

COMMENT LES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES SE DÉVELOPPENT DANS LES PME? ONZE PERSPECTIVES THÉORIQUES PERMETTANT D'ABORDER LA QUESTION



Geneviève ROBERT-HUOT,
doctorante

École des sciences de la gestion
Université du Québec à Montréal
g.robert.huot@gmail.com

Julie CLOUTIER, professeure

École des sciences de la gestion
Université du Québec à Montréal
cloutier.julie@uqam.ca

Résumé

Malgré l'intérêt grandissant que suscite la gestion des ressources humaines (GRH) dans les PME, très peu de connaissances ont été produites jusqu'à présent au sujet du processus à travers lequel les pratiques RH se développent et se transforment. Nous avons transposé à la GRH 11 perspectives théoriques du changement organisationnel empruntées au champ du management. Cela nous a conduit à formuler des pistes de recherche concernant la manière dont il est possible d'étudier le développement des pratiques RH. Dans le cadre d'une analyse transversale, nous avons mis en évidence les contributions des perspectives théoriques en fonction des dimensions du changement : 1) le QUOI (la nature du changement des pratiques RH : institutionnalisation, formalisation, cohérence et sophistication), 2) le POURQUOI (les éléments déclencheurs du changement : des changements du contexte interne et externe de l'organisation ou de la façon de penser du dirigeant ou de ses employés), 3) le POUR QUOI (les objectifs intermédiaires visés par le changement) et, 4) le COMMENT (le processus par lequel le changement s'opère : processus planifiés/émergents, réactifs/proactifs, unilatéral/bilatéral). En situant les contributions des perspectives dans une démarche de développement des pratiques RH, nous avons fait ressortir leur complémentarité. Elles contribuent ainsi à rendre compte de situations différentes, et apportent des explications concernant des étapes distinctes de la démarche de développement des pratiques RH.

Mots-clés : gestion des ressources humaines, PME, théories du changement organisationnel, développement des pratiques en ressources humaines

COMMENT LES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES SE DÉVELOPPENT DANS LES PME? ONZE PERSPECTIVES THÉORIQUES PERMETTANT D'ABORDER LA QUESTION

Introduction

Comment peut-on expliquer le développement des pratiques de gestion des ressources humaines dans les PME? Comment ces pratiques sont-elles devenues ce qu'elles sont aujourd'hui? Ce texte montre comment les théories du changement organisationnel peuvent être mobilisées pour répondre à cette question.

La gestion des ressources humaines (GRH) consiste à acquérir et conserver les ressources humaines ainsi qu'à les utiliser en vue de réaliser les objectifs de l'organisation (Wright & McMahan, 1992). Sous ce rapport, toute entreprise qui compte des employés réalise de façon plus ou moins formelle des activités de GRH. On remarque d'ailleurs l'intérêt grandissant que suscite la GRH dans les PME, comme le révèle le grand nombre d'écrits scientifiques portant sur le sujet (pour une revue de la littérature, voir : Cardon & Stevens, 2004; Cunningham & Rowley, 2010; Dabic, Ortiz-De-Urbina-Criado, & Romero-Martínez, 2011; Hayton, 2005; Jack, Hyman, & Osborne, 2006; Robert-Huot & Cloutier, 2014). Dans la plus récente recension des écrits sur la question, Robert-Huot & Cloutier (2014) ont montré que les études réalisées consistaient notamment à vérifier dans quelle mesure le modèle de GRH des grandes entreprises était transposé dans les PME et ce, en comparant le taux d'adoption de pratiques RH formelles. Il ressort également de ce bilan qu'un grand nombre d'études a porté sur la vérification du lien entre les caractéristiques des PME (taille, âge, stratégie et structure) et la présence de pratiques RH formelles.

Enfin, cette recension des écrits révèle que le processus de développement des pratiques RH a été très peu étudié. En s'appuyant sur la théorie du cycle de vie et la théorie basée sur les ressources de la firme, les rares études sur le sujet ont fait ressortir de quelle manière les problèmes de GRH que rencontrent les dirigeants de PME (ex. : recrutement, rétention) les incitent à modifier leurs pratiques RH (voir notamment : Carroll, Smith, Oliver, & Siring, 2008; Marchington, Carroll, & Boxall, 2003; Rutherford, Buller, & McMullen, 2004; Wapshott, Mallett, & Spicer, 2014). En somme, les études réalisées jusqu'à présent apportent peu de réponses à la question de savoir comment et pourquoi les dirigeants de PME en sont venus à pratiquer la GRH comme ils la pratiquent aujourd'hui.

L'objectif de notre étude consiste à proposer des perspectives théoriques pertinentes pour comprendre le développement des pratiques RH dans les PME. Cela permettra d'alimenter la réflexion des chercheurs en proposant une variété de lentilles théoriques au sujet de la manière dont les pratiques RH se transforment et de stimuler ainsi la recherche empirique.

Afin de réaliser notre objectif, nous commencerons par définir le concept de gestion des ressources humaines (GRH) et de pratiques RH. Nous présenterons ensuite différentes perspectives théoriques du changement organisationnel. Les concepts principaux et les principes sur lesquels reposent ces perspectives nous permettront de dégager des pistes de réflexion concernant la manière dont pourrait être étudié le développement des pratiques RH dans les PME.

1. La gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines (GRH) consiste à réaliser des activités en vue d'acquérir, utiliser et conserver les travailleurs de manière à réaliser les objectifs de l'organisation (Wright & McMahan, 1992). Elle vise donc à assurer à l'organisation un nombre suffisant de travailleurs qui présentent le profil désiré et à les inciter à adopter les comportements qui permettent à l'organisation de réaliser ses objectifs. Les pratiques RH font référence aux moyens spécifiques, aux « façons de faire », qui sont généralement employés par l'organisation, sans que l'utilisation de ces moyens soit forcément inscrite dans les règles et procédures de l'organisation. On peut penser par exemple au recrutement sur les réseaux sociaux professionnels, aux entrevues de sélection, à la formation sur le tas, à l'auto-évaluation du rendement ou encore à la rémunération à la pièce, pour ne nommer que ceux-là.

2. Les perspectives théoriques du changement des organisations

En vue de déterminer de quelle manière il est possible d'analyser le développement des pratiques RH dans les PME, nous présentons 11 perspectives théoriques du changement organisationnel. Ces perspectives sont organisées selon les catégories que propose Demers (2008) : 1) les perspectives de l'adaptation et de l'imitation, 2) les perspectives de la transformation et de l'évolution, et 3) les perspectives de l'évolution naturelle et des dynamiques sociales. Pour chacune de ces perspectives, nous aborderons ses concepts généraux et la manière dont elle intègre la notion de changement. Cela nous permettra de transposer les principes théoriques à la gestion des ressources humaines dans les PME et de formuler des questions spécifiques de recherche. Ces questions de recherche sont présentées à l'**Annexe 2**.

2.1 Les perspectives de l'adaptation et de l'imitation

2.1.1 La perspective de la contingence

La perspective de la contingence plonge ses racines dans l'idée que l'environnement externe exerce une influence déterminante sur la stratégie et la structure de l'organisation (Rouleau, 2007). Celle-ci adapte sa structure, soit la répartition du travail (différenciation) et les modes de coordination (intégration), à son environnement externe en vue de maintenir et d'améliorer sa performance (volume des ventes, revenus, profits) (Burns & Stalker, 1968; Lawrence & Lorsch, 1967; Pugh, Hickson, Hinings, & Turner, 1968; Woodward, 1958; Woodward, 1965). La performance s'explique donc par la cohérence (*fit*) entre la structure de l'organisation et l'environnement externe (Burns & Stalker, 1968; Lawrence & Lorsch, 1967; Woodward, 1958; Woodward, 1965), tels que, la technologie, le marché du travail, le marché des produits et services (concurrents, consommateurs), et les fournisseurs (Lawrence & Lorsch, 1967). Ces facteurs reflètent l'environnement externe dans lequel opère l'organisation (Donaldson, 1996). Selon, Burns et Stalker (1968), la performance de l'organisation dépendrait également de la cohérence entre la stabilité/turbulence de l'environnement et la flexibilité de la structure organisationnelle (ex. structure mécaniste, structure organique). Ainsi, le concept de cohérence externe signifie que « chacun des divers aspects de la

structure organisationnelle dépend d'un ou de plusieurs des facteurs de contingence¹ » (Donalson, 1996 : 57). Les décisions de l'organisation à l'égard de sa structure déterminent notamment le contenu des emplois : l'intensité et le nombre de tâches ainsi que le degré d'autonomie et d'autorité (Pugh, *et al.*, 1968).

En somme, suivant la perspective de la contingence, la modification de la structure de l'organisation est déclenchée par les changements de son environnement (économique, technologique, social, légal, etc..) en vue d'assurer la cohérence. Le processus de changement n'est toutefois pas abordé directement, mais peut être inféré par le succès de l'entreprise ; celle-ci ayant subi des modifications pour obtenir un « fit » (Demers, 2008). Le rôle des dirigeants dans le changement n'est également pas explicitement abordé. On présume seulement que les dirigeants scrutent l'environnement externe et en évaluent les contraintes de manière à adapter la structure (Donaldson, 1996). Le processus de prise de décision est ainsi une « boîte noire » qui présente une faible marge de manœuvre. « On présume que l'organisation est forcée d'ajuster ses structures² » (Donaldson, 1996 : 63).

Dans le champ de la gestion des ressources humaines, la cohérence (*fit*) externe est désignée par le terme « alignement vertical » et fait référence à l'ajustement des pratiques RH aux objectifs organisationnels de manière à favoriser la performance de l'organisation (Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade, & Drake, 2009). Tichy, Fombrun, et Derenna (1982) ainsi que Miles et Snow (1984) ont été les premiers chercheurs à faire ressortir l'importance d'adapter les pratiques RH aux objectifs de l'organisation. Tichy *et al.* (1982) ont également avancé l'idée que si la structure de l'organisation traduit la manière particulière de réaliser les objectifs organisationnels, les pratiques RH doivent s'ajuster à la structure pour soutenir la performance. Dans la même veine, Jackson et Schuler (1995) ont rappelé l'importance de tenir compte de l'environnement externe, à savoir, le marché du travail, les lois du travail, la syndicalisation et les conditions de travail dans l'industrie.

En s'appuyant sur la perspective de la contingence, on peut poser l'hypothèse que le changement des pratiques RH traduit l'ajustement (*fit*) des manières d'attirer, d'utiliser et de conserver le personnel aux changements de la structure de l'organisation (ex. les caractéristiques des emplois) et aux conditions changeantes de l'environnement externe (ex. le marché du travail) et ce, en vue de disposer de l'effectif nécessaire (nombre, profil, comportements) pour réaliser les objectifs de l'organisation. Cette perspective permet de formuler un certain nombre de questions de recherche s'articulant autour du rôle que jouent les changements externes (voir **Annexe 2**).

