; Grimand, 2013 ; Marchington *et al.*, 2003), l'organisation est soucieuse de maintenir sa performance, malgré des ressources humaines plus rares. L'organisation ne pourra pas maintenir le niveau de production souhaité sans exiger de la part des employés des contributions irréalistes et alors compromettre leur santé – ce qui représenterait un échange déraisonnable. Les changements en matière de pratique de la GRH pour assurer l'attraction et la rétention des employés sont ainsi habités par le souci d'assurer une relation d'échange (contributions attendues, rétributions offertes) permettant aux employés de contribuer à l'organisation sans dépasser leurs limites individuelles.

Les conclusions de Misztal (2000) au sujet des apports de l'informalité pour favoriser la coopération permet également un éclairage complémentaire. Selon l'auteur, la formalité permet de « protéger » les acteurs, puisque des pratiques informelles risquent d'être génératrices de favoritisme ou de laisser place aux biais inconscients des acteurs. Cela corrobore nos résultats selon lesquels, dans le contexte B, l'encadrement de la pratique permet au représentant de l'organisation de prendre du recul par rapport à ses propres réactions, notamment pour éviter les pratiques qui pourraient être source d'iniquité ou de favoritisme. Par ailleurs, pour Misztal (2000), l'informalité est tout autant nécessaire à la coopération : « [...], les systèmes où les gens sont libres de se gouverner eux-mêmes, c'est-à-dire où la civilité leur permet de préserver le respect mutuel, où les réseaux sociaux (par la sociabilité) peuvent être utilisés pour limiter le pouvoir des structures formalisées, où il y a suffisamment d'espace pour l'autonomie individuelle et le développement de l'intimité, peuvent garantir le respect volontaire des règles de coopération<sup>42</sup> » (Misztal, 2000, p.127). Pour assurer la coopération entre les membres d'un système, toute formalité devrait être équilibrée avec de l'informalité, laquelle laisse un espace pour la socialisation des acteurs, le respect mutuel et une liberté d'agir (intimité).

Cela dit, l'approche processuelle adoptée dans notre recherche montre la fragilité d'une telle coopération fondée sur la confiance, ne serait-ce qu'en regard des ressources requises (en temps mobilisé, lequel se traduit ensuite en argent). Cela dit, ce sera un piège de croire que le temps et les efforts investis pour obtenir des façons de faire socialement acceptées « ralentissent » la réalisation des objectifs de l'organisation. Au contraire, lorsque les acteurs impliqués dans le développement d'une nouvelle pratique s'accordent le temps de traverser ces différents contextes, ils s'assurent de tenir compte des limites des acteurs concernés par le changement. En effet, selon nos résultats, la proximité entre les acteurs permet une exposition à leurs réactions « réelles », ce qui ouvre la voie à une compréhension mutuelle. En ce sens, ces réactions dévoilent la limite de ce qui est considéré juste et raisonnable pour les acteurs

---

<sup>42</sup> Traduction libre : « Therefore, systems, where people are free to govern themselves, this means where civility allow them to preserve mutual respect, where they can use social network (sociability) to limit the power of formalized structures, where there is enough space for individual autonomy and the development of intimacy, can secure voluntary compliance with the rule of cooperation »

concernés par le changement. D'autant plus qu'en l'absence de ce caractère juste et raisonnable, la relation d'échange de confiance et de coopération ne peut tenir.

En somme, lorsqu'une préoccupation pour le maintien de la relation d'échange déclenche un processus de changement, la proximité entre les acteurs contribue à l'élaboration de normes socialement acceptée. Nos résultats montrent que **dans le cadre d'un changement, la proximité permet de s'exposer aux réactions des acteurs concernés; ces réactions dévoilent les limites de chacun des acteurs investis dans la relation d'échange.**

### 5.1.3 Les mécanismes de changement

Notre troisième question de recherche visait à mieux comprendre comment les acteurs agissent pour apporter des changements lorsqu'ils éprouvent le besoin de changer la pratique de la GRH. Pour enrichir nos connaissances à l'égard du processus de changement des pratiques, la question suivante était formulée : « À travers quels mécanismes les acteurs changent-ils la pratique de la GRH ? ».

Notre revue de la littérature a mis en évidence la forte interaction entre le contexte dans lequel l'acteur s'insère et le processus de changement. En effet, les tensions émanant du changement (Defélix et Retour, 2003 ; Grimand, 2013), l'émergence de nouveaux enjeux de relations de pouvoir (Defélix et Retour, 2003 ; Marlow *et al.*, 2010) ainsi que différents processus apprentissage ( Della Torre et Solari, 2013 ; Grimand, 2013 ; Harney et Dundon, 2006 ; Loubès *et al.*, 2012 ; Marchington *et al.*, 2003 ; Mazzarol, 2003 ; Wapshott *et al.*, 2014 ) sont autant d'éléments pouvant mener à l'interruption ou l'ajustement du changement de la pratique de la GRH.

Afin de mieux comprendre les processus de changement ainsi que leur interaction avec leur contexte, nous avons adopté une approche processuelle du changement. Dans la troisième partie de nos résultats, nous avons élaboré un modèle dont le cœur est l'acteur, en action et en interaction avec d'autres acteurs. Ces interactions permettent d'élaborer des discours (et ultimement, de construire une pratique) qui auront du sens pour les personnes concernées par

le changement. L'acteur développe ainsi une potentialité (une option rudimentaire possible) dans le but d'adapter la pratique de la GRH à son contexte. Cette potentialité est appelée à devenir la pratique « changée », ou la « nouvelle pratique stabilisée ». Par différents mécanismes (enracinement, valorisation, habilitation et idéalisation), l'acteur contribue à la construction du changement en interagissant avec les autres acteurs concernés. Ce faisant, il contribue aussi à la modification du contexte dans lequel ces autres acteurs se trouvent, tout en subissant aussi une modification de son propre contexte. Le tableau 5.2 présente les apports de ces résultats.

Tableau 5.7. Apports relatifs aux mécanismes de changement

<b>Explication en regard du modèle intégrateur</b>	<b>Implications</b>
<p><b>Mise en lumière des mécanismes de production du changement</b></p> <p>Le modèle intégrateur présente quatre mécanismes : l'enracinement, la valorisation, l'habilitation et l'idéalisation.</p>	<p>Les actions composant les mécanismes identifiés offrent l'occasion aux acteurs de faire l'arbitrage entre la poursuite du changement, son ajustement ou sa remise en question. Ces mécanismes contribuent à la construction d'une pratique de la GRH (et donc d'une relation d'échange) convenable pour les deux parties.</p>
<p><b>Intégration de la processualité</b></p> <p>L'acteur en action est au cœur du modèle intégrateur. Il se dirige vers une potentialité qui correspond à l'application anticipée de la pratique changée, tel qu'il l'aura stabilisée.</p>	<p>L'issu du changement est imprévisible pour les acteurs qui l'amorcent(c'est-à-dire l'application de la pratique en tant que telle) puisque le diagnostic du contexte et la nature souhaitée du changement évolueront tout au long du développement de la pratique.</p>
<p><b>Intégration de l'interaction avec le contexte</b></p> <p>Notre modèle intègre le contexte, lequel se présente comme une structure extérieure à l'acteur. Les trois dimensions constitutives de ce contexte s'appuient sur le modèle des dynamiques de la pratique de la GRH en situation de proximité.</p>	<p>Tout au long du processus de changement de la pratique de la GRH, l'acteur s'adapte à des éléments structurels sur lesquels il n'a pas le contrôle : la limite de ses propres ressources, les réactions des individus concernés par le changement ainsi que la présence de normes connues et applicables.</p>

#### 5.1.3.1 Vers une nouvelle compréhension des mécanismes de production de changements

Nous discutons de nos résultats relatifs au processus des changements en nous appuyant sur le tableau 5.8. Celui-ci présente une synthèse des actions et mécanismes qui composent notre modèle intégrateur des mécanismes de production des changements de la pratique de la GRH.

Alors que la littérature évoque vaguement que les changements de la pratique de la GRH étaient influencés par le contexte dans lequel ces changements s'insèrent, notre modèle met en lumière l'interaction entre la nature des changements et leur contexte. Plus précisément, nous faisons ressortir que le changement de la pratique de la GRH s'inscrit dans une logique processuelle de co-construction. Ainsi, notre modèle montre les différents mécanismes que peut déployer un acteur pour intégrer la contribution de ses pairs au changement en cours (enracinement, valorisation, habilitation et idéalisation), et ce, malgré les tensions potentiellement présentes au cours du processus de changement.

Notre modèle fait ressortir quatre (4) actions contribuant au changement (mobilisation des connaissances, narration du changement; planification du processus de changement; visualisation de la mise en pratique du changement). Ces actions ne sont pas des « étapes à franchir » puisqu'elles ne sont pas réalisées dans un ordre établi. Elles sont susceptibles d'être réalisées en parallèle, d'être réalisées à des moments différents selon les acteurs impliqués dans le changement, ou d'être réalisées une première fois, pour être réitérées à une ou plusieurs reprises.

Les quatre (4) actions contribuant au changement (et les mécanismes qui y sont associés) partagent quatre (4) points communs : 1) elles sont produites en interaction avec d'autres acteurs concernés par le changement ; 2) elles contribuent à réaliser le diagnostic de la situation (diagnostic de la situation problématique à travers l'interprétation et la réinterprétation du contexte, diagnostic (anticipée) de la mise en œuvre de la nouvelle pratique); 3) elles contribuent à justifier le changement et à renforcer l'engagement des acteurs; 4) elles contribuent à développer la potentialité retenue et à l'ancrer dans son contexte. Ainsi, l'interaction entre les



acteurs, la réalisation du diagnostic, le renforcement de l'engagement des acteurs ainsi que le développement et l'ajustement de la nouvelle pratique se réalisent tout au long du processus de changement jusqu'à son application. Notre modèle permet ainsi de mieux comprendre les mécanismes de production d'un changement.

Tableau 5.8. Synthèse des actions contribuant au changement et des mécanismes de production du changement

Actions contribuant au changement	Mécanismes de production du changement
<p><b>Mobilisation des connaissances</b></p> <p>L'acteur utilise des connaissances expérientielles (contextualisées) ou normatives (décontextualisé) qu'il possède déjà ou qu'il acquiert auprès de différents acteurs internes et externes.</p> <p>Ces connaissances concernent les caractéristiques des pratiques RH et alimentent la réflexion au sujet de la nature du changement à apporter (contenu de la relation d'échange, rationalité de la relation d'échange, etc.). L'acteur évalue la pertinence et la faisabilité des options répertoriées en fonction du contexte de l'organisation et des réactions des personnes concernées.</p>	<p><b>Enracinement de la potentialité en développement</b></p> <p>La mobilisation des connaissances permet de construire un répertoire d'options potentielles adapté au contexte de l'entreprise, à savoir un répertoire de potentialités en développement. Cela déclenche un mécanisme d'enracinement de la potentialité retenue (en développement) qui s'explique doublement. 1) Elle permet de préciser les nouvelles pratiques, et 2) elle assure une compréhension commune du changement entre les acteurs (enracinement dans la pensée des acteurs).</p>
<p><b>Narration du changement</b></p> <p>L'acteur fait état des actions entreprises pour changer la pratique à partir du moment où le besoin de changement a été identifié. L'acteur met l'accent sur les ressources (ex. : temps, énergie) que lui et ses pairs ont investies dans le processus de changement jusqu'alors.</p> <p>L'acteur justifie ses actions de deux façons. Il raconte pour lui-même son récit à haute voix, ce qui lui permet de mettre à</p>	<p><b>Valorisation de la potentialité en développement</b></p> <p>Les investissements réalisés jusqu'alors (et racontés) contribuent à justifier l'importance de poursuivre le changement en mettant en évidence la valeur du changement (des investissements aussi importants n'auraient pas été réalisés si le changement n'était pas aussi important) et le coût de renonciation (gaspillage qu'entraînerait l'abandon du changement).</p>

<p>l'éprouve ses réflexions et d'autojustifier ses investissements dans le processus. Également, il raconte et ajuste son récit du changement aux autres acteurs impliqués de sorte que le changement puisse faire du sens pour ces dernières.</p>	<p>Compte tenu de la rareté des ressources, la poursuite du processus de changement témoigne de l'importance que l'acteur accorde à la pratique RH concernée, comparativement aux autres pratiques (pour lesquelles il reste peu de ressources). De plus, à travers la narration du changement et les réactions que cela suscite, l'acteur cherche à confirmer la pertinence des actions entreprises jusqu'alors pour développer la potentialité retenue en vue de l'adapter au contexte. Ce mécanisme le motive à poursuivre le changement dans cette même direction.</p>
<p><b>Planification du processus de changement</b></p> <p>L'acteur détermine, ordonnance et organise les tâches qui doivent être accomplies par lui ou par d'autres personnes pour réaliser le changement visé (tâches de conception et de mise en application), et ce, en interaction avec les acteurs impliqués dans le processus de changement.</p>	<p><b>Habilitation à contribuer à la potentialité en développement.</b></p> <p>Les interactions entre les acteurs impliqués déclenchent un mécanisme d'habilitation à contribuer au développement de la potentialité retenue. Ce qui devra être fait pour parvenir à une nouvelle pratique RH (et la nature des changements apportés) est susceptible d'être ajusté en fonction de l'interprétation ou de la réinterprétation du contexte que font les divers acteurs impliqués dans le changement (ex. : divergence concernant les actions à accomplir, réévaluation des ressources disponibles telles que l'habileté des acteurs à appliquer la potentialité).</p> <p>La planification du processus de changement produit ainsi l'impulsion nécessaire pour que l'acteur prenne une décision concernant les changements à apporter aux pratiques actuelles.</p>
<p><b>Visualisation de la mise en pratique du changement</b></p> <p>L'acteur se projette au moment de l'application du changement et tente de prévoir la manière dont les nouvelles pratiques seront mises en application et les conséquences qui en résulteront. En fonction du contexte, il imagine « les</p>	<p><b>Idéalisation de la potentialité retenue</b></p> <p>À travers le partage de ces scénarios avec les principaux acteurs impliqués dans le changement, le « meilleur scénario réaliste » à mettre en scène est identifié. En s'inspirant notamment des scénarios à éviter, les acteurs ajustent la nouvelle pratique stabilisée en vue de concrétiser ce scénario « idéal ». La visualisation et l'idéalisation de la potentialité permettent à l'acteur de « percevoir » les effets bénéfiques</p>

meilleurs scénarios » et les « pires scénarios ».	éventuels du changement et de prévenir un certain nombre d'effets négatifs à travers les ajustements apportés. La justification de la nouvelle pratique s'en trouve alors renforcée.
---	--

### 5.1.3.2 Changement réactif et changement proactif : quelles distinctions?

Dans la littérature concernant les changements de la GRH en PME, on remarque la présence de processus dit « réactif et émergent », en opposition aux processus « planifiés et proactifs » (Harney et Dundon, 2006 ; Kim *et al.*, 2013 ; Robert-Huot et Cloutier, 2020). Nos résultats permettent une relecture de ces caractéristiques qui nous amène à suggérer que les actions réalisées par les acteurs ainsi que les mécanismes de production du changement sont les mêmes, qu'ils s'agissent d'un changement réactif ou planifié.

Cela dit, le processus réactif serait marqué par l'urgence d'agir parce qu'il se produirait dans un contexte où il y a une rupture de la relation de confiance et de la coopération. Le changement a alors pour objectif de « réparer » un déséquilibre dans la relation d'échange tout en évitant de compromettre dans le futur la relation de confiance et la coopération. Autrement dit, le processus de changement réactif se démarque (par rapport au processus proactif) du fait qu'il est déclenché par le besoin de rétablir la confiance et la coopération. L'urgence d'agir peut alors être amplifiée par le fait que dans un contexte où les ressources sont limitées, la relation d'échange avec chacun des détenteurs de capital humain occupe un poids significatif dans le fonctionnement de l'organisation, puisque leurs contributions relatives sont importantes.

Dans le cas des changements proactifs, bien que la relation de confiance et la coopération soient menacées, elle n'a pas (encore) été détériorée. Le changement est alors une action préventive face à une menace anticipée. L'acteur dispose alors de plus de temps pour activer les mécanismes de production du changement. Cette absence de précipitation permet à l'acteur de réaliser des recherches plus exhaustives en lien avec les connaissances qui seront mobilisées pour enraciner le changement. Un parallèle peut également être fait avec la logique de don appliqué à la GRH en PME mobilisée par Adla et Gallego-Roquelaure (2018). Sous cet angle, ces

actions proactives seraient des «dons» réalisés pour assurer le maintien du lien social, sans garanti de retour.

En somme, les mécanismes de production du changement permettent à l'acteur **d'éviter des menaces anticipées qui compromettraient la relation d'échange et conséquemment la relation de confiance et la coopération (actions proactives). Ces mécanismes permettent également de réparer des dommages causés à la relation d'échange (c.-à-d. des déséquilibres perçus) qui n'ont pas pu être évités (actions réactives).**

#### 5.1.3.3 Des interactions qui servent l'ajustement des pratiques

Certaines théories du changement appliquées en GRH sous-entendent un processus linéaire dans lequel l'acteur détermine d'abord la bonne pratique, la met en application, puis en évalue les répercussions (c'est-à-dire les résultats par rapport aux objectifs) et procède à son ajustement au besoin (Cloutier et Robert-Huot, 2021). S'opposant à cette vision linéaire, Marlow *et al.* (2010) ont mis en évidence que le processus de changement de la pratique de la GRH implique des négociations entre l'employeur et ses employés de manière à construire une pratique qui convient le mieux à chacun. Selon notre modèle, ce processus de négociation se traduit par l'ajustement du contenu du changement afin de tenir compte des réactions émotionnelles des acteurs concernés par l'application de la nouvelle pratique. Ces réactions peuvent apparaître et être rendues visibles à l'occasion des interactions réalisées en cours de changement.

En continuité avec la recommandation de Giraud (2021), nous ne catégorisons pas, a priori, les réactions favorables comme étant des ressources à la conduite du changement et les réactions négatives (ou de résistances) comme des contraintes. Comme l'évoque l'auteur, il s'agit « d'opportunités de retour d'information du terrain »(p.70). En effet, les réactions des acteurs concernés par la nouvelle pratique de la GRH seront issues des enjeux à considérer en cours de changement. En ce sens, le fait de porter une attention particulière aux éléments qui suscitent des réactions négatives (ou positives) chez les acteurs contribue à enrichir le diagnostic, à mieux ajuster les pratiques au contexte. À l'inverse, attendre d'analyser ces réactions seulement suite

à l'application du changement prive l'organisation de ces ajustements nécessaires au maintien de la relation de confiance.

