

COLIN Thierry et GRASSER Benoît

CEREFIGE, Université de Lorraine

Thierry.colin@univ-lorraine.fr

Dynamique des routines, outils de gestion RH et stratégie de l'entreprise: le cas d'une entreprise de fonderie

Résumé :

Les outils de gestion des compétences RH peuvent être conçus pour orienter les compétences des employés vers des objectifs stratégiques. Cependant, selon l'approche SaP, les outils "théoriques" ne produisent pas mécaniquement les effets désirés. Ce qui compte, ce sont leurs usages et leur transformation par la pratique. Nous nous appuyons sur la théorie de la dynamique des routines pour comprendre comment la GRH agit sur la dynamique interne des routines de production. S'appuyant sur une seule étude de cas, la communication aboutit à trois types d'observations : certains outils ont influencé la routine de production d'une manière autre que celles initialement imaginées, d'autres n'ont pas influencé la routine de production parce que les conditions organisationnelles ne leur permettaient pas d'être utilisées de manière appropriée, enfin d'autres outils ont effectivement influencé la routine de production alors cela n'avait pas été envisagé au départ. L'intention stratégique, ses possibilités réelles de déploiement et ses possibilités de développement ultérieures ont ainsi acquis une substance spécifique au sein des ateliers de production.

Mots-clés : Strategy as Practice, Dynamique des routines, Outil de gestion des RH, Compétences, PME.

Dynamique des routines, outils de gestion RH et stratégie de l'entreprise: le cas d'une entreprise de fonderie

Le courant Strategy As Practice (SaP) a profondément renouvelé l'approche académique de la stratégie en s'intéressant non plus au processus de décision stratégique mais à la façon dont la stratégie se construit à travers les pratiques des acteurs (Balogun, Seidl, and Jarzabkowski (2006, p. 3). Dans cette perspective de recherche se retrouve une grande diversité de travaux théoriques qui partagent la préoccupation de répondre à une question commune : comment les gestionnaires font la stratégie concrètement ? (Johnson, Melin, & Whittington, 2003). La distinction entre la formulation et la mise en œuvre de la stratégie s'efface (Laroche & Nioche, 2006, p. 94) aussi bien du point de vue des moments que des acteurs. C'est alors la conception même de la stratégie qui est renouvelée : « *SaP studies have shown strategic practices as complex, flexible, and polyvalent* » (Vaara & Whittington, 2012). La fabrique de la stratégie s'analyse alors comme un processus qui évolue à l'intersection de la pratique, des pratiques et des praticiens (Whittington, (2006).

Les outils de gestion RH font partie de la panoplie des pratiques qui peuvent être mobilisées dans la mise en œuvre opérationnelle de la stratégie. Dans une approche RBV notamment (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991), le potentiel humain des salariés est considéré comme une ressource qui peut être combinée avec d'autres types de ressources pour former les compétences distinctives de la firme, à l'origine de son avantage concurrentiel. Le capital humain fait partie des ressources de l'entreprise et inclut « the training, experience, judgment, intelligence, relationships, and insight of individual managers and workers in a firm » (Barney, 1991, p. 101). Dès lors, les outils de gestion des compétences des salariés, en particulier les référentiels de compétences et les entretiens d'évaluation des compétences, peuvent être conçus et mobilisés pour façonner un potentiel de compétences cohérent avec l'orientation stratégique. De fait, de nombreuses firmes conçoivent de tels outils pour « aligner » les compétences des salariés sur leurs propres compétences stratégiques.

Cette logique d'alignement repose sur une vision fonctionnaliste des outils de gestion. Or, pour le courant SaP, les outils de gestion ne révéleront leur usage et leur sens que dans un contexte qui les influence et à travers des praticiens qui vont se les approprier de manière spécifique, individuellement et collectivement. Whittington (2003) fait de la compréhension

de l'usage des outils de gestion l'une des six questions de recherche que doit traiter la perspective pratique : "We need to know more about strategic and organizational technologies 'in-use', and to appreciate the demands they place on their users and the range of artful improvisations made in practice."

Nous proposons dans cette communication de nous appuyer sur la théorie des routines dynamiques (Pentland et Feldman, 2003) pour analyser la façon dont des outils de gestion RH visant à orienter les comportements et les compétences des salariés vont influencer la routine de production, i.e. la routine mise en œuvre par les salariés participant directement à la production d'un bien ou d'un service dans une organisation. Pour y parvenir, nous nous appuyons sur une étude de cas unique, celle d'une petite entreprise industrielle (80 salariés), ayant décidé d'une réorientation stratégique explicite, et ayant conçu des outils de gestion des compétences visant à opérationnaliser cette stratégie dans l'activité concrète de production. En ce sens, nous nous inscrivons dans l'idée que « routines and strategy can both be understood as emergent, enacted practices », et que « routines and strategies that exist only on paper are empty formalizations, and specific actions taken constitute what routines and strategies are in practice » (Feldman, 2015, p.320).

Nous préciserons notre cadre conceptuel dans une première partie, avant de présenter notre étude de cas dans une deuxième partie puis les résultats recueillis dans une troisième partie. Nous discuterons de ces résultats dans une quatrième et dernière partie.

1. CADRE CONCEPTUEL : LA DYNAMIQUE DES ROUTINES POUR ANALYSER L'EFFET DES OUTILS DE GESTION DES COMPETENCES SUR L'EVOLUTION LA ROUTINE DE PRODUCTION LORS D'UNE REORIENTATION STRATEGIQUE.

Dans cette première partie, nous souhaitons mettre en évidence que les outils de gestion des ressources humaines, en particulier les outils de gestion des compétences, peuvent être considérés comme des outils stratégiques, et, que comme tout outil de gestion, ils doivent être compris à travers leurs usages. C'est l'usage, par les acteurs et dans un contexte d'action précis, qui donne leur sens réel à ces outils. Dans cette perspective, la théorie des routines dynamiques propose un cadre analytique permettant de comprendre la façon dont les outils se transforment à travers l'usage et la façon dont ils infléchissent les routines de l'organisation.

1.1 DE LA STRATEGIE AU « TOOLS-IN-USE ».

Un discours stratégique doit être traduit pour pouvoir impliquer les salariés et donc devenir une pratique. Cela peut prendre la forme d'une association des salariés au Strategic Planning qui favorise leur implication (Ketokivi & Castañer, 2004). Cela peut également passer par des outils anodins (« mundane tools ») mis en place par les managers de proximité qui permettent de coupler une stratégie globale et des pratiques stratégiques locales (Arnaud, Mills, Legrand, & Maton, 2016). Le processus s'appuie également sur des artefacts matériels (Dameron, Lê, & LeBaron, 2015) tel que des images, des cartes, des bases de données, ou des graphiques (Jarzabkowski, Spee, & Smets, 2013). Dans une optique SaP, Jarzabkowski et Kaplan ont montré que loin d'être des procédures purement rationnelles qui seraient plus ou moins bien appliquées les outils stratégiques doivent être analysés comme des « Tools-in-use » (Jarzabkowski & Kaplan, 2015). Autrement dit, ces instruments ne doivent pas tant être étudiés pour ce qu'ils sont que par la façon dont ils sont utilisés dans les pratiques.