2.1.2 La perspective du choix stratégique

Selon la perspective du choix stratégique (Child, 1972), l'adaptation de la structure organisationnelle à l'environnement externe découle des décisions stratégiques que prennent les dirigeants. La manière dont l'organisation s'adapte n'est donc pas *déterminée* par l'environnement en suivant une logique « stimulus – réponse », mais résulte plutôt d'un processus de prise de décision qui repose sur

¹ Traduction libre de « Each of the different aspects of the organizational structure is contingent upon one or more of the contingency factors » (Donalson, 1996 : 57).

² Traduction libre de « The organisation is seen as being forced to adjust its structure to material factor » (Donaldson, 1996: 63).

l'évaluation de l'environnement et des options possibles ainsi que sur les rapports de pouvoir dans l'organisation (Child, 1972). Selon cette perspective, les dirigeants ont non seulement une marge de manœuvre pour adapter l'organisation à son environnement, mais ils ont également le pouvoir de l'influencer.

Le processus de prise de décision consiste ainsi à : 1) évaluer l'environnement externe (c.-à-d. déterminer les opportunités et les menaces), 2) fixer des objectifs, et 3) évaluer les options en fonction de leurs conséquences (c.-à-d. coûts – bénéfices) et de leur faisabilité (c.-à-d. ressources et contraintes de l'organisation) (Child, 1972). Finalement, le dirigeant doit influencer la pensée des autres membres de l'organisation afin que l'option retenue soit adoptée et mise en œuvre.

Pour comprendre les choix en matière d'adaptation de la structure organisationnelle, il faut donc s'intéresser de près aux valeurs, préférences, perceptions, croyances et habiletés d'analyse des dirigeants, à leurs standards de performance (ex. : croissance, stabilité) ainsi qu'à leur pouvoir d'influence (Bobbitt et Ford, 1980; Child, 1972; Thompson et Tuden, 1959). Par exemple, selon Thompson et Tuden (1959), l'efficacité des choix stratégiques dépendrait de la compétence de toutes les personnes impliquées dans la prise de décision, de leurs valeurs et préférences, ainsi que de la disponibilité de l'information. Ces facteurs joueraient un rôle plus ou moins important selon l'incertitude et la complexité des changements ainsi que selon la structure de prise de décision, laquelle représente le partage du pouvoir (structure bureaucratique, structure de représentation, structure collégiale et structure anomique).

En ce qui concerne plus spécifiquement le choix des options, Bobbit et Ford (1980) ont avancé l'idée qu'il serait assujéti à la perception des dirigeants quant aux contraintes qu'impose l'organisation : 1) sa structure actuelle (le degré de différenciation et d'interdépendance, les mécanismes de coordination et de contrôle), 2) l'environnement externe, et 3) les caractéristiques des employés (préférences, qualifications, etc.).

Sous la perspective du choix stratégique, le développement des pratiques RH résulterait des décisions délibérées des dirigeants de PME pour adapter l'acquisition, l'utilisation et la conservation du personnel aux changements qu'ils perçoivent dans l'environnement. Il y a ainsi lieu d'investiguer ces décisions, issues notamment de la reconnaissance du besoin de changer et du choix d'options considérées efficaces et réalisables.

2.1.3 La perspective de la dépendance des ressources

Selon la perspective de la dépendance des ressources, laquelle trouve ses origines dans les travaux de Pfeffer et Salancik (1978), la stabilité et la survie des organisations dépendent de leur capacité à contrôler l'environnement externe (Rouleau, 2007). Les organisations ont besoin des ressources que leur procure l'environnement (ex. les fournisseurs) pour réaliser leurs objectifs. Pour assurer l'acquisition de ces ressources, les dirigeants adoptent des stratégies visant à réduire leur dépendance à l'égard de l'environnement. De cette façon, l'organisation se soustrait aux contraintes que pose l'environnement sur son fonctionnement.

Selon Oliver (1991), les dirigeants peuvent adopter un répertoire de stratégies pour faire face à l'environnement : 1) le consentement (se plier aux contraintes), 2) le compromis (se plier partiellement aux contraintes en agissant notamment sur les contraintes), 3) l'évitement (se plier en apparence aux contraintes), et 4) la manipulation (influencer les contraintes). Le choix d'une stratégie dépend principalement de la capacité des dirigeants à reconnaître leur dépendance ainsi que de leur volonté (ex. les valeurs) et leur capacité à agir pour réduire la dépendance (ex. : le rapport coûts - bénéfices). Le changement résulte donc de la stratégie retenue.

Sous la perspective de la dépendance des ressources, le changement des pratiques RH constituerait une stratégie visant à réduire la dépendance de la PME à l'égard des travailleurs actuels et futurs (c.-à-d. le marché du travail). Il est ainsi pertinent de formuler des questions de recherche concernant les perceptions et actions du dirigeant face à cette relation de dépendance.

2.1.4 La perspective du cycle de vie de l'organisation

S'inspirant de l'ouvrage historique de Chandler (1962) portant sur l'évolution de quatre entreprises, la perspective du cycle de vie repose sur l'idée que « le développement de l'organisation suit une séquence prédéterminée de stades, de la naissance à la maturité, parfois suivie par le déclin et la mort ³ » (Demers, 2007 : 17). Ces stades de développement représentent l'évolution du volume de production/ventes, de la taille de l'effectif ainsi que du montant des revenus et des profits (Greiner, 1998; Lester, Parnell, et Carraher, 2003; Miller et Friesen, 1984). À mesure que l'organisation accroît la taille de son effectif et par conséquent sa complexité (Greiner, 1998; Lester *et al.*, 2003; Miller et Friesen, 1984), elle adapte sa structure à ses nouveaux enjeux afin d'assurer son bon fonctionnement. « À chacun des stades de développement d'une organisation des problèmes surviennent, lesquels peuvent être résolus en passant au prochain stade de développement » (Cameron et Whetten, 1993 : 25). À ce sujet, Greiner (1998) suggère que le passage d'un stade à l'autre reflète les décisions prises par les dirigeants pour se sortir des périodes de crises : 1) crise de leadership, 2) crise d'autonomie, 3) crise de contrôle, 4) crise de complexité administrative. Comme l'ont montré Miller et Friesen (1984), les organisations changent à mesure qu'elles grandissent, mais très peu en fonction de leur âge.

L'étude longitudinale qu'ont menée Miller et Friesen (1984) a révélé que les organisations passent à travers cinq stades de développement (naissance, croissance, maturité, renouveau, déclin). Ces stades représentent les changements apportés par les organisations du point de vue de leur stratégie, leur structure et leur style de leadership. Les résultats de cette étude ont montré que les organisations empruntent différentes trajectoires de développement : la séquence des stades varie d'une organisation à une autre. De plus, leur développement est marqué par des changements importants à tous les points de vue (stratégie, structure, style de leadership), ce qui préserve la cohérence (*fit*) des éléments à chacun des stades.

Lester *et al.*, (2003) proposent d'approcher les changements de l'organisation selon cinq axes d'analyse : 1) la stratégie, 2) la formalisation des procédures, 3) la différenciation/spécialisation, 4) le

³ Traduction libre de « organizational development follows a predetermined sequence of stages from birth to maturity, sometimes followed by decline and death » (Demers, 2007: 17).

contrôle des comportements et contrôle des résultats, et 5) le style de leadership (centralisation/décentralisation de la prise de décision). Dans le cadre d'une étude réalisée auprès de 242 organisations, ces chercheurs ont montré que chacun des stades de développement présente des caractéristiques distinctives selon les cinq axes d'analyse proposés.

Sous la perspective du cycle de vie de l'organisation, le développement des pratiques RH dans les PME serait une réponse aux problèmes qu'entraînent la croissance de la taille de leur effectif et la complexification de leur structure. Par exemple, Davila (2005) a montré que la croissance des entreprises mène à l'adoption de systèmes formels de contrôle, notamment en GRH. Pour sa part, Greiner (1998) met en évidence la transformation des pratiques RH, telles que les pratiques de rémunération, lesquelles passent de l'actionnariat au bonus d'équipe. Les problèmes spécifiques et la nature des changements correspondant à chaque phase représentent d'autres pistes de recherche intéressantes en lien avec cette perspective.

2.1.5 La perspective néo- institutionnelle

Selon la perspective néo-institutionnelle, les organisations ont tendance à adopter des structures et des pratiques similaires (isomorphisme institutionnel) parce qu'elles sont confrontées aux mêmes contraintes (pressions) de l'environnement (DiMaggio et Powell, 1983). Elles se structurent et s'adaptent à l'environnement pour accroître leur légitimité et leur survie (c.-à-d. leur image), sans forcément accroître leur performance.

Selon le contexte, les organisations emploieraient trois mécanismes qui feraient en sorte que leurs structures en arrivent à se ressembler (DiMaggio et Powell, 1983). D'abord, l'isomorphisme coercitif fait référence au fait que les organisations répondent aux attentes d'une organisation avec laquelle elles entretiennent toutes des relations de dépendance (ex. obligations gouvernementales). Deuxièmement, l'isomorphisme mimétique consiste, pour une organisation, à imiter les autres organisations qui lui semblent légitimes (c.-à-d. projettent une bonne image) ou performantes, dans un contexte d'incertitude au sujet de la manière de s'adapter efficacement à l'environnement. Finalement, l'isomorphisme normatif se traduit par le fait que, dans le cadre de leur travail, les professionnels appliquent les normes de leur profession et reproduisent les « bonnes pratiques ». Ainsi, la pratique de la profession est assez similaire d'une organisation à l'autre.

Sous la perspective néo-institutionnelle, les dirigeants de PME modifieraient leurs pratiques RH sous la pression qu'exercent notamment les organisations de l'environnement : le gouvernement et les concurrents sur le marché des produits/services et sur le marché du travail. Ces pratiques se développeraient également sous l'influence des « bonnes pratiques RH ». Il est ainsi intéressant de développer davantage les connaissances au sujet de ces sources de pressions et du processus d'isomorphisme par lequel une pratique RH en substitue une autre.