Il est donc « normal », voire souhaitable qu'un acteur appelé à appliquer une nouvelle pratique de la GRH y réagisse s'il n'adhère pas à l'idéal proposé, s'il ne pense pas avoir les habiletés requises pour mener à bien les actions nécessaires à la conduite du changement, s'il ne se sent pas impliqué (on lui impose une nouvelle façon de faire sans l'avoir consultée) ou encore s'il juge que les connaissances sur lesquels le changement s'appuie ne sont pas transposables à son contexte (ex.: une défaillance du mécanisme d'habilitation pourrait être observée lorsqu'un acteur se sent submerger par le processus de changement). À la lumière des interactions dévoilant les réactions des acteurs concernés par le changement, les parties prenantes responsables du développement de la pratique peuvent intervenir en ajustant la démarche de changement proposé. En présence d'un degré élevé de proximité entre les acteurs, il sera possible de prendre rapidement connaissance de ces réactions (et éviter une aggravation de la situation). À l'inverse un processus dans lequel certaines parties prenantes sont distantes de celles qui conçoivent le changement comporte ses risques. En l'absence de sensibilité envers ces réactions (qu'ils ne perçoivent possiblement pas), une démarche de changement qui mine la relation d'échange pourrait être imposée unilatéralement aux acteurs dont le pouvoir est plus limité.

En somme, les interactions ayant lieu tout au long du processus de changement contribuent à la participation des acteurs concernés par le changement. Le processus de développement de la nouvelle pratique peut alors tenir compte de leurs spécificités et limites respectives. Leurs contributions améliorent ainsi **la capacité d'ajuster le changement au contexte et permettent d'assurer des changements souhaitables et raisonnables pour la relation d'échange.**

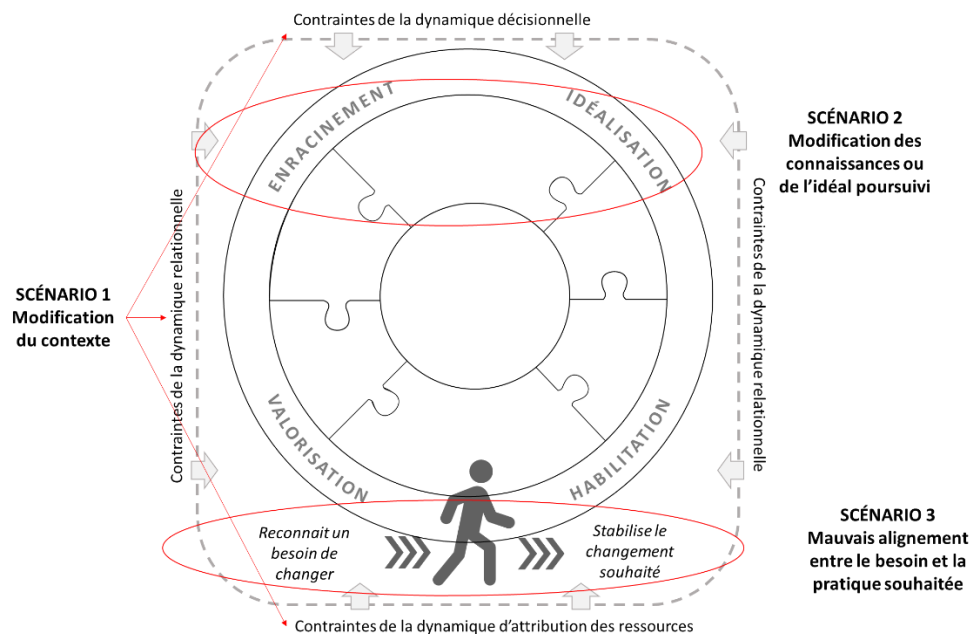
#### 5.1.3.4 Des trajectoires d'apprentissage ancré dans les besoins d'adaptation des acteurs

Dans la littérature scientifique, les changements en matière de GRH en PME ont été décrits comme des boucles de rétroaction d'apprentissages issues de l'interaction entre les influences externes, les dynamiques internes et les effets des changements (Harney et Dundon, 2006). Plus

précisément, Wapshott et al. (2014) ont identifié trois trajectoires d'apprentissage : l'adaptation permanente, la fluctuation continue et l'expérimentation de type essai-erreur. Notons que c'est cette dernière qui a reçu le plus d'attention (Grimand, 2013 ; Harney et Dundon, 2006 ; Marchington et al., 2003 ; Mazzarol, 2003). À la lumière de nos résultats, il est possible d'apporter des nuances à cette trajectoire d'apprentissage.

L'essai-erreur réfère au remplacement rapide d'une nouvelle pratique par une autre nouvelle pratique, parce que la première n'a pas produit les résultats attendus. Notre modèle de changement de la pratique de la GRH permet d'élaborer différents scénarios qui peuvent expliquer ce qui mène un changement à être éventuellement considéré comme une « erreur ». La figure 5.1 illustre le positionnement de ces scénarios dans le modèle des mécanismes de production des changements.

Figure 5.1. Scénario expliquant le remplacement d'une nouvelle pratique



- 1) La nouvelle pratique n'est pas retenue parce que les besoins ont rapidement évolué sous l'influence d'un environnement changeant. Il est possible que la pratique ait

«fonctionné» sur une courte période, mais le contexte ayant évolué, la pratique doit à nouveau être modifiée. Dans ce cas, la volatilité du contexte est principalement en cause.

- 2) La nouvelle pratique n'est pas retenue parce que l'acteur est exposé à de nouvelles connaissances dans lesquels il souhaite enraciner sa pratique de la GRH ou à un nouvel idéal vers lequel il souhaite se diriger. Il s'engage alors dans la construction d'une nouvelle pratique en raison de sa capacité d'apprentissage et de remise en question.
- 3) La nouvelle pratique n'est pas retenue parce que l'acteur constate le caractère partiel de son interprétation de l'enjeu dans son contexte. Ce faisant, voyant la situation sous un nouvel angle il considère que la pratique souhaitée ne répond pas adéquatement aux besoins. En effet, selon la perspective théorique du changement adoptée par l'acteur, un éclairage sera apporté sur des éléments spécifiques de chaque tentative de changement (Cloutier et Robert-Huot, 2021). Par exemple, il pourrait ne pas avoir pris en considération les défis liés à la croissance de l'organisation dans l'identification du « problème RH », ne pas avoir vu la possibilité de renforcer ou modifier la culture à travers la détermination des objectifs RH, ne pas avoir évalué les rapports de force et les enjeux de nature politique dans l'évaluation des pratiques possibles ou encore, ne pas avoir laissé place à l'expérimentation ou l'improvisation dans l'application du changement (Cloutier et Robert-Huot, 2021). L'interprétation alors partielle de la situation, selon la perspective théorique empruntée, aurait occasionné une mauvaise compréhension des besoins de changement, un mauvais alignement entre les besoins et la pratique stabilisée, ou encore l'incapacité à exercer la pratique de la façon souhaitée. En somme, lorsque le contexte reste le même et que l'acteur poursuit le même idéal, le remplacement d'une pratique peut s'expliquer par l'évolution des capacités de l'acteur à interpréter une situation sous différents angles.

Ces scénarios reflètent l'idée qu'un changement rapide de pratique que certains associe à de « l'essai erreur » ne doit pas nécessairement être associé à une « erreur » (Wapshott et al., 2014). Un tel changement peut s'expliquer par la volatilité de l'environnement dans lequel l'acteur se retrouve (scénario 1), par sa capacité à acquérir de nouvelle connaissance et d'adhérer à de

nouveaux idéaux (scénario 2) ou encore par la possibilité d'interpréter l'enjeu vécu sous un nouvel angle (scénario 3).

D'ailleurs, les travaux de Loubès et al. (2012) fournissent un exemple de la manière dont peut se produire le deuxième scénario. Les auteurs ont étudié des groupes de discussion d'un réseau de PME qui travaillent pour un même donneur d'ordre et a mis en évidence que des apprentissages pouvaient se faire grâce à des processus d'échange interorganisationnel. Nous pouvons faire l'hypothèse que les interactions entre les membres du groupe de discussion ont permis aux acteurs d'être exposés, soit à des connaissances qu'ils considèrent transposables à leur propre milieu, soit à de nouvelles pratiques dont les bénéfices auront été idéalisés. De cette façon, les interactions entre des acteurs partageant des contextes similaires peuvent contribuer à enrichir leurs mécanismes de construction des changements.

En somme, les changements dans la pratique de la GRH peuvent être supportés par différentes trajectoires d'adaptation (les différents scénarios identifiés). Peu importe la trajectoire, le changement d'une pratique comporte le risque d'éventuellement ne plus convenir. **Autrement dit, la durée de vie d'une nouvelle pratique importe peu, dans la mesure où cette nouvelle pratique reflète la capacité d'adaptation de l'acteur.**

## 5.2 Apports aux connaissances en GRH

Notre recherche contribue également plus largement aux champs de la GRH. D'abord, dans notre cadre conceptuel, nous avons consolidé les apports des perspectives de la pratique pour le développement des connaissances dans cette discipline. Nos résultats nous permettent d'enrichir notre définition de la pratique de la GRH élaborée précédemment. Nous soulignons ensuite les implications de cette définition sur la façon de traiter de gestion stratégique des ressources humaines.

À ce sujet, rappelons que nous avons défini la pratique de la GRH en fonction de quatre (4) axes d'analyse :



1. Le « quoi » : quel est l'objet de la pratique de la GRH ?
2. Le « qui » : qui sont les acteurs impliqués ?
3. Le « comment » : quel est le processus par lequel les acteurs font-ils de la GRH ?
4. Le « pourquoi » : quels sont les objectifs et la finalité de la GRH ?

Nous avons précédemment proposé la définition suivante : la pratique de la GRH consiste à prendre des décisions et à poser des actions planifiées ou émergentes concernant la relation d'emploi (quoi), qui se concrétisent à travers des interactions directes ou indirectes entre deux parties : les membres de l'organisation responsables de la relation d'emploi et les détenteurs de capital humain (qui). Ces activités reposent sur des connaissances, des modèles ou des normes associés à la GRH que les acteurs mobilisent avec agentivité (en les interprétant et en les adaptant au contexte)(comment). La relation d'emploi qui en découle permet la poursuite des intérêts des individus à travers l'échange de rétributions contre les contributions au fonctionnement de l'organisation (*pourquoi*).

#### 5.2.1 La GRH : de la théorie à la pratique

Dans notre cadre conceptuel, nous avons relevé que les auteurs qui se sont intéressés à la GRH *as practice* ont contribué à cette discipline en mettant en évidence des particularités concrètes de la pratique de la GRH. D'abord, l'application d'un plan d'action en GRH est grandement propice à une déviation de sa planification initiale (Colin et al., 2013 ; Francis et Sinclair, 2003 ; Lawless et al., 2011 ; Mierlo et al., 2018 ; Vickers et Fox, 2010). Cela s'explique notamment du fait que les rôles et responsabilités des différents acteurs se construiront en cours de processus (Lawless et al., 2011 ; Mierlo et al., 2018). À cet égard, les perspectives de la pratique ont également mis en évidence le rôle des entités sociomatérielles en GRH. Aussi, les acteurs ne sont pas seulement dans une relation d'exécution des dispositifs RH : ils les interprètent et se les approprient (Bolander et Sandberg, 2013 ; Colin et al., 2013 ; Gonzalo, 2014, Vickers et Fox, 2010). Finalement, les changements apportés à la pratique de GRH devront être considérés légitimes par les acteurs pratiquant la GRH (Kaudela-Baum et Endrissat, 2009 ; Mierlo et al., 2018), puisque ceux-ci sont susceptibles d'exercer leur agentivité dans l'application de procédures planifiées en « choisissant » de s'y conformer ou de les transformer (Mierlo et al., 2018). Cela donne lieu à des

négociations éminemment complexes en raison de la diversité des intérêts des acteurs impliqués et du contexte situé (Francis et Sinclair, 2003 ; Vickers et Fox, 2010).

La mise en lumière de ces divers apports des perspectives de la pratique pour l'étude de la GRH nous a permis d'élaborer une définition de la pratique de la GRH. Il nous est maintenant possible de l'enrichir grâce à nos résultats de recherche. Plus précisément, nous apportons des éclaircissements relatifs aux décisions et aux actions constitutives de la pratique de la GRH (le « quoi »), à ses parties prenantes (le « qui »), à la manière de choisir la façon de la pratiquer (le « comment »), à ses fins (le « pourquoi ») et finalement au contexte dans lequel s'insère la pratique (le « quand » et le « où »).

Notre définition précise que la pratique de la GRH est constituée de décisions et d'actions qui peuvent autant être planifiées qu'improvisées en réaction à des situations émergentes (le « quoi »). Or, nos résultats dévoilent avec plus de précision l'objet au centre de ces décisions et actions : la relation d'échange entre les détenteurs de capital humain et les responsables de l'organisation. Il s'agit donc d'actions qui visent à soutenir cette relation d'échange. Cela implique l'expression, la détermination, l'ajustement ainsi que la mesure des contributions et des rétributions. L'expression des attentes liées à la relation d'échange contribue à clarifier les rôles et responsabilités des responsables de l'organisation et les détenteurs de capital humain. Nous en retenons ainsi que la détermination et l'expression des attentes (constituées des contributions attendues et des rétributions offertes) reposent sur un processus de rationalisation, et ce, qu'il soit planifié ou improvisé. En somme, la pratique de la GRH consiste en diverses actions et décisions visant à soutenir une relation d'échange par l'expression d'attentes et la rationalisation de celles-ci.

Il va sans dire que la pratique de la GRH nécessite deux parties pour être exercée, soit des représentants de l'organisation et des détenteurs de capital humain (le « qui »). Toutefois, nos résultats mettent en évidence que les acteurs ciblés par ces pratiques n'en sont pas nécessairement parties prenantes (c'est-à-dire qui exercent une influence dans le développement et la conception de la pratique). En effet, un gestionnaire peut pratiquer la GRH

en appliquant uniquement les décisions, et en exprimant des attentes sans pour autant avoir participé au processus de conception de ces pratiques. En l'occurrence, il ne serait pas partie prenante dans le cadre de la prise de décision, même s'il est un acteur bien au fait de la réalité de l'employé et des attentes de ce dernier. Il demeure que les représentants de l'organisation et les détenteurs de capital humain font preuve d'agentivité, même lorsqu'ils ne sont pas désignés parties prenantes, et ce, à travers leur interprétation du contexte dans lequel ils exercent la pratique et leur marge de manœuvre dans son application. Ils sont aussi susceptibles d'influencer la conception de la pratique, même sans y avoir participé directement grâce aux interactions avec les acteurs directement impliqués dans la conception de la pratique. En somme, la pratique de la GRH implique deux parties et sera sous l'influence de ces parties prenantes. Aussi, notons que la pratique de la GRH peut se pratiquer de façon indirecte, en impliquant des dispositifs tangibles. À cet égard, nos résultats montrent qu'en rendant tangibles certaines composantes de la pratique, les acteurs contribuent à leur explicitation et facilite leur compréhension mutuelle ; ce qui devient particulièrement utile avec la multiplication des parties prenantes. Il demeure que ces dispositifs ne rendent pas compte de la pratique réelle et peuvent être utilisés de différentes façons.

Pour décrire la manière de prendre leurs décisions en matière de GRH, nous avons souligné que les acteurs mobilisent des connaissances, normes et modèles qu'ils ont adoptés (le « comment »). Les acteurs interprètent alors celles-ci et les adaptent à leur contexte. Nos résultats montrent que ces connaissances, normes et modèles peuvent concerner les quatre natures de changement possible en matière de pratique de la GRH : soit le contenu de l'échange, sa rationalité, les circonstances d'application et le réseau de la pratique. Par ailleurs, l'interprétation qu'un acteur fera de ces connaissances, normes et modèles sera influencée par l'interprétation qu'en font les autres acteurs impliqués dans la pratique. En effet, par leurs interactions, ceux-ci peuvent en venir à une compréhension commune de ces normes et modèles. La tangibilité des pratiques est susceptible de contribuer à un tel processus.

Rappelons que la relation d'échange a pour objectifs, d'une part, de soutenir le fonctionnement de l'organisation et la réalisation des objectifs organisationnels, et d'autre part, la poursuite des

but des détenteurs de capital humain (le « pourquoi »). Cette collaboration est ancrée dans la relation d'échange ou d'emploi : les rétributions sont offertes en échange de contributions aux objectifs de l'organisation. Cette relation d'échange est ainsi essentielle à la poursuite des buts de chacune des parties. En d'autres termes, l'organisation et ses membres agissent de manière à accroître leur propre bien-être, en contribuant notamment au bien-être de l'autre partie : le bien-être de l'un dépend du bien-être de l'autre. Par ailleurs, nos résultats de recherche ont mis en lumière que peu importe la logique privilégiée, les acteurs cherchent à convenir d'un échange juste et raisonnable (de leur perspective). Cette considération maintient l'équilibre de la relation d'échange et permet ainsi d'assurer la collaboration dans le respect des limites des ressources de chacune des deux parties.

Finalement, la pratique de la GRH est une pratique située, c'est-à-dire qu'elle doit être replacée dans son contexte pour comprendre les décisions et les actions des acteurs. La mobilisation des perspectives de la pratique sous-entend ce principe, toutefois, aucun élément des définitions traditionnelles de la GRH ne le soulignait. Or, nos résultats révèlent, d'abord, que l'occurrence de la pratique est partiellement construite par les acteurs (le « quand »). Ils déterminent à quel moment les décisions et les actions seront réalisées, et ce, parallèlement aux moments imprévus et improvisés. En déterminant les circonstances d'utilisation des pratiques de GRH, les acteurs contribuent à la prévisibilité de l'expression et de la rationalisation des attentes. Également, nos résultats montrent que le contexte dans lequel est pratiquée la GRH est formé d'acteurs qui ont préalablement contribué à la construction et au maintien des pratiques qui ont forgé ce même contexte (le « où »). Pour comprendre la pratique de la GRH d'une organisation, il importe donc de porter une attention particulière aux structures sociales dans lesquelles elle s'insère. En effet, les acteurs ressentent une pression de la part de ces structures – en lien avec les normes en présence, les réactions et prédispositions des acteurs et l'accès limité aux ressources – à laquelle ils cherchent à adapter leurs pratiques.

À titre de synthèse, le tableau 5.0 met en évidence la manière dont nos résultats de recherche enrichissent les éléments de la définition formulée dans la partie 2 de notre chapitre II – cadre

conceptuelle. Entre autres, cette dernière comportait des lacunes en termes de contextualisation de la pratique, ce à quoi nous apportons des précisions.