S'agissant des outils RH, la compréhension de leur utilisation et de leur conversion en pratiques RH requiert selon nous de situer la recherche au niveau de l'activité de production elle-même. S'il n'y a pas d'homogénéité dans l'utilisation du terme pratiques dans le courant SaP, une étude des textes fondateurs montre que les domaines métaphoriques "action" and "collectiveness" sont centraux (Rouleau, 2013). C'est donc dans le contexte d'une action collective située qu'il faut observer les effets réels des outils de gestion, c'est-à-dire les effets qu'ils génèrent à la fois sur les modèles de représentation qui guident les opérateurs et sur leur activité réelle, en termes de contenu, de développement et de mobilisation de compétences.

1.2 L'USAGE DES OUTILS DE GESTION DES COMPETENCES RH POUR ORIENTER LES COMPORTEMENTS ET LES COMPETENCES DES SALARIES VERS LA FINALITE STRATEGIQUE.

Dans le domaine RH de la gestion des compétences il existe une tradition francophone qui définit la compétence comme la mobilisation de ressources permettant d'exercer convenablement une activité donnée dans un contexte donnée (Colin & Grasser, 2007; Dietrich, Gilbert, & Pigeyre, 2010 ; Masson & Parlier, 2004; Oiry, 2012; Retour, Picq, & Defélix, 2009). Dans cette approche, la compétence n'est pas conçue dans une perspective adéquationniste, mais comme étant dynamique (la compétence se construit à travers l'action) et située (la compétence est située dans un contexte donné qu'elle contribue à construire).

Les outils de gestion des compétences, et en particulier le référentiel de compétences et l'entretien d'évaluation de compétences, sont conçus de manière cohérente avec cette perspective. Ils remplissent ainsi plusieurs fonctions distinctes et complémentaires : une fonction d'investigation (analyse des activités), une fonction de représentation (le référentiel traduit une certaine idée du processus de production), une fonction de communication (le référentiel fournit des mots pour parler de l'activité) et une fonction de gestion (le référentiel sert de point d'appui pour la prise de décision RH).

Les référentiels de compétence servent de support pour l'évaluation périodique des compétences des salariés par leur responsable d'équipe. Ils permettent donc à cette occasion de faire connaître et de formaliser les compétences requises telles qu'imaginées et conçues par la direction, de diagnostiquer des écarts entre les compétences requises et les compétences détenues, et donc d'orienter le développement des compétences. Des actions RH, comme le recours à la formation ou le tutorat, peuvent ensuite être mobilisés pour combler cet écart.

Tel est le schéma « théorique » qui articule stratégie et outil de gestion RH en matière de compétences. Dans un cadre d'analyse SaP, le fonctionnement réel est différent, car ce qui compte fondamentalement c'est l'usage que feront les acteurs de ces outils de gestion RH. La question qui se pose est de savoir comment analyser cet écart entre le fonctionnement « théorique » et l'usage « réel » des outils de gestion. Plus précisément, il s'agit de savoir quel sera l'impact réel de ces outils sur les comportements et compétences des salariés.

1.3 LES APPORTS DE LA THEORIE DES ROUTINES DYNAMIQUES

Nous pensons que le cadre d'analyse des routines dynamiques permet d'améliorer la compréhension de l'usage des outils de gestion des compétences, à travers la façon dont ils infléchissent le processus de génération de la routine de production.

Les routines sont définies comme des « repetitive, recognizable patterns of interdependent actions, carried out by multiple actors » (Pentland et Feldman, 2003, p.95). Dans cette perspective, on peut considérer que les outils de gestion RH contribuent à la fabrication de la stratégie quand ils infléchissent la routine de production à la suite d'une redéfinition de l'intention stratégique. Or, l'évolution d'une routine ne se décrète pas. Elle est le fruit à la fois d'efforts réalisés par les acteurs pour les comprendre et les mettre en œuvre, et de phénomènes émergents, qui s'expliquent notamment par le fait que la routine ne prend sens que située dans l'action : « Without action, there is no routine » (Feldman et al. 2016, p.506). Dans notre compréhension, les praticiens correspondent à la fois aux responsables RH qui

conçoivent les outils, aux managers de proximité qui les mettent en œuvre au sein de leurs équipes, et aux opérateurs de production qui s'inscrivent dans ces dispositifs de gestion.

La théorie des routines dynamique présente la routine comme un phénomène dual, comportant des aspects ostensifs et des aspects performatifs : « The routines consist of both performative and ostensive aspects, that performative and ostensive aspects are mutually constitutive and the routines always entail both » (M. S. Feldman, 2015), p.317).

L'aspect performatif de la routine correspond à "specific actions taken in specific times and places by specific people or sometimes machines (M. S. Feldman, 2015), p.318). L'aspect ostensif correspond à la "routine in principle", la forme schématique ou idéale de la routine (M. S. Feldman & Pentland, 2003), p.95), c'est à dire "the patterns that are created and recreated through the specific actions taken in specific times and places" (Feldman, 2015, p.318). Dès lors, la dynamique des routines est issue d'un "recursive cycle of performative aspects (specific performances in specific times and places) and ostensive aspects (enacted patterns)" ((M. Feldman, Pentland, D'Adderio, & Lazaric, 2016) p.506).

Nous pensons que les outils de gestion des compétences vont modifier les aspects ostensifs des routines : ils induisent de nouvelles représentations, une nouvelle prescription des compétences requises, une nouvelle vision du processus de production et des façons de collaborer. Dès lors, la théorie des routines dynamiques nous invite à examiner la façon dont la routine de production va évoluer sous l'influence du jeu itératif entre les aspects ostensifs et performatifs.

En résumé, les outils RH de gestion des compétences sont conçus pour orienter les compétences des salariés vers des contenus correspondant aux orientations stratégiques. Cependant, selon les apports SaP, les outils « théoriques » ne produisent pas mécaniquement les effets désirés. Ce qui compte, ce sont leurs usages et la façon dont ils vont être transformés par la pratique. Nous nous appuyons sur la théorie des routines dynamiques pour comprendre comment, des instruments de gestion RH visant à encourager et orienter le développement des compétences des salariés, agissent sur la dynamique interne des routines de production et conduisent à leur transformation.