2.2 Les perspectives de la transformation et de l'évolution

2.2.1 La perspective configurationnelle

Dans le sillage de la perspective de la contingence, la perspective configurationnelle stipule que le bon fonctionnement de l'organisation et sa performance dépendent de sa configuration, c'est-à-dire de la double cohérence (*fit*) des éléments qui la composent : la cohérence externe et la cohérence interne (Greenwood et Hinings, 1988; Mintzberg, 1981). La cohérence externe concerne l'adaptation de la structure à l'environnement externe, alors que la cohérence interne fait référence à la cohérence entre les éléments de la structure (Greenwood et Hinings, 1988). Comme le précise Demers (2007 ; 47) « [...] Bien qu'en théorie il existe un nombre infini de combinaisons en raison du nombre de caractéristiques pertinentes, en réalité, seulement quelques modèles cohérents sont viables ⁴ » (Demers, 2007 : 48). Dans le même ordre d'idée, Mintzberg (1981 : 10) est d'avis que : « les caractéristiques des entreprises doivent s'insérer dans des catégories naturelles ».

Selon Greenwood et Hinings (1988), la cohérence interne repose principalement sur la compatibilité entre : 1) la raison d'être de l'organisation (sa mission, sa stratégie, ses objectifs), 2) ses principes d'organisation (c.-à-d. l'organisation du travail) et 3) ses standards de performance (c.-à-d. les résultats attendus). Mintzberg (1981) propose cinq configurations d'organisation qui doivent s'aligner aux caractéristiques de l'environnement externe (complexité, stabilité) et de la technologie : la structure simple, la bureaucratie industrielle, la bureaucratie professionnelle, la décomposition en divisions et l'adhocratie. Ces configurations présentent des caractéristiques distinctives notamment sur le plan : 1) de la différenciation/spécialisation, 2) des modes de coordination (ex. supervision directe, standardisation des procédures, ajustement mutuel), et 3) de la centralisation/décentralisation de la prise de décision. Or, lorsqu'une entreprise est non-performante, cela implique qu'elle devrait subir un changement radical découlant d'une modification de configurations qui doit se faire de façon concertée dans l'ensemble du système (Demers, 2008; p.44). À cet effet, Greenwood et Hinings (1988) décrivent différentes trajectoires, proposant des séquences possibles en lien avec le changement de configuration, soit *inertia*, *aborted excursions*, *reorientations*, ou *unresolved excursion*.

En gestion des ressources humaines, on doit à Baird et Meshoulam (1988) l'introduction du concept de cohérence (*fit*) interne, que l'on désigne généralement par les expressions : « alignement horizontal », « système RH », « configuration RH » ou « grappe de pratiques » (Lengnick-Hall *et al.*, 2009). On utilise également l'expression « système de pratiques à haute performance » pour désigner un ensemble cohérent de pratiques dites « mobilisatrices », dont l'objectif consiste à maximiser le rendement des travailleurs en développant leurs compétences et en favorisant leur motivation à aider l'entreprise à réaliser ses objectifs (Huselid, 1995; Way, 2002). La cohérence interne fait référence à un système de pratiques qui se soutiennent mutuellement : des pratiques qui visent les mêmes objectifs et des pratiques qui renforcent l'effet des autres pratiques. Il y aurait ainsi une incohérence des pratiques RH lorsqu'elles auraient des effets contradictoires sur l'attraction, la rétention et la performance des travailleurs. Ce serait le cas des pratiques qui, par exemple, auraient pour effet d'accroître les démissions des travailleurs performants, de motiver des travailleurs incompetents ou encore de développer les compétences de travailleurs démotivés.

⁴ « [...] While in theory an infinite number of possible combinations exists due to the number of relevant attributes, in reality only a few coherent patterns are viable ». Les configurations ou archétypes font ainsi référence aux " multidimensional constellations of elements forming a coherent patterns » (Demers, 2007 : 48).

Sous la perspective configurationnelle, les dirigeants de PME modifieraient leurs pratiques RH pour maintenir la cohérence avec des changements de structure (*fit* externe) ou maintenir la cohérence (*fit* interne) entre les diverses pratiques RH. Cette perspective amène ainsi des questions associées au processus d'alignement des pratiques RH et à leurs interactions au sein de l'organisation.

2.2.2 La perspective cognitive

La perspective cognitive, à laquelle ont largement contribué les travaux de Weick (1968, 1979) (Cossette, 2004 : 46) se distingue des perspectives précédentes du fait qu'elle s'ancre dans une vision subjective de la réalité, laquelle existe à travers les interprétations des individus. L'organisation est envisagée comme un ensemble d'êtres humains qui prennent des décisions et posent des actions pour atteindre des buts (Cossette, 2004). Elle est un « ensemble de pensées⁵ », ou un « ensemble de manières de penser⁶ », pour reprendre les expressions de Weick (1979 : 287). La perspective cognitive s'intéresse donc aux cognitions⁷ dans les organisations. Par conséquent, pour comprendre les organisations, il est nécessaire de s'intéresser à la pensée de ses membres, c'est-à-dire aux représentations qui guident leurs actions (Cossette, 2004). Ces représentations résultent de la mobilisation de schèmes⁸ qui sont décrits, de façon générale, comme une « [...] structure épistémologique (ou modèle de prise de connaissance) qui sert de système référentiel à l'individu [...] dans l'observation ou perception des événements présents, dans l'interprétation des événements passés ainsi que dans la prévision des événements futurs. En ce sens, ils sont étroitement et même inévitablement liés à toute action [...] » (Cossette, 2004 : 48).

Brief et Downey (1983) ont proposé un cadre conceptuel selon lequel les schèmes (théories implicites) des dirigeants au sujet des opportunités et des menaces se manifestent à travers la structure de l'organisation. À leur tour, les membres de l'organisation utilisent leurs schèmes pour interpréter les caractéristiques de la structure et agir. « [...] Les théories implicites représentent les mécanismes cognitifs qui traduisent la structure organisationnelle dans les comportements des membres de l'organisation⁹ » (Brief et Downey, 1983 : 1076).

Selon Barr, Stimpert et Huff (1992), l'adaptation de l'organisation à son environnement externe dépend de la manière dont les dirigeants l'envisagent. Leurs représentations des opportunités et des menaces de l'environnement est le produit de l'activation de schèmes qui orientent la sélection des informations et leur interprétation, et qui déterminent l'étendue du répertoire de solutions possibles. Par conséquent, une meilleure adaptation de l'environnement réside dans la modification des schèmes et des représentations qui en découlent. Dans cet ordre d'idées, Gioia & Chittipeddi (1991) ont mené une étude ethnographique qui a mis en lumière le processus cognitif qui soutient le

⁵ « Bodies of thoughts ».

⁶ « Sets of thinking practices ».

⁷ On doit à Schneider et Angelmar (1993) les premiers efforts de conceptualisation de la notion de cognition : structure, processus et style.

⁸ La notion de cognition ne fait pas uniquement référence aux schèmes. Selon Cossette (2004 : 41), il existe quatre grandes catégories d'objets cognitifs, les quatre « P » : les produits cognitifs (dont font partie les schèmes), les processus cognitifs, les prédispositions cognitives et les procédés cognitifs.

⁹ Traduction libre : « [...]implicit theories represent the cognitive mechanisms that translate organizational structure into member behaviors » (Brief et Downey, 1983: 1076).

changement organisationnel visant une meilleure adaptation à l'environnement. Il est question de la modification du modèle mental (schème) des individus par des activités de construction de sens « *sensemaking* » et de transmission de sens « *sensegiving* ». En effet, selon cette étude, les dirigeants tentent d'abord de comprendre l'environnement externe à travers la construction d'un modèle mental qui représente le besoin de changer l'organisation (*sensemaking*). À travers des actions symboliques, cette « vision » du changement est ensuite communiquée aux autres membres de l'organisation de manière à influencer leur modèle mental (*sensegiving*). Suivant un processus d'influence réciproque, la « vision » du changement est modifiée et devient plus précise. Le nouveau modèle mental est alors adopté par les membres de l'organisation et remplace ainsi le modèle préexistant. Le changement organisationnel constitue donc un processus de négociation du sens, un processus de changement cognitif.

Sous la perspective cognitive, le changement des pratiques RH est le résultat d'un changement de croyances et de perceptions des dirigeants et des membres de l'organisation. Le processus par lequel ces croyances et perceptions se modifient et exercent une influence sur les pratiques RH mérite un approfondissement.

2.2.3 La perspective culturelle

La perspective culturelle repose sur le principe selon lequel la culture organisationnelle est le ciment qui tient ensemble l'organisation et qui assure son bon fonctionnement (Demers, 2007). Sans faire l'unanimité, les définitions du concept de culture organisationnelle font généralement référence à « un cadre de référence commun incluant, entre autres éléments, les croyances, les valeurs et les normes, exprimées par des symboles et des artefacts à travers lesquels les membres de l'organisation donnent du sens à leur monde et par lequel leur action est guidée¹⁰ » (Demers, 2007 : 77). Par exemple, selon Louis (1981 : 251), la culture représente : « la compréhension tacite, cohérente et partagée entre les membres au sujet de ce qui est important ; comment, quoi et pourquoi les choses se font comme elles se font ; ce qu'il faut faire et qui aller voir quand des problèmes surviennent ; aussi bien que ce qui constitue un problème ». La culture dirige les comportements des membres de l'organisation (Pettigrew, 1979; Schein, 1985; Smircich, 1983). Elle leur signale ainsi les comportements attendus, les « façons de faire » à respecter, et dénonce les comportements qu'il serait inacceptable d'adopter.

Pour intégrer la notion de changement, et en s'appuyant sur le modèle qu'a développé Schein (1985), Hatch (1993) propose un modèle des dynamiques culturelles (*cultural dynamics*) qui présente les quatre étapes du processus d'évolution de la culture organisationnelle : 1) la manifestation (production de valeurs et attentes), 2) la réalisation (transformation des valeurs en artefacts), 3) la symbolisation (transformation des artefacts en symboles), et 4) l'interprétation (attribution d'une signification aux actions).

¹⁰ Traduction libre: « a shared frame of reference, including, among other elements, beliefs, valeurs, and normes, expressed in symbols and artifacts through which organizational members make sense of their world and by which their action is guided » (Demers, 2007 : 77).

Selon la perspective culturelle, les pratiques RH sont transformées pour renforcer la culture de l'organisation ou pour soutenir un changement culturel. Cette perspective conduit à aborder la question du besoin d'utiliser les pratiques RH pour moduler la culture, ou encore celle des manifestations culturelles lors d'un changement de pratique RH.

2.2.4 La perspective politique

Selon la perspective politique, l'organisation est une arène politique qui oppose des groupes dont les intérêts et les objectifs divergent (Demers, 2007). La prise de décision est envisagée comme un processus d'influence et de négociation dont l'issue dépend du pouvoir que détiennent les divers groupes concernés (Demers, 2007). Selon Salancik et Pfeffer (1977 : 4), le « pouvoir est simplement l'habileté d'obtenir que les choses soient faites de la manière dont on désire qu'elles soient faites¹¹ ». Le pouvoir est ancré dans les relations de dépendance entre les groupes et il est notamment conféré par la possession de ressources vitales ou le contrôle sur les rétributions (récompenses, sanctions). Par conséquent, les décisions et les changements peuvent provenir de la direction (*top-down*), émerger de la base de la hiérarchie (*bottom-up*) ou représenter un compromis entre les deux (Demers, 2007).