Tableau 5.9. Synthèse de l'enrichissement de la définition de la pratique de la GRH

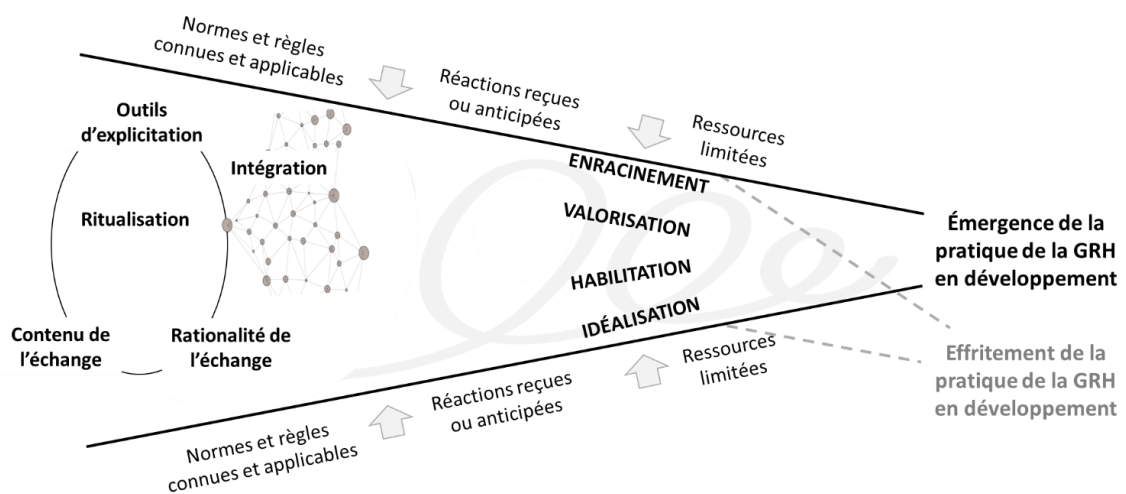
<b>Thème</b>	<b>Élément de définition présenté dans le cadre conceptuel</b>	<b>Apport de nos résultats de recherche</b>
Le quoi	La pratique de la GRH implique la prise des décisions et la réalisation d'actions planifiées ou émergentes concernant la relation d'échange entre deux parties.	La pratique de la GRH consiste à soutenir la relation d'échange à travers la détermination ainsi que l'expression des contributions attendues, des rétributions offertes et de la rationalité que les relie (c.-à-d. logiques de distribution).
Le qui	La pratique de la GRH implique une interaction directe ou indirecte entre des représentants de l'organisation et les détenteurs de « capital humain ».	Les deux parties de la relation d'emploi sont impliquées à des degrés variables dans la pratique de GRH, c'est-à-dire la détermination et l'expression de la relation d'échange (participation au processus de prise de décision ; application des décisions ; et « personne visée » par les décisions).
Le comment	La pratique de la GRH repose sur des connaissances, des modèles ou des normes associés à la GRH et considérés légitimes, que les acteurs mobilisent avec agentivité en les interprétant et en les adaptant à leur contexte.	Les connaissances, modèles et normes mobilisées peuvent concerner le contenu de l'échange, sa rationalité, les circonstances d'application et les réseaux de la pratique. La tangibilité des pratiques contribue à des interprétations partagées de ces connaissances, modèles et normes.
Pourquoi	La pratique de la GRH permet la poursuite des intérêts des individus et organisationnelle à travers l'échange de rétributions contre les contributions au fonctionnement de l'organisation.	Par la pratique de la GRH, les acteurs cherchent à assurer un échange contributions-rétributions justes et raisonnables (c.-à-d. qui respecte les limites) entre les parties afin de 1) favoriser la réalisation des objectifs des détenteurs de capital humain (c'est-à-dire favoriser leur bien-être) et 2) contribuer à la réalisation des objectifs organisationnels en assurant un nombre adéquat de détenteurs de capital humain qui présentent le rendement attendu.

Le quand	-	Les activités associées à la pratique de la GRH sont réalisées à des moments spécifiques et à des rythmes spécifiques, venant ainsi ponctuer le quotidien organisationnel et contribuer à sa prévisibilité.
Le « où »	-	La pratique de la GRH s'insère dans une structure sociale formée d'acteurs et de pratiques préexistantes, ce qui est générateur de pressions auxquelles les acteurs cherchent à s'adapter.

### 5.2.2 Développement de la pratique de la GRH en contexte de proximité : une démarche centrée sur la relation d'échange.

La figure 5.6 présente un modèle intégrateur qui rassemble les apports aux connaissances de nos trois questions de recherche. Ce modèle appuie la présentation d'un cadre d'analyse de la conduite des changements de la pratique de la GRH centrée sur la relation d'échange entre les détenteurs de capital humain et les représentants de l'organisation.

Figure 5.2. Modèle de conduite des changements de la pratique de la GRH centrée sur la relation d'échange entre l'employé et l'employeur



Comme l'illustre la figure 5.2, notre recherche a mis en lumière, ce qui change dans la pratique de la GRH, c'est-à-dire les différentes cibles d'intervention possibles relatives au développement de la pratique de la GRH. Ces cibles figurent au centre et à la gauche du modèle et comportent le contenu et la rationalité de l'échange, l'intégration de la pratique dans ses réseaux, la ritualisation de la pratique et finalement les outils d'explicitation.

En effet, l'acteur peut avoir pour objectif de changement la relation d'échange actuelle entre les détenteurs de capital humain et les représentants de l'organisation. Il vise alors à changer le contenu de l'échange (contributions attendues, rétributions offertes) et sa rationalité (ex. : règle d'attribution des rétributions). Le développement de la pratique peut aussi conduire à son intégration dans ses réseaux (réseaux d'acteurs ou réseaux de pratiques). Une ritualisation de la pratique se produira lorsque les circonstances d'utilisation de la pratique seront structurées par des temporalités spécifiques. Finalement, la manière de soutenir chacun de ces éléments peut également être la cible de changement : par le développement d'outils, composés de discours ou de dispositifs (tangibles ou virtuels), explicitant certaines composantes de la relation, de la ritualisation de l'application de la pratique ou de ses réseaux. En somme, lorsqu'il est question de « qu'est-ce qui change dans la pratique de la GRH ? », il importe de porter attention à la relation d'échange entre les représentants de l'organisation et les détenteurs de capital humain ainsi qu'aux façons de faire qui soutiennent cette relation.

Pourquoi ça change ? L'acteur interprète l'environnement qui l'entoure, et selon ses valeurs et préférences, il a des préoccupations qui le mènent à éprouver le besoin de changer la pratique de la GRH. En interprétant son contexte, l'acteur est susceptible d'être préoccupé par 1) l'incertitude quant aux décisions à prendre dans des situations nouvelles, 2) les réactions négatives des employés, lesquelles menacent la relation de confiance et de réciprocité ou encore l'incertitude quant aux réactions des employés et gestionnaires, 3) la nécessité de s'ajuster au caractère limité des ressources. L'acteur amorce alors un processus de changement qui visera à adapter la pratique de la GRH au contexte en tenant compte des contraintes et ressources qu'il perçoit. L'acteur change la pratique de la GRH qu'il juge inadéquate en regard du contexte dans lequel elle est exercée.

Tout au long du processus de changement, l'acteur s'efforce d'assurer l'adaptation de la pratique par rapport aux ressources et contraintes de son environnement, dont certaines émergeront de la démarche en elle-même. Ainsi, pour orienter la direction que prendra le changement de la pratique de GRH, l'acteur utilisera aussi comme repère ses interprétations des réactions perçues ou anticipées des personnes concernées par le changement, les règles et normes en GRH applicables qu'il connaît puis le caractère limité des ressources dont il dispose. Cela dit, pour s'orienter de la sorte, l'acteur nécessite des interactions avec son milieu, c'est-à-dire une proximité avec le milieu concerné par le changement. Ces interactions se produiront à travers la réalisation d'action contribuant au changement (soit la mobilisation de connaissance, la narration du changement, la planification du changement et la visualisation de l'application du changement). En somme, l'acteur impliqué dans le changement de la pratique de la GRH mobilise sa propre expérience issue de ses interactions avec son milieu pour conduire le changement, ce qui l'amènera à ajuster les changements effectués en regard du contexte dans lequel il s'insère.

Finalement, par leurs actions et interactions, les acteurs contribuent à des mécanismes permettant à la pratique de la GRH de changer. D'abord, la pratique de la GRH développée s'appuie sur des connaissances crédibles aux yeux des représentants de l'organisation et des détenteurs de capital humain (Enracinement). Aussi, les personnes concernées accordent de la valeur aux efforts précédemment consacrés au processus de changement (Valorisation) et s'assurent d'être en mesure de réaliser les activités préalables à l'application du changement (Habilitation). Finalement, elles partagent un idéal de la nouvelle pratique qui supporte la relation d'échange (Idéalisation). À l'inverse, lorsque ces conditions tendent à disparaître, cela traduit un effritement de la pertinence du changement pour les acteurs concernés. Les acteurs pourront alors mobiliser les apprentissages issus du processus dans un retour vers la pratique initiale ou dans la proposition d'une nouvelle pratique.

### 5.3 Apports à la littérature sur les PME

En matière de PME, rappelons que notre recherche s'inscrit dans une littérature polarisée. Cette polarisation concerne l'adaptation des pratiques de GRH et plus particulièrement à savoir si les



PME ont des pratiques adaptées, alors qu'elles ont généralement des pratiques différentes de celles qui sont mises en œuvre dans les grandes entreprises.

Comme nous l'avons vu dans le chapitre consacré à la problématique de recherche, les PME sont envisagées, d'une part, comme des organisations dont les besoins et les caractéristiques sont spécifiques. Elles mettent en œuvre des pratiques de GRH distinctives afin de combler leurs besoins particuliers. Elles adaptent donc leurs pratiques à leur contexte situé. D'autre part, les PME sont considérées comme des entreprises « grandes-miniatures ». Sous cet angle, elles fonctionnent de la même façon que les grandes entreprises, quoique leur nombre d'employés soit plus limité. Lorsque leurs pratiques de GRH sont différentes de celles des grandes entreprises, c'est que celles-ci sont en développement. La PME est considérée en cours d'adaptation jusqu'à ce que ses pratiques soient similaires à celles qui sont présentes dans les grandes entreprises. Sur le plan de la GRH, le but des PME consiste donc à parvenir (malgré leurs ressources plus limitées) à mettre en œuvre des pratiques similaires à celle des grandes entreprises, notamment les « bonnes pratiques » ou les « meilleures pratiques ». Selon cette deuxième position, les pratiques distinctives des PME traduisent un manque d'adaptation à leur « devenir ».

Pour apporter un nouvel éclairage à cette question d'adaptation des pratiques de GRH en PME, nous avons élaboré un cadre d'analyse novateur ancré dans la perspective processuelle. À partir des caractéristiques des PME qui ont été mises en évidence notamment dans les travaux de Julien (1990) et Torrès (2003, 2004) (par exemple, la faible spécialisation des emplois, la gestion centralisée et à court terme, les interactions interpersonnelles soutenues, l'échange d'information directe ainsi que les ressources financières limitées) nous avons dégagé trois axes d'analyse de la pratique de la GRH en PME. Les implications de notre recherche nous permettent, d'une part, de discuter du caractère « adapté » des pratiques de GRH en PME, et d'autre part d'éclairer certains stéréotypes entourant la GRH en PME.

### 5.3.1 Les pratiques de GRH des PME sont-elles des « pratiques adaptées » ?

Sous la perspective processuelle, les PME sont considérées comme des organisations constituées d'un flux d'actions (par opposition à une entité comportant certaines caractéristiques

quantitatives ou qualitatives) qui reposent sur l'interaction entre l'acteur et son contexte. Notre cadre d'analyse développé sous cette perspective permet de comprendre le développement et l'adaptation de la pratique de la GRH à travers l'interprétation du contexte que font les acteurs responsables de la GRH. Selon notre cadre d'analyse, des actions sont typiquement associées à « l'agir » de l'acteur qui pratique la GRH en PME. On y retrouve 1) entretenir des relations interpersonnelles étroites (par une coordination rapprochée, une personnalisation des décisions et/ou une implication émotionnelle), 2) faire l'économie des ressources (ex. : temporelles, humaines et/ou financières), et 3) agir avec flexibilité (processus de prise de décision qui permet l'agentivité par des décisions intuitives, informelles et/ou imprécises). La réalisation de ces actions correspond à un idéal type que nous nommons des « situations de proximité ».

Or, les actions que posent les acteurs pour adapter leurs pratiques de la GRH sont variées et dépendent de l'interprétation qu'ils font de leur contexte (ex. : nécessiter de modifier le contenu de la relation d'échange ou de suivre une règle de distribution fondée sur les besoins par opposition à une règle fondée sur l'équité ; variété et fréquence des situations à gérer ; prévisibilité/incertitude des conséquences ; capacité de « bricoler » ou d'accroître les ressources ; nécessité d'adapter la complexité des pratiques aux compétences des acteurs qui les appliquent). Comme mentionné précédemment, ces adaptations visent à répondre à trois besoins : besoin de maintenir la coopération et la confiance (dynamique relationnelle), besoin de tenir compte de la prévisibilité/incertitude des événements (dynamique décisionnelle) et besoin de consommer les ressources de façon pertinente (attribution des ressources).

Pour répondre à ces besoins, les actions réalisées en vue d'adapter la pratique de la GRH peuvent suivre deux trajectoires : une trajectoire qui renforce les caractéristiques des « situations de proximité » et une trajectoire qui est en rupture avec ces caractéristiques et qui les atténue. Nos résultats ont montré que ces trajectoires peuvent cohabiter de deux façons. D'abord, les préoccupations des acteurs impliqués peuvent être différents dû au fait qu'ils sont possiblement témoins de circonstances contextuelles différentes. Aussi, l'interprétation qu'un même acteur fera de son contexte peut comporter une préoccupation empruntant une trajectoire pour l'une des trois dynamiques alors que les autres préoccupations emprunteront l'autre trajectoire (tel

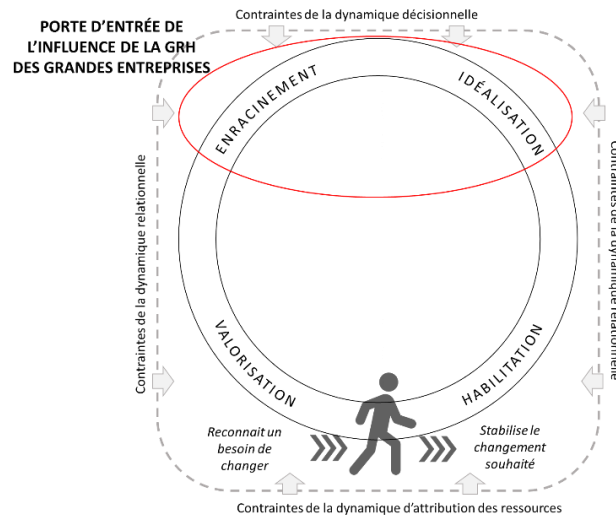
que pour les contextes B et C du modèle de positionnement des besoins de changement de la pratique de la GRH). Ce faisant, nos résultats mettent en lumière la présence d'interaction entre des préoccupations orientées vers les situations de proximité et des préoccupations en rupture avec celles-ci. Elles contribuent ainsi l'une à l'autre lorsque l'acteur élargit sa vision du contexte dans lequel il se situe de manière à tenir compte de préoccupations de plus en plus complexes.

Pour éclairer le débat sur l'adaptation des pratiques de GRH en PME, notre cadre d'analyse montre qu'il n'est pas opportun de s'attarder à la similitude des pratiques des PME et celles des grandes entreprises pour évaluer dans quelle mesure les pratiques des PME sont adaptées. Il est plutôt nécessaire d'évaluer dans quelle mesure les pratiques des PME permettent de satisfaire les trois besoins, et ce, que les pratiques mises en œuvre suivent l'une ou l'autre des deux trajectoires. Il demeure que ces trajectoires peuvent créer les conditions de passage de l'usage de pratique de GRH que l'on trouve dans les grandes entreprises, dans la mesure qu'il s'agit d'un modèle considéré comme un idéal à atteindre.

Rappelons que la capacité des acteurs à développer et à mettre en œuvre des pratiques de GRH adaptées aux besoins de la PME repose également sur les actions qu'ils posent au cours du processus de changement. Ces actions sont de quatre (4) types : 1) mobilisation des connaissances, 2) narration du changement, 3) planification du changement, 4) visualisation de la mise en pratique du changement. L'issue de ce processus d'adaptation dépend alors largement des résultats de ces actions. Elles doivent permettre de déclencher quatre mécanismes de production du changement : 1) l'enracinement de la potentialité en développement (c.-à-d. l'option RH potentielle retenue), 2) la valorisation de cette potentialité, 3) l'habilitation à contribuer au développement de cette potentialité et 4) l'idéalisation de la potentialité.

Or, lorsque les PME ont pour seul modèle des pratiques de GRH issues des grandes entreprises, et que ce sont donc ces modèles qui sont idéalisés, il est normal que ce « devenir » contribue à leur démarche de changement (voir la figure 5.3).

Figure 5.3. Porte d'entrée de la GRH des grandes entreprises dans les PME



Toutefois, bien que l'influence des grandes entreprises puisse être bien présente, ce serait un raccourci de tenter de simplement répliquer ces pratiques. En effet, les pratiques de GRH que mettent en place les PME sont susceptibles d'être adaptées à leurs besoins lorsque le changement 1) tient compte de l'interprétation du contexte que réalisent les divers acteurs de l'entreprise tout au long du processus et 2) suscite l'engagement des divers acteurs à l'égard des nouvelles pratiques.

En somme, la littérature scientifique présente une polarisation autour de deux cibles d'adaptation : soit les acteurs des PME devaient adapter leur gestion à son contexte situé, soit ils devaient l'adapter au devenir de l'organisation. Or, en étudiant les contextes des changements dans la pratique de GRH des PME, nos résultats ont montré que non seulement ces deux cibles cohabitent dans le quotidien des PME, elles contribuent également à l'émergence de l'une et de l'autre. Nos analyses à l'égard des mécanismes de changement nous ont aussi permis de mieux comprendre comment un « devenir » calqué sur la GRH des grandes entreprises est susceptible de contribuer aux changements dans la pratique de la GRH.

### 5.3.2 Démystifier les stéréotypes entourant la PME

L'imaginaire collectif entourant les PME est également marqué par des stéréotypes opposant un meilleur et un pire scénario en matière de GRH. L'idée selon laquelle, en PME, « small is

beautiful » idéalise des éléments potentiellement présents dans les PME (flexibilité, satisfaction des besoins des employés, relations harmonieuses, gestion basée sur la confiance, réciprocité et engagement). À l'inverse, le stéréotype du « bleak house » fait ressortir ce qui pourrait y être observé de pire (chaos, dysfonctionnement, décisions arbitraires, injustice, relations conflictuelles et mauvaises conditions de travail) (Wilkinson, 1999). Le cadre d'analyse que nous proposons en matière de conduite des changements permet de mieux comprendre la manière dont la GRH peut se développer dans les PME pour correspondre davantage au premier stéréotype (idéal) ou au deuxième (chaos).