2. « FONDERIE » : UN CAS DE REORIENTATION STRATEGIQUE D'UNE PME INDUSTRIELLE

Nous présenterons tout d'abord le cas analysé lors de cette recherche puis nous présenterons le design de la recherche

2.1 PRESENTATION DU CAS

Le cas étudié est une entreprise spécialisée dans la fabrication de pièces de fonderie usinées dans le domaine de la transmission de puissance installée depuis 80 ans dans une zone rurale. Appartenant à un grand groupe international reconnu dans ce domaine, l'entreprise a compté plus de 800 salariés à son apogée dans les années 70. Une série de changements de propriétaires et de restructuration aboutit en 2008 à une reprise par des cadres de l'entreprise. FONDERIE est maintenant une PME de 84 salariés dont la santé financière est très fragile comme en témoigne une mise en redressement judiciaire en 2013.

PME au parc machine vieillissant, l'entreprise n'a plus sa place sur le marché international de la fonderie où opèrent des concurrents d'une taille beaucoup plus importante. La nouvelle direction décide d'une réorientation stratégique profonde en s'appuyant sur l'avantage que constitue la maîtrise des différentes étapes de production d'une pièce en fonte (conception, création des moules, fonderie, ébarbage, usinage, montage). Il s'agit de passer d'une production de gros volumes de pièces standardisées à **une offre commerciale orientée vers des solutions sur mesure de pièces de fonderie usinées en petite série**, voire à l'unité, en fonction des demandes des clients.

Cette réorientation progressive de l'offre commerciale se traduit donc par un raccourcissement des séries produites qui renouvelle les critères de performance. La nouvelle stratégie suppose une plus grande **flexibilité** pour s'adapter à une demande plus variée dans le type de pièce produite, le type de fonte utilisée et le niveau d'urgence des clients. Elle suppose également un niveau de **qualité** plus élevé. D'une part parce que le coût des rebuts ne peut plus être amorti sur des quantités de pièces devenues plus faibles, mais également parce que la gêne occasionnée au client est beaucoup plus importante. La production en petite série réclame également une **meilleure intégration des flux** pour valoriser la maîtrise de l'ensemble des opérations et pour permettre une réponse adaptée dans des délais courts et fiables. Ne pouvant rivaliser sur les économies d'échelle, l'entreprise se doit de constituer un avantage concurrentiel par une bonne coordination des différentes étapes de la production. Enfin, ce nouveau positionnement implique une **maîtrise plus approfondies des compétences existantes**. La complexité des pièces et leur variabilité tant en forme qu'en matière (nouveaux types de fonte) suppose une montée en compétence des collectifs de travail la production reposant moins qu'auparavant sur une routine éprouvée.

Pour mener à bien cette réorientation stratégique, une réorganisation de l'entreprise a été entreprise. Elle est passée notamment par une **réorganisation physique** des ateliers pour optimiser le flux de production avec une logique orientée *Lean Production*. Cette réorganisation s'est appuyée sur une remise à plat des différents processus de l'entreprise à l'occasion d'une certification qualité. Pour favoriser l'intégration des différentes étapes, la direction a investi dans des tablettes tactiles qui permettent de suivre les pièces, de gérer les ordres de production et de valider les productions effectuées. Chaque salarié en production est équipé de sa propre tablette qui doit lui permettre de gérer son travail et, à terme, devrait lui permettre d'accéder à des informations RH. Enfin, la restructuration consécutive à la mise en redressement judiciaire et les licenciements qui s'en sont suivis ont conduit à repenser le fonctionnement hiérarchique de l'entreprise. Les postes de chefs d'équipe ont disparu et des opérateurs ont été sélectionnés, essentiellement sur la base de leurs compétences techniques, et formés pour devenir pilote de leur équipe. Les pilotes ont un rôle hiérarchique limité et ils doivent surtout organiser la production de leur équipe et être des référents pour les opérateurs en cas de problèmes techniques.

Le service RH joue un rôle central dans la mise en œuvre de ce tournant stratégique. On peut d'ores et déjà noter que l'existence d'un service RH composée d'une responsable et d'une assistante n'allait pas de soi dans une PME industrielle de moins de 100 salariés. La responsable RH fait partie du comité de direction composé de quatre membres et elle cherche systématiquement à favoriser l'implication des opérateurs dans la démarche de changement. Pour atteindre les objectifs énoncés précédemment, l'entreprise s'appuie sur une démarche de gestion des compétences adossée à l'articulation de différents outils de gestion formalisés.

Un premier outil, dénommé **X-matrice**, décline la stratégie de FONDERIE en objectifs de court et moyen terme (1 à 3 ans). Redéfinie tous les ans par le comité de direction, il indique qui pilote et collabore aux actions à entreprendre pour atteindre ces objectifs. FONDERIE a profité d'une certification ISO 9001 pour repenser l'organisation de l'entreprise autour d'une **cartographie des processus**. Celle-ci articule 5 processus découpés en 31 sous-processus. Chaque processus est géré par un pilote, et chaque sous-processus se voit attribuer un animateur.

Issue d'un travail réalisé avec les salariés qui ont répertorié toutes les tâches qu'ils réalisent dans le cadre de leur activité quotidienne, la **matrice d'activités** regroupe les différents modes opératoires nécessaires au fonctionnement de l'entreprise. Partant des matrices d'activités, les **matrices de compétences** ont été construites pour répondre à la question : «

Pour telle activité, de quelle compétence ai-je besoin ? ». Chaque compétence est classée en terme de savoir, savoir-faire, savoir être et savoir évoluer. Les matrices de compétences doivent permettre aux opérateurs de concrétiser le changement attendu et faciliter l'acquisition des nouvelles compétences impliquées par la réorientation stratégique. Ces matrices de compétences doivent également permettre la validation des apprentissages lors **d'entretiens annuels** menés par les pilotes. Enfin, pour faciliter le recrutement, des fiches de postes ont été créés ainsi que des fiches passerelles indiquant les évolutions possibles entre les postes.

Au final, la PME étudiée doit opérer un tournant stratégique de grande importance qui suppose une évolution forte de la routine de production. Pour surmonter ce défi, elle mise sur une réorganisation du processus de production et sur la combinaison d'une palette d'outils de gestion qui doivent permettre de décliner la stratégie jusque dans les pratiques de travail. Lors de notre recherche, la PME est dans une phase de transition : les changements organisationnels sont effectifs et les différents outils de gestion sont opérationnels. La part de marché lié à des marchés de petite série augmente et la situation financière de l'entreprise s'améliore même si elle reste fragile.

