

De la capacité d'absorption des cadres intermédiaires et de leurs employés à l'engagement dans la mise en place de nouvelles routines de travail

Nancie Chevrette and Éric Jean

Number 4, 2020

L'ère de l'innov-action RH : la mise en valeur de l'humain au travail

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1076718ar>

DOI: <https://doi.org/10.1522/radm.no4.1248>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Département des sciences économiques et administratives de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)

ISSN

2369-6907 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Chevrette, N. & Jean, É. (2020). De la capacité d'absorption des cadres intermédiaires et de leurs employés à l'engagement dans la mise en place de nouvelles routines de travail. *Ad machina*, (4), 155–166.
<https://doi.org/10.1522/radm.no4.1248>

Article abstract

The objective of this proposal is to present a theoretical reflection on the concept of project absorption capacity and the role of management and employee commitment in establishing work routines. The problem is generally to realize projects simultaneously, that can create additional pressure on employees regarding available resources. The development of a theoretical framework, emphasizing the request for project realization, absorption capacity, routines and commitment, leads to the proposal of a three-stage conceptual framework. The first stage represents the project at its initiation, that is when the project is added to the work request and it challenges the absorption capacity of the employees. The second stage specifically concerns the absorption capacity as a resource, that is, the acquisition, assimilation, transformation and use of knowledge to implement new work routines, as planned in the project. The third and final stage highlights the relationship between absorption capacity and engagement. Finally, this theoretical approach attempts to demonstrate that examining the project absorption capacity reveals a significant theoretical originality and that deepening the concepts of commitment and work routines pushes the limits of research in project management. In addition, exploring the potential effects of better absorption capacity on project success addresses a real problem facing many organizations from different business sectors.

© Nancie Chevrette, Éric Jean, 2021



This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

<https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/>

This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research.

<https://www.erudit.org/en/>

Titre : De la capacité d'absorption des cadres intermédiaires et de leurs employés à l'engagement dans la mise en place de nouvelles routines de travail

Rubrique : Perspective théorique

Auteur(s)

1 : Nancie Chevrette

2 : Eric Jean

Citation : Chevrette, N. et Jean, E. (2020). De la capacité d'absorption des cadres intermédiaires et de leurs employés à l'engagement dans la mise en place de nouvelles routines de travail. *Ad Machina*, 4(1). doi: 10.1522/radm.no4.1248

Affiliation des auteurs

1 : Université : Université du Québec à Chicoutimi

Courriel : nancie.chevrette1@uqac.ca

2 : Université : Université du Québec à Chicoutimi

Courriel : eric_jean@uqac.ca

Remerciements

Déclaration des conflits d'intérêts

- Aucun conflit d'intérêts à déclarer
- Conflit d'intérêts à déclarer (veuillez détailler)

Détails :

Résumé (250 mots)

La présente proposition a pour objectif de présenter une réflexion théorique sur le concept de capacité d'absorption des projets et le rôle de l'engagement des gestionnaires et des employés dans la mise en place des routines de travail. La problématique générale se situe dans un contexte de mise en œuvre de projets simultanés qui peut créer une pression supplémentaire sur les employés en ce qui a trait aux ressources disponibles. L'élaboration d'un cadre théorique, mettant en relief la demande de mise en œuvre de projet, la capacité d'absorption, les routines et l'engagement, conduit à la proposition d'un cadre conceptuel en trois temps. Le premier moment représente le projet lors de sa mise en œuvre, c'est-à-dire au moment où le projet est ajouté à la demande de travail et qu'il interpelle la capacité d'absorption des employés. Le deuxième moment concerne spécifiquement la capacité d'absorption comme ressource, soit l'acquisition, l'assimilation, la transformation et l'exploitation des connaissances pour la mise en place de nouvelles routines de travail, comme prévu au projet. Le dernier moment met en lumière la relation entre la capacité d'absorption et l'engagement. Au final, cette démarche théorique tente de démontrer que l'examen de la capacité d'absorption du projet dégage une originalité théorique significative et qu'approfondir les concepts d'engagement et de routines de travail repousse les limites de la recherche en gestion de projet. De plus, l'exploration des effets potentiels d'une meilleure capacité d'absorption sur le succès des projets répond à une problématique réelle à laquelle doivent faire face plusieurs organisations provenant de différents secteurs d'activité.