Rappelons que selon les définitions traditionnelles, la gestion des ressources humaines consiste à assurer à l'organisation le nombre adéquat de travailleurs qui présentent le profil désiré et qui produisent les résultats attendus. Les pratiques de GRH doivent donc permettre d'attirer, de retenir, de développer et de motiver les travailleurs à contribuer à la réalisation des objectifs de l'organisation. Pour ce faire, les acteurs responsables de la GRH doivent pratiquer la GRH, laquelle consiste, comme le précise notre définition, à prendre des décisions et à poser des actions concernant la relation d'emploi. Pour soutenir le fonctionnement de l'organisation, ces actions et ces décisions doivent avoir pour objectif l'établissement et le maintien d'une relation d'emploi juste et raisonnable : les travailleurs apportent les contributions attendues (dans les limites de leurs capacités) à la réalisation des objectifs de l'organisation en contrepartie de rétributions souhaitées et suffisantes (justes). La satisfaction des intérêts de la direction (par des contributions raisonnables de la part des travailleurs) est ainsi dépendante de la satisfaction des intérêts des employés (rétributions souhaitées et justes).

Notre cadre d'analyse permet de comprendre comment les décisions et les actions des acteurs peuvent soutenir une relation d'échange adaptée aux caractéristiques de la « situation de proximité » que présente la PME (« small is beautiful ») ou de faillir à son adaptation (« bleak house »). Dans ce deuxième cas, la relation d'échange ne paraît ni raisonnable et ni juste aux yeux des employés. Ce dysfonctionnement des PME qui correspondent au stéréotype du « bleak house » serait attribuable à une relation d'échange alimenté par une conduite des changements sans proximité et donc dénuée de sensibilité à l'égard du contexte du changement.

Rappelons que selon notre cadre d'analyse, les actions des acteurs de la GRH qui renforcent les caractéristiques des situations de proximité agissent de manière à : 1) entretenir des relations interpersonnelles étroites, 2) faire l'économie des ressources, et 3) agir avec flexibilité. Lorsque la pratique de la GRH fait cohabiter cette trajectoire avec la trajectoire en rupture avec les situations de proximité, c'est qu'elle est adaptée à son contexte. Le processus de changement s'ajuste alors aux différentes contraintes contextuelles (c.-à-d. : les réactions reçues ou anticipées, les normes et règles connues et applicables, et le caractère limité des ressources). Dans le cas contraire, les pratiques de GRH ne sont pas adaptées au contexte et elles contribuent à conduire la PME vers le « bleak house ».

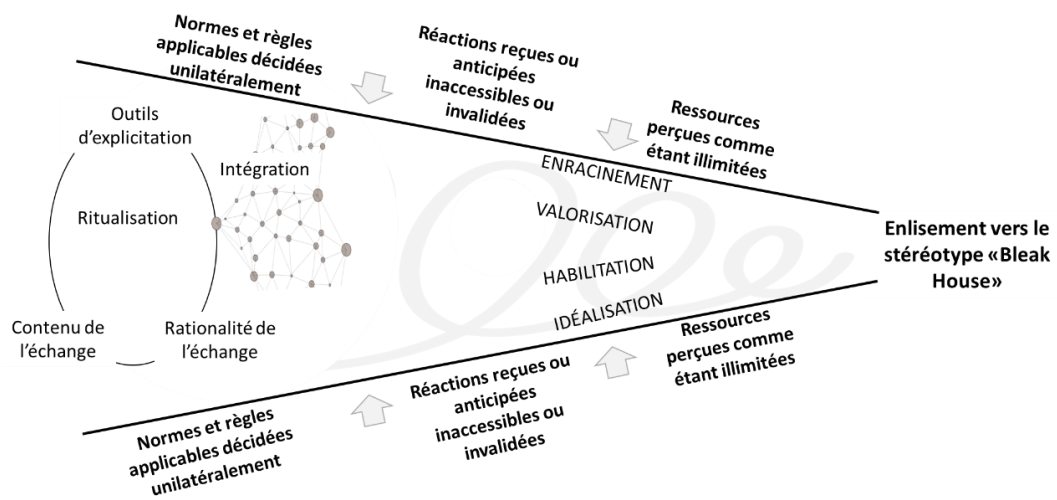
Pour chacun des trois axes d'analyse, l'interprétation du contexte est susceptible de donner lieu à des préoccupations qui suscitent le besoin de modifier la relation d'échange, par exemple, la préoccupation pour le bien-être et la justice, la préoccupation engendrée par le manque d'information concernant les situations à traiter, la préoccupation pour l'utilisation optimale des ressources. Ces préoccupations influencent ainsi la manière dont les acteurs modifient leur pratique de la GRH (p. ex. : le contenu de la relation d'échange et donc les contributions attendues et rétributions offertes en contrepartie ; la rationalité qui la soutient et donc l'utilisation de règles des besoins ou de règle de l'équité).

Dans le premier cas de figure, « small is beautiful », les acteurs de la GRH font une lecture de leur contexte qui les incite à agir pour améliorer et maintenir une relation de confiance. Les pratiques de GRH mises en œuvre permettent alors d'offrir aux employés des rétributions diverses (rétributions intrinsèques, considération, estime, reconnaissance) et compensent pour les salaires plus ou moins compétitifs. Les employés reçoivent des rétributions qu'ils valorisent. Ils perçoivent aussi que les rétributions qu'ils reçoivent sont justes lorsqu'ils se comparent avec les autres employés de l'entreprise, puisque les acteurs de la GRH ont modifié leur façon de faire afin de réparer et prévenir les injustices. À cet égard, la relation d'échange est soutenue par des normes socialement acceptées (c'est-à-dire la prise en compte du contexte et non des décisions arbitraires). En conséquence, les employés peuvent avoir confiance dans la direction et ne pas craindre de se faire exploiter. Par réciprocité, ils apportent alors les contributions attendues. De

plus, compte tenu des relations harmonieuses que suscitent la justice et la considération, les employés s'entraident et utilisent la flexibilité qui leur est accordée pour agir pour le bien-être de l'organisation.

Dans le deuxième cas de figure, le « bleak house », le manque de proximité dans l'interprétation du contexte a empêché les acteurs de la GRH à se préoccuper du bien-être des employés à travers des pratiques qui soutiennent une relation d'échange raisonnable et juste. Plutôt que de considérer les limites dans les capacités des employés, les contributions qui leur sont demandées sont excessives. À l'extrême, insensible à leur épuisement, on considère les employés comme étant facilement remplaçables. Les rétributions sont accordées de façon arbitraire (ex. : salaire, congés), c'est-à-dire que les normes et règles connues par les employés et considérées applicables ne sont pas prises en considération. Dans un tel cas de figure, les réactions négatives des employés à l'égard de ces enjeux ne sont pas entendues par la direction, voire invalidées. Ces injustices engendrent un climat de méfiance, du ressentiment et des relations conflictuelles, non seulement entre les employés et la direction, mais également entre les employés dont certains bénéficient des faveurs de la direction. Le ressentiment incite les employés, par réciprocité négative, à adopter des comportements contre-productifs. Ce chaos entraîne le dysfonctionnement de la PME. Bref, les PME qui correspondent au stéréotype « bleak house » sont celles qui n'ont pas été en mesure d'adapter leurs pratiques de GRH à leur contexte. La figure 5.4. offre une illustration de ce phénomène.

Figure 5.4. Modèle de conduite des changements de la pratique de la GRH menant à une relation d'échange injuste et déraisonnable



#### 5.4 Contribution méthodologique en GRH

Alors que la formalisation des pratiques RH est le principal type de changements étudiés dans la littérature (Robert-Huot et Cloutier, 2020), nos résultats appellent à la prudence dans l'interprétation des résultats de ces études. En effet, il a déjà été soulevé que les études qui s'intéressent aux pratiques de GRH en observant uniquement les pratiques formelles (tangibles) généralisent parfois leurs résultats « aux pratiques RH » comme s'ils avaient étudié les pratiques en usage dans les organisations, donc autant les pratiques formelles qu'informelles. Par exemple, des études portent sur les facteurs qui contribuent à l'adoption de pratiques RH particulières dans les PME. Les données sont toutefois collectées uniquement au sujet de la présence de pratiques formelles. Ainsi, les résultats des études en question ne mettent pas en évidence les facteurs qui expliquent l'adoption des pratiques concernées (comme elles le prétendent), mais bien les déterminants de la formalisation de ces pratiques (Robert-Huot et Cloutier, 2020). Nos résultats nous permettent de préciser cette critique.

En effet, dans le chapitre II - cadre conceptuelle partie 1, nous avons élaboré un cadre d'analyse permettant de mieux comprendre les limites des différents choix méthodologiques dans l'étude de la GRH. Ce cadre d'analyse comporte deux axes. Le premier axe permet de situer ces choix en fonction du caractère tangible requis (ou non) pour que le chercheur constate la présence d'une pratique. Le second axe positionne les choix méthodologiques en regard de la prise en



considération (ou non) de l'adaptabilité des pratiques de GRH en fonction de leur contexte d'application. En somme, ce cadre d'analyse contribue à une meilleure compréhension des limites des approches méthodologiques utilisées pour l'étude de la GRH en dévoilant certains postulats sous-jacents adoptés par les chercheurs.

De plus, notre recherche a fait valoir l'intérêt d'adopter un cadre méthodologique dit contextualisé. Celui-ci demande, d'une part, de s'intéresser non seulement aux pratiques tangibles (ex. : une politique sur la formation), mais également aux décisions et aux actions réalisées par les acteurs de la GRH. D'autre part, il apparaît judicieux de tenir compte du fait que l'application des pratiques présente nécessairement des variations, notamment en fonction des interactions, des ressources et des contraintes du contexte dans lequel la pratique est mise en œuvre.

En nous intéressant aux décisions et actions des acteurs, nous avons mis en lumière que la pratique de la GRH se manifestait par l'expression des contributions et rétributions attendues, ce qui est soutenu par une rationalité (c.-à-d. la logique dans laquelle s'inscrivent les contributions et les rétributions). En ce sens, les détenteurs de capital humain comprennent les contributions qui sont attendues d'eux à travers leurs interprétations de ce qu'expriment les représentants de l'organisation, et ce, grâce à différents médiums de communication (dont les formats tangibles). Cette façon de définir la pratique de la GRH ouvre des avenues de recherche qui inclut d'avantages les interprétations des individus. En outre, lorsqu'un chercheur souhaite dresser le portrait des pratiques en place dans une organisation, il doit s'attarder à la manière dont les acteurs les interprètent : de leur point de vue, quelles sont les contributions attendues de la part des détenteurs de capital humain ou quelles sont les rétributions offertes par l'organisation ? Quelles sont, selon eux, les logiques ou les rationalités qui soutiennent ces pratiques ? En regard de leurs interprétations, l'échange réalisé avec l'organisation leur paraît-il juste et raisonnable ? Ainsi, pour évaluer l'effet d'une pratique à travers divers indicateurs de performance, il importe de mesurer si l'employé considère que la pratique contribue à soutenir sa relation d'échange, c'est-à-dire qu'elle assure le caractère raisonnable de l'échange et qu'elle assure que l'employé soit traité de façon juste par rapport aux autres employés.

Par ailleurs, notre recherche a mis en lumière la variation dans l'application des pratiques, ce qui a permis de souligner la différence entre la pratique de GRH planifiée et la pratique de GRH réalisée. Il s'agit là d'une autre distinction qui doit être prise en considération dans l'étude des pratiques de GRH, notamment celles portant sur les déterminants ou les répercussions des pratiques de GRH. À la lumière de nos résultats, il convient de collecter des données aussi sur les pratiques réalisées plutôt qu'uniquement sur les pratiques planifiées. En effet, la pratique planifiée traduit les intentions de l'acteur et la rationalité qui l'appuie (p. ex. : j'ai l'intention de verser un bonus aux employés lorsqu'ils atteindront un niveau satisfaisant de rendement, ou encore, j'ai l'intention d'appliquer une mesure disciplinaire quand j'observe un comportement déviant). Nos résultats montrent ainsi que la pratique de la GRH planifiée se manifeste par l'expression d'attentes rationalisées concernant les contributions et les rétributions. Ensuite, les acteurs tenteront de mettre cette pratique en application : la pratique réalisée est la pratique planifiée qui présente des variations pour être ajustée au contexte d'application. En effet, l'application de la pratique traduit de quelle manière dont l'acteur a adapté ses intentions au contexte dans lequel il se situe. Cette adaptation se fait en regard des normes de sa collectivité, de sa capacité à mobiliser ses propres ressources et de son besoin de s'adapter aux réactions et prédispositions des autres acteurs. Ce faisant, dans l'évaluation des effets ou des répercussions des pratiques RH, il devrait être question de la manière dont les acteurs perçoivent l'écart entre la pratique planifiée et la pratique réalisée. Pour faire progresser les connaissances en GRH, il convient ainsi d'observer autant la pratique réalisée, à savoir « ce que font les acteurs », que « ce que devraient faire les acteurs ». Nous apportons ainsi une contribution d'ordre méthodologique en montrant l'importance de considérer l'écart entre la pratique planifiée et la pratique réalisée.

## 5.5 Contributions pratiques

Nos résultats comportent un certain nombre de contributions pratiques pour les dirigeants de PME, les employés ainsi que pour les consultants ou responsables RH ayant le mandat d'accompagner les changements des pratiques de GRH. Rappelons d'ailleurs l'importance des PME pour l'économie : 40% des emplois au Canada sont occupés dans des organisations de moins de 100 employés. Loin de l'idée d'idéaliser ces organisations ou d'en nourrir une aversion, nous considérons qu'il est impératif de simplement les démystifier. En effet, les praticiens ont

avantage à mieux comprendre le contexte, les préoccupations et les besoins qui y sont associés, plutôt que de tenter simplement d'y mettre en œuvre des pratiques de GRH réputées servir les grandes organisations.

D'abord, nos résultats contribuent à rendre plus accessible la compréhension de la pratique de la GRH en PME en abordant cette discipline en des termes qui trouve écho dans la réalité des PME. En effet, plutôt que d'intervenir dans ces milieux par le diagnostic « d'une absence de pratique », nous appelons à l'analyse des moyens utilisés pour déterminer, exprimer, et justifier les attentes des deux parties de la relation d'emploi. Nous évitons ainsi de mettre un accent disproportionné sur la recherche d'outils tangibles, probablement absent de ces milieux et plaçant ces organisations trop rapidement en défaut. Notre grille d'analyse de la nature des changements permet ainsi d'analyser les pratiques de GRH d'un milieu sans se limiter aux composantes tangibles.

À cet égard, il est important de comprendre que même en l'absence de documents tangibles permettant d'exprimer les attentes mutuelles et leurs justifications, les employés et la direction cultivent de telles attentes : peut-être le font-ils implicitement ou les expriment-ils verbalement. En effet, face à des ambiguïtés, l'employé tentera de comprendre les pensées de la direction en interprétant les signaux qu'il peut bien observer et capter. Ce constat souligne l'importance de prendre le temps d'explicitier et de clarifier les interprétations de chacun afin d'obtenir une compréhension commune des attentes mutuelles.

Nos résultats peuvent aussi servir de soutien aux dirigeants qui souhaitent mener une démarche de structuration de leur pratique de GRH, mais qui se sentent submergé par la tâche, ou simplement aux intervenants ayant pour mandat d'améliorer la GRH d'une PME. Les connaissances développées dans notre thèse permettent d'identifier les cibles d'intervention potentielle ainsi que les tensions susceptibles d'émerger d'une telle démarche. Nous soulevons aussi des pistes de réflexion concernant le maintien d'une relation d'échange qui se voudrait juste et raisonnable. Est-ce que les éléments offerts en guise de rétributions sont ceux que désirent recevoir les employés? Est-ce que les processus de rationalisation sont explicités,

compris, considérés légitimes et appliqués ? Ces connaissances permettent d'amorcer un diagnostic des pratiques déjà présentes et du contexte dans lequel s'inscrit le besoin de changement, et ce, avant de mener une intervention en ce sens.

Dans le cadre d'un tel diagnostic préalable à toute intervention planifiée, nous sensibilisons aussi les praticiens à une plus grande réflexivité à l'égard de leur propre interprétation de leur contexte. Par exemple, est-ce que les praticiens se limitent à l'usage de pratique improvisé ou d'un encadrement rigide des façons de faire? Une meilleure compréhension de leurs besoins et préoccupations leur évitera de se tourner vers une application de modèles prescriptifs qui risquent de ne pas être adaptés à leur contexte. Autrement dit, nous proposons une grille d'analyse facilitant la réflexion à l'égard de l'alignement entre les besoins et les cibles des actions à privilégier.

Dans le même sens, nos résultats appuient le principe selon lequel un dispositif RH qui apparaît similaire entre deux milieux est tout de même susceptible d'être exécuté de façons différentes et de produire des résultats tout autant différents. En ce sens, les praticiens doivent prendre en considération que toute pratique prendra une signification propre au contexte dans lequel elle s'insère. C'est alors aux dirigeants et professionnels(le)s RH de devenir les experts de leur milieu par la compréhension des divergences de besoins des différentes parties prenantes. Ensuite, l'appropriation des pratiques ne pourra se faire que par l'expérimentation.

Finalement, les connaissances développer peuvent également faciliter le travail des personnes impliquées dans le changement en leur fournissant certains repères. En effet, la compréhension des mécanismes de production des changements est susceptible de rendre leurs démarches plus intelligibles et ainsi leur permettre de se sentir moins dépassés, déstabilisés ou vulnérables. Ce cadre appelle également à l'écoute et la prise en compte de ses propres limites et des réactions des autres acteurs impliqués afin d'accepter de ralentir ou de réorienter le changement aux besoins. En effet, nous invitons les acteurs responsables d'un changement à être sensibles aux réalités et limites des personnes ciblées par le changement, et ce, dès la conception des nouvelles pratiques, avant d'exiger l'application de ce changement. En somme, notre cadre

intégrateur montre l'importance de la démarche de rencontre avec les autres acteurs lorsqu'un changement de pratique est recherché.

## 5.6 Conclusion de la discussion

L'objectif de ce chapitre était de réaliser un retour sur la littérature scientifique en regard de nos résultats de recherche tout en soulignant les contributions ainsi que les implications qui en découlent. Rappelons que notre thèse avait pour objectif de mettre en lumière les dynamiques de changement en GRH en PME (et plus précisément, en situation de proximité) en regard du contenu des changements, de leur contexte et du processus de changement. À l'issue de notre recherche, cinq thèmes ont été discutés. Nous avons débuté ce chapitre en soulignant les apports ainsi que les implications de nos résultats en regard de la littérature qui traite spécifiquement des changements de la GRH en PME. Nous avons ensuite traité des contributions et des implications plus générales, d'une part pour l'étude des PME, et d'autre part pour l'étude de la GRH. Des apports méthodologiques en lien avec cette même discipline ont aussi été discutés. Finalement, nous avons relevé les apprentissages issus de nos résultats susceptibles de résonner auprès des acteurs organisationnels, autant dirigeants de PME que professionnel(le)s RH.

Dans le prochain chapitre, qui conclura cette thèse, il sera question des limites de notre recherche. En effet, l'interprétation de nos résultats et leur transposition à d'autres contextes ou enjeux se doivent d'être faites avec précautions. En regard des limites qui seront soulevées, il nous sera possible de proposer de futures pistes de recherche en continuité avec les résultats et contributions de notre thèse.