2.2 METHODOLOGIE

La recherche dont nous rendons compte dans cet article est basée sur une étude de cas (Yin, 1981, 2003). Le choix du cas se justifie avant tout parce qu'il est susceptibles des enseignements les plus riches (Stake, 1995). En l'occurrence ce qui nous a intéressé ici, c'est à la fois l'importance du tournant stratégique et le fait que, dès le départ, la direction très sensible aux aspects ressources humaine ait mis en place des outils de gestion notamment RH permettant d'atteindre ces objectifs stratégiques. La méthodologie essentiellement qualitative a comporté trois phases : deux séries d'entretiens et la passation d'un questionnaire.

Une première phase d'entretiens (Cf. Tab 1) nous a permis de comprendre l'évolution stratégique, de connaître les différents outils de gestion. Au cours de cette première phase nous avons pu récupérer et analyser un certain nombre de documents (Cf. tab 2).

Tableau 1 : 5 entretiens « Direction »

	Objectifs principaux
Entretiens exploratoires : Directeur et DRH	Connaissance de l'histoire de l'entreprise Compréhension générale de la stratégie Compréhension générale de la politique RH Discussion des conditions de la recherche
Visite détaillée du site	Contextualisation de l'activité de travail Compréhension de l'organisation physique des ateliers Compréhension de l'ordonnancement de la production et de l'organisation des flux
Directeur industriel	Connaissance de l'activité industrielle et des compétences requises Compréhension de l'impact attendu de la nouvelle offre commerciale sur l'activité
Directeur et ingénieur conception industrielle	Compréhension de l'évolution du type de produit. Caractérisation du nouveau rôle du bureau conception industrielle
DRH	Connaissance des caractéristiques de la main d'œuvre Compréhension du rôle, du fonctionnement et de l'articulation des différents outils de gestion
Responsable fonderie et ébarbage	Perception des spécificités des activités de fonderie et d'ébarbage. Connaissance des compétences requises et de leur évolution

Tableau 2 : les documents consultés

Présentation de la démarche marketing
Présentation détaillée (PowerPoint) de l'entreprise à destination des clients
Organigramme Fonctionnel
Organigramme hiérarchique
Diagnostic RH établi par un consultant lors du RJ
Référentiel de poste
Matrice passerelle
Fiches passerelles internes
Modes opératoires des différents postes de l'entreprise (21 documents)
Matrice d'activité fonderie
Matrice d'activité usinage
Référentiels de compétences fonderie
Référentiels de compétences usinage
Cartographie des processus
Description sous-processus fonderie
Description sous-processus usinage

La deuxième phase de la recherche repose sur une série d'entretiens semi-directifs avec 13 opérateurs de production dont 5 ayant une fonction de pilote. Nous avons utilisé de façon systématique le même guide d'entretien pour ces entretiens « production » (Cf. tableau 3). Ces entretiens d'une durée moyenne d'une heure ont fait l'objet d'une transcription systématique et d'un codage à l'aide du logiciel Nvivo. Nous sommes partis d'une liste de sept codes définis a priori à partir de notre cadre théorique et regroupé en trois thématiques principales : la stratégie, le travail et les outils RH (Cf. tableau 4). Suite à l'analyse des entretiens « direction » six codes ont été ajoutés à la grille initiale. Enfin, l'opération de codage des entretiens « production » nous a conduits à intégrer 5 nouveaux codes.

Tableau 3 : 13 entretiens « Production »

Entretiens	Guide d'entretien
3 Pilotes usinage	Thème 1 : Quel est votre parcours ? à PTP ? avant PTP ? Thème 2 : Présentez-nous votre travail actuel. Quelles sont les compétences requises ? Pour vous, pour vos collaborateurs immédiats ? Thème 3 : Quels sont les changements récents que vous avez connus ? Thème 4 : comment les changements stratégiques et/ou organisationnels se traduisent-ils dans votre travail ? En termes de compétences requises ? Thème 5 : comment utilisez-vous les outils de gestion prévus pour le développement des compétences et de la polyvalence ? les connaissez-vous ? les utilisez-vous ? qu'en pensez-vous ? comment devraient-ils évoluer ?
1 Pilote Fonderie	
1 Pilote Ebarbage	
1 Opérateur moulage main	
2 Opérateurs tourneurs	
1 Opérateur fonderie moulage main et alpha 7	
1 Opérateur fonderie beta 7	
1 Opérateur tourneur	
1 Responsable SAV montage et maintenance	
1 Opérateur mécanicien monteur	

Tableau 4 : évolution de la grille de codage

Thématique générale	thèmes a priori	thèmes émergents à l'issue de la phase 1	thèmes émergents lors du codage
Stratégie	objectifs ressources compétences	offre commercial raccourcissement des séries qualité amélioration continue	
Travail	opérateur management atelier compétences des salariés	pilote planification/tablette	Machines Métier conditions de travail équipe, collectif, information, échange charge, urgence, délais fonderie ...expédition
outils RH	EAE Référentiels Formation		

La troisième phase de la recherche s'appuie sur la passation d'un questionnaire auprès de tous les salariés en production hors pilotes, soit 39 opérateurs. L'exclusion des pilotes de la population enquêtée par questionnaire alors qu'ils sont au même niveau hiérarchique que les autres opérateurs se justifie de deux points de vue : d'une part cela nous a permis d'introduire des questions sur le rôle des pilotes dans le processus d'apprentissage ; d'autre part tous les pilotes ont été interrogés directement. Le questionnaire a été rempli de façon anonyme par 37 opérateurs. Il comporte 72 questions organisées en quatre grands thèmes : la description de l'activité de travail et de son évolution, le développement des compétences, l'appréhension des outils RH et de la stratégie et enfin quelques questions caractérisant le répondant. Si le nombre de questionnaires est assez faible dans l'absolu, PME oblige, le taux de réponse est très important 95 %. L'objectif du questionnaire n'est pas de produire des données quantitatives « autonomes » mais de renforcer la validité interne de notre étude de cas dans une logique de triangulation (Jick, 1979; Morse, 1991).

Les répondants se concentrent dans les deux principaux services de production de l'entreprise.

Tableau 5 : Données générales sur les questionnaires

Atelier	Nombre
A l'usinage	20
A la fonderie	10
Au montage	3
A l'ébarbage	2
A la logistique	2
A la maintenance ¹	0
TOTAL	37

3. RESULTATS : QUELLES EVOLUTIONS DE LA ROUTINE DE PRODUCTION ?

Les données recueillies dans le cas « FONDERIE » montrent que la façon de travailler des opérateurs dans les ateliers de production a évolué. Nous montrerons tout d'abord quels sont les éléments qui attestent d'une évolution de la routine de production cohérente avec la réorientation stratégique de l'entreprise. (3.1) Nous analyserons ensuite les facteurs ayant contribué à cette évolution. Pour ce faire nous distinguerons les éléments relevant de l'aspect ostensif de la routine et ceux relevant de son aspect performatif. La direction a en effet cherché à modifier la routine de travail par le biais des instruments de gestion qui ont joué un rôle, mais de manière beaucoup plus complexe que ce qui aurait pu être attendu. (3.2) Nos données indiquent également que les ressorts de cette évolution sont liés à des apprentissages dans l'activité qui souligne l'importance des aspects performatifs de la routine dans ce processus (3.3). Les résultats présentés sont issus des données de l'enquête par questionnaire, et sont complétés par des données issues des entretiens lorsque ceux-ci apportent un éclairage pertinent.