Hardy (1995) rappelle que les écrits scientifiques concernant la stratégie ont longtemps mis l'accent sur la qualité des informations et les habiletés analytiques dans la formulation de la stratégie, négligeant la question de son implantation. « [...] Cependant, il semble plausible de suggérer que le succès en affaire pourrait être amélioré, non seulement en trouvant la bonne stratégie, mais également en s'assurant qu'elle se matérialise sous la forme d'un modèle de décisions et d'actions appropriées¹² » (Hardy 1995 : 8). En ce sens, le processus de prise de décision constitue un processus politique qui consiste à influencer les comportements dans la direction souhaitée. En fait, les membres de l'organisation ont des perceptions et des croyances différentes, ce qui les mène à interpréter différemment les opportunités et menaces de l'environnement. Ils se représentent également de manières différentes les actions à entreprendre, notamment parce qu'ils ont des intérêts divergents ou parce qu'ils n'ont pas la même conception du rapport coûts-bénéfices des options possibles. Alors, « [...] le pouvoir devient une variable cruciale dans le processus de changement stratégique parce qu'il transforme les intentions de quelques membres de l'organisation, généralement l'élite, en un modèle cohérent d'actions qui se déploie à travers l'organisation¹³ » (Hardy 1995 : 9).

Par exemple, à partir de données collectées auprès de grandes entreprises, Quinn (1980) a mis en lumière un processus de changement stratégique selon une logique incrémentale. Selon ce

¹¹ Traduction libre de « Power is simply the ability to get things done the way one wants them to be done ».

¹² Traduction libre de « [...] however, it seems plausible to suggest that business success might be enhanced, not only by finding the right strategy, but also by ensuring that it actually materializes in the form of a pattern of appropriate decisions and actions » (Hardy, 1995: 8).

¹³ Traduction libre de « [...] power becomes a crucial variable in the strategic change process in transforming the intentions of a few, usually elite, members of the organization into a coherent pattern of actions that extend throughout the organization » (Hardy 1995: 9).

processus, la formulation et l'implantation de la stratégie se réalise en parallèle et ce, à travers des actions qui visent progressivement : 1) à convaincre les personnes concernées du besoin d'apporter des changements, 2) à remanier la stratégie de façon à tenir compte de leurs attentes et de leurs intérêts, 3) à réduire la résistance au changement et à gagner leur appui en vue d'une implantation efficace. Le processus de prise de décision peut être envisagé comme un processus d'influence bidirectionnelle (*top-down* et *bottom-up*).

Sous la perspective politique, les pratiques RH se transforment lorsque les dirigeants manifestent de nouvelles attentes à l'égard de leurs travailleurs, et vice-versa. Un changement du rapport de force pourrait également être à l'origine du développement des pratiques RH. Cette perspective suggère ainsi une meilleure compréhension des attentes réciproques, des rapports de force et du processus de négociation duquel résulte une modification des pratiques de RH.

2.3 Les perspectives de l'évolution naturelle et de dynamiques sociales

2.3.1 La perspective de l'apprentissage organisationnel

La perspective de l'apprentissage organisationnel postule que le développement des connaissances de l'organisation lui permet de mieux s'adapter à l'environnement et d'accroître ainsi sa performance (Crossan, Lane et White, 1999; Glynn, Lant et Miliken, 1994). Les organisations apprennent à mieux faire ce qu'elles font déjà ou apprennent à faire les choses différemment (Crossan *et al.*, 1999). Leurs membres développent ainsi des connaissances et « des façons de faire » qui sont emmagasinées dans la mémoire organisationnelle (Crossan *et al.*, 1999; Glynn *et al.*, 1994).

L'apprentissage organisationnel fait référence « aux processus – à la fois intentionnels et émergents – à travers lesquels les organisations comprennent et gèrent leur expérience¹⁴ » (Glynn *et al.*, 1994 : 45). Il peut être appréhendé à travers deux processus interconnectés qui représentent deux manières d'apprendre : 1) l'apprentissage adaptatif (*adaptive learning perspective*) et 2) le développement des connaissances (*knowledge development perspective*) (Glynn *et al.*, 1994).

Dans le cadre de l'apprentissage adaptatif, les membres de l'organisation apprennent à travers l'expérience, autrement dit par l'expérimentation (essai – erreur) (Crossan *et al.*, 1999 ; Glynn *et al.*, 1994). Afin de résoudre les problèmes qu'ils rencontrent, ils posent des actions. Et c'est à travers l'observation des effets de leurs actions qu'ils font des apprentissages. Lorsque les actions sont couronnées de succès, elles sont répétées et reprises par les autres membres de l'organisation. Elles sont alors institutionnalisées dans les routines et les procédures formelles (Crossan *et al.*, 1999 ; Glynn *et al.*, 1994). Ce processus d'apprentissage ne mène pas nécessaire à une réflexion au sujet des relations cause-à-effet qui ont conduit au succès. Par conséquent, le changement de comportements ne suppose pas forcément un changement cognitif (c.-à-d. modification des schèmes) (Glynn *et al.*, 1994).

En ce qui concerne le processus de développement des connaissances, il renvoie aux changements cognitifs (c.-à-d. schèmes, croyances) des membres de l'organisation, en d'autres termes au

¹⁴ Traduction libre: « the processes – both intentional and emergent – by which organizations understand and manage their experience » (Glynn *et al.*, 1994 : 45).

changement dans la « façon de penser » (Crossan *et al.*, 1999 ; Glynn *et al.*, 1994). Ce processus s'apparente à celui de « *sensemaking* » et « *sensegiving* » mis en lumière par Gioia et Chittipeddi (1991). Les apprentissages de ce type exigeraient l'accessibilité à l'information ainsi que des interactions soutenues entre les membres de l'organisation (Crossan *et al.*, 1999 ; Glynn *et al.*, 1994). Par ailleurs, le changement sur le plan de la « façon de penser » ne se traduirait pas forcément par des changements de comportements. Comme le rapportent Glynn *et al.* (1994), cela s'expliquerait par l'impossibilité d'agir autrement en raison, par exemple, du manque de ressource, de la résistance au changement, des relations de pouvoir, et des interactions restreintes entre les membres de l'organisation qui limitent la diffusion de nouvelles façons de faire.

Glynn *et al.* (1994) et Crossan *et al.* (1999) ont développé des modèles d'apprentissage organisationnel¹⁵. Ces modèles mettent en évidence les mécanismes par lesquels les apprentissages individuels sont diffusés et consolidés de manière à constituer des apprentissages organisationnels. Ces modèles font également état de la relation d'influence réciproque entre les changements de cognitions et les changements de comportements.

Selon la perspective de l'apprentissage organisationnel, le changement des pratiques RH se réalise lorsque les dirigeants rencontrent des problèmes RH et que les solutions qu'ils adoptent pour les résoudre sont fructueuses. Le développement des pratiques RH peut également résulter d'un changement de la « façon de penser » des dirigeants, dans la mesure où sont réunies les conditions propices aux changements de pratiques, par exemple, la disponibilité des ressources. Cette perspective permet ainsi une exploration de divers processus d'apprentissage en lien avec les pratiques RH.

2.3.2 La perspective de la pratique

La perspective de la pratique tire ses origines de plusieurs courants de recherche dont les travaux très connus de Giddens et Bourdieu portant sur la praxéologie sociale (Nicolini, 2012). La perspective de la pratique repose sur le postulat selon lequel l'organisation est une construction sociale qui consiste en un ensemble de pratiques interdépendantes (Demers, 2008; Nicolini, 2012). À travers leurs actions, chacun des membres de l'organisation transforme des ressources en résultats, lesquels deviennent à leur tour les ressources d'autres membres de l'organisation. C'est donc à travers les actions de ses membres que l'organisation existe. Leurs actions figurent ainsi au cœur de la perspective de la pratique. Elle s'intéresse directement aux processus à travers lesquels le changement s'opère, c'est-à-dire la modification continue des pratiques (Demers, 2008 ; Nicolini, 2012). Bien que la définition du concept de « pratique » ne fasse pas consensus, Nicolini (2012 : 10) la conçoit comme « un événement récurrent situé historiquement et géographiquement¹⁶ ». Les pratiques sont donc récurrentes et contextuelles, c'est-à-dire qu'elles résultent de l'interaction entre l'individu et son environnement à un moment précis (Gherardi, 2012). Dans le domaine de la

¹⁵ Le modèle cyclique que proposent Glynn *et al.* (1994) renferme quatre mécanismes : 1) la diffusion et l'institutionnalisation, 2) l'activation (enablement), 3) la promulgation (enactment), et 4) l'interprétation. Le modèle développé par Crossan *et al.* (1999) propose également quatre mécanismes : 1) l'intuition, 2) l'interprétation, 3) l'intégration et 4) l'institutionnalisation.

¹⁶ Traduction libre de « historically and geographically recurring localized occurrences ».

stratégie, la pratique peut référer à « la connaissance sociale et implicite que les gestionnaires et autres utilisent lorsqu'ils conçoivent la stratégie¹⁷ » (Rouleau, 2013 : 551).

Bien qu'il n'existe pas de théories unificatrices de la pratique, les théories de la pratique partagent une idée générale commune : à partir de leurs représentations de la structure de l'organisation (l'organisation du travail, le contenu des emplois, les règles et procédures, les critères de performance, etc.) et de sa culture (valeurs, normes, etc.), les travailleurs mettent « en pratique » leurs connaissances (tacites, implicites). Ils posent des actions au quotidien en vue d'accomplir les tâches qui leur sont imparties. Or, ils disposent d'une marge de manœuvre plus ou moins considérable dans la manière de réaliser leur travail. Cette latitude ouvre la voie à une variation de leurs façons d'agir, lesquelles variations représentent des ajustements aux conditions spécifiques du moment : manque ou modification des ressources (matérielles, informationnelles), modification des outils, bris d'équipements, besoins spécifiques d'un client, etc. Bref, les travailleurs prennent des initiatives (*human agency*), ils improvisent pour contourner les contraintes et profiter des opportunités (Nicolini, 2012; Orlikowski, 1996). Les travailleurs apprennent de leurs actions et les répètent, le cas échéant. Ces nouvelles façons de travailler, ces nouvelles pratiques, sont intégrées progressivement dans les routines (c.-à-d. les façons de faire de l'organisation) et modifient ainsi la structure et la culture de l'organisation (Nicolini, 2012 ; Orlikowski, 1996).