Abstract

The objective of this proposal is to present a theoretical reflection on the concept of project absorption capacity and the role of management and employee commitment in establishing work routines. The problem is generally to realize projects simultaneously, that can create additional pressure on employees regarding available resources. The development of a theoretical framework, emphasizing the request for project realization, absorption capacity, routines and commitment, leads to the proposal of a three-stage conceptual framework. The first stage represents the project at its initiation, that is when the project is added to the work request and it challenges the absorption capacity of the employees. The second stage specifically concerns the absorption capacity as a resource, that is, the acquisition, assimilation, transformation and use of knowledge to implement new work routines, as planned in the project. The third and final stage highlights the relationship between absorption capacity and engagement. Finally, this theoretical approach attempts to demonstrate that examining the project absorption capacity reveals a significant theoretical originality and that deepening the concepts of commitment and work routines pushes the limits of research in project management. In addition, exploring the potential effects of better absorption capacity on project success addresses a real problem facing many organizations from different business sectors.

Mots clés

Projet, capacité d'absorption, engagement, routine, cadre intermédiaire

Droits d'auteur

Ce document est en libre accès, ce qui signifie que le lectorat a accès gratuitement à son contenu. Toutefois, cette œuvre est mise à disposition selon les termes de la licence [Creative Commons Attribution \(CC BY NC\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

De la capacité d'absorption des cadres intermédiaires et de leurs employés à l'engagement dans la mise en place de nouvelles routines de travail

Nancie Chevrette
Eric Jean

Introduction

L'effervescence de l'internationalisation de l'économie oblige les organisations à atteindre et maintenir de hauts niveaux de performance en s'engageant dans un rythme de changement rapide et en continu par la mise en oeuvre de projets (Soparnot, 2013). C'est dans ce contexte que le concept de la capacité d'absorption a pris naissance avec l'article séminal de Cohen et Levinthal (1990). Abondamment mobilisé par la suite dans les recherches sur la connaissance et l'apprentissage, ce concept d'absorption a su apporter une contribution significative à une meilleure compréhension de l'adaptation des organisations, notamment dans le contexte du management de projets. De même, la recherche sur l'engagement s'est progressivement enrichie depuis les travaux de Kahn (1990), entre autres, afin de mieux saisir la contribution des ressources humaines sur le succès des projets (Matthews, Stanley et Davidson, 2018). Comme l'environnement des organisations est hautement concurrentiel et que son évolution est rapide, elles tentent avec empressement de s'adjoindre une main-d'œuvre très engagée (Rayton, Yalabik et Rapti, 2019). Toutefois, malgré les efforts déployés en ce sens, le taux de succès de mise en oeuvre des projets démontre encore des faiblesses importantes (Project Management Institute, 2018), ce qui amène les dirigeants d'entreprise à se questionner davantage sur la capacité d'absorption de leurs cadres intermédiaires, désignés comme étant les acteurs clés du changement dans leurs organisations. Ces derniers assurent en effet une double fonction : ils voient au bon déroulement des opérations quotidiennes tout en jouant un rôle stratégique dans la mise en oeuvre des projets (Vas et Guilmot, 2017). Cette conciliation demeure un enjeu de taille (Balogun, 2003) dans la mesure où les cadres intermédiaires œuvrent de plus en plus dans des contextes de multiples projets en continu. Ainsi, depuis la dernière décennie, plusieurs organisations et chercheurs visent à mieux comprendre comment intervenir afin de favoriser l'engagement au travail (Knight, Patterson et Dawson, 2019), ce concept étant globalement corrélé positivement avec la performance dans l'exécution des tâches (Bailey, Madden, Alfes et Fletcher, 2017).

La présente communication a donc pour objectif de présenter une réflexion théorique sur le concept de capacité d'absorption individuelle des connaissances du cadre intermédiaire et de ses employés et de son impact sur l'engagement, le tout dans un contexte de mise en oeuvre de projet.

1. Problématique

La recherche constante de performance a fait émerger plusieurs projets organisationnels transformant l'environnement interne à un point tel que le changement est devenu une partie intégrante du fonctionnement des organisations (Autissier, Johnson et Metais-Wiersch, 2018). Afin d'assurer le succès de ces projets, les entreprises s'efforcent d'être plus agiles et de réagir plus rapidement. Or, il ne semble pas y avoir d'approche unique permettant de mener à bien les projets. De plus, les nouvelles avancées technologiques, perturbant tous les secteurs, provoquent des changements en ce qui concerne les rôles et responsabilités fonctionnels des travailleurs et c'est pourquoi de nouvelles façons de travailler émergent constamment et provoquent l'apparition de nouvelles exigences en matière de compétences (Project Management Institute, 2018). À ce titre, la nature des tâches du cadre intermédiaire, acteur clé du changement dans les organisations, s'est lourdement complexifiée (Husser, 2014). Ce dernier a dû très



rapidement manœuvrer dans un contexte de mise en œuvre de projets multiples en simultané (Béliveau, 2013). En plus d'assurer le bon déroulement des opérations quotidiennes et de jouer un rôle stratégique dans la mise en œuvre des projets (Vas et Guilmot, 2017), il doit fréquemment composer avec la gestion du paradoxe « stabilité et changement » (Michaud, 2011). Ses tâches sont devenues plus intenses et plus complexes et c'est ce qui a marqué, depuis une quinzaine d'années, un intérêt croissant pour la recherche sur le rôle des cadres intermédiaires dans les organisations (Vas et Guilmot, 2017).