## CHAPITRE 6

### CONCLUSION GÉNÉRALE

Notre problématique de recherche a mis en évidence la nécessité de mieux comprendre la GRH en PME. Cette dernière est marquée par deux stéréotypes diamétralement opposés, à savoir, le « *small is beautiful* » traduisant un idéal d'harmonie ou le « *Bleak house* » selon lequel les PME présentent une gestion chaotique et conflictuelle. Notre examen de la littérature nous a permis de relever que ces stéréotypes sont rattachés à une polarisation concernant la pratique de la GRH en PME. Pour certains, la pratique de la GRH en PME se distingue de celle des grandes entreprises et devrait contribuer à l'adaptation de l'organisation à son contexte spécifique. Pour d'autres, la PME doit structurer sa pratique de la GRH en vue de préparer son « devenir », sous-entendant alors que la PME et la grande entreprise présentent un contexte similaire auquel les pratiques de GRH doivent être adaptées. Sous cet angle, les PME et les grandes entreprises doivent adopter les mêmes pratiques pour s'adapter à l'environnement et être performantes. Dans les deux cas, la question de l'adaptation est centrale, ce pourquoi nous avons formulé l'objectif de mettre en lumière les dynamiques de changement de la GRH en PME (et plus précisément, en situation de proximité) en regard du contenu des changements, de leur contexte et du processus de changement.

Notre cadre conceptuelle a débuté par un regard croisé sur les postures, perspectives et choix méthodologiques utilisés pour l'étude de la GRH. La posture retenue pour notre étude est une posture contextualisée. Selon celle-ci, la GRH est constituée des décisions et des actions que les acteurs ajustent à chaque application, selon l'interprétation qu'ils font du contexte dans lequel ils se situent. Dans une seconde partie, la littérature ayant traité de la GRH *as practice* a permis d'éclairer davantage notre posture en mettant en évidence le caractère imprévisible de la pratique de la GRH, le rôle de l'agentivité des acteurs ainsi que la manière dont des composantes sociomatérielles peuvent soutenir la réalisation de la pratique. Enfin, nous avons élaboré un cadre conceptuel intégrant les particularités de la GRH en PME de façon cohérente avec la processualité caractérisant les perspectives de la pratique. Nous avons proposé le concept de « situations de proximité » pour décrire les décisions et les actions en matière de GRH

observables particulièrement en contexte de PME – bien qu’elles n’y soient pas exclusives. Ces situations montrent que le « contexte de proximité » contraint autant qu’il habilite les acteurs à exercer la GRH d’une façon ou d’une autre. Ces situations de proximité comportent trois axes d’analyse (les relations interpersonnelles ; le processus de décision ; les ressources) sur lesquels nous nous sommes appuyées pour faire ressortir trois dynamiques d’adaptation de la GRH (relationnelle, décisionnelle et d’attribution des ressources) qui ont servi d’ancrage tout au long de notre recherche.

Pour réaliser notre recherche, nous avons adopté une stratégie de recherche d’inspiration ethnographique. Nous avons mobilisé une technique de *shadowing* auprès de la conseillère RH d’une PME d’environ une centaine d’employés. La chercheuse a été présente en entreprise pendant 27 jours qui se sont étalés sur une période d’environ 8 mois. Il lui a ainsi été possible de collecter des données composées d’observations, d’entretiens semi-structurés avec la conseillère RH, ainsi que de documentation interne. Les unités d’analyse et les techniques d’analyse utilisées ont été adaptées à chacune des trois questions de recherche de manière à mettre en évidence 1) la nature des variations observées dans la pratique de la GRH, 2) les préoccupations à la source de ces changements et 3) les interactions contribuant à la production des changements.

Notre première question de recherche visait à mieux comprendre ce qui change dans la pratique de la GRH : « *quelle est la nature des changements réalisés par les acteurs lorsqu’ils transforment leur pratique de la GRH ?* ». En réponse à cette question, nous avons mis en lumière quatre types de changement.

1. **Les changements dans le contenu de la relation d’échange entre les détenteurs de capital humain et les représentants de l’organisation.** Il s’agit des changements apportés aux contributions attendues de la part des employés et aux rétributions que ceux-ci s’attendent à recevoir en contrepartie. Les changements concernent également le format utilisé pour communiquer le contenu de la relation d’échange (ex. dispositifs RH).

2. **Les changements dans la rationalité de la relation d'échange.** Il s'agit ici de modifier la logique qui soutient la relation entre les contributions et les rétributions. Cela concerne, par exemple, la façon de mesurer les contributions et les règles suivies pour distribuer les rétributions (critères, sources d'information, techniques d'analyse). À cela s'ajoute la manière de présenter les résultats (ex. : résultats globaux, quantitatifs, qualitatifs) et le format utilisé pour expliciter la rationalité de l'échange aux personnes concernées.

Dans l'ensemble, les changements du premier et du deuxième type concernent directement la relation d'emploi et modifient la manière dont les employés la perçoivent, à savoir s'ils la considèrent raisonnable et juste. De plus, la communication des informations concernant les contributions, les rétributions et la rationalité dans laquelle ils s'inscrivent contribue à communiquer les attentes des deux parties. Cela contribue non seulement à une gestion plus transparente, mais permet aussi de favoriser le maintien de la relation d'échange en assurant l'échange des contributions attendues contre les rétributions prévues. Notons ici la complexification des pratiques qui résulte de ces changements.

3. **Les changements dans les circonstances d'application de la pratique de la GRH.** Ces changements concernent les temporalités d'exercice de la pratique : les périodes et la fréquence selon lesquelles la pratique sera mise en application. Ces changements fixent les moments où les contributions sont attendues et mesurées ainsi que les moments où les rétributions sont offertes, et ce, selon les groupes d'employés visés. L'explicitation de ces éléments fixe dans le temps et contribue à la ritualisation des moments où la relation d'échange est vérifiée. Ces changements concernent ainsi l'uniformisation des pratiques (graduelle vs spontanée) et la cohabitation temporaire de pratiques différentes (actuelles et nouvelles) qui peuvent y être associées.



4. **Les changements dans les réseaux de cette pratique.** Ces changements concernent le nombre de personnes impliquées dans le développement d'une pratique et son application (cadres et employés). Ils concernent également les changements qu'entraîne une pratique sur les autres pratiques, notamment parce que les démarches d'analyse (critères, sources d'information, technique d'analyse) sont intimement liées. Ces changements exercent une influence sur la participation aux décisions, la cohérence des pratiques de GRH les unes avec les autres et l'émergence d'architecture RH (c'est-à-dire la différenciation des pratiques sur les catégories de personnel).

Finalement, l'analyse des changements de la pratique de la GRH concerne **autant les éléments implicites qu'explicites** pour chacun des éléments ci-haut mentionnés. Le passage d'un support verbal vers un support tangible permet de cristalliser l'explicitation d'une pratique. Toutefois, ces supports tangibles ne peuvent être considérés comme le reflet de l'utilisation actuelle ou future d'une pratique : l'acteur peut faire usage de ces nouveaux dispositifs de différentes façons et leur attribuer différentes fonctions (partager des informations, garder des traces des pratiques passées, servir de guide, ou encore nourrir la réflexion et faciliter la remise en question des pratiques).

Notre deuxième question de recherche visait à mieux comprendre les raisons pour lesquels les acteurs éprouvent le besoin de changer la pratique de GRH : « *quel est le rôle du contexte dans le changement de la pratique de la GRH?* ». Nos résultats concernant cette question de recherche montrent que les changements surviennent lorsque les interprétations des acteurs à l'égard de leur contexte font naître des préoccupations (ex. : préoccupation concernant la justice, les réactions négatives, la prévisibilité/incertitude des situations à traiter, les ressources limitées) . Les acteurs font alors preuve d'agentivité pour répondre à ces préoccupations. Conformément aux dynamiques de changement de la pratique de la GRH mises en lumière dans notre cadre conceptuel, nous associons ces préoccupations à trois besoins : 1) le besoin de maintenir la coopération et la confiance, 2) le besoin de tenir compte de la prévisibilité/incertitude des événements et 3) le besoin de consommer les ressources de façon pertinente et optimale.

Certaines des préoccupations des acteurs les mènent à prendre diverses décisions adaptées au contexte situé et visant à renforcer les caractéristiques des situations de proximité. Alors que d'autres préoccupations mènent les acteurs à prendre des décisions en rupture avec ces caractéristiques, évoquant alors une adaptation au « devenir » de l'entreprise. Tout au long du processus de changement, les acteurs sont susceptibles de réinterpréter leur contexte, ce qui leur permet de potentiellement tendre vers la construction d'une pratique de la GRH constituée de normes collectivement acceptées.

Notre troisième question de recherche visait à mieux comprendre comment les acteurs agissent pour apporter des changements lorsqu'ils éprouvent le besoin de changer la pratique de la GRH : « *à travers quels mécanismes les acteurs changent-ils la pratique de la GRH ?* ». Nos résultats montrent que le processus de changement de la pratique de la GRH se construit à partir des interactions entre les acteurs qui contribuent à développer une potentialité (une option de pratique de GRH rudimentaire possible) dans le but de l'adapter au contexte. Les interactions se manifestent concrètement par des discours, c'est-à-dire des actions de production du changement. Nous retrouvons plus précisément : 1) la mobilisation des connaissances, 2) la narration du changement, 3) la planification du processus de changement et, 4) la visualisation de la mise en pratique du changement. Ces actions sont susceptibles de déclencher différents mécanismes (enracinement, valorisation, habilitation et idéalisation), lesquels contribuent à la conduite du changement et à son adaptation au contexte. Ce contexte est constitué d'éléments structurels pouvant être interprétés comme des contraintes ou des ressources : les réactions des individus concernés par le changement, la présence de normes connues et applicables ainsi que la limite de ses propres ressources. Le développement d'une potentialité est ainsi appelé à devenir la « nouvelle pratique de GRH ». Ce faisant, l'acteur contribue aussi à une modification du contexte dans lequel lui et les autres acteurs se trouvent.

#### 6.1 Limites et les pistes de recherche

Notre recherche a permis de raffiner notre compréhension de la nature, du contexte et des mécanismes de changement de la pratique de la GRH en PME. Celle-ci comporte toutefois certaines limites, lesquelles permettent de dégager des pistes de recherche future. La première

de ces limites concerne plus spécifiquement notre cadre méthodologique. Les autres limites traitent d'éléments qui n'ont été que partiellement observés dans notre recherche et qui méritent d'être approfondis. Ainsi, l'évaluation des effets des changements dans la pratique de la GRH ainsi que la construction d'une gestion stratégique des ressources humaines en PME représentent deux thèmes qui mériteraient d'être approfondis à partir des connaissances que nous avons développées.

#### 6.1.1 Limites et pistes de recherche d'ordre méthodologique

Notre recherche comporte certaines limites d'ordre méthodologique, notamment en lien avec l'utilisation d'un cas unique. Cela dit, nos résultats laissent entrevoir des pistes de recherche prometteuse qui mettraient à profit les contributions d'ordre méthodologique mises en évidence dans le chapitre V consacré à la discussion des résultats.

En effet, nous avons examiné une PME dont la structure organisationnelle est particulière, impliquant trois frères propriétaires de deuxième génération qui sont aussi vice-présidents. Le poste de directeur général (DG) était attribué à une personne extérieure au noyau familial. Cette structure aura nourri plusieurs chantiers de changements puisque ce DG souhaitait réduire l'empreinte familiale dans les prises de décision opérationnelle (p. ex. : en créant des postes de directeur pour réduire les contacts des VP sur les opérations et en éliminant le favoritisme à l'égard des enfants des VP). La sélection d'une PME « familiales » aura permis une observation centrée sur des changements d'une nature particulière, qui ne se présente pas forcément avec autant d'intensité dans toutes les PME. Notons par ailleurs que les interprétations des données n'engagent que la chercheuse, celle-ci n'ayant pas eu accès à des acteurs du terrain pour enrichir ses interprétations à la suite des analyses.

Ce faisant, notre analyse des positionnements de l'étude de la GRH (partie 1 du cadre conceptuel) invite à un regard plus critique des études ayant abordé les déterminants et les conséquences de la GRH en PME. En effet, nous avons mis en évidence les limites des approches méthodologiques utilisées pour l'étude de la GRH en dévoilant leurs postulats sous-jacents. Il en ressort que pour faire progresser les connaissances en GRH, il convient d'observer les actions et

décisions des acteurs. Ce faisant, en l'absence de précision sur la nature des pratiques RH étudiée, la généralisation des résultats de nombreuses études sur la GRH en PME doit d'être effectuée avec prudence.

À cet égard, nos résultats ouvrent la voie à de futures recherches qui viseraient à produire des connaissances concernant les déterminants et les conséquences des pratiques de la GRH, en observant la pratique telle qu'elle est appliquée. En ce sens, nous rejoignons les conclusions de la revue de littérature de Harney et Alkhalaf (2020) portant sur la GRH en PME. Les auteurs soulignent que l'expérience concrète des employés à l'égard des pratiques de GRH mérite qu'on lui prête désormais une plus grande attention. Ils soulèvent également l'importance de raffiner la manière d'étudier la GRH en PME de manière à s'écarter des instruments catégorisant les pratiques formelles et informelles ou empruntant une dichotomie absente/présence. Pour ce faire, nos résultats invitent à s'intéresser à la pratique de la GRH notamment en regard des contributions attendues et des rétributions souhaitées et reçues, de la rationalisation de l'échange, de la ritualisation des pratiques et de leur intégration dans leurs réseaux.

#### 6.1.2 L'évaluation des effets des changements

Comme nous l'avons mentionné dans le chapitre portant sur la problématique de recherche, nos questions de recherche concernaient trois des quatre dimensions du changement proposées par Armenakis et Bedeian (1999). La dimension de l'évaluation des effets des changements étant exclue, il s'agit là d'un thème pertinent pour de futures recherches.

Les quelques articles scientifiques concernant les changements de la GRH en PME qui ont abordé les effets des changements suggèrent que ceux-ci peuvent être évalués par les acteurs en regard des gains sur le plan de la légitimité qu'ils procurent aux parties prenantes internes ou externes (Grimand, 2013; Wapshott et Mallett, 2016). Les changements en matière de GRH peuvent également susciter des transformations dans la relation d'emploi et dans les interactions entre les acteurs (Atkinson *et al.*, 2016; Barret et Mayson, 2008; Dupont, 2014; Marlow *et al.*, 2010). Barrett et Mayson (2008) ont aussi observé une logique d'utilisation, notamment lorsque des changements sont utilisés en façade, c'est-à-dire dans le but de modifier l'image projetée

par l'organisation et satisfaire certaines parties prenantes, sans pour autant transformer la relation d'emploi.

En effet, étroitement lié au contexte de changement associé aux enjeux de légitimité, il arrive qu'une décision soit « formalisée » simplement pour paraître « professionnelle » (Wapshott et Mallett, 2016) ou pour lui accorder une importance et une crédibilité supplémentaire (Grimand, 2013). Les retombés de cette décision auraient pourtant été possiblement identiques même en suivant un processus informel (Wapshott et Mallett, 2016, p.118). Les pratiques répondant à cette logique dite de façade seront « théoriquement présentes » sans être nécessairement utilisées « en pratique », ce qui rappelle l'importance de distinguer la pratique tangible de celle affectant l'expérience de l'employé.

En ce sens, des travaux ont également montré que les effets de la formalisation des pratiques de GRH sur certaines dynamiques organisationnelles. En effet, en explicitant de nouvelles normes, ces changements sont susceptibles de reconfigurer le pouvoir des acteurs et les conditions de la relation d'emploi (Marlow *et al.*, 2010). De ce fait, les transformations en GRH peuvent aussi amener les employés à reconsidérer leur relation d'emploi, de manière à l'associer ensuite à une « autonomie contrôlée » induite par des relations d'autorité consolidées (Dupont, 2014). En termes d'effet des changements, la relation d'emploi et le contrat psychologique peuvent se voir transformés pour y voir une diminution du degré de liberté des acteurs ou un resserrement des attentes et obligations (Atkinson *et al.*, 2016). À cet égard, certains y verront l'introduction d'une logique de coercition, c'est-à-dire qui rendra les sanctions légitimes (Barrett et Mayson, 2008). C'est le cas notamment si une politique de prise de congé rigide est mise en place, sanctionnant alors les individus dépassant les seuils permis par la politique (Barrett et Mayson, 2008).

Mis à part ces logiques de façade et de coercition, il est aussi possible que les acteurs perçoivent les changements en matière de GRH comme étant habilitants (Barrett et Mayson, 2008, inspiré des logiques bureaucratiques de Gouldner). Les pratiques permettent alors l'instauration de « règles n'ayant pas pour but de rendre le système infaillible, mais plutôt de capturer les apprentissages et l'expérience de l'organisation » en « codifiant les meilleures routines

expérimentées (jusque-là) »<sup>43</sup> (Barrett et Mayson, 2008, p.132). Par exemple, une organisation permissive sur la prise de congés et les absences peut tout de même promouvoir – sans obliger – certaines balises veillant à réduire les répercussions sur les opérations.

Notons toutefois que ces effets ont surtout été évoqués pour des changements ciblant la formalisation des pratiques. À la lumière de nos résultats, il y a lieu de se demander si des distinctions sont présentes en fonction de la nature du changement effectué et de son contexte. L'évaluation des répercussions du changement demande donc de prendre du recul sur chacun des éléments constitutifs de la pratique de la GRH. Par ailleurs, comme nos résultats ont mis en évidence la cohabitation possible de diverses interprétations du contexte de changement, il y a lieu de penser qu'un tel phénomène est susceptible d'être observé également au moment d'interpréter les effets des changements. Le cas échéant, comment ces interprétations sont-elles construites ? Comment diffèrent-elles en fonction des acteurs concernés ?

Cela dit, dans nos résultats, la question de l'évaluation a été effleurée. En effet, notre *modèle du développement de la pratique de la GRH centré sur la relation d'échange* inclut la possibilité de maintenir une démarche de changement ou de plutôt la voir s'effriter. Lors de cet arbitrage, l'acteur *évalue* si les retombés du changement « en vaudra la peine » (si l'application du changement n'a pas encore eu lieu) ou en « valait la peine » (si le changement a été appliqué) à la lumière des besoins contextuels et du contexte de changement. Il demeure que les éléments évalués dans cet arbitrage méritent d'être approfondis. Qu'est-ce que les acteurs évaluent exactement à la suite d'un changement dans la pratique de la GRH ? Se limitent-ils aux effets en lien avec l'objectif visé, soit dans quelle mesure le changement est efficace ? En résumé, il serait pertinent de mieux comprendre comment les membres de l'organisation « font sens » des effets des changements. Plusieurs questions pertinentes peuvent ainsi être formulées, notamment en lien avec le rôle du recul temporel qu'aura l'acteur à la suite de sa démarche de changement.