3.1 LA REORIENTATION STRATEGIQUE S'ACCOMPAGNE D'UNE REDEFINITION DE LA ROUTINE DE PRODUCTION.

Selon les données issues du questionnaire, **le travail a sensiblement évolué** depuis les deux ou trois années qui précèdent la réalisation de l'enquête, soit depuis le changement

¹ Le service maintenance a été externalisé lors de la restructuration consécutive au règlement judiciaire.

stratégique. C'est le sentiment de près de 46% des opérateurs interrogés, alors que seuls 13,5% d'entre eux considèrent que ce n'est pas le cas (« Plutôt non » ou « pas du tout »).

La principale évolution ressentie concerne l'idée d'un **travail plus varié**. Sur une échelle pouvant aller de 1 à 5 (« pas du tout » à « tout à fait »), la valeur moyenne des réponses à cette question est en effet de 4. Cette perception du changement est ressentie dans tous les ateliers.

Cette variété dans le travail est à relier à l'émergence d'une **plus grande polyvalence**. 81% des opérateurs d'atelier exercent leur activité soit sur plusieurs machines différentes, soit sur plusieurs machines et sur plusieurs ateliers différents, et ceux-ci considèrent (à plus de 94%) que cela ne représente aucune difficulté pour eux.

Les entretiens corroborent la montée de la polyvalence ...

- « *Personne n'est cantonné à un même poste aujourd'hui. Ce n'est pas comme il y a quelques années* » (Opérateur 1)
- « *Aujourd'hui et bien, tout le monde est conscient que la polyvalence et bien c'est le maître du jeu quoi* » (Opérateur 2)

... même si des questions remontent quant à l'existence de cultures métiers spécifiques (fonderie, usinage, ébarbage) et de l'hétérogénéité des machines (de générations différentes) qui sont perçues comme étant des freins à la polyvalence. De plus, des doutes sont exprimés sur la question des périmètres à l'intérieur desquels se déploie la polyvalence, qui, chez certains, peut générer le sentiment de toucher aux limites de l'exercice :

- « *J'ai une belle polyvalence, mais après, à un moment donné, heu, je ne suis pas bon. Je ne peux pas aller à tous les postes* » (Opérateur 3).

Toujours depuis l'annonce du changement de stratégie, il apparaît que les opérateurs des ateliers de production estiment en grande majorité (68,6%) avoir **élargi leur champ de compétences**. Ce chiffre est d'autant plus significatif que certains postes ne sont pas directement concernés par la nouvelle stratégie.

Enfin, les données montrent une mise en relation plus directe entre le rythme des commandes clients et l'exercice de l'activité dans les ateliers. Ce sont les ordres de production et les demandes clients qui sont perçus comme étant les premiers facteurs du rythme de production plutôt que l'expression d'une directive par le supérieur hiérarchique, la cadence imposées par les équipements, ou le travail d'autres collègues. La plupart (83%) estiment que l'ordre des tâches peut être adapté. Il s'agit là d'un changement important par rapport à l'organisation précédente dans laquelle le rythme de production était dicté par le fonctionnement des machines avec pour objectif principal une forte productivité.

Tableau 6 Facteurs déterminant le rythme de travail

	Note moyenne (échelle de 1 à 5)
Ordres de production	4.26
Exigences des clients	3.82
Responsable hiérarchique	3.06
Cadence dictée par un équipement	2.79
Travail des collègues	2.64

Il apparaît donc que la routine de production a évolué depuis l'annonce et la mise en œuvre d'une nouvelle orientation stratégique. Parmi les différentes modalités proposées par le questionnaire, ce sont bien celles qui sont en phase avec les attendus de l'évolution stratégique qui ressortent : le travail est plus varié, les opérateurs font état d'une polyvalence qui s'exerce sans difficulté, le champ de compétence s'est élargi, et les opérateurs sont plus directement en relation avec l'évolution des commandes. L'ensemble de ces caractéristiques est cohérent avec trois dimensions recherchées à travers la mise en œuvre de la nouvelle stratégie : le raccourcissement des séries, l'intégration des flux de la conception à l'exécution, et la maîtrise des compétences de production.

Après avoir établi que la routine de production a bien évolué dans un sens cohérent avec la réorientation stratégique nous allons maintenant nous intéresser aux facteurs ayant permis cette évolution. Nos données nous permettent de mieux cerner comment les deux aspects ostensifs et performatifs sont concernés.

3.2 LES FORMES D'ACTION SUR LES ASPECTS OSTENSIFS DE LA ROUTINE DE PRODUCTION

L'évolution de la routine de production est pour une part explicable par la mise en œuvre des outils de gestion des compétences créés à cet effet par la direction. Cependant le constat principal pour cet aspect ostensif de la routine de production est que la dynamique est loin d'être une simple mise en œuvre passive des outils.

L'entreprise FONDERIE a élaboré une démarche de gestion des ressources humaines visant très explicitement à permettre une montée en compétence des opérateurs en cohérence avec les exigences liées à l'inflexion stratégique. Cette démarche est basée sur les deux outils essentiels présentés dans la partie précédente : la matrice de compétences d'une part, les entretiens périodiques d'évaluation de compétences d'autre part.

La connaissance de ces outils par les opérateurs est très faible. En ce qui concerne la matrice de compétences, plus de la moitié déclare ne pas la connaître (51,4%), ou en a

simplement entendu parlé (40,5%). En ce qui concerne les entretiens d'évaluation, un quart seulement déclare connaître « tout à fait » leur existence.

Paradoxalement, il existe une **forme d'attente pour de tels outils de développement de compétences**. Pour ceux qui disent ne pas les connaître, ce sont des outils qui seraient jugés comme utiles ou très utiles, à 75% pour les matrices de compétences, à 72,2% pour les entretiens d'évaluation.

Tableau 7 Perception de l'utilité supposée des outils de développement des compétences par ceux qui n'en connaissent pas l'existence

	Matrice de compétences	Entretiens d'évaluation
Très utile	27,8	25,0
Utile	47,2	47,2
Peu utile	19,4	16,7
Inutile	5,6	11,1
Total	100	100

Il apparaît donc un paradoxe très clair : les outils de gestion RH, qui non seulement existent mais en plus font l'objet d'une conception très élaborée (cf. p2), sont presque ignorés de la part des opérateurs à qui ils se destinent, alors même que les mêmes personnes pensent que ces outils seraient utiles.