Malgré les efforts déployés pour l'amélioration de la performance, les organisations accusent encore aujourd'hui des taux d'échecs très élevés et continuent de dilapider des sommes astronomiques lorsque leurs projets échouent (Project Management Institute, 2018). Devant ce constat, les organisations s'interrogent sur la capacité d'absorption du cadre intermédiaire et de ses employés en contexte d'exécution de nouvelles routines de travail et de son impact sur l'engagement. L'environnement concurrentiel et en évolution rapide incite aujourd'hui de plus en plus d'organisations à vouloir posséder une main-d'œuvre engagée (Rayton et *al.*, 2019). Cette volonté n'est certes pas étrangère aux répercussions positives de l'engagement sur la productivité et la performance des organisations (Bakker et Demerouti, 2008). C'est pourquoi l'engagement fait dorénavant partie de considérations importantes pour de nombreuses organisations. Les plus récentes études entourant l'engagement cherchent à identifier les difficultés rencontrées lors de la mise en œuvre d'interventions organisationnelles (Knight et *al.*, 2019). Dans ce contexte, les gestionnaires auraient avantage à offrir plus d'occasions de réflexion aux employés concernant leurs processus et les pratiques de travail (Balwant, 2019). Du côté pratique, cela pourrait se traduire par une marge de manœuvre élargie qui leur permettrait de déterminer au quotidien quelles tâches doivent être accomplies et de quelle manière (Bakker et Oerlemans, 2019). Que ce soit en contexte de mise en œuvre de projet ou dans le cadre d'un travail régulier, lorsque les employés ont plus d'autonomie, ils peuvent choisir de consacrer plus de temps aux tâches qu'ils préfèrent ou qu'ils estiment prioritaires, ce qui les conduit à des niveaux plus élevés d'engagement au travail (Bakker et Oerlemans, 2019). Aussi, étant donné qu'une bonne gestion du changement aide à faire avancer la mise en œuvre d'un projet, certains auteurs proposent que la direction des organisations démontre un soutien de haut niveau à l'égard des besoins de flexibilité et d'efficacité de leurs employés, ce qui favoriserait le maintien ou l'augmentation du niveau d'engagement des employés touchés par le projet (Marble, 2003).

De son côté, le concept de la capacité d'absorption a également fait l'objet de plusieurs publications depuis l'article séminale de Cohen et Levinthal (1990), paru au cours de la même période où le concept de l'engagement a pris forme. L'engouement rapide suscité par le concept d'absorption a résulté quelques années plus tard en la proposition du modèle de Zara et George (2002). Ce modèle définit la capacité d'absorption comme un ensemble de routines et de processus organisationnels par lesquels une organisation acquiert, assimile, transforme et exploite la connaissance afin de produire une capacité organisationnelle dynamique lui offrant un avantage compétitif, et ce, en réponse à un besoin d'innovation en réaction à l'évolution de son environnement. Par ailleurs, lorsque les changements requis concernent l'amélioration des processus de travail, les routines subissent invariablement des modifications et cela impacte les parties prenantes visées par ces changements. Dans ce contexte, le cadre intermédiaire doit redoubler d'attention afin que son équipe demeure engagée et réussisse à concilier les besoins du travail quotidien et ceux liés aux nouveaux processus de travail à implanter.

Il est intéressant de constater que plusieurs travaux sur l'engagement de même que sur la capacité d'absorption ont pour finalité l'amélioration de la performance des individus et des organisations. Il semble toutefois que peu d'auteurs s'intéressent à la capacité d'absorption des individus de même qu'à son impact sur l'engagement des employés dans l'exécution de nouvelles routines. Bien que certaines pistes de solution soient intéressantes et peuvent avoir une influence positive sur l'engagement et le taux de succès de mise en œuvre des projets, il n'en reste pas moins qu'obtenir un niveau élevé d'engagement lors de leur

implantation demeure un enjeu de taille (Marble, 2003). Les difficultés complexes que rencontre le management de projet sur le terrain sont toujours présentes (Pilniere, Gelize, Boigey et Merlo, 2018) et c'est pourquoi le questionnement sur la capacité d'absorption du cadre intermédiaire et de ses employés lors de la mise en place de nouvelles routines de travail et son impact sur l'engagement s'avère tout à fait à propos.