Le changement est ainsi le propre de l'organisation (Demers, 2008). Les actions des membres de l'organisation (qui la font exister) sont porteuses du gène du changement. Celui-ci est donc émergent (non planifié, improvisé) et façonné par le contexte : les ressources et les contraintes au moment où l'action est posée. Le changement d'une pratique dépend également de la modification d'autres pratiques de l'organisation. En effet, comme les actions des membres sont interdépendantes, la modification d'une pratique est susceptible d'en modifier les résultats, lesquels constituent les ressources pour d'autres pratiques, qui sont alors modifiées pour s'ajuster aux nouvelles ressources à transformer.

Le changement des pratiques RH est donc réalisé par une modification des routines des praticiens. Ces routines sont façonnées à la fois par le contexte dans lequel elles sont réalisées et les interactions au sein de l'organisation. Celles-ci laissent graduellement émerger une nouvelle pratique qui sera ensuite maintenue au sein de l'entreprise. Cette perspective permet de s'intéresser aux logiques organisationnelles derrière les pratiques RH, leurs raisons d'être, leurs variations et leurs dynamiques de mise en place.

3. Discussion

L'objectif de notre étude consistait à identifier des perspectives théoriques pertinentes pour comprendre le développement des pratiques RH dans les PME. Nous avons ainsi présenté les concepts fondamentaux de chacune des 11 perspectives et mis en évidence la manière dont elles pourraient articuler le changement des pratiques RH. À partir des contributions qu'offre chacune des perspectives théoriques, nous avons formulé des questions de recherche (présentées à l'**Annexe 2**).

¹⁷ Traduction libre de « the social and tacit knowledge that managers and other use when they are making strategy »

En vue de réaliser une analyse transversale des perspectives théoriques, nous avons décomposé le concept de changement en quatre questions (**Annexe 1**) : 1. le QUOI : quelle est la nature des changements apportés aux pratiques RH? Qu'est-ce qui change dans les pratiques RH?; 2) le POURQUOI : Quels sont les déterminants du changement des pratiques RH? Quels sont les éléments déclencheurs du changement des pratiques?, 3) le POUR-QUOI : Quels sont les objectifs visés par le changement des pratiques RH? et 4) le COMMENT : Par quels processus les pratiques RH changent-elles? Quelles actions sont posées en vue de modifier les pratiques RH?

Un premier constat a trait à la nature des contributions des perspectives théoriques à l'avancement des connaissances concernant le changement. En fonction de la perspective, l'importance de cette contribution varie quant au « quoi », au « pourquoi », au « pour quoi » ou au « comment » (Demers, 2008). Le tableau figurant à l'**Annexe 1** présente les contributions des perspectives théoriques. Dans les cases ombragées figure l'apport principal de chacune des perspectives. Par exemple, la perspective du choix stratégique (2) met en lumière le processus de prise de décision (c.-à-d. la planification stratégique) qui conduit au changement, alors que la perspective de la dépendance des ressources (3) présente un apport en ce qui concerne les objectifs du changement, à savoir réduire la dépendance à l'égard des travailleurs. De ce point de vue, les perspectives théoriques sont complémentaires.

3.1 Le QUOI : Quelle est la nature des changements apportés aux pratiques RH?

Le « quoi » pose la question de la nature des changements apportés aux pratiques RH. Sous quels angles peut-on aborder ces changements? Les perspectives théoriques qui abordent la question du « quoi » identifient généralement le *contenu* des changements, c'est-à-dire les éléments qui changent. Ainsi, par exemple, selon la perspective contingente (1¹⁸), ce sont la stratégie et la structure de l'organisation qui subiraient des changements (ex. : différenciation, modes de coordination). Transposée au contexte de la GRH, l'étude du changement se limiterait ainsi à l'identification des *pratiques RH* qui sont visées par les changements et qui doivent assurer une cohérence (ex. pratiques de recrutement, de sélection, de formation, etc.). Ceci dit, un certain nombre de perspectives théoriques traitent de façon explicite ou implicite de la *nature* des changements, ce qui permet d'orienter la recherche précisément au sujet de ce qui change dans les façons de faire de la GRH. Le développement des pratiques RH pourrait ainsi être appréhendé selon les axes suivants :

- 1) le degré d'institutionnalisation des pratiques (fréquence d'utilisation, utilisation systématique des « façons de faire ») (5, 10, 11);
- 2) le degré de formalisation des pratiques (procédures écrites) (4, 10) ;
- 3) le degré de cohérence entre les pratiques RH et les caractéristiques des emplois concernés¹⁹ (1);
- 4) le degré de cohérence entre les diverses pratiques RH (6).

¹⁸ Numéro de la perspective (Annexe 1)

¹⁹ C'est-à-dire l'efficacité de la pratique: sa capacité à produire les résultats attendus dans un contexte donné.

À ce chapitre, bien que cela soit implicite, la perspective de la pratique pourrait permettre de comprendre le développement des pratiques RH sous l'angle de la sophistication/complexité (ex. : nombre d'éléments considérés, nombre d'opérations/étapes, séquençage des opérations, détermination de critères et normes, utilisation d'outils de gestion et d'indicateurs de performance RH).

L'apport des perspectives théoriques en ce qui concerne la nature des changements suscite certaines interrogations. Par exemple, selon la perspective configurationnelle, la modification d'une pratique conduirait à modifier les autres pratiques en vue d'assurer leur cohérence. Ce processus d'entraînement s'applique-t-il aux autres changements de nature diverse? La formalisation d'une pratique entraîne-t-elle, par exemple, la formalisation des autres pratiques? Par ailleurs, comment expliquer que des pratiques formelles et informelles coexistent? Comment expliquer qu'une pratique soit formelle et informelle à la fois (par exemple, lorsque certains aspects font l'objet de procédures écrites et d'autres non, ou que ces procédures ne soient pas appliquées dans toutes les situations où elles le devraient)?

3.2 Le POURQUOI : Quels sont les éléments déclencheurs du changement des pratiques?

En ce qui concerne les déterminants (le pourquoi), les perspectives théoriques laissent penser que le changement des pratiques RH serait déclenché par quatre catégories de changements :

- 1) de l'environnement externe (objectif ou perçu) (1, 2, 5, 6) ;
- 2) de l'organisation (objectif ou perçu) (taille de l'effectif, structure, culture, autres pratiques RH, ressources et contraintes) (2, 3, 4, 6, 8, 11) ;
- 3) de la façon de penser du dirigeant (schèmes, représentations, attentes) (7, 9, 10) ;
- 4) de la façon de penser des travailleurs (schèmes, représentations, attentes) (9).

En somme, les pratiques RH se transformeraient sous l'impulsion du changement des personnes et des contextes. Dans l'ensemble, ces perspectives permettent de tenir compte des aspects structurel, culturel et social sous-jacents au développement des pratiques RH. Ce faisant, elles posent la question de savoir si certains déclencheurs jouent un rôle plus important que d'autres. Elles mènent également à s'interroger sur le lien et les interactions entre la catégorie de déclencheurs du changement et la nature des changements apportés aux pratiques RH.

3.3 Le POUR QUOI : Quels sont les objectifs du changement des pratiques RH?

Suivant la plupart des perspectives théoriques, la modification des pratiques RH viserait à améliorer la performance de l'organisation (objective ou perçue). Toutefois, cet objectif ultime serait poursuivi à travers divers objectifs intermédiaires : adapter les pratiques (1, 6, 10), réduire la dépendance à l'égard des travailleurs (3), résoudre les problèmes attribuables à la croissance/décroissance (4), influencer les comportements des travailleurs (7, 9), éviter les conflits (9), renforcer ou changer la culture (8), être en mesure de réaliser les tâches au quotidien (11). Deux perspectives font toutefois exception. Elles avancent que les pratiques sont modifiées en vue d'assurer la légitimité et la survie de l'organisation (5) ou que les objectifs de changement dépendent des valeurs du dirigeant (ex. : préserver le bien-être des travailleurs) (2). Pour mieux comprendre le développement des pratiques RH, il semble donc qu'il faille se pencher sur les objectifs intermédiaires que vise la modification des

pratiques. Dans la même veine, il y aurait tout lieu de questionner dans quelle mesure l'objectif intermédiaire visé influence la nature du changement des pratiques.

3.4 Le COMMENT : Par quels processus les pratiques RH changent-elles?

Les perspectives théoriques proposent un certain nombre de processus de changement. Ces processus diffèrent selon qu'ils soient planifiés ou émergents, réactifs ou proactifs, ou qu'ils réfèrent à des décisions prises de façon unilatérale (*imposées* par le dirigeant) ou bilatérale (*négociées* avec les employés) (**Annexe 2**). En ce qui concerne le processus de planification stratégique (1, 2, 6), par exemple, il constituerait l'outil privilégié par lequel le dirigeant adapterait ses pratiques RH aux changements de l'environnement. L'idée d'harmonisation des pratiques au contexte met en évidence le caractère planifié et réactif du processus de changement. Toutefois, l'analyse des tendances (c.-à-d. une anticipation du futur) est susceptible de favoriser des changements proactifs (2, 6). Les modifications sont apportées aux pratiques de façon unilatérale. Elles sont donc « imposées » par le dirigeant, celui-ci se révélant ainsi le seul acteur du changement.

Parmi les processus planifiés (réactifs et proactifs) figurent également les processus de construction et de transmission de sens (7, 8). Ces perspectives mettent notamment l'accent sur le processus d'influence en vue de changer la façon de penser des travailleurs (schèmes, représentations) de manière à mettre en œuvre de nouvelles pratiques. En ce qui concerne la perspective cognitive (7), les changements apportés aux pratiques résultent généralement d'une influence réciproque entre le dirigeant et les travailleurs. Conséquemment, les pratiques sont « négociées » et les travailleurs se révèlent également acteurs du changement. Dans le cas de la perspective culturelle (8), les pratiques sont imposées aux travailleurs et visent à influencer leurs comportements selon les valeurs et les normes du dirigeant.

D'autres perspectives proposent un processus de changement émergent (par opposition à planifié) (4, 5, 9, 10, 11). Ce processus traduit, tantôt une réaction du dirigeant face aux changements (4, 5, 9), tantôt un processus à la fois réactif et proactif (10, 11). Dans le cadre de ce processus de changement émergent, la modification des pratiques peut être imposée aux travailleurs (4, 5), être le fruit d'une négociation (9), ou être parfois imposée, parfois négociée (10, 11). Ces constats soulèvent la question de savoir si des processus de changement sont dominants, compte tenu des caractéristiques des PME. Il semble également important de se demander si la nature des changements des pratiques RH est différente selon le processus de changement mis en œuvre (planifié/émergent, réactif/proactif, unilatéral/bilatéral).