---

<sup>43</sup> Traduction libre de : « rules that do not try to foolproof the system but instead capture organizational learning and experience. These rules codify best practice routines (to date) [...] ». »

### 6.1.3 D'une gestion stratégique des RH vers une gestion soutenable des RH

Une autre des limites de notre recherche est le nombre limité de fonctions RH inclus dans nos analyses. En effet, celles-ci se sont surtout appuyées sur des changements relatifs à la rémunération et à l'évaluation du rendement puisqu'il s'agissait des principaux projets auxquels s'est consacrée la conseillère RH de l'entreprise au cours de la période d'observation. La transférabilité de nos résultats à d'autres pratiques de GRH doit être faite avec prudence et pourrait faire l'objet de futures recherches. Il serait en effet intéressant de mettre en lien plusieurs pratiques de GRH d'une organisation et ainsi enrichir nos connaissances concernant le développement d'une gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) en PME.

À ce sujet, notre grille de lecture de la nature des changements procure un outil pertinent pour étudier la construction de la GSRH des PME. Plus précisément, il serait pertinent de se pencher sur les effets d'interaction des différentes fonctions RH ou encore sur l'ordonnement du développement des différentes fonctions RH. Par exemple, de quelle manière l'explicitation des pratiques de recrutement contribue-t-elle aux changements dans les pratiques de formation ou de planification de la main-d'œuvre ? À quel niveau de l'architecture RH (stratégie, politique, pratique, processus) se situent les liens entre les pratiques ? Comment les acteurs « corrigent-ils » les incohérences perçues lorsque des pratiques sont élaborées en silo (et donc sans lien) ?

Par ailleurs, en situant la relation d'échange au centre de la pratique de la GRH, il est possible de contribuer à une récente conversation sur le plan de la GSRH qui incite à actualiser certains fondements de ce champ de recherche. Nous rejoignons ainsi Schmidt (2021), qui introduit la notion de gestion soutenable des ressources humaines dans l'idée de rehausser la vision traditionnelle de la GSRH. Selon l'auteure, il est nécessaire d'intégrer l'enjeu de la soutenabilité à l'étude de la GSRH. Alors que la littérature en GSRH place en son centre la contribution des pratiques de GRH aux objectifs de l'organisation, il est alors question de voir cette contribution sous un nouvel angle. D'autant plus que la revue de littérature produite par Macke et Genari (2019) montre la comptabilité de la vision traditionnelle de la GSRH et d'une vision axée sur la durabilité. En effet, les pratiques de GRH *durables* contribueraient positivement non seulement à l'environnement et à la société, mais également à la performance économique. Ces pratiques de

GRH considéré durable miseraient sur des pratiques d'attraction, de rétention et de développement susceptibles d'enrichir la qualité des relations entre les employés et l'organisation, ce qui rejoint nos résultats. En effet, en déconstruisant ce que font les acteurs dans leur quotidien, nous avons observé une pratique de la GRH servant d'abord au maintien de la relation d'échange entre les représentants de l'organisation et les détenteurs de capital humain.

Cependant, Bal et Brookes (2022) mettent en garde contre une instrumentalisation d'une gestion soutenable des RH, qui ne servirait qu'à enrichir davantage des organisations en allant à l'encontre des limites de certaines parties prenantes (les employés) de façon plus insidieuse. Il importe ainsi de développer une pratique de la GRH qui implique véritablement de multiples parties prenantes - par opposition à la priorité donnée à l'enrichissement des actionnaires sous-entendu dans la GSRH traditionnelle (Schmidt, 2021). Cette façon de pratiquer la GRH rejoint aussi les propos de Fortier et Albert (2015), lesquels critiquent d'emblée l'utilisation du terme « ressources » dans la GRH, qui renvoie à une objectification des humains. Selon les auteurs, ce n'est qu'en considérant les employés tels des parties prenantes à la pratique de la GRH que les asymétries de pouvoir pourront être réduites. Concrètement, cela implique de partager des risques et des avantages de la relation d'échange, ce qui serait possible en utilisant les dispositifs RH à titre de guide soutenant la relation (donc avec une logique habilitante) et non pas à titre d'outils facilitant la coercition d'une partie prenante sur une autre (Fortier et Albert, 2015).

Pour Schmidt (2021), une gestion soutenable des RH s'obtient également en comprenant l'évolution des pratiques en examinant non pas uniquement les gains apportés par certaines pratiques, mais également ses effets négatifs. Autrement dit, certains gains sont-ils réalisés au détriment de certaines ressources? À cet égard, notre modèle de développement de la pratique de la GRH centré sur la relation offre des pistes prometteuses pour examiner cet aspect. En effet, on y suggère de porter une attention particulière aux contraintes et limites présentes lors des changements, lesquels sont palpables par la proximité entre les parties prenantes. En somme, notre modèle offre un cadre d'analyse de départ pour examiner ce qui est fait par les acteurs



face à de telles contraintes : le dépassement de ces contraintes se fait-il au détriment de certains des acteurs de l'organisation ?

Pour conclure ce chapitre, il est indéniable que le champ de la GRH en PME a le potentiel d'être le terrain de plusieurs autres recherches prometteuses. Les contributions de cette recherche et de celles à venir sont susceptibles d'apporter des éclairages non seulement pour la gestion des PME, mais aussi pour toute organisation soucieuse de laisser une certaine place à la proximité entre les acteurs. Nous insistons finalement sur fait que notre recherche se joint aux travaux montrant la pertinence d'étudier les phénomènes au plus près de l'action des acteurs y prenant part. En obtenant des résultats de recherche qui traite de la pratique de la GRH telle qu'elle prend forme dans le quotidien des acteurs, nous contribuons à faciliter la tenue d'échanges constructifs entre les chercheurs et les praticiens.

## ANNEXE A

TABLEAU A. DIVERSES CLASSIFICATIONS DE L'ÉTUDE DE LA GRH

<b>Présentation des auteurs par ordre alphabétique (année) et leur déclinaison de posture ou perspectives utilisées pour l'étude de la GRH</b>
<p>Selon <b>Becker et Huselid (2006)</b>, la GSRH (c. à. d. l'étude des liens entre la performance organisationnelle et les systèmes RH) se décline sous deux perspectives théoriques :1) la perspective des meilleures pratiques / de l'universalité et 2) la perspective de la différenciation stratégique (HPWS).</p>
<p>Selon <b>Boxall (2014)</b> les contributions potentielles de la GRH s'analysent sous trois niveaux: 1) individuel, 2) organisationnel et 3) social / global ( mutualité et durabilité).</p>
<p><b>Cooke (2018)</b> décline quatre perspectives : 1) la GRH humaniste (Soft), 2) la GSRH (Hard), 3) la perspective critique et 4) la perspective politico-économique.</p>
<p><b>Dundon et Rafferty (2018)</b> présentent deux postures qu'ils disent « ontologiques » : 1) Pro-market (vise le profit / vision court terme) et 2) Pro-business (vise la durabilité sous une vision de mutualité).</p>
<p><b>Evans (1999)</b> présente deux idéologies sous-jacentes à l'étude en GRH : 1) la perspective normative et 2) le dualisme – étude des tensions.</p>
<p><b>Harney (2014)</b> discute des perspectives 1) positiviste, 2) interprétativiste et 3) réalisme critique sous les axes suivants : a) une logique réaliste ou empiriste, b) l'univers social tel un système ouvert ou fermé, c) une ontologie en couche ou aplatie et d) visant l'explication ou la prédiction.</p>
<p><b>Kramar (2014)</b> oppose l'évaluation de la valeur de la GRH par : 1) une approche de la performance financière et économique (GSRH) à 2) une approche de durabilité.</p>

**McKenna et al. (2008)** discutent des implications en GRH d'un ontologie, épistémologie et méthodologie orienté sur 1) le positiviste et 2) l'interprétativiste (qui inclus le naturalisme, le constructionnisme, le postmodernisme).

**Paauwe et Boon (2009)** transposent à la GRH les quatre approches de la stratégie de Whittington (1993) qui s'articulent autour des types de processus et de l'évaluation des effets : 1) classique, 2) évolutionnaire, 3) processuel et 4) systémique.

Selon **Sanders et Frenkel (2011)**, l'étude des mécanismes de contribution à la performance de la GRH se décline sous deux perspectives : 1) la perspective des meilleures pratiques et 2) la perspective du process.

**Watson (2004)** compare l'étude de la GRH selon 1) la perspective normative et prescriptive et 2) l'analyse critique en science sociale.

**Watson (2010)** compare l'étude de la GRH selon 1) la perspective normative et prescriptive et 2) la GRH analytique sous un pragmatisme réaliste.

## ANNEXE B

TABLEAU B. DÉFINITIONS ISSUES DE LA LITTÉRATURE EN GRH

<p><b>Ressources humaines</b></p>
<p>« <i>Human resources are more accurately understood as the resources that are intrinsic to human beings, which they can apply to the various tasks of life, [...] Most obviously, human resources include the knowledge, skills, networks and energies that people may deploy in their various roles. Less obviously, human resources include the underpinning, dynamic characteristics of people, including their physical and emotional health, intellectual capabilities, personalities and motivations (e.g. Hoare, 2006; Brymer et al., 2011).</i> » (Boxall, 2013, p.4).</p>
<p><b>GRH et Fonction RH</b></p>
<p>« <i>HRM is a profoundly influential discourse that conditions the management of employment relations, academically, in practice, and ideologically. It has both stimulated and reflected attitudes towards management and the experience of being managed. (p.28) [...] HRM must be treated as a discursive formation that rests on concepts of (economic) rationality, measurement and assessment (Townley, 1993)</i> ». (Taylor, 2004, p.37)</p>
<p>« <i>It has an underlying managerialist ideology and this is articulated as shaping the employment relationship to either engender greater employee commitment, enhance productivity and so strengthen organizational competitiveness, or to treat labour as a resource.</i> » (Marlow, 2006, p.473)</p>
<p>« <i>Personnel [function] thus came to perceive its basic role as that of acquiring, training, and maintaining the various specialists needed by functional organizations. In this sense, the personnel function was well suited to the strategic objective of the functional organization, which was to produce a limited line of products or services in as efficient a way as possible</i> » (Miles et Snow, 1984, p.42)</p>
<p>« [...] <i>treats HRM as a broad, generic term equivalent to 'labour management' (Boxall and Purcell 2003; Gospel 1992). [...] Although ideological perspectives and scholarly methods vary across these disciplines, one thing unites the various works cited: they share an assumption that firms do not employ people for 'the sheer hell of it.' They assume an underpinning rationale to employment, envisaging it as a costly and purposeful human activity, serving some kind of desired end. Whether, of course, all parties are enamored of the same ends is another matter.</i> » (Boxall, 2007, p.49-50)</p>

« HRM: The managerial utilization of the efforts, knowledge, capabilities and committed behaviors which people contribute to work organizations as part of an employment exchange (or more temporary contractual arrangement) to bring about the completion of work tasks in a way which enables the organization to continue into the future. » (Watson, 2008, p.321-322)

« Modern HRM does not mean that companies necessarily have Human Resource (HR) departments or a system of formal personnel procedures not that they necessarily adopt a particular model or philosophy of HRM; what it does mean is that means that business managers think about and implement people management in a way that is guided and informed by systematic thinking, elementary scientific principles, and administrative procedures. » (Kaufman, 2014, p.198)

#### **Architecture de la GRH ou de système de GRH**

« We define HRM architecture as the HRM activities (philosophy, policies, practices, and processes) within different HRM systems that organizations must do today to manage and prepare themselves to develop the human capital required for achieving a competitive advantage in current or emerging opportunity areas. [...] HRM architecture is, therefore the organization of several different HRM systems within the organization, targeted at different types of employees. » (Kepes et Delery, 2006, p.58)

« In this context, HRM can be defined as follows: The entire system of principles, policies and practices which focuses on optimizing the performance and potential of people in organizations, with a view to achieving a dynamic balance between the personal interests and concerns of people and their economic added value » (Tissen et al., 2010, p.638)

#### **Pratiques de GRH**

« By definition HRM practices are a set of technique for managerial action » (McKenna et al., 2008, p.132)

« Finally, HRM may be defined broadly in terms of including all aspects of managing people in organizations and the way in which organizations respond to the actions of employees, either individually or collectively. [...] HRM is a commonly reflected description for a range of practices associated with managing work and employment relations. » (Collings et al., 2019, p.6-7)

« HRM system policies are the driving force for the selection of specific HRM practices (e.g. staffing, training, compensation) to make up a system [...] HRM system practices identify broad techniques to ensure that the respective policy is put in place » (Kepes et Delery, 2006, p.61)

## ANNEXE C

### EXTRAIT DE GUIDE D'ENTRETIEN SEMI-STRUCTURÉ

*Cette version du guide d'entretien a été utilisée en cours de période d'observation. La chercheuse avait déjà une certaine connaissance des pratiques RH en place.*

**Introduction de l'entretien par la chercheuse :** Depuis que je mène mes observations, plusieurs éléments ont *bougé*; tant en lien avec ton rôle qu'avec les activités RH que tu coordonnes. Dans cet entretien, nous allons discuter de certaines pratiques où il semble y avoir eu un certain dynamisme.

#### **Thème du développement des employés :**

- Comment les employés de l'entreprise apprennent-ils à faire leurs tâches ? Comment sont-ils formés? Parle-moi des activités de formation, de ceux qui les donnent et des moments ou elles sont déployées.
- Comment l'approche relative à l'acquisition des connaissances a-t-elle changé avec le temps?

#### **Exemples de questions visant à approfondir les discussions sur les différents thèmes:**

- Comment as-tu su que tu devais mettre en place cette pratique ? Qu'est-ce qui te guidait ?
- Sur quoi te basais-tu pour mettre en place cette pratique ? Pour savoir quoi faire et comment le faire? Comment savais-tu que cela devait se faire de cette façon ?
- Étais-tu satisfaite des résultats? Sentais-tu que c'était la bonne chose à faire ? Crois-tu que cela aurait pu être fait autrement?
- Comment cela s'intégrait-il aux activités ou objectifs de l'organisation? Quelle était la portée de cette pratique ? Ses aspects positifs ou négatifs ? Ses interactions ?

## ANNEXE D

### EXTRAIT D'UNE SYNTHÈSE DE JOURNÉE D'OBSERVATION

Principaux événements observés le <b>jeudi 14 décembre 2017</b> :
<ul style="list-style-type: none"><li>- Réunion de suivi hebdomadaire avec le DG</li><li>- Réunion entre le PDG, Clara et le fils d'un des propriétaires</li><li>- Réunion SST</li></ul>



**(accompagné de l'enregistrement audio de la réunion) :**

À mon arrivée, je rejoins Clara à sa réunion avec le DG (M. Richer). La réunion a débuté depuis 15 minutes. Clara se sert d'un document intitulé «plan d'action» pour organiser la discussion, dans lequel ses mandats sont inscrits.

Sous le thème de la formation, Clara fait état des formations à venir et en propose de nouvelles. Clara et le DG se questionnent sur les moyens de former les employés au Logiciel K ainsi que les responsabilités pouvant être attribuées au consultant mandaté à cet effet. Selon Clara, l'entrée de données préalable à l'utilisation du logiciel devrait être priorisée. M. Richer précise le rôle de coordonnatrice de Clara dans ce dossier.

Pour le point « plan de communication », Clara mentionne être à la recherche de formations de perfectionnement, jugeant ses propres connaissances de ce domaine limitées. Les deux s'entendent sur les besoins en communication, mais M. Richer met l'accent sur la nécessité de réaliser, dans un premier temps, un plan de communication.

D'autres sujets sont abordés : les vacances, la rencontre d'un orienteur par le fils d'un des Vice-présidents, la création d'un poste de chef d'équipe dans le garage, l'organigramme et le projet de référentiel de compétence. Clara parle aussi de sa rencontre avec son mentor concernant le projet d'ajustement de l'échelle salariale et explique les critères ayant permis de classer les postes en classe d'emploi. M. Richer discute ensuite de l'amélioration de l'ambiance de travail aux services administratifs occasionnés par le coaching reçu par la contrôleur et son implication récente dans le comité des finances. Vers la fin de la réunion, M. Richer revient sur le plan de communication et le recrutement, qui sont les deux points qui le « chicote » le plus. Ces points de suivi se concluent par une discussion autour des critères de sélection à retenir pour le futur aviseur technique.

Dany, un des fils des propriétaires, se joint à la rencontre. M. Richer et Clara lui exposent l'entente lui permettant d'aller étudier en Ontario tout en travaillant pour la compagnie. Il sera responsable des réseaux sociaux sous la supervision de Clara. Dany parle très peu.

Nous retournons au bureau de Clara. Celle-ci communique avec les participants de la réunion SST qui se tiendra ce midi pour commander leur repas. Clara essaie de finaliser quelques tâches SST avant la réunion et déplace une séance de coaching pour un des vice-présidents avec un consultant externe en raison d'un conflit d'horaire. Simultanément, quelques personnes viennent interrompre son travail. On lui indique que Nadia s'est absentée. Clara s'informe à ce sujet.