À la lumière de ces informations, il se dégage une problématique intéressante d'un point de vue théorique et pratique. En effet, il s'avère que dans un contexte de mise en œuvre de projet, il est pertinent d'envisager que la capacité d'absorption des cadres intermédiaires et de ses employés puisse avoir des impacts sur l'engagement. Ainsi, l'exploration des liens possibles entre la capacité d'absorption, l'engagement et les routines peut conduire à des pistes de réflexion intéressantes pour les praticiens en plus de contribuer à l'avancement des connaissances sur l'engagement des parties prenantes dans les projets.

2. Cadre théorique

2.1 Capacité d'absorption

Dans leur article séminal, Cohen et Levinthal (1990) donnent le coup d'envoi aux recherches sur la capacité d'absorption en la définissant comme la capacité tripartite d'une entreprise à reconnaître la valeur d'une nouvelle information ou connaissance, à l'assimiler et à l'appliquer à des fins d'exploitation commerciale afin de générer un avantage compétitif sur le marché. Quelques années plus tard, Zahra et George (2002) introduisent la notion de routine organisationnelle dans la conception d'un modèle de capacité d'absorption au sein duquel ils définissent la capacité d'absorption comme étant la vision d'un ensemble de routines et de processus organisationnels par lesquels une organisation peut collecter et exploiter la connaissance. Pour construire leur modèle, ils identifient quatre dimensions distinctes jouant chacune un rôle différent et complémentaire et ayant un impact sur le rendement d'une organisation. D'abord, ils proposent la dimension acquisition qui se définit comme étant la capacité d'une organisation à localiser, identifier, valoriser et acquérir de nouvelles connaissances jugées critique à ses opérations. Ensuite, la dimension assimilation qui désigne la capacité d'une organisation à absorber la nouvelle connaissance et qui fait référence aux routines et processus organisationnels permettant d'analyser, de traiter, d'interpréter, de comprendre, d'internaliser et de classer la nouvelle connaissance. Puis la dimension transformation qui est la capacité d'une organisation à développer et à affiner des routines internes qui facilitent le transfert et la combinaison des connaissances nouvellement acquises ou assimilées. Finalement, la dimension exploitation qui se présente comme étant la capacité de l'organisation à intégrer les connaissances acquises, assimilées et transformées dans leurs opérations et leurs routines afin de créer de nouvelles opérations, de nouvelles compétences, de nouvelles routines et de nouvelles structures organisationnelles. Cette dimension est possiblement la plus importante parce qu'elle met en lumière le cumul des efforts d'assimilation et de transformation de la nouvelle connaissance acquise.

Dans cette communication, nous souhaitons toutefois examiner la capacité d'absorption non pas d'un point de vue organisationnel, mais individuel. Pour ce faire, nous définissons la capacité d'absorption comme étant la capacité d'une personne à acquérir de la connaissance externe, à l'assimiler et à l'utiliser pour générer de la performance, et ce, grâce à la mise en place de nouvelles routines de travail. Cette définition est d'ailleurs conforme à celle de Zahra et George (2002) de même qu'à celle de Tian et Soo (2018) qui, à l'instar de la présente communication, l'abordent d'un point de vue individuel. De plus, comme certains auteurs estiment que l'ensemble des capacités d'absorption individuelles compose la capacité d'absorption de l'organisation (Foss, 2007; Ployhart et Moliterno, 2011), il devient opportun d'aborder la capacité d'absorption sous ce point de vue. Il est également important de souligner que cette approche demeure peu explorée, car il existe très peu d'études ayant tenté de conceptualiser la capacité d'absorption individuelle (Hart, Gilstrap et Bolino, 2016). Cette ouverture à la recherche dans la littérature peut sembler



surprenante, car plusieurs chercheurs soutiennent qu'il faut nécessairement cerner la capacité d'absorption des employés pour comprendre la capacité d'absorption organisationnelle (Soo, 2018; Volberda, Foss et Lyles, 2010; Yao et Chang, 2017; Zahra et George, 2002).

La section suivante explique ce qu'est l'engagement. Comme vous verrez, il est proposé que les liens qui unissent la capacité d'absorption et l'engagement dans un contexte de mise en œuvre de projet se situent à deux niveaux. D'abord, au niveau des exigences que requiert le projet lorsque les employés concernés doivent en faire la mise en œuvre. À titre d'exemple, on peut penser aux efforts physiques ou psychologiques que les employés et les cadres intermédiaires doivent déployer lors de la mise en œuvre de projet. Ensuite, au niveau des ressources nécessaires à l'engagement, notamment les besoins en matière de soutien, de clarification des rôles, de participation à la prise de décision ou encore d'autonomie. Différentes demandes et ressources pourraient ainsi émerger à travers les quatre dimensions de la capacité d'absorption.