3.5 La complémentarité des perspectives théoriques du changement

Partant des travaux de Dyer et Holder (1988) et de Bamberger et Meshoulam (2000), nous avons élaboré un processus de développement des pratiques RH (**Annexe 3**). Il s'agit d'une démarche planifiée réactive et proactive qui reprend notamment les divers éléments de trois perspectives ((1) contingente, (2) choix stratégique et (6) configurationnelle) et les transpose au champ de la GRH. Notre démarche de développement des pratiques RH comporte, entre autres : la notion d'adaptation aux changements actuels ou futurs, l'analyse de l'environnement externe (objectifs organisationnels, organisation du travail, marché du travail, lois du travail), l'analyse de l'environnement interne

(caractéristiques de l'effectif – nombre, rendement, attentes, motivation, compétences), la détermination des objectifs, l'évaluation des pratiques possibles, etc.

En vue de situer les apports des diverses perspectives théoriques, nous avons superposé leurs contributions à la démarche en les identifiant par le numéro de la perspective concernée. On remarque ainsi que les perspectives du choix stratégique (2) et la perspective cognitive (7) apporte respectivement la notion de subjectivité et de réalité construite. On constate également qu'il est possible de situer l'apport des diverses perspectives par rapport aux étapes de la démarche. Par exemple, à l'étape de la détermination des objectifs, la perspective de la dépendance des ressources (3) et la perspective culturelle (8) contribuent à la compréhension du changement en ajoutant des objectifs intermédiaires. En ce qui concerne la perspective cognitive (7), et la perspective politique (9), elles inscrivent leur contribution au moment de l'évaluation des pratiques possibles et ce, en considérant les représentations et les attentes des travailleurs. De plus, le schéma laisse voir que les processus de changement émergent (phylactères ombrés) concernent des étapes spécifiques de la démarche, que ce soit celle de l'évaluation des pratiques possibles, celle du choix des pratiques, ou encore celle de leur application quotidienne. Cela remet en question le caractère dichotomique « planifié/émergent » qui qualifie les processus de changement dans certaines perspectives. Aurait-il lieu de parler plutôt d'un continuum « planifié – émergent » où seulement un certain nombre des étapes du processus de changement seraient planifiées?

Les perspectives théoriques peuvent donc être complémentaires au sens où elles permettent d'expliquer des réalités différentes, s'appliquant à certaines situations plutôt que d'autres, par exemple en raison de la nature de l'élément déclencheur. De même, elles pourraient permettre de mieux comprendre le développement de certaines pratiques RH (ou les pratiques relevant d'une même fonction RH) plutôt que d'autres. Les pratiques RH seraient ainsi associées à un processus de développement spécifique. Les processus de changement pourraient également être mis en œuvre à des moments différemment au cours de l'existence de la PME.

Les perspectives théoriques semblent également complémentaires au sens où elles constitueraient des sous-processus distincts susceptibles d'être combinés en vue de comprendre le changement d'une pratique. Cela mène à se questionner au sujet des combinaisons possibles dans le cadre de l'analyse du développement des pratiques RH.

Conclusion

En vue de mieux comprendre le développement des pratiques RH dans les PME, nous avons mobilisé 11 perspectives théoriques du changement organisationnel. Leur description et leur transposition au domaine de la GRH ont mené à la formulation de questions de recherche qui expriment la manière dont il est possible d'articuler l'étude de ce phénomène. Notre étude contribue à l'avancement des connaissances en GRH en ce qu'elle permet de dégager des pistes de recherche susceptibles de guider la recherche empirique, laquelle est encore assez rare et essentiellement athéorique (Robert-Huot & Cloutier, 2014).

Dans le cadre d'une analyse transversale, nous avons mis en évidence les contributions des perspectives théoriques en fonction des dimensions du changement : 1) le QUOI (la nature du

changement), 2) le POURQUOI (les éléments déclencheurs du changement), 3) le POUR-QUOI (les objectifs visés par le changement) et 4) le COMMENT (le processus par lequel le changement s'opère). Les résultats révèlent que, de façon générale, les perspectives théoriques mettent l'accent sur une ou deux de ces dimensions du changement.

Les perspectives théoriques mènent à approcher la nature des changements en GRH à travers les concepts d'institutionnalisation, de formalisation, et de cohérence. La perspective de la pratique permettrait également d'expliquer la sophistication/complexité des pratiques RH. Le processus de changement des pratiques RH serait déclenché par d'autres changements, tantôt des changements du contexte interne et externe de l'organisation, tantôt des changements dans la façon de penser du dirigeant ou de ses employés. Les changements apportés aux pratiques RH viseraient des objectifs intermédiaires variés qui s'inscrivent généralement dans la poursuite des objectifs de performance. De plus, les perspectives théoriques proposent des processus de changement qui présentent différentes combinaisons de caractéristiques : planifiés/émergents, réactifs/proactifs, unilatéral/bilatéral.

En situant les contributions des perspectives dans une démarche de développement des pratiques RH, nous avons fait ressortir leur complémentarité. Elles contribuent à rendre compte de situations différentes, notamment en fonction du déclencheur du changement. Elles apportent également des explications concernant des étapes distinctes de la démarche de développement des pratiques RH.

Les résultats de notre analyse suscitent diverses questions : L'élément déclencheur, l'objectif intermédiaire poursuivi par le dirigeant et le processus de changement mis en œuvre exercent-ils une influence sur la nature des changements apportés aux pratiques RH ? Peut-on associer des pratiques RH (ou une fonction RH) à des processus de changement spécifiques ? Des combinaisons de processus de changement sont-elles mises en œuvre ?

Les limites de notre recherche résident principalement dans la sélection des perspectives théoriques du changement organisationnel. En effet, d'autres perspectives auraient également pu être retenues pour approcher le changement des pratiques RH dans les PME, par exemple, l'écologie des populations et les approches discursives. De plus, bien que les 11 perspectives sélectionnées présentent des contributions qu'il est possible de transposer à l'étude de la GRH dans les PME, seules des analyses plus approfondies permettraient d'observer leurs limites respectives. Dans l'optique d'une compréhension approfondie du développement des pratiques RH dans les PME, il y aurait lieu d'articuler un cadre théorique qui intègre de façon plus explicite les spécificités des PME telles que la forte présence d'informalité, la proximité sociale et spatiale ainsi que les ressources limitées (Wapshott et Mallett, 2016).

Annexes

Annexe 1. Les perspectives théoriques du changement organisationnel transposées au champ de la GRH

Perspective théorique	QUOI Qu'est-ce qui change dans les pratiques RH?	POURQUOI? Quels sont les déterminants du changement des pratiques RH (éléments déclencheurs)	POUR-QUOI? Quel est l'objectif visé par la modification des pratiques RH?	COMMENT Par quel processus les pratiques RH changent-elles?
1 Perspective contingente	▪ Cohérence	Changements « objectifs » : ▪ Objectif organisationnels ▪ Organisation du travail ▪ Marché du travail (ex. disponibilité, conditions) ▪ Lois du travail	▪ Adapter les pratiques (acquisition, conservation, utilisation) aux changements de l'envir. externe ▪ Réaliser les objectifs de performance de la PME	▪ Le dirigeant prend des décisions ▪ « Boîte noire »
2 Perspective du choix stratégique		Changements des habiletés analytiques Changement dans l'accès à l'information Changements des valeurs, croyances, perceptions concernant : ▪ Les besoins RH (nombre, profile désiré) ▪ Les capacités RH (nombre, profile désiré) ▪ Les objectifs RH ▪ Répertoire de pratiques RH (faisabilité, efficacité)	▪ Adapter les pratiques (acquisition, conservation, utilisation) aux changements perçus de l'environnement externe suite à un processus de planification stratégique ▪ Réalisation des objectifs (selon les valeurs, préférences du dirigeant)	Planification stratégique ▪ Évaluer les opportunités et menaces ▪ Fixer les objectifs selon les valeurs, préférences ▪ Évaluer les options possibles (coûts-bénéfices, ressources, contraintes)

Annexe 1. Les perspectives théoriques du changement organisationnel transposées au champ de la GRH (suite)

Perspective théorique	QUOI Qu'est-ce qui change dans les pratiques RH?	POURQUOI? Quels sont les déterminants du changement des pratiques RH (éléments déclencheurs)	POUR-QUOI? Quel est l'objectif visé par la modification des pratiques RH?	COMMENT Par quel processus les pratiques RH changent-elles?
3 Perspective de la dépendance des ressources		Changements : - La dépendance à l'égard des travailleurs - La volonté de réduire la dépendance (valeurs du dirigeant) - Le rapport coûts-bénéfices des pratiques	Réduire la dépendance de la PME à l'égard des travailleurs (actuels et futurs)	Stratégies de modification des contraintes et de recours à d'autres ressources (consentement, compromis, évitement, manipulation)
4 Perspective du cycle de vie de l'organisation	Formalisation	Problèmes issus de la croissance de l'effectif (complexification de la structure) Attraction, rétention, rendement	- Résoudre les problèmes RH attribuables à la croissance/décroissance - Performance de la PME	
5 Perspective néo-institutionnelle	Institutionnalisation	Changements : - Pressions engendrées par les relations de dépendance avec d'autres organisations (ex. lois du travail) - Incertitude au sujet des changements de l'environnement et de l'efficacité des pratiques RH - Embauche d'un professionnel RH	Légitimité et survie (image)	Isomorphisme : - Coercitif (se conformer) - Mimétique (pratiques des concurrents) - Normatif (professionnalisation, « bonnes pratiques »)

Annexe 1. Les perspectives théoriques du changement organisationnel transposées au champ de la GRH (suite)