Les données issues des entretiens semi-directifs complètent ce tableau et permettent de d'enrichir la compréhension de ce paradoxe.

Les opérateurs ont un souvenir incertain des **entretiens d'évaluation**:

- « *On en a eus, il y a deux trois ans, les derniers je crois* » (Opérateur 6).

Lorsqu'on les interroge, ces souvenirs sont associés à des sentiments d'inutilité et d'appréhension. Autrement dit, il y a une forme de méfiance vis-à-vis de la démarche d'évaluation proprement dite. La raison est probablement à rechercher du côté des pilotes. Ces derniers ont un rôle d'animateur et de ressource pour les équipes de production, mais ils n'ont pas de positionnement hiérarchique clair. Or, c'est à eux qu'est dévolue la responsabilité de faire passer ces entretiens d'évaluation, ce qu'ils envisagent avec une certaine crainte :

- « *C'est pas facile parce que souvent on vous répond « mais, t'es pas chef toi »* » (Pilote 2)
- « *Nous, pilotes, on ne sait pas trop où on se situe, quoi* » (Pilote 3)

En ce qui concerne les **matrices de compétence**, ce n'est qu'en creusant la question aux cours des entretiens semi-directifs qu'une explication apparaît. Si ces matrices évoquent un souvenir, elles ne sont pas associées dans les représentations à des outils de GRH, mais à un

complément de la démarche qualité. C'est en effet à l'occasion de la **redéfinition de l'ensemble des processus qualité** et dans leur foulée immédiate que la réflexion sur les compétences à commencer à se formaliser et que les opérateurs ont été associés à leur élaboration. Et, dans cette perspective, **leur rôle a été prégnant, dans la représentation symbolique de la rupture organisationnelle**, et dans l'évolution des compétences attendues :

- « *Mais c'est vrai que c'est une mémoire, ça, la matrice de compétence* » (Opérateur 5)

Une piste de réflexion supplémentaire est apparue au cours des entretiens semi-directifs. En effet, les démarches **d'amélioration des conditions de travail**, et notamment au niveau de l'ébarbage, ont généré un effet positif tout à fait inattendu, car l'attention portée sur ce segment du processus de production et la formalisation pour des raisons de maîtrise de la sécurité et de l'environnement de travail ont joué un rôle sensible dans l'apparition d'une représentation intégrée de l'ensemble du processus d'activité de production (fonderie ⇒ ébarbage ⇒ usinage). Les actions RH en matière de sécurité ont, de manière non intentionnelle, constitué un levier pour le développement de compétences d'intégration et d'amélioration continue.

Sur un autre plan que les dimensions strictement RH, les **tablettes** personnelles, permettant à chacun de se connecter sur le système d'information et de connaître l'état des ordres de fabrication ont joué leur rôle au-delà de ce qu'en espérait la direction. Elles sont très largement utilisées par les opérateurs : 43,2 % y ont recours tout au long de la journée, 18,9% y ont recours à la prise de poste principalement, et ce, dans l'ensemble des ateliers ciblés par ce nouvel outil (usinage, fonderie, montage). Les deux tiers de ceux qui l'utilisent considèrent que la tablette constitue une amélioration pour l'exercice du travail. Les tablettes, qui permettent à chacun de se situer dans le flux de production, sont d'un usage courant et permettent une plus grande autonomie de décision dans les ateliers. Elles permettent aux opérateurs de réorganiser leur travail tout en tenant compte des impératifs des clients. Elle participent donc à l'émergence d'une compétence d'intégration.

Les instruments de gestion ont bien joué un rôle dans l'évolution de la routine de production mais celui-ci n'est pas toujours conforme aux intentions de la direction :

- Les matrices de compétences et les entretiens d'évaluation de compétence, outils RH imaginés pour déployer la stratégie, n'ont pas les effets attendus car ils ne sont pas connus.
- Les matrices de compétences jouent un autre rôle que celui imaginé. Associées en réalité à la démarche qualité plutôt qu'à des pratiques de GRH, elles ont permis une représentation des ruptures liées à la réorganisation par processus, et aux exigences de polyvalence et de montée en compétence qui en découlent. Elles expliquent à ce titre probablement une partie significative de l'évolution du travail.
- Les entretiens d'évaluation ne sont pas mis en œuvre par les pilotes, qui n'en comprennent pas bien le sens et n'ont pas le positionnement qui les légitime dans cet acte managérial.
- D'autres outils RH jouent un rôle de manière non intentionnelle : les efforts réalisés en matière de condition de travail ont en effet initié un mouvement d'intégration, de polyvalence et d'amélioration continue qui vont tout à fait dans le sens de la réorientation stratégique alors que ce n'en n'était absolument pas l'objectif initial.
- Les tablettes, qui relèvent pourtant de la gestion de production, ont joué leur rôle en important en favorisant l'émergence d'une compétence d'intégration chez les opérateurs de production.

Au final, c'est donc dans l'interaction entre la volonté de faire varier les aspects ostensifs de la routine et les pratiques que l'on peut comprendre cet « improvisational aspect of routines » (M. S. Feldman & Pentland, 2003). Néanmoins, l'examen des données montrent que la conception et la mobilisation des outils ne suffisent pas à expliquer les évolutions de la routine de production et leur cohérence avec les attentes stratégiques. Il faut également s'intéresser à ce qui se produit dans les aspects performatifs de la routine.

3.3 LES RELATIONS AVEC LES ASPECTS PERFORMATIFS DE LA ROUTINE DE PRODUCTION

Dans les entretiens comme dans le questionnaire, lorsque l'on interroge les opérateurs sur les moteurs du changement et plus précisément sur ce qui leur a permis d'acquérir de nouvelles compétences on comprend que l'évolution de la routine de production est également produite dans la pratique et que les aspects performatifs de la routine doivent être analysés.

L'autonomie apparaît comme une modalité d'apprentissage de nouvelles connaissances ou de nouvelles compétences. Lorsque des problèmes sont rencontrés, les solutions sont plus

souvent trouvées directement par les opérateurs (48,6%) plutôt que suite à l'appel à d'autres personnes (35,1%). Et lorsque d'autres personnes sont sollicitées, il n'y a pas de schéma très clair mettant en évidence des personnes ressources très identifiées. Le pilote d'équipe en particulier ne ressort pas comme un référent évident alors que cela aurait dû être le cas dans l'organisation mise en place. Plus d'un tiers des opérateurs a recours à de la documentation pour solutionner les problèmes, ce qui constitue un indice d'apprentissage en autonomie.