Vient l'heure de la réunion SST avec les autres membres du comité. Les sujets du « plan d'action SST » y sont discutés un à un. On explique l'avancement des projets, statue de date d'échéance et nomme des responsables. Les sujets traités concernent entre autres : les formations SST à venir, l'achat d'affiche de SST, l'affichage d'une procédure en cas d'accident, l'achat d'un défibrillateur et les risques liés au tapis d'entrée parfois glissant. Un des membres du comité fait plusieurs blagues. Le directeur senior des opérations, le remet à l'ordre en évoquant le sérieux de la SST. La réunion se conclut et nous retournons au bureau de Clara pour ensuite aller dîner

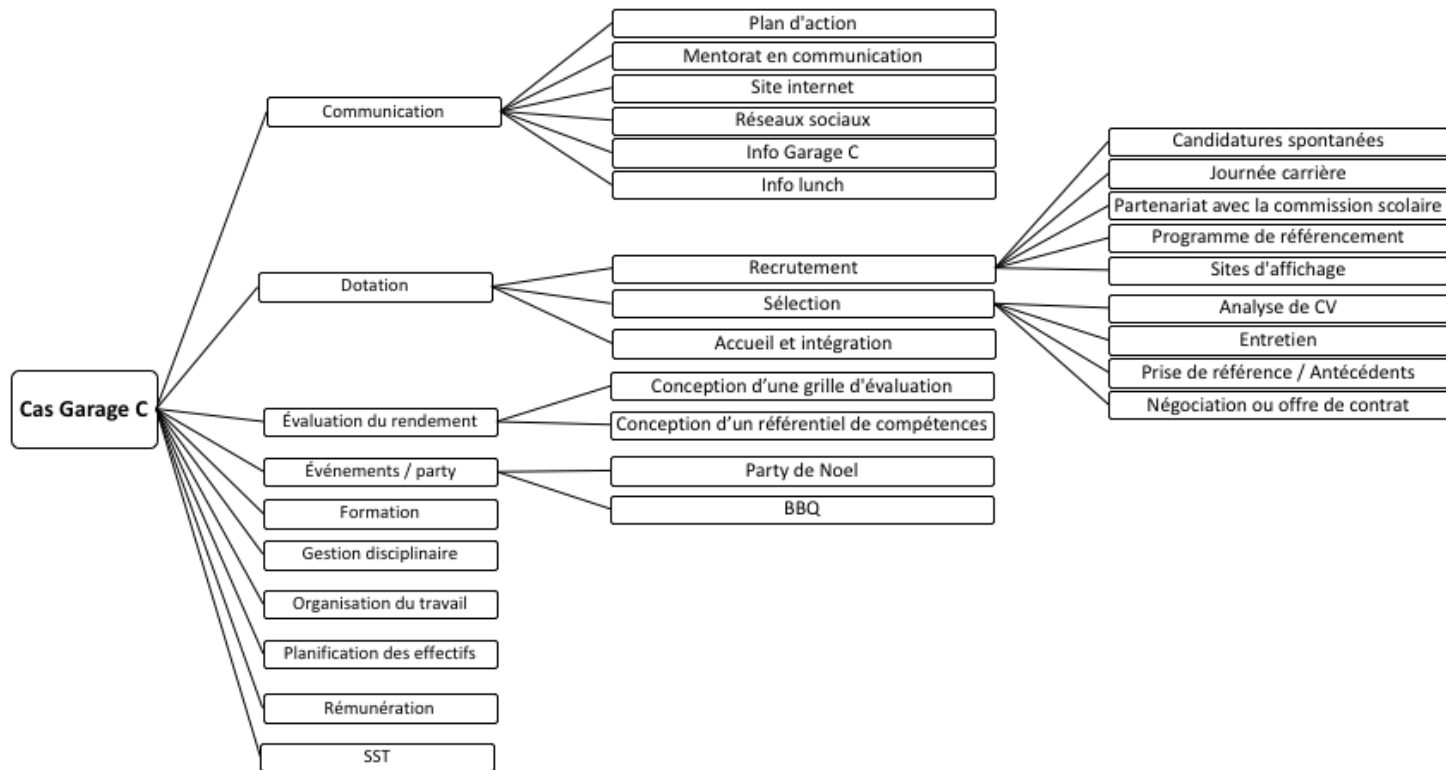


avec d'autres employés de bureau. Pendant le dîner, la discussion se poursuit avec un membre du comité SST quant à la pertinence d'un défibrillateur.

Après le dîner, Clara fait des suivis téléphoniques auprès de ses candidats potentiels pour les postes de mécanicien et d'aviseur technique. Elle communique ensuite avec le directeur senior des opérations pour l'informer des entrevues planifiées tout en décrivant brièvement les candidatures retenues. Ils en profitent pour discuter du questionnaire d'entretien pour les candidats au poste d'aviseur technique. Ils concluent en discutant du succès de l'intégration de nouveaux mécaniciens.

ANNEXE E

FIGURE E. EXTRAIT DU CODAGE PRÉLIMINAIRE



## ANNEXE F

### FIGURE F. CERTIFICATION ÉTHIQUE

 <b>Comités d'éthique de la recherche avec des êtres humains</b>	No. de certificat: 1394 Certificat émis le: 15-09-2020
<b>CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE RENOUVELLEMENT</b>	
<p>Le Comité d'éthique de la recherche pour les projets étudiants impliquant des êtres humains (CERPE plurifacultaire) a examiné le projet de recherche suivant et le juge conforme aux pratiques habituelles ainsi qu'aux normes établies par la <i>Politique No 54 sur l'éthique de la recherche avec des êtres humains</i> (Janvier 2016) de l'UQAM.</p>	
Titre du projet:	Transformation des pratiques de gestion des ressources humaines en PME: une étude ethnographique des routines et tensions
Nom de l'étudiant:	Geneviève ROBERT-HUOT
Programme d'études:	Doctorat en administration
Direction de recherche:	Julie CLOUTIER
<b>Modalités d'application</b>	
Toute modification au protocole de recherche en cours de même que tout événement ou renseignement pouvant affecter l'intégrité de la recherche doivent être communiqués rapidement au comité.	
La suspension ou la cessation du protocole, temporaire ou définitive, doit être communiquée au comité dans les meilleurs délais.	
<b>Le présent certificat est valide pour une durée d'un an à partir de la date d'émission.</b> Au terme de ce délai, un rapport d'avancement de projet doit être soumis au comité, en guise de rapport final si le projet est réalisé en moins d'un an, et en guise de rapport annuel pour le projet se poursuivant sur plus d'une année. Dans ce dernier cas, le rapport annuel permettra au comité de se prononcer sur le renouvellement du certificat d'approbation éthique.	
	
Raoul Graf Président du CERPE plurifacultaire Professeur, Département de marketing	

ANNEXE G

TABLEAU G. EXEMPLE D'ANALYSE – NATURE DES CHANGEMENTS

Énoncé extrait de la vignette ÉR.01(01-09); Moment de travail individuel de la conseillère RH				
Énoncé	- Avant	- Après	- Catégories probatoires	- Nature du changement
<p>Conseillère RH: on va commencé par 4-5 critères par poste. Puis... <i>that it, ça va être ça. Ça va être</i> l'autonomie. <b>Ça va être</b> la performance avec la qualité du travail, la quantité de travail pour les mécano. <b>Ça va être</b> la communication interpersonnelle; le travail d'équipe. Toutes de petites affaires de même. Des... points de base. Pour commencer quelque part.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modalité de rétroaction discrétionnaire au gestionnaire</li> <li>- Critère de rétroaction discrétionnaire au gestionnaire</li> <li>- Degré de complexité à la discrétion du gestionnaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Critère d'autonomie, de performance...</li> <li>- Contient une quantité de critères considérés « de bases »</li> <li>- Utilisation de compétences en guise de critères</li> <li>- Implication de la conseillère RH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contenu des critères</li> <li>- Nombre de critère d'évaluation utilisé et niveau de complexité</li> <li>- Type de critère</li> <li>- Personnes impliquées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accumulation d'attentes envers les employés</li> <li>- Nature des contributions attendu</li> <li>- Critère utilisé</li> <li>- Parties prenantes</li> </ul>

ANNEXE H

TABLEAU H. EXEMPLE D'ANALYSE – CONTEXTE DE CHANGEMENT

Énoncé extrait de la vignette ÉR.01 (01-09); moment de travail individuel de la conseillère RH				
Citation	Explication contextuelle	Nature du changement	Notes d'interprétation	Analyse du contexte
Énoncé 1 RH : Ce qui urge le plus c'est que pour chaque catégorie [d'emploi], <b>moi faut que je me fasse</b> une... un formulaire d'évaluation de la performance dans le fond.	Il est prévu que l'on mette sur pied des évaluations du rendement qui serviront d'appui à l'attribution d'augmentations salariales. La conseillère RH doit rendre tangibles ces formulaires en vue du lancement et de l'uniformisation de ce processus auprès de tous les employés	<i>Format d'explicitation de la démarche</i>  <i>Conduite d'analyse</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Besoin d'uniformiser la prise de décision pour assurer une des augmentations salariales juste.</li> <li>- Conception d'un outil préalable à l'uniformisation - outil de convergence vers le projet collectif.</li> <li>- Besoin d'assurer une compréhension uniforme – évitant des interprétations potentiellement différentes.</li> <li>- considère que le formulaire tangible offrira un « meilleur » appui.</li> </ul>	<p><u>Dynamique relationnelle</u> : sensible à la correction d'une injustice.</p> <p><u>Dynamique décisionnelle</u> : Encadrement de la prise de décision à sa portée.</p> <p><u>Dynamique d'attribution des ressources</u> : +/- de temps</p>

ANNEXE I

FIGURE I. AVIS FINAL DE CONFORMITÉ ÉTHIQUE

[pour le dépôt final]

## BIBLIOGRAPHIE

- Adla, L. et Gallego-Roquelaure, V. (2018). Le don au coeur de la construction d'une GRH partagée. *Revue de gestion des ressources humaines*, 108(2), 32-43.
- Adler, P. A. et Adler, P. (1998). Observational Technique. Dans N. K. Denzin et Y. S. Lincoln (dir.), *Strategies of Qualitative Inquiry* (chap. 3, p. 79-109). (s. l.) : Sage Publications.
- Aït Razouk, A. et Bayad, M. (2010). La gestion stratégique des ressources humaines dans les PME françaises. *Revue internationale P.M.E.: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 23(2), 131.
- Armenakis, A. A. et Bedeian, A. G. (1999). Organizational Change : A review of Theory and Research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293-315.
- Atkinson, C., Mallett, O. et Wapshott, R. (2016). ' You try to be a fair employer ' : Regulation and employment relationships in medium-sized firms. *Internal Small Business Journal*, 34(1), 16-33. doi: 10.1177/0266242614541992
- Aumais, N. (2019). Parce qu'une ombre demeure visible. Dans J.-L. Moriceau et R. Soparnot (dir.), *Recherche qualitative en sciences sociales - s'exposer, cheminer, réfléchir ou l'art de composer sa méthode* (Éditions M, chap. 20, p. 269-273). (s. l. : n. é.).
- Aust, I., Brandl, J., Keegan, A. et Lensges, M. (2017). Tensions in managing human resources. Dans W. K. Smith, M. W. Lewis, P. Jarzabkowski et A. Langley (dir.), *The Oxford Handbook of Organizational Paradox* (chap. 21, p. 413-433). Oxford : Oxford University Press.

- Autissier, D. et Moutot J.-M. (2015) *Le changement agile - Se transformer rapidement et durablement*. Dunod : Paris. 178 p.
- Avenier, M.-J. (2011). Les paradigmes épistémologiques constructivistes : post-modernisme ou pragmatisme? *Management & Avenir*, 43(3), 372-391.
- Baird, L. et Meshoulam, I. (1988). Managing two fits of strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 13(1), 116–128.
- Bal, M. et Brookes, A. (2022) How sustainable is human resource management really? An argument for radical sustainability. *Sustainability*, 14 (7), 4219.
- Barnard, C. (1938). *The Functions of the Executive*. (s. l.) : Harvard University Press.
- Barrett, R. et Mayson, S. (2008). The formality and informality of HRM practices in small firms. Dans R. Barrett et S. Mayson (dir.), *International Handbook of Entrepreneurship and HRM* (chap. 6, p. 111-136). Cornwall : Edward Elgar.
- Becker, B. E. et Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898-925. doi: 10.1177/0149206306293668
- Becker, H. S. (2016). *La bonne focale. De l'utilité des cas particuliers en sciences sociales*. Paris : Édition La découverte.
- Berglund, K. et Wigren, C. (2014). Ethnographic approaches to entrepreneurship and small-business research: what lessons can we learn? Dans A. Carsrud et M. Brännback (dir.), *Handbook of Research Methods and Applications in Entrepreneurship and Small Business* (p. 201-227). (s. l.) : Elgar.
- Björkman, I., Ehrnrooth, M., Mäkelä, K., Smale, A. et Sumelius, J. (2014). From HRM practices to the practice of HRM : setting a research agenda. *Journal of Organizational Effectiveness*:



*People and Performance*, 1(2), 122-140. doi: 10.1108/JOEPP-02-2014-0008

Bolander, P. et Sandberg, J. (2013). How Employee Selection Decisions are made in Practice. *Organization Studies*, 34(3), 285-311.

Boxall, P. (2007). The Goals of HRM. Dans P. Boxall, J. Purcell et P. Wright (dir.), *The Oxford Handbook of Human Resource Management* (chap. 3, p. 48-67). Oxford : Oxford University Press.

Boxall, P. (2013). Mutuality in the management of human resources: Assessing the quality of alignment in employment relationships. *Human Resource Management Journal*, 23(1), 3-17. doi: 10.1111/1748-8583.12015

Boxall, P. (2014). The future of employment relations from the perspective of human resource management. *Journal of Industrial Relations*, 56(4), 578-593.

Bryson, A. et White, M. (2019). HRM and Small-Firm Employee Motivation : Before and After The Great Recession. *ILR Review*, 72(3), 749-773.

Brun, J.-P.(2013). La reconnaissance au travail. Dans *La reconnaissance : des revendications collectives à l'estime de soi* (p.40-44). Auxerre: Sciences humaines Éditions.

Burrell, G. et Morgan, G. (1979). Assumption about the Nature of Social Science. Dans *Sociological paradigms and organizational analysis* (p. 1-9). London : Heinemann.

Canada, S. (2020). Emploi pour l'ensemble des salariés selon la taille d'entreprise, données annuelles. Dans *Statistique Canada*. Récupéré de <https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/fr/tv.action?pid=1410021501>

Cardon, M. S. et Stevens, C. E. (2004). *Managing human resources in small organizations : What do we know ?*, 14, 295-323. doi: 10.1016/j.hrmr.2004.06.001

- Carroll, M., Smith, M., Oliver, G. et Siring, S. (2008). Recruitment and retention in front-line services: the case of childcare. *Human Resource Management Journal*, 19(1), 59-74.
- Charmaz, K. (2006) Memo-writing. Dans *Constructing Grounded Theory : A Practical Guide Through Qualitative Analysis* (chap 4, p.72-95). London : Sage Publication.
- Cloutier, J. et Robert-Huot, G. (2021). Comment les organisations adaptent leurs pratiques RH aux changements de l'environnement : 11 perspectives théoriques pour éclairer la gestion stratégique des ressources humaines. *Revue canadienne des sciences de l'administration*. 38(3), O20-O35. doi:10.1002/cjas.1611
- Colin, T., Grasser, B. et Oiry, E. (2013). Les dispositifs RH dans la fabrique du sens d'une décision stratégique. Le cas d'une entreprise de gestion du logement. *Revue française de gestion*, 39(233), 55-71. doi: 10.3166/rfg.233.55-71
- Collin, M., Livian, Y.-F. et Thivant, E. (2006). Michel Callon et Bruni Latour, La théorie de l'Acteur-Réseau. Dans T. Burger-Helmchen, H. Caroline et C. Patrick (dir.), *Les Grands Auteurs en Management de l'innovation et de la créativité* (chap. VIII, p. 157-178). Cornelles-le-Royal : Editions EMS.
- Collings, D. G., Wood, G. T. et Szamosi, L. T. (2019). Human resource management : a critical approach. Dans D. G. Collings, G. T. Wood et L. T. Szamosi (dir.), *Human Resource Management : A critical Approach* (2<sup>e</sup> éd., chap. 1, p. 1-24). Oxon : Routledge.
- Cooke, F. L. (2018). Concepts, contexts, and mindsets: Putting human resource management research in perspective. *Human Resource Management Journal*, 28, 1-18.
- Corley, K. et Gioia, D. (2011). Building theory about theory building: What constitutes a theoretical contribution? *Academy of Management Review*, 36(1), 12-32. doi: 10.5465/amr.2009.0486

- Cossette, P. (2004). *L'organisation : Une perspective cognitiviste* (Les Presse). Saint-Nicolas : (s. é.).
- Creswell, J. W. et Miller, D. L. (2000). Detemining Validity in Qualitative Inquiry. *Theory Into Practice*, 39(3), 124-130.
- Curran, J. (2006). « Specificity » and « Denaturing » the small Business. *International Small Business Journal*, 24(2), 205-210. doi: 10.1177/0266242606062433
- Da Silva, E. R. et Gonçalves, C. A. (2016). Practice genealogy and its implications for strategy as practice. *RAM Revista de Administração Mackenzie*, 17(4), 130-152.
- Defélix, C. et Retour, D. (2003). La gestion des compétences dans la stratégie de croissance d'une PME innovante : le cas Microtek. *Revue internationale P.M.E.: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 16(3-4), 31-52.
- Della Torre, E et Solari, L. (2013) High-performance work systems and the change management process in medium-sized firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(13), 2583-2607.
- Demers, C. (2008). *Organizational Change Theories*. Los Angeles : Sage Publications.
- Doherty, L. et Norton, A. (2014). Making and measuring « good » HR practice in an SME: The case of a Yorkshire bakery. *Employee Relations*, 36(2), 128-147. doi: 10.1108/ER-02-2013-0017
- Dumont, J., Shen, J. et Deng, X. (2016). Effets of Green HRM Practices on Employee Workplace Green Behavior: The Role of Psychological Green Climate and Employee Green Values. *Human Resource Management*, 56(4), 613-627. doi: 10.1002/hrm
- Dundon, T. et Rafferty, A. (2018). The (potential) demise of HRM? *Human Resource Management Journal*, 28(3), 377-391. doi: 10.1111/1748-8583.12195

- Dupont, C. (2014). Approche critique des discours sur la fonction RH stratégique en PME : analyse du cas de Verre. Dans M.-A. Vilette (dir.), *Gérer les RH dans les PME - De la théorie à la pratique* (chap. 9, p. 177-198). Paris : Magnard-Vuibert.
- Easterby-Smith, M., Golden-Biddle, K. et Locke, K. (2008). Working with pluralism: Determining quality in qualitative research. *Organizational Research Methods*, 11(3), 419-429. doi: 10.1177/1094428108315858
- Evans, P. A. L. (1999). HRM on the Edge : A Duality Perspective. *Organization*, 6(2), 325-338.
- Feldman, M. S. et Orlikowski, W. J. (2011). Theorizing Practice and Practicing Theory. *Organization Science*, 22(5), 1240-1253.
- Fenwick, T. (2006). Toward Enriched Conceptions of Work Learning: Participation, Expansion, and Translation Among Individuals With/In Activity. *Human Resource Development Review*, 5(3), 285-302. doi: 10.1177/1534484306290105
- Floyd, S. W., Cornelissen, J. P., Wright, M. et Delios, A. (2011). Processes and Practices of Strategizing and Organizing: Review, Development, and the Role of Bridging and Umbrella Constructs. *Journal of Management Studies*, 48(5), 933-952. doi: 10.1111/j.1467-6486.2010.01000.x
- Fortier, M. et Albert, M-N. (2015) From Resource to Human Being : Toward Persons Management. *Sage Open*. 1-13
- Francis, H. et Sinclair, J. (2003). A Processual Analysis of HRM-Based Change. *Organization*, 10(4), 685-706. doi: 10.1177/13505084030104004
- Fryer, M. (2009). HRM: an ethical perspective. Dans D. G. Collings et G. Wood (dir.), *Human Resource Management : A critical Approach* (chap. 5, p. 38-54). Abington : Routledge.

- Galindo, G. (2017). À la recherche d'un idéal-type pour caractériser la GRH de la start-up high-tech. *Revue de gestion des ressources humaines*, 103(1), 55. doi: 10.3917/grhu.103.0055
- Gherardi, S. (2012). *How to conduct a practice-based study: Problems and Methods*. Cheltenham : Edward Elgar.
- Gill, R. (2011). The shadow in organizational ethnography : Moving beyond shadowing to spectating. *Qualitative Research in Organization and Management*, 6, 115-133.
- Gilman, M., Raby, S. et Pyman, A. (2015). The contours of employee voice in SMEs: The importance of context. *Human Resource Management Journal*, 25(4), 563-579. doi: 10.1111/1748-8583.12086
- Gilmore, S. et Kenny, K. (2015). Work-worlds cilliding : self-reflexivity, power and emotion in organizational ethnography. *Human relations*, 68(1), 55-78.
- Gonzalo, P. (2014). *La «GRH comme pratique». La mise en place d'un graduate programme dans une banque banque d'investissement et d'investissement française*. Dauphine Université Paris.
- Grimand, A. (2013). PME en hypercroissance : frein ou levier ? *Revue internationale P.M.E.: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 26(3-4), 89-115. doi: 10.7202/1024520ar
- Guba, E. G. et Lincoln, Y. S. (2005). Paradigmatic Controversies, contradiction and emerging confluences. Dans N. K. Denzin et Y. S. Lincoln (dir.), *The Sage Handbook of Qualitative Research*. (3<sup>e</sup> éd., chap. 8, p. 191-216). (s. l.) : Sage Publications.
- Hallée, Y. et Garneau, J. M. É. (2019). L'abduction comme mode d'inférence et méthode de recherche : de l'origine à aujourd'hui. *Recherches Qualitatives*, 38(1), 124-140.

- Harney, B. (2014). Resaerching HRM to Enhance Understanding : The Neglected Role of Ontology. Dans C. Machado et J. P. Davim (dir.), *Work Organization and Human Resource Management* (chap. 10, p. 153-164). Switzerland : Springer.
- Harney, B. et Alkhalaf H. (2021). A quarter-century review of HRM in small and medium-sized enterprises: Capturing what we know, exploring where we need to go. *Human resource Management*, 60, 5-29.
- Harney, B. et Dundon, T. (2006). Capturing complexity: developing an integrated approach to analysing HRM in SMEs. *Human Resource Management Journal*, 16(1), 48-73. doi: 10.1111/j.1748-8583.2006.00004.x
- Hernes, T. (2014). *A process theory of organization*. Oxord : Oxford University Press.
- Hornsby, J. et Kuratko, D. F. (2003). Human resource management in U . S . small businesses : A replication and extension. *Journal of Develpmental Entrepreneurship*, 8(1), 73-92.
- Huff, A. S. (1999). *Writing for Scholarly Publication*. (s. l.) : SAGE.
- Innovation Sciences et Développement économique Canada. (2019). *Principales statistiques relatives aux petites entreprises - 2021*.
- Jack, S., Hyman, J. et Osborne, F. (2006). Small entrepreneurial ventures culture, change and the impact on HRM: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(4), 456-466. doi: 10.1016/j.hrmr.2006.08.003
- Jaouen, A. et Tessier, N. (2008). Effet de grossissement et proximité dans les pratiques de GRH de très petites entreprises. Dans A. Jaouen et O. Torrès (dir.), *Les très petites entreprises : un management de proximité* (chap. 6, p. 143-166). Paris : Lavoisier.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J. et Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice

perspective. *Human Relations*, 60(1), 5-27. doi: 10.1177/0018726707075703

Jarzabkowski, P. et Paul Spee, A. (2009). Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 69-95. doi: 10.1111/j.1468-2370.2008.00250.x

Johannisson, B. (2014). The practice approach and interactive research in entrepreneurship and small-scale venturing, Bengt Johannisson. Dans A. Carsrud et M. Brännback (dir.), *Handbook of Research Methods and Applications in Entrepreneurship and Small Business*. (s. l.) : Elgar.

Julien, P.-A. (1990). Vers une typologie multicritère des PME. *Revue internationale P.M.E.: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 3(3-4), 411.

Kaudela-Baum, S. et Endrissat, N. (2009). Practicing Human Resource Strategy : Understanding the Relational Dynamics in Strategic HR Work by Means of a Narrative Approach \*\*. *Zeitschrift fur Personalforschung*, 23(2), 125-146. doi: 10.1688/1862-0000

Kaufman, B. E. (2014). The historical development of American HRM broadly viewed. *Human Resource Management Review*, 24, 196-218.

Kaufman, B. E. (2015). The RBV theory foundation of strategic HRM: Critical flaws, problems for research and practice, and an alternative economics paradigm. *Human Resource Management Journal*, 25(4), 516-540. doi: 10.1111/1748-8583.12085

Kepes, S. et Delery, J. E. (2006). Designing Effective HRM Systems: The Issue of HRM Strategy. Dans R. J. Burke et C. L. Cooper (dir.), *The Human Resources Revolution : Research and Practice* (chap. 4, p. 55-78). Oxford : Elsevier. doi: 10.1017/CBO9781107415324.004

Kim, Y., Bae, J. et Yu-Gyu-Chang. (2013). Patterns and determinants of human resource management change in Korean venture firms after the financial crisis. *The International Journal of human Resource Management*, 24(5), 1006-1028.

- Kisfalvi, V. (2009). Subjectivity and emotions as sources of insight in an ethnographic case study: A tale of the field. *M@n@gement*, 9(3), 117-135.
- Kotey, B. et Sheridan, A. (2004). Changing HRM practices with firm growth. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(4), 474-485.
- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management : is sustainable human resource management the next approach? *The International Journal of human Resource Management*, 25(8), 1069-1089.
- L'Écuyer, R. (1987). L'analyse de contenu : notion et étapes. Dans J.-P. Deslauriers (dir.), *Les méthodes de la recherche qualitative* (p. 49-65). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Langley, A. (1997). L'étude des processus stratégiques: défis conceptuels et analytiques. *Management International*; 2(1), 37-50.
- Langley, A. (1999). Strategies for Theorizing from process data. *Academy of Management Review*, 24(4), 691-710.
- Langley, A. et Abdallah, C. (2011). Templates and Turns in Qualitative Studies of Strategy and Management. *Research Methodology in Strategy Management*, 6(2011), 105-140. doi: 10.1108/S1479-8387(2011)6
- Langley, A., Smallman, C., Tsoukas, H. et Van De Ven, A. H. (2013). Process studies of change in organization and management: Unveiling temporality, activity, and flow. *Academy of Management Journal*, 56(1), 1-13. doi: 10.5465/amj.2013.4001
- Lawless, A., Sambrook, S., Garavan, T. et Valentin, C. (2011). A discourse approach to theorising HRD: opening a discursive space. *Journal of European Industrial Training*, 35(3), 264-275. doi: 10.1108/03090591111120412



- Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. . et Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19, 64-85.
- Levac, D., Colquhoun, H. et Brien, K. K. O. (2010). Scoping studies : advancing the methodology. *Implementation Science*, 69(5), 1-9.
- Lincoln, Y. S. et Guba, E. G. (1985). Estabilishing Trustworthiness. Dans *Naturalistic Inquiriry* (chap. 11, p. 289-331). (s. l.) : Sage Publications.
- Loubès, A., Bories-Azeau, I. et Fabre, C. (2012). Les enjeux du capital social pour l'émergence d'une GRH de réseau : Le cas d'un système productif local constitué de PME. *Revue internationale P.M.E.: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 25(3-4), 195-228.
- Macke, J. et Genari, D. (2019). Systematic literature review on sustainable human resource mangement. *Journal of cleaner production*, 208, 806-815.
- De Boislandelle, H. Mahé (1996) L'effet de microcosme en PME. CIFEPME, Trois-Rivière, UQTR, octobre.
- Marchesnay. (2008). Proximités et singularités des TPE. Dans A. Jaouen et O. Torrès (dir.), *Les très petites entreprises : un management de proximité* (chap. 3, p. 81-104). Paris : Lavoisier.
- Marchington, M., Carroll, M. et Boxall, P. (2003). Labour scarcity and the survival of small firms : A resource-based view of the road haulage industry. *Human Resource Management Journal*, 13(4), 5.
- Marlow, S. (2006). Human resource management in smaller firms: A contradiction in terms? *Human Resource Management Review*, 16(4), 467-477. doi: 10.1016/j.hrmmr.2006.08.004

- Marlow, S., Taylor, S. et Thompson, A. (2010). Informality and formality in medium-sized companies: Contestation and synchronization. *British Journal of Management*, 21(4), 954-966. Récupéré de <http://doi.wiley.com/10.1111/j.1467-8551.2009.00635.x>
- Martin, G., Gollan, P. J. et Grigg, K. (2011). Is there a bigger and better future for employer branding? Facing up to innovation, corporate reputations and wicked problems in SHRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(17), 3618-3637.
- Matlay, H. (1999). Employee relations in small firms: A micro-business perspective. *Employee Relations*, 21(3), 285-295. doi: 10.1108/01425459910273125
- Mayson, S. et Barrett, R. (2006). The « science » and « practice » of HRM in small firms. *Human Resource Management Review*, 16(4), 447-455. doi: 10.1016/j.hrmmr.2006.08.002
- Mazzarol, T. (2003). A model of small business HR growth management. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 9(1), 27-49. doi: 10.1108/13552550310461036
- McDonald, S. (2005). Studying actions in context : a qualitative shadowing method for organizational research. *Qualitative research*, 5(4), 455-473.
- McKenna, S., Singh, P. et Richardson, J. (2008). The Drunkard ' s Search : Looking for ' HRM ' in all the Wrong Places. *Management International Review*, 48(1), 115-135.
- Mierlo, J. van, Bondarouk, T. et Sanders, K. (2018). The dynamic nature of HRM implementation : a structuration perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(22), 3026-3045.
- Miles, R. E. et Snow, C. C. (1984). Designing strategic human resources systems. *Organizational Dynamics*.
- Mintzberg, H. (1982). Structure et dynamique des organisations. Paris : Éditions d'Organisation.

Misztal, B. A. (2000). *Informality - Social Theory and Contemporary Practice*. London : Routledge.

Nayak, A. et Chia, R. (2011). Thinking becoming and emergence: process philosophy and organization studies. *Philosophy and Organization Theory (Research in the Sociology of Organizations)*, 32, p.281-309.

Nettle, R., Paine, M. et Petheram, J. (2006). Improving Employment Relationships : findings from learning interventions in farm employment. *New Zealand Journal of Employment Relations*, 31(1), 17-36.

Nicolini, D. (2012). *Practice Theory, Work, & Organization. An introduction*. Oxford : Oxford University Press.

Nils, F., Rousseau, A., Taskin, L, Dossche, S., Antoine, M. et Desmarets, M. (2015). Quel package salarial pour attirer, retenir et motiver les jeunes collaborateurs? *Rapport de recherche de la Chaire laboRH*, 4(2). Louvain-la-Neuve : Université catholique de Louvain.

Nolan, C. T. et Garavan, T. N. (2016). Problematizing HRD in SMEs : A “ Critical ” Exploration of Context , Informality , and Empirical Realities : Problematizin .... Problematizing HRD in SMEs : A “ Critical ” Exploration of Context , Informality , and. *Human Resource Development Quarterly*, 27(3), 407-442. doi: 10.1002/hrdq.21261

Orlikowski, W. J. (1996). Improvising Organizational Transformation over Time: A situated Change Perspective. *Information System Research*, 7(1), 63-91.

Orlikowski, W. J. (2010). Practice in research: phenomenon, perspective and philosophy. Dans D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seild et E. Vaara (dir.), *Cambridge Handbook of Strategy as Practice* (chap. 1, p. 23-33). Cambridge : Cambridge University Press.

Pauwe, J. et Boon, C. (2009). Strategic HRM - A critical review. Dans D. G. Collings et G. Wood (dir.), *Human Resource Management A critical approach* (chap. 3, p. 38-54). New-York :

Routledge.

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods* (3<sup>e</sup> éd.). California : Sage Publications.

Pichault, F. et Nizet, J. (2013). *Les pratiques de gestion des ressources humaines : conventions, contextes et jeux d'acteurs* (Le seuil). (s. l. : n. é.).

Pindek, S., Kessler, S. R. et Spector, P. E. (2017). Human Resource Management Review A quantitative and qualitative review of what meta-analyses have contributed to our understanding of human resource management. *Human Resource Management Review*, 27(1), 26-38. doi: 10.1016/j.hrmr.2016.09.003

Raelin, J. (2011). From leadership-as-practice to leaderful practice. *Leadership*, 7(2), 195-211. doi: 10.1177/1742715010394808

Raelin, J. A. (2016). *Leadership-as-practice: Theory and application. Leadership-as-Practice: Theory and Application*. New-York : Routledge. doi: 10.4324/9781315684123

Rigg, C. et Trehan, K. (2002). Do they or don't they ? A comparison of traditional and discourse perspectives of HRD in SMEs. *Education & Trainind*, 44(8/9), 388-397.

Robert-Huot, G. et Cloutier, J. (2020). La gestion des ressources humaines dans les PME: une analyse systématique de la littérature. *Revue internationale PME*, 33(1), 115-160.

Rouleau, L. (2013). Strategy-as-practice research at a crossroads. *M@n@gement*, 16(5), 574. doi: 10.3917/mana.165.0574

Sandberg, J., Locker, B. et Alvesson, M. (2015). Conceptions of Process in Organization and Management. Dans R. Garud, B. Simpson, A. Langley et H. Tsoukas (dir.), *The Emergence of Novelty in Organizations* (chap. 12). (s. l.): Oxford Scholarship Online. doi:

10.1093/acprof:oso/9780198728313.003.0012

Sanders, K. et Frenkel, S. (2011). HR-line management relations: characteristics and effects. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1611-1617.

Schatzki, T. R. (2019). *Social Change in a Material World*. Oxon : Routledge.

Seidl, D. et Whittington, R. (2014). Enlarging the Strategy-as-Practice Research Agenda: Towards Taller and Flatter Ontologies. *Organization Studies*, 35(10), 1407-1421. doi: 10.1177/0170840614541886

Schmidt, G. (2021) Gestion stratégique des ressources humaines : avancées et impensés. Dans Beaujolin-Bellet R. et E. Oiry (dir.), *Les grand courants en gestion des ressources humaines* ( chap. 5, p.85-101). EMS Editions

Storey, D. J., Saridakis, G., Sen-Gupta, S., Edwards, P. K. et Blackburn, R. A. (2010). Linking HR formality with employee job quality: the role of firm and workplace size. *Human Resource Management*, 49(2), 305-329. doi: 10.1002/hrm

Taylor, S. (2004). The hunting of the snark – A critical analysis of human resource management discourses in relation to managing labour in smaller organisations. Dans S. Marlow, D. Patton et M. Ram (dir.), *Managing Labour in Small firms* (chap. 2, p. 18-42). New-York : Routledge.

Taylor, S. (2006). Acquaintance, meritocracy and critical realism: Researching recruitment and selection processes in smaller and growth organizations. *Human Resource Management Review*, 16(4), 478-489. doi: 10.1016/j.hrmr.2006.08.005

Tengblad, S. (2012). Overcoming the rationalistic fallacy in management research. Dans S. Tengblad (dir.), *The Work of Managers - Towards a Practice Theory of Management* (chap. 1, p. 3-17). New-York : Oxford University Press.

- Tissen, R. J., Lekanne Deprez, F. R. E., Burgers, R. G. B. M. et van Montfort, K. (2010). « Change or hold: Reexamining HRM to meet new challenges and demands »: The future of people at work': A reflection on diverging human resource management policies and practices in Dutch organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 21(5), 637-652. doi: 10.1080/09585191003658813
- Torres, O. (2000). Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de la gestion des PME. Dans *5e CIFEPME* (p. 1-18).
- Torrès, O. (1997). Pour une approche contingente de la spécificité de la PME. *Revue internationale P.M.E.: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 10(2), 9-43. doi: 10.7202/1009022ar
- Torrès, O. (2003). Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité. *Revue Française de Gestion*, 144(3), 119-138. doi: 10.3166/RFG.144.119-138
- Torrès, O. (2004). The sme concept of pierre-andré julien: an analysis in terms of proximity. *Piccola Impresa/Small Business*, 2, 1-12.
- Torrès, O. (2008). L'ambivalence du management de proximité des TPE. Dans A. Jaouen et O. Torrès (dir.), *Les très petites entreprises : un management de proximité* (chap. 1, p. 27-56). Paris : Levoisier.
- Torres, O. et Enrico, G. (2014). Petitesse des entreprises et gestion des ressources humaines : le rôle clé de la proximité. Dans Vilette (dir.), *Gérer les RH dans les PME, de la théorie à la pratique* (chap. 1, p.13-30).Paris:Vuibert.
- Torres, O. et Julien, P.-A. (2005). Specificity and Denaturing of Small Business. *International Small Business Journal*, 23(4), 355-377. doi: 10.1177/0266242605054049
- Tsoukas, H. et Chia, R. (2002). On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change.

*Organization Science*, 13(5), 567-582.

Vaara, E. et Whittington, R. (2012). Strategy-as-Practice: Taking Social Practices Seriously. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 285-336. doi: 10.1080/19416520.2012.672039

Veliquette, a. J. (2012). Structuration Theory's Relevance to HRD: A Review and Application. *Human Resource Development Review*, 12(2), 200-220. doi: 10.1177/1534484312461636

Vickers, D. et Fox, S. (2010). Towards practice-based studies of HRM: an actor-network and communities of practice informed approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(6), 899-914. doi: 10.1080/09585191003729366

Wapshott, R. et Mallett, O. (2012). The unspoken side of mutual adjustment : Understanding intersubjective negotiation in small professional service firms. *International Small Business Journal*, 31(8), 978-996. doi: 10.1177/0266242612450728

Wapshott, R. et Mallett, O. (2016). *Managing human resources in small and medium-sized enterprises. Entrepreneurship and the employment relationship.* (s. l.) : Routledge.

Wapshott, R., Mallett, O. et Spicer, D. (2014). Exploring Change in Small Firms'HRM Practices. Dans C. Machado et J. P. Davim (dir.), *Work Organization and Human Resource Management* (Management, p. 73-92). (s. l.) : Springer.

Watson, T. J. (2004). HRM and Critical Social Science Analysis. *Journal of Management Studies*, 41(3), 447-467.

Watson, T. J. (2008). Sociology, Work and Industry. Dans T. J. Watson (dir.), *Sociology, Work and Industry* (5<sup>e</sup> éd., p. 390). Oxon : Routledge. doi: 10.2307/589346

Watson, T. J. (2010). Critical social science, pragmatism and the realities of HRM. *International Journal of Human Resource Management*, 21(6), 915-931. doi:

10.1080/09585191003729374

Whittington, R. (2006). Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Organization Studies*, 27(5), 613-634. doi: 10.1177/0170840606064101

Wiesner, R. (2010). Bleak house or bright prospect? : HRM in Australian SMEs over 1998-2008. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 48(2), 151-184.

Wilkinson, A. (1999). Employment relations in SMEs. *Employee Relations*, 21(3), 206-217. doi: 10.1108/01425459910273062

Wright, P. M. et McMahan, G. C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320.

Yin, R. K. (2003). Designing Case Studies. Dans *Case Study Research, Design and Methods* (3<sup>e</sup> éd., chap. 2, p. 19-56). Thousand Oaks : Sage Publications.