Perspective théorique	QUOI Qu'est-ce qui change dans les pratiques RH?	POURQUOI? Quels sont les déterminants du changement des pratiques RH (éléments déclencheurs)	POUR-QUOI? Quel est l'objectif visé par la modification des pratiques RH?	COMMENT Par quel processus les pratiques RH changent-elles?
6 Perspective configurationnelle	▪ Cohérence entre l'ensemble des pratiques	Changements « objectifs » : ▪ Objectifs organisationnels ▪ Organisation du travail ▪ Changement d'une pratique RH	▪ Adapter les pratiques aux changements perçus de l'envir. externe et interne (i.e. autres pratiques RH) ▪ Performance de la PME	▪ Le dirigeant prend des décisions ▪ « Boîte noire »
7 Perspective cognitive		Modification des cognitions du dirigeant (schèmes, représentations) : ▪ Sélection des informations ▪ Interprétation (ex. opportunités, menaces, ressources, contraintes) ▪ Répertoire de solutions	▪ Adapter les pratiques aux représentations de l'environnement ▪ Influencer la façon de penser des travailleurs pour influencer leurs comportements	▪ Processus d'influence et de négociation de sens ▪ Processus de changement cognitifs ▪ Construction (<i>sensmaking</i>) et transmission de sens (<i>sensegiving</i>)
8 Perspective culturelle		Changement culturel : ▪ Uniformisation vs autonomie ▪ Performance vs bien-être ▪ Compétition vs coopération ▪ Importance du statut hiérarchique ▪ Participation aux décisions	▪ Renforcer la culture ▪ Changer la culture ▪ Influencer les comportements des travailleurs dans la direction souhaitée	▪ Processus d'influence (attribution de sens, modification des valeurs/normes)
9 Perspective politique		▪ Changements des intérêts et des attentes du dirigeant (ex. rendement) ▪ Changements des intérêts et des attentes des travailleurs (ex. rémunération) ▪ Changement du rapport de force	▪ Influencer les comportements des travailleurs dans la direction souhaitée ▪ Éviter les conflits	▪ Processus d'influence et de négociation

Annexe 1. Les perspectives théoriques du changement organisationnel transposées au champ de la GRH (suite et fin)

Perspective théorique	QUOI Qu'est-ce qui change dans les pratiques RH?	POURQUOI? Quels sont les déterminants du changement des pratiques RH (éléments déclencheurs)	POUR-QUOI? Quel est l'objectif visé par la modification des pratiques RH?	COMMENT Par quel processus les pratiques RH changent-elles?
10 Perspective de l'apprentissage organisationnel	▪ Institutionnalisation ▪ Formalisation	▪ Problèmes RH rencontrés au quotidien/solutions satisfaisantes ▪ Modification des schèmes et représentation à travers le développement des connaissances (Formation, transfert de connaissances entre les individus, disponibilité des ressources)	▪ Ajuster les routines RH ▪ Innover ▪ Performance de la PME	▪ Processus d'apprentissage adaptatif (essai-erreur) (changement de comportements) ▪ Processus de développement des connaissances (changements cognitifs)
11 Perspective de la pratique	▪ Institutionnalisation ▪ (Sophistication/complexité)	Variations du contexte ▪ Interactions du dirigeant avec les travailleurs et les candidats ▪ Contexte dans lequel se produisent les interactions (ressources, contraintes)	▪ Ajuster les routines RH aux conditions spécifiques du moment (ressources, contraintes) pour réaliser les tâches quotidiennes ▪ Innover	▪ Improvisation face aux imprévus ▪ Apprentissage par « essai-erreur »

Annexe 2. Les questions de recherche selon les perspectives théoriques du changement organisationnel

Perspective	Déclencheur	Processus planifié/ émergent	Processus réactif/ proactif	Décision unilatérale/ bilatérale	Questions de recherche
1. Contingence	Changements externes	Planifié	Réactif	Unilatérale (imposée)	Quel rôle jouent les changements sur le marché du travail et les modifications des lois du travail dans le développement des pratiques RH des PME? Quel rôle jouent la syndicalisation et les conditions de l'industrie? Comment les changements apportés à la structure, et conséquemment aux emplois, entraînent-ils le développement des pratiques RH?
2. Choix stratégique	Changements externes/ internes	Planifié	Réactif /proactif	Unilatérale (imposée)	Comment le dirigeant constate-il la mauvaise adaptation des pratiques RH à l'environnement externe? aux caractéristiques de l'effectif? Quel rôle joue la perception des dirigeants au cours de chacune des étapes du processus de prise de décision (Ex. : analyse de l'environnement, détermination des objectifs, évaluation des options possibles, ect..)
3. Dépendance des ressources	Changements internes	Planifié	Réactif	Unilatérale (imposée)	Comment le dirigeant en vient-il à reconnaître sa dépendance à l'égard de ses travailleurs et du marché du travail? Pourquoi le dirigeant décide-t-il de ne pas agir ou de modifier ses pratiques RH pour réduire sa dépendance? De quelle manière la réduction des contraintes et le recours à d'autres ressources modifient-elles les pratiques RH?
4. Cycle de vie	Changements internes	Émergent	Réactif	Unilatérale (imposée)	Comment la croissance de la taille et de la complexité (différentiation/ coordination) de la PME contribuent-elles à l'apparition de problèmes de GRH (ex. attraction, rétention, absentéisme, rendement)? Quels sont les problèmes RH spécifiques à chacun des stades de croissance? Quel est le lien entre le stade de croissance de la PME et la nature des changements apportés aux pratiques RH? Quel est le lien entre le stade de croissance de la PME et la modification de pratiques RH spécifiques?

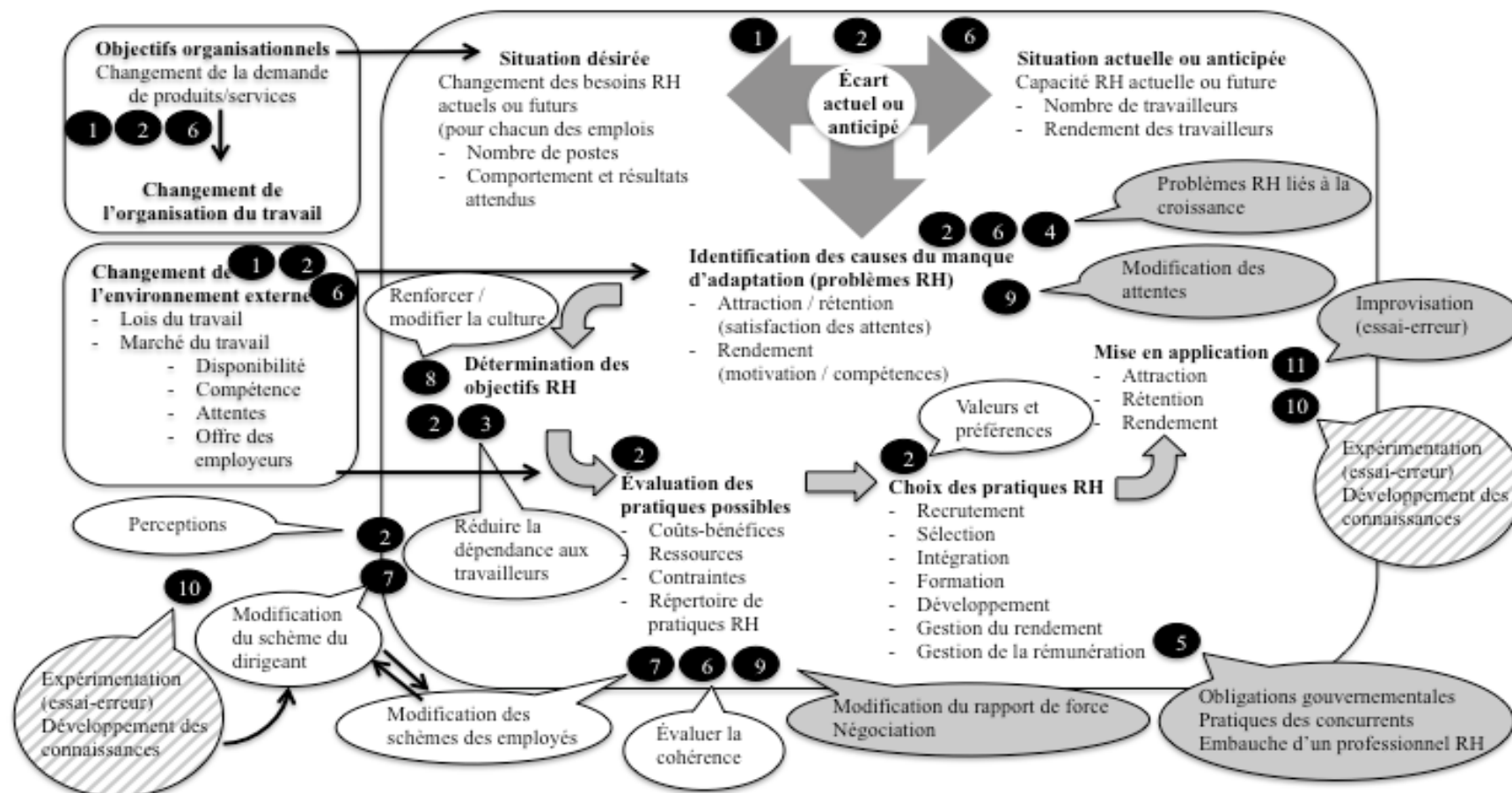
Annexe 2. Les questions de recherche selon les perspectives théoriques du changement organisationnel (suite)

Perspective	Déclencheur	Processus planifié/ émergent	Processus réactif/ proactif	Décision unilatérale/ bilatérale	Questions de recherche
5. Néo-institutionnelle	Changements externes	Émergent	Réactif	Unilatérale (imposée)	Comment les changements apportés aux lois du travail agissent-ils sur le développement des pratiques RH? Quelles sont les autres organisations qui font pression sur le dirigeant pour qu'il modifie ses pratiques RH? Quel est le processus par lequel les pratiques RH des concurrents sont-elles substituées aux pratiques RH actuelles de la PME? De quelle manière l'embauche de professionnels RH contribue-t-elle au développement des pratiques RH?
6. Configurationnelle	Changements externes/ internes	Planifié	Réactif /proactif	Unilatérale (imposée)	Comment le dirigeant en vient-il à percevoir un mauvais ajustement entre les diverses pratiques RH? Comment les changements apportés à une pratique mènent-ils au développement d'autres pratiques? Existe-il une logique d'ordonnancement dans le développement des pratiques? Quelles sont les pratiques qui guident le développement d'autres pratiques?
7. Cognitive	Changement de la façon de penser du dirigeant	Planifié	Réactif /proactif	Bilatérale (négociée)	Comment la modification des schèmes et des représentations du dirigeant donne-t-elle lieu au développement des pratiques RH? Pourquoi les croyances et les perceptions des dirigeants changent-elles? Quel rôle jouent les croyances et les perceptions des travailleurs dans le développement des pratiques RH?
8. Culturelle	Changements internes	Planifié	Réactif /proactif	Unilatérale (imposée)	Comment le dirigeant en vient-il à identifier le besoin de renforcer ou de modifier la culture? De quelle manière ce besoin incite-t-il le dirigeant à modifier ses pratiques RH? Quels sont les symboles, et les rituels qui accompagnent le changement des pratiques RH? Comment le changement des pratiques RH influence-t-il la culture organisationnelle?
9. Politique	Changement de la façon de penser du dirigeant/ travailleurs	Émergent	Réactif	Bilatérale (négociée)	Comment le changement des attentes du dirigeant à l'égard de ses travailleurs (ex. : ponctualité, rendement) et celles des travailleurs à l'égard du dirigeant (ex. : conditions de travail) conduisent-ils au développement des pratiques RH? Comment les pratiques RH sont-elles négociées? Quel rôle le changement du rapport de force entre le dirigeant et ses travailleurs joue-t-il dans la modification des pratiques RH?