Les opérateurs estiment que c'est **en autonomie, seuls ou par des échanges collectifs** avec les collègues immédiats, qu'ils développent le mieux de nouvelles compétences. Ce type d'apprentissage suppose du temps et il n'est pas toujours simple d'extraire les opérateurs des contraintes quotidiennes de production :

- « on a mis des personnes avec moi en formation. Elles étaient trois personnes, mais deux ont abandonné, parce qu'elles n'avaient pas le temps et on ne les laissait pas apprendre. » (Pilote 1)

Le directeur de l'entreprise est d'ailleurs conscient du problème :

- « si on prend la personne et qu'on lui met trois jours, ça ne marche pas. Il faut une certaine continuité dans la formation et qu'on exerce régulièrement. » (Directeur de FONDERIE)

Inversement, le supérieur hiérarchique n'est pas perçu comme étant une personne ressource dans le développement de nouvelles compétences.

Tableau 8 Voies de développement de nouvelles compétences.

	Note moyenne (échelle de 1 à 5)
En essayant de progresser par soi-même	3.83
Par des échanges avec des collègues de votre atelier	3.74
Par des formations	2.97
Par référence à des procédures qualité	2,75
Par échange avec des collègues d'autres ateliers	2.59
Par accompagnement de votre supérieur hiérarchique	2.44

Les données montrent de manière concordante l'importance des **dynamiques collectives**. La quasi-totalité (90%) des opérateurs souligne l'existence d'un esprit d'équipe. Les échanges professionnels ont lieu pendant l'exercice du travail essentiellement, et sont perçus comme étant assez importants (51,4%) ou très importants (45,7%) pour le partage d'expérience. C'est ici reconnu comme une évolution par rapport au fonctionnement précédent : « *En usinage, plus rien n'est séparé. Et puis, ça fonctionne plutôt bien.* » (Pilote Usinage 1)

4. DISCUSSION

A ce stade du débat théorique sur les routines dynamiques, trois dimensions sont mises en exergue (Feldman et al., 2016, p.506) : 1. Action in routines is situated, 2) actors are knowledgeable and often reflective, 3) what appear to be stable is only stable for now.

En mettant en perspective nos résultats à l'aide de ces trois points, il est possible d'avancer dans la compréhension de ce que peut apporter la théorie des routines dynamiques à l'approche SaP.

Nos résultats montrent effectivement que le lieu et le temps spécifiques propres aux routines (M. S. Feldman & Pentland, 2003) correspondent aussi au temps et au lieu dans lesquels se construit en partie la stratégie. En l'occurrence, les intentions stratégiques manifestées par la direction de FONDERIE, exprimées en termes d'intégration des processus et de raccourcissement des séries, devaient s'accompagner d'une évolution des compétences au niveau des opérateurs de production (polyvalence, vision plus intégrée du processus de production, meilleure maîtrise de la qualité). Les outils de gestion RH ont été conçus pour obtenir cette évolution des compétences. L'observation du jeu entre les aspects ostensifs et les aspects performatifs de la routine sur le lieu même de production a permis de faire trois types de constats : certains outils ont infléchi la routine de production par des effets autres que ceux imaginés initialement (matrices de compétences), d'autres n'ont pas infléchi la routine de production parce que les conditions organisationnelles n'ont pas permis leur usage (les entretiens d'évaluation), et enfin d'autres outils encore ont infléchi la routine de reproduction alors que cela n'était pas envisagé initialement (l'amélioration des conditions de travail à l'ébarbage, les tablettes tactiles). L'intention stratégique, ses possibilités de déploiement réelles, et ses possibilités de développement ultérieures ont donc acquis une substance spécifique au sein des ateliers de production.

Nos résultats confirment que la routine de production évolue sous l'influence des pratiques des acteurs selon deux registres, celui de l'intention et celui de l'émergence. Du point de vue des décideurs (direction générale et DRH), il y a eu une volonté manifeste de traduire les intentions stratégiques à travers la conception de nouveaux outils. Ce formalisme a agi sur les représentations des opérateurs de production, qui, bien que ne se souvenant pas spontanément des matrices de production, ont bien intégré la redéfinition des processus de production qu'elles incorporaient. Par ailleurs, même sans intention, la routine de production a évolué par nécessité. Les opérateurs ont dû, indépendamment de ce qu'ils avaient « décidé », faire face à

de nouvelles conditions, de nouvelles contraintes et de nouvelles exigences. Les données recueillies montrent que cette adaptation s'est faite dans l'action, et que les aspects performatifs des routines incorporaient en l'occurrence des capacités de résolution de problème, des capacités à se référer à de la documentation, et des dimensions cognitives collectives. A ce titre, la théorie des routines dynamiques permet de montrer que la fabrique de la stratégie intègre les actions, les connaissances et les compétences des opérateurs de production.

Enfin, les résultats confirment l'idée la routine permis la routine permis par la routine est un équilibre temporaire. La routine de production a fait l'objet de variations, parfois intentionnelles et personnalisées, d'autres fois non intentionnelles et diffuses. Certaines de ces variations ont « survécu » (la capacité de passer d'un poste à l'autre, d'un atelier à l'autre), d'autres non (les entretiens d'évaluation), mais il n'est pas possible à ce stade de parler d'une « rétention », c'est-à-dire de la stabilisation d'un modèle identifiable et reproductible. Au contraire, l'observateur est davantage marqué par le fait que c'est le mouvement lui-même (la nécessité de mettre en place un modèle différent) qui paraît conduire à une forme d'équilibre. A ce titre, la théorie des routines dynamique aurait tendance à pointer que la fabrique de la stratégie est un processus continu et non séquentiel.

CONCLUSION

Notre communication se proposait, à partir d'une étude de cas unique d'analyser la façon dont des instruments de gestion RH issus d'un processus stratégique sont transformés par les pratiques et comment inversement ils les font évoluer. En nous appuyant sur le concept de routine dynamique, nous avons pu mettre en évidence l'importance of micro levels of analysis for our understanding of la fabrique de la stratégie. Nous avons confirmé que l'usage des outils de gestion des compétences RH peut orienter les comportements et les compétences des salariés vers la finalité stratégique. Cependant, notre recherche indique que l'effet des outils ne peut être simplement déduit de leurs caractéristiques ou de leur mode de construction. Ils s'insèrent dans un contexte organisationnel spécifique et ils ne conduisent à une transformation des routines qu'à travers les pratiques des acteurs. Nous voudrions en conclusion pointer rapidement deux limites et une perspective de prolongement de notre recherche.

Une première limite de notre travail tient aux spécificités du cas étudié : une PME industrielle de 84 salariés. On peut tout d'abord penser que le rapport aux outils de gestion serait probablement différent dans une grande entreprise. La DRH de FONDERIE peut ainsi se permettre de créer, de faire évoluer ou d'abandonner des outils de gestion sans coût de coordination. Les outils créés par un DRH dans une grande entreprise seraient nécessairement plus normatifs. Ils devraient sans doute correspondre à une plus grande variété de situations avec un objectif d'harmonisation entre les différentes unités les utilisant. Le contexte industriel et l'orientation stratégique de notre cas constituent la deuxième spécificité du cas. Les opérateurs de FONDERIE bénéficient d'une certaine autonomie dans leur travail et sont détenteurs de compétences importantes sur lesquelles se base la direction pour construire sa stratégie. Plus encore, dans notre cas, les outils RH ont pour objectif explicite d'augmenter ces compétences. Dans une organisation du travail faisant moins appel à l'autonomie, avec des travailleurs peu qualifiés et une stratégie moins basée sur le développement des compétences, la place des aspects performatifs de la routine de production serait sans doute à examiner spécifiquement.

Du point de vue méthodologique, notre appréhension de la routine de production ne ressort pas d'une analyse directe de l'activité de production. Elle s'appuie en partie sur des observations mais surtout sur ce que nous en ont dit les différents acteurs dans les entretiens et à travers le questionnaire. Cela nous a permis de bien cerner les évolutions de la routine de production mais pas de décrire finement le processus de leur émergence. De la même façon si nous avons pu mettre en évidence les aspects ostensifs et performatifs des routines nous n'avons pas des données nous permettant de décrire l'interaction entre ces deux aspects de la routine.

En termes de prolongement, une étude comparative de plusieurs cas de réorientation stratégique nous permettrait de mieux comprendre les mécanismes fondamentaux liant évolution de la routine de production et outils de gestion. Il s'agirait finalement d'essayer de repérer des régularités et de pointer les éléments contingents (Eisenhardt, 1989). Cependant l'inscription de notre recherche dans le *practice turn* et la nécessité de s'intéresser aux interactions entre "what, who, and how of practice" (Jarzabkowski, Kaplan, Seidl, & Whittington, 2016) interdit un nombre de cas trop important. Pour le dire autrement, il nous semble préférable de comprendre en profondeur le mécanisme en jeu en le replaçant dans son contexte organisationnel plutôt que de multiplier les cas (Dyer & Wilkins, 1991).

RÉFÉRENCES

- Arnaud, N., Mills, C. E., Legrand, C., & Maton, E. (2016), Materializing Strategy in Mundane Tools: the Key to Coupling Global Strategy and Local Strategy Practice?, *British Journal of Management*, 27 :1, 38-57.
- Balogun, J., Seidl, D., & Jarzabkowski, P., (2006), Stratégie comme pratique : recentrage de la recherche en management stratégique, In D. Golsorkhi (Ed.), *La fabrique de la stratégie* 1-7, Vuibert.
- Barney, J. (1991), Firm resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17:1, 99-120.
- Colin, T., Grasser, B. (2007), La gestion des compétences: de la diffusion des pratiques et des outils au modèle ?, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 66, 18-29.
- Dameron, S., Lê, J. K., LeBaron, C. (2015), Materializing Strategy and Strategizing Material: Why Matter Matters. *British Journal of Management*, 26 :1-12.
- Dietrich, A., Gilbert, P., Pigeyre, F. (2010), *Management des compétences Enjeux, modèles et perspectives*. Dunod.
- Dyer, G., & Wilkins, A. (1991), Better Stories, Not Better Constructs, to Generate Better Theory: A Rejoinder to Eisenhardt, *The Academy of Management Review*, 16(3), 613-619.
- Eisenhardt, K. (1989), Building theories from case study research,. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Feldman, M. S. (2015) Theory of routine dynamics and connections to strategy as practice, In Golsorkhi, D. Rouleau, L. Seidl, D. Vaara, E. (Eds.), *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*: 317-330. Cambridge: Cambridge University Press.
- Feldman, M. S., Pentland, B. T. (2003), Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change, *Administrative Science Quarterly*, 48:1, 94-118.
- Feldman, M., Pentland, B., D'Adderio, L., Lazaric, N. (2016) Beyond Routines as Things: Introduction to the Special Issue on Routine Dynamics, *Organization Science*, 27:3, 505-513.
- Jarzabkowski, P., Kaplan, S. (2015). "Strategy tools-in-use: A framework for understanding 'technologies of rationality' in practice". *Strategic Management Journal*, 36(4), 537-558.
- Jarzabkowski, P., Kaplan, S., Seidl, D. Whittington, R. (2016), On the risk of studying practices in isolation: Linking what, who, and how in strategy research, *Strategic Organization*, 14:3, 248-259.

- Jarzabkowski, P., Spee, P. Smets, M. (2013), Material artifacts: Practices for doing strategy with ‘stuff’, *European Management Journal*, 31:1, 41-54.
- Jick, T. D. (1979) Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action, *Administrative Science Quarterly*, 24:4, 602-611.
- Johnson, G., Melin, L., Whittington, R. 2003. “Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View”. *Journal of Management Studies*, 40:1, 3-22.
- Ketokivi, M., Castañer, X. (2004), Strategic Planning as an Integrative Device, *Administrative Science Quarterly*, 49(3), 337-365.
- Laroche, H., Nioche, J.-P. (2006, L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise, *Revue Française de Gestion* 160, 81-105.
- Masson, A., Parlier, M., (2004), Les démarches compétences, Éditions ANACT.
- Morse, J. M., (1991), Approaches to qualitative-quantitative methodological triangulation, *Nursing research*, 40:2, 120-123.
- Oiry, E., 2012. « La conception des instrumentations de gestion RH : l'apport du concept de rapport de prescription ». @GRH, 4:5, 11-44.
- Retour, D., Picq, T. Defélix, C. (2009) Gestion des compétences Nouvelles relations nouvelles dimensions, Vuibert.
- Rouleau, L. (2013), Strategy-as-practice research at a crossroads, *M@n@gement*, 16:5, 547-365.
- Stake, R. E. (1995) The art of case study research, Sage.
- Vaara, E., & Whittington, R. (2012), Strategy-as-Practice: Taking Social Practices Seriously, *Academy of Management Annals*, 6:1, 285-336.
- Wernerfelt, B. (1984), A Resource-Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, 5:2, 171-181.
- Whittington, R. (2003), The work of strategizing and organizing: for a practice perspective, *Strategic organization*, 1:1, 117-126.
- Whittington, R. (2006), Completing the practice turn in strategy research, *Organization Studies*, 27:5, 613-634.
- Yin, R. K. (1981), The Case Study Crisis :Some Answers, *Administrative Science Quarterly*, 26, 58-65.
- Yin, R. K. (2003), *Case Study Research : Design and Methods*, Sage Publications.