2.2. Engagement

C'est à partir de l'article séminal de Kahn (1990), qui a conceptualisé l'engagement au travail, que ce concept a été défini comme un sens du retour sur investissement de soi en fonction des performances en plus d'une sensation de pouvoir se montrer et travailler sans peur ni conséquences négatives sur l'image de soi, le statut ou la carrière. Dès lors, l'intérêt pour l'engagement a explosé et s'est traduit en plusieurs définitions, théories et concepts, et divers instruments de mesure (Knight et al., 2019). Les auteurs Schaufeli, Salanova, González-romá et Bakker (2002) ont été les pionniers du développement d'une mesure de l'engagement comprenant trois dimensions. Premièrement, la vigueur, qu'ils ont définie par une énergie élevée, des efforts soutenus, de la résilience mentale au travail, de la persévérance ainsi que par une motivation à s'investir dans le travail. Deuxièmement, le dévouement qui fait référence à une grande implication au travail avec enthousiasme et un sentiment de fierté et d'inspiration. Troisièmement, la concentration qu'ils ont caractérisée par une pleine intensité dans le travail de sorte que le temps passe très rapidement. Ils ont nommé cette mesure l'échelle d'*Utrecht Work Engagement Scale* (UWES). Quelques années plus tard, Bakker, Hakanen, Demerouti et Xanthopoulou (2007) ont bonifié l'UWES en développant le modèle des demandes de ressources communément appelé modèle JD-R. Leur modèle, toujours d'actualité (Borst, Kruijen et Lako, 2019), suppose que chaque profession a ses propres caractéristiques de travail spécifiques et qu'elles sont classées en deux catégories générales, c'est-à-dire les demandes de travail et les ressources d'emploi. L'hypothèse centrale du modèle JD-R est que la pression sur l'emploi se développe lorsque les demandes de travail sont élevées. Dans ce contexte, si les ressources d'emploi sont limitées, l'engagement diminue et à l'inverse, si elles sont nombreuses, l'engagement au travail est possible (Bakker et Demerouti, 2007). Les auteurs du modèle JD-R soutiennent également que les ressources d'emploi, telles que l'autonomie, le soutien social et la rétroaction professionnelle, stimulent la motivation et mènent à l'engagement et au mieux-être alors que les ressources personnelles, telles que l'autoefficacité, la résilience et l'optimisme, permettent aux individus de surmonter les défis professionnels et de rester engagés. Les recherches ont démontré que les employés qui présentent des niveaux élevés d'optimisme, d'autoefficacité, de résilience et d'estime de soi sont plus capables de se mobiliser et sont généralement plus engagés dans leur travail (Bakker et al., 2007). Le modèle JD-R permet également de mettre en lumière que plus les organisations sont riches en ressources d'emploi, plus elles sont intrinsèquement motivantes, car elles permettent aux individus de s'épanouir et de satisfaire leurs besoins liés au travail par un sentiment de choix, de compétence et d'appartenance (Bakker et Demerouti, 2007). Toujours avec ce même modèle, on observe que les effets négatifs des demandes de travail élevées sont atténués lorsque les ressources d'emploi et les ressources personnelles sont stimulées (Bakker et Demerouti, 2007). Ces résultats démontrent que ce modèle est particulièrement intéressant dans la mesure où il peut s'appliquer dans tout type d'environnement. Afin d'aller un peu plus loin, Bakker et Demerouti (2008) ont conceptualisé une combinaison de l'échelle d'*Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) et du modèle JD-R. Au fil du temps, cette conceptualisation gagna

en popularité et elle est devenue aujourd'hui l'une des plus étudiées et établies (Bailey et *al.*, 2017). Cette combinaison démontre que les ressources d'emploi et les ressources personnelles déclenchent un processus de motivation chez l'individu qui mène à l'engagement au travail et à une meilleure performance.

Comme précisé précédemment, la capacité d'absorption individuelle est un processus qui intègre diverses capacités (acquisition, assimilation, transformation, exécution). À ce titre, la capacité d'absorption peut être considérée comme une ressource nécessaire à la mise en œuvre de projet. De plus, ce processus peut faire appel, à un moment ou à un autre, à d'autres ressources telles que l'autonomie, le soutien social, la rétroaction professionnelle, l'autoefficacité, la résilience, voire l'optimisme pour surmonter les défis et rester engagé. Par conséquent, nous pouvons penser que plus une entreprise est en mesure de mettre à la disposition de chacun des employés les ressources nécessaires à la mise en œuvre de projet, plus elle est en mesure de stimuler positivement leur capacité d'absorption respective, ce qui pourrait stimuler leur engagement et se conclure par une exécution fluide des nouvelles routines de travail.

La prochaine section fait référence aux routines de travail. Rappelons-nous que dans un contexte de projet, il n'est pas rare que les routines de travail soient appelées à être modifiées. À titre d'exemple, les projets cherchant à améliorer l'efficacité et l'efficience des processus de production ont inévitablement un impact sur les routines en place. Si tel est le cas, tout au long de la mise en œuvre du projet, les individus concernés doivent acquérir l'information, l'assimiler pour mieux la comprendre et visualiser les nouvelles routines de travail. Puis viendra l'étape de transformer progressivement leurs routines existantes pour arriver à un niveau d'exécution fluide de leurs nouvelles routines de travail. Cet exemple illustre comment les projets peuvent avoir un impact sur les routines de travail et que ces mêmes projets font appel à la capacité d'absorption des individus concernés.

2.3 Routine

La routine est définie comme étant une aptitude à exécuter une action répétée dans le cadre d'un contexte appris (Reynaud, 1998). Initialement, les routines étaient considérées comme des structures temporelles et plusieurs auteurs s'entendaient pour dire qu'une grande partie du travail s'effectue au moyen de routines (Feldman, 2000). Globalement, les routines servent à l'intégration de la connaissance (Grant, Spender et Grant, 1996).

On note trois aspects des routines soit les aspects ostensif, performatif, et artéfact (Wright, 2013). L'aspect ostensif représente la structure de la routine, l'aspect performatif permet aux acteurs d'improviser, d'innover et d'ajuster leurs actions dans le temps et l'aspect artéfact représente les éléments structuraux utilisés pendant la mise en œuvre des routines variant des règles écrites, procédures et formulaires jusqu'à l'environnement matériel (Wright, 2013). La littérature soulève également deux types de routines individuelles. D'abord, on retrouve les routines statiques ou opérationnelles, marquées de l'aspect ostensif, qui amène l'individu à effectuer une même tâche sans réflexion (Cohen et *al.*, 1996). Ce type de routine permet au travailleur, une fois la routine enclenchée, de ne plus avoir à mobiliser constamment ses facultés de réflexion. Le travailleur exécute sans conscience de l'effort. Ensuite, il y a les routines dynamiques, marquées de l'aspect performatif, qui amènent l'individu à résoudre de nouveaux problèmes (Reynaud, 1998). Ce type de routine permet au travailleur d'aller à la recherche d'innovation grâce à un processus d'essais et d'erreurs. Au fil du temps, les études sur la notion de routines ont attribué à ces dernières des qualités de stabilité et de changement (Pentland, 1995) et elles ont proposé qu'il y existe une dynamique interne associée aux routines qui favorise le changement continu (Feldman, 2000). Plus précisément, les réactions des gens envers les routines influencent leur mise en œuvre et créent un potentiel de changement en continu (Feldman, 2000).



Grâce aux routines, on observe une certaine acquisition de connaissances et de savoir-faire (Gitchenko, Boudarel et Bary, 2014). En fait, les routines sont intimement liées à l'apprentissage. Prenons, par exemple, un projet qui requiert la mise en place de nouvelles routines de travail pour l'implantation d'une nouvelle technologie. Chaque individu concerné devra d'abord acquérir certains artefacts qui lui permettront d'assimiler de la nouvelle connaissance pour bien comprendre le projet et ses nouvelles routines de travail. Toujours par l'apprentissage, il sera en mesure de transformer progressivement ses routines de travail pour atteindre un niveau d'exécution fluide. Cet exemple fait ressortir un aspect intéressant des routines voulant qu'un individu soit continuellement capable d'acquérir, d'assimiler, de transformer et d'exploiter de nouvelles connaissances, comme illustré dans le modèle de la capacité d'absorption de Zahra et George (2002).

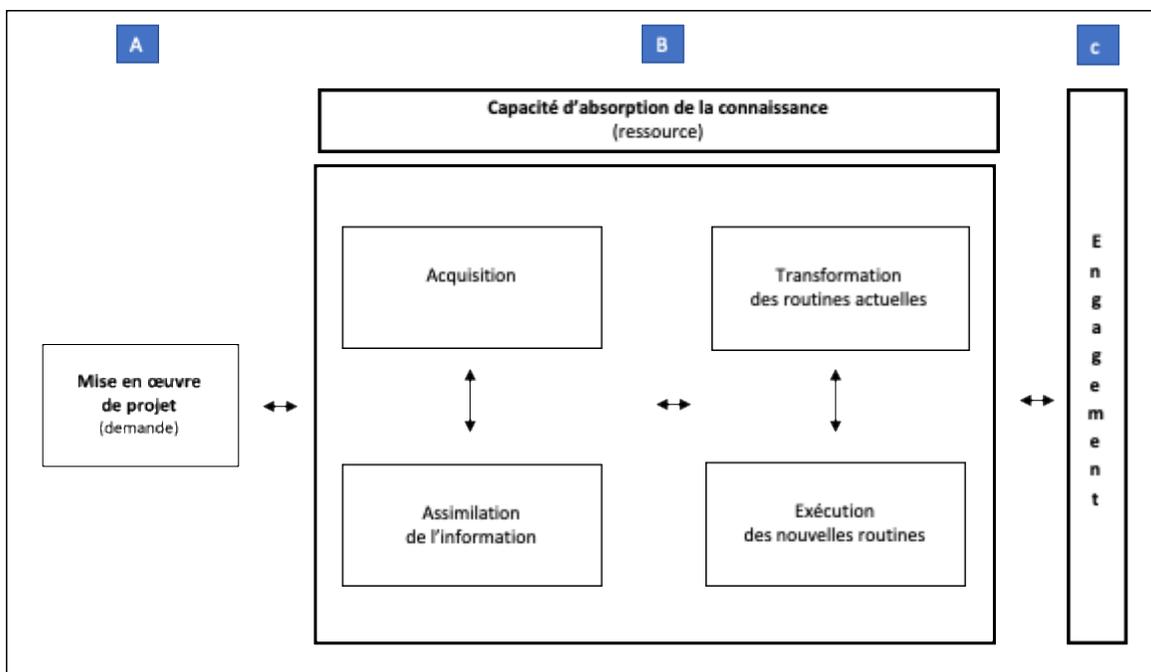
En résumé, ce cadre théorique nous a permis de mieux saisir l'intégration des routines à la capacité d'absorption et ensuite les liens qui unissent la capacité d'absorption à l'engagement.

3. Cadre conceptuel

Pour concevoir le cadre conceptuel (voir figure 1), nous nous sommes inspirés du modèle de la capacité d'absorption de Zahra et George (2002) qui comprend quatre dimensions soit l'acquisition, l'assimilation, la transformation et l'exploitation de connaissance. La capacité d'absorption représentée dans ce cadre conceptuel représente un processus qui permet le passage d'une dimension à l'autre. D'abord, on y voit la dimension acquisition où se fait la collecte d'informations relatives à un projet. Dans cette dimension, on y retrouve tous les artefacts requis pour faire la mise en œuvre du projet y compris les outils permettant la mise en place de nouvelles routines de travail. Il y a ensuite la dimension assimilation qui permet la compréhension des artefacts reçus précédemment. Dans cette phase, le cadre intermédiaire et ses employés doivent analyser, traiter, interpréter et comprendre les informations reçues. À travers cette assimilation d'information, il sera possible de visualiser les nouvelles routines de travail. Puis vient la dimension transformation qui permet la mise en place progressive des nouvelles routines de travail. Le tout se finalise avec la dimension exécution dans laquelle chaque individu est en mesure d'exécuter de façon fluide ses nouvelles routines de travail.

Cette conception de la capacité d'absorption de la connaissance dans la mise en œuvre d'un projet nous amène à identifier la capacité d'absorption comme une ressource, comme décrite dans le modèle JD-R. De plus, nous croyons que tout au long du processus, les travailleurs peuvent faire appel à diverses ressources afin d'améliorer leur capacité d'absorption. À titre d'exemple, ils peuvent faire des demandes reliées aux relations interpersonnelles et sociales pour obtenir le soutien de collègues afin d'acquérir ou de mieux assimiler l'information, ou exiger un climat d'équipe constructif favorisant la transformation des routines existantes. Ils peuvent également requérir des ressources de l'ordre de l'organisation du travail pour clarifier des rôles ou vouloir participer aux prises de décision afin de faciliter l'exécution de nouvelles routines. Selon ce modèle, la capacité d'absorption comme ressource exerce une influence sur l'engagement des individus qui, à son tour, impacte la capacité d'absorption et la mise en place de routines stables ou dynamiques selon les exigences du projet.

Figure 1
Modèle de la capacité d'absorption en contexte de mise en œuvre de projet
Source : Auteurs. Inspirés de Zahra et George (2002)



Ce cadre conceptuel propose un modèle en trois temps. Le premier moment (A) permet de visualiser la demande de mise en œuvre du projet. Ce moment impose au cadre intermédiaire et aux employés un certain nombre d'exigences. Dans bien des cas, cela exige un effort physique ou psychologique de nature cognitive ou émotionnelle (Bakker et *al.*, 2007; Halbesleben et Buckley, 2004). De plus, la mise en œuvre du projet s'effectue généralement dans un contexte où les opérations quotidiennes doivent s'exécuter en parallèle aux changements, ce qui peut amener une surcharge de travail et une pression supplémentaire sur le cadre intermédiaire et ses employés. Lors de cette période, ils pourraient percevoir qu'ils sont en manque de ressources, par exemple, un faible contrôle sur leur travail (Bakker et *al.*, 2007; Wassenhove, 2014). Le deuxième moment (B) permet de représenter le concept de capacité d'absorption du cadre intermédiaire et de ses employés. Il s'agit du processus de la capacité d'absorption comme défini précédemment. À ce moment, nous considérons la capacité d'absorption comme une ressource permettant à l'individu de répondre à la demande (projet). Le troisième moment (C) du cadre conceptuel met en lumière l'impact de la capacité d'absorption sur l'*engagement*. Les flèches à double sens témoignent ici du caractère dynamique du modèle proposé.

C'est à partir de ce cadre conceptuel que certaines propositions pourraient être envisagées. À titre d'exemple, **lors de la mise en œuvre de projet**, il est possible que :

- Lorsque les exigences de travail sont faibles et que les ressources disponibles sont également faibles, la capacité d'absorption est peu sollicitée et l'engagement pourrait alors être peu ou pas affecté;
- Lorsque les exigences de travail sont élevées et que les ressources disponibles sont faibles, la capacité d'absorption est insuffisante et cela pourrait contribuer à une détérioration de l'engagement;

- 
- Lorsque les exigences de travail sont basses et que les ressources disponibles sont élevées, la capacité d'absorption est sous-exploitée et pourrait mener à une stagnation ou une baisse de l'engagement;
 - Lorsque les exigences de travail sont élevées et que les ressources disponibles sont aussi élevées, la capacité d'absorption est stimulée et pourrait assurer le maintien ou une hausse de l'engagement.

Selon le scénario envisagé, la mise en place de nouvelles routines de travail, stables ou dynamiques, pourra être plus ou moins réussie selon le niveau d'engagement des cadres intermédiaires et des employés impliqués dans la mise en œuvre du projet.

Conclusion

Le présent article avait pour objectif de présenter une réflexion théorique sur le concept de capacité d'absorption des cadres intermédiaires et de leurs employés en contexte de mise en œuvre de projet et sur son lien avec l'engagement. Ayant ciblé la problématique générale sur le plan de la capacité d'absorption dans un contexte de mise en œuvre de projet en surplus des opérations régulières, un cadre théorique portant sur la capacité d'absorption, l'engagement et la routine a pu être dégagé pour ensuite déboucher sur la proposition d'un cadre conceptuel *en trois temps*.

Cette proposition théorique a permis de démontrer que l'exploration du projet dans sa phase de mise en œuvre dégage une originalité et une importance certaine pour l'étude de la capacité d'absorption des individus en contexte de projet. De plus, l'exploration des effets de la capacité d'absorption du cadre intermédiaire et de ses employés sur l'engagement et la mise en place des routines répond à une problématique actuelle à laquelle doivent faire face plusieurs organisations provenant de différents secteurs d'activité. La richesse et la complexité de la capacité d'absorption nous amènent à considérer ce concept à deux niveaux. D'abord, comme un facteur explicatif de la performance des routines, car il est reconnu comme un modèle de management des connaissances lié au taux de succès des projets. Ensuite, à titre de ressource pouvant influencer l'engagement des travailleurs concernés et par conséquent, le succès des projets.

Considérant les limites liées à la prédominance des études quantitatives sur le concept de la capacité d'absorption, ainsi qu'au caractère théorique du modèle présenté, il est souhaitable que les recherches à venir puissent adopter une approche qualitative permettant l'exploration des conditions de concomitance des projets avec les activités régulières du cadre intermédiaire et de ses employés. Une approche qualitative pourrait également permettre d'approfondir les relations entre la capacité d'absorption, l'engagement et les routines. Aussi, il serait intéressant de s'attarder à la nature dynamique de la capacité d'absorption en contexte réel. Enfin, une dernière limite de cette étude réside dans le caractère individuel des routines. Il serait pertinent d'explorer la coordination collective (Becker, 2004) pouvant se dégager des routines de travail lors d'une mise en œuvre de projet, son influence