Annexe 2. Les questions de recherche selon les perspectives théoriques du changement organisationnel (suite et fin)

Perspective	Déclencheur	Processus planifié/ émergent	Processus réactif/ proactif	Décision unilatérale/ bilatérale	Questions de recherche
10. Apprentissage	Changement de la façon de penser du dirigeant	Planifié/Émergent	Réactif /proactif	Unilatérale/ Bilatérale (imposée/négociée)	Comment les problèmes RH éprouvés au quotidien contribuent-ils au développement des pratiques RH? Comment se déroule le processus d'expérimentation (essai-erreur) des pratiques RH? Comment ce processus donne-t-il lieu à la modification des pratiques RH? Comment se déroule le processus de développement des connaissances en GRH (formation)? Comment ce processus donne-t-il lieu à la modification des pratiques RH? Quel rôle joue la discussion avec les autres membres de l'organisation dans le développement des pratiques RH? Quel est le lien entre les problèmes RH (ex. : attraction, rétention, rendement) et le processus d'apprentissage (expérimentation vs développement des connaissances) Quel est le lien entre le processus d'apprentissage et la nature des changements apportés aux pratiques?
11. De la pratique	Changements internes	Émergent	Réactif /proactif	Unilatérale/ Bilatérale (imposée/négociée)	Quelles considérations pratiques orientent l'évolution de la GRH? Comment les patterns d'action et de discours en lien avec une même activité RH fluctuent dans leur application quotidienne? D'où proviennent ces variations? Comment ces variations mènent-elles à la modification des routines en gestion des ressources humaines? Comment se déroule le processus de légitimation d'une nouvelle routine? Quelles tensions sont produites ou reproduites dans le processus de modification de pratique RH? Comment les artefacts et actions inhérentes aux processus de changement de pratique permettent-ils de lui donner son sens? Comment la modification d'une pratique entraîne la modification d'une autre pratique?

Annexe 3. Processus de développement des pratiques RH



Références

- Baird, L., & Meshoulam, I. (1988). Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management. *The Academy of Management Review*, 13(1), 116. <http://doi.org/10.2307/258359>
- Bamberger, P. et Meshoulam, I. (2000). Human resource strategy : formulation, implementation, and impact, Sage Publication.
- Barr, P. S., Stimpert, J. L., & Huff, A. S. (1992). Cognitive change, strategic action and organizational renewal. *Strategic Management Journal*, 13, 15–36.
- Bobbit, H. R., & Ford, J. D. (1980). Decision-Maker Choice as a Determinant of Organizational Structure. *Academy of Management Review*, 5(1), 12–23.
- Brief, A. P., & Downey, H. K. (1983). Cognitive and organizational structures : a conceptual analysis of implicit organizing theories. *Human Relations*, 36(12), 1065–1090.
- Burns, & Stalker. (1968). The Management of Innovation. In *Open System Rational Models* (pp. 103–108).
- Cameron, K. S., & Whetten, D. A. (1993). Models of the Organizational Life Cycle : Applications to Higher Education. In K. S. Cameron, R. I. Sutton, & D. A. Whetten (Eds.), *Readings in Organizational Decline* (pp. 45–61). Ballinger Publishing Company.
- Cardon, M. S., & Stevens, C. E. (2004). Managing human resources in small organizations : What do we know? *Human Resource Management Review*, 14(3), 295–323. <http://doi.org/10.1016/j.hrmr.2004.06.001>
- Carroll, M., Smith, M., Oliver, G., & Siring, S. (2008). Recruitment and retention in front-line services : the case of childcare. *Human Resource Management Journal*, 19(1), 59–74.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure* (MIT Press). Cambridge.
- Child. (1972). Organizational structure, environment, and performance : the role of strategic choice. *Sociology*, 6(1), 1–22.
- Cossette, P. (2004). *L'organisation : Une perspective cognitive* (Les Presse). Saint-Nicolas.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An Organizational Learning Framework : From Intuition to Institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522–537.
- Cunningham, L. X., & Rowley, C. (2010). Small and medium-sized enterprises in China : a literature review, human resource management and suggestions for further research. *Asia Pacific Business Review*, 16(3), 319–337. <http://doi.org/10.1080/13602380903115948>
- Dabic, M., Ortiz-De-Urbina-Criado, M., & Romero-Martínez, A. M. (2011). Human resource management in entrepreneurial firms : a literature review. *International Journal of Manpower*, 32(1), 14–33. <http://doi.org/10.1108/01437721111121206>
- Davila, T. (2005). An exploratory study on the emergence of management control systems : formalizing human resources in small growing firms. *Accounting, Organizations and Society*, 30(3), 223–248. <http://doi.org/10.1016/j.aos.2004.05.006>
- Demers, C. (2008). *Organizational Change Theories*. Los Angeles : Sage Publications.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- Donaldson, L. (1996). *For Positivist Organization Theory : Proving the Hard Core* (Sage). London.
- Dyer, L. et Holder, G.W. (1988) Human resource management : evolving roles & responsibilities, Bureau of National Affairs, Washington D.C.
- Gherardi, S. (2012). How to conduct a practice-based study : Problems and Methods (p. 241). Cheltenham : Edward Elgar.
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12, 433–448.
- Glynn, M. A., Lant, T. K., & Miliken, F. J. (1994). Mapping Learning Process in Organizations : A multi-Level Framework Linking learning and Organizing. *Advances in Managerial Cognition Dans Organizational Information Processing*, 5, 41–83.
- 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.
- Greenwood, R., & Hinings, C. R. (1988). Organizational Design Types , Tracks Dynamics of Strategic Change. *Organization Studies*, 9, 293–316.

- Greiner, L. E. (1998). Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*, 76(3), 55–68.
- Hardy, C. (1995). Managing Strategic change : Power, Paralysis and Perspective. *Advances in Strategic Management*, 12(B), 3–30.
- Hatch, M. J. (1993). The dynamics of Organizational Culture. *Academy of Management Review*, 18(4), 657–699.
- Hayton, J. C. (2005). Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices : A review of empirical research. *Human Resource Management Review*, 15(1), 21–41.
<http://doi.org/10.1016/j.hrmr.2005.01.003>
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672.
- Jack, S., Hyman, J., & Osborne, F. (2006). Small entrepreneurial ventures culture, change and the impact on HRM : A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(4), 456–466.
<http://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.08.003>
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. *Annual Review of Psychology*, 46, 237–264.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and Environment : Managing Differentiation and Integration* (Harvard Bu). Boston.
- Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. ., & Drake, B. (2009). Strategic human resource management : The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19, 64–85.
- Lester, D. L., Parnell, J. A., & Carraher, S. (2003). Organizational Life Cycle : A five-stage empirical scale. *International Journal of Organizational Analysis*, 11(4), 339.
- Louis, M. R. (1981). A cultural perspective on organizations : the need for and consequence of viewing organizations as culture-bearing milieux. *Human Systems Management*, 2, 246–258.
- Marchington, M., Carroll, M., & 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.
- Miles, R.E. et Snow, C. C. (1984). Designing strategic human resources systems. *Organizational Dynamics*.
- Miller, D., & Friesen, P. (1984). *Organizations : A quantum view* (Prentice-H). Englewood Cliffs NJ.
- Mintzberg, H. (1981). Organiser l'entreprise : prêt-à-porter ou sur mesure? *Harvard-L'expansion*, Été, 9–23.
- Nicolini, D. (2012). *Practice Theory, Work, & Organization. An introduction* (p. 272). Oxford : Oxford University Press.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional Processes. *Academy of Management Review*, 16(1), 145–179.
- Orlikowski, W. J. (1996). Improvising Organizational Transformation over Time : A situated Change Perspective. *Information System Research*, 7(1), 63–91.
- Pettigrew. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570–581.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. (1978). *The external control of organizations : a resource dependence perspective* (Harper & R). New-York.
- Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., & Turner, C. (1968). Dimensions of organization structure. *Administrative Science Quarterly*, 13(1), 65–105.
- Quinn, J. B. (1980). Managing change. *Sloan Management Review*, 22(4), 3–20.
- Robert-Huot, G., & Cloutier, J. (2014). La gestion des ressources humaines dans les PME et les nouvelles entreprises : un bilan. In *CIFEPME*. Agadir.
- Rouleau, L. (2007). *Théories des organisations. Approches classique, contemporaines et de l'avant-garde* (Presses de, p. 270). Québec.
- Rouleau, L. (2013). Strategy-as-practice research at a crossroads. *M@n@gement*, 16(5), 574.
<http://doi.org/10.3917/mana.165.0574>
- Rutherford, M. W., Buller, P. F., & McMullen, P. R. (2004). Human Resource Management Problems Over The Life Cycle of Small To Medium-Sized Firms, 42(4), 321–335. <http://doi.org/10.1002/iirm.10093>
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1977). Who gets power and how they hold on to it : A strategic contingency model of power. *Organizational Dynamics*, 5(3), 3–21.
- Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership* (Jossey-Bas). San Francisco.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339–358.
- Tichy, N., Fombrun, C. J., & Derenna, M. A. (1982). Strategic human ressources management. *Sloan Management Review*, 23, 47–63.

- Wapshott, R., Mallett, O., & Spicer, D. (2014). Exploring Change in Small Firms'HRM Practices. In C. Machado & J. P. Davim (Eds.), *Work Organization and Human Resource Management* (Management, pp. 73–92). Springer.
- Way, S. (2002). High Performance Work Systems and Intermediate Indicators of Firm Performance Within the US Small Business Sector. *Journal of Management*, 28(6), 765–785. [http://doi.org/10.1016/S0149-2063\(02\)00191-5](http://doi.org/10.1016/S0149-2063(02)00191-5)
- Weick, K. E. (1968). *The social psychology of organizing* (Addison-We). Reading, M.A.
- Weick, K. E. (1979). *The social psychlogy of organizing* (2e edition) (Random Hou). New-York.
- Woodward, J. (1958). *Management and Technology*. 1958 (Her Majest). London.
- Woodward, J. (1965). Administration et technologie. In J.-F. Chanlat & F Séguin (Eds.), *L'analyse des organisations (tome 2) . Les composantes de l'organisation*. 1987 (Gaëtan Mor). Boucherville.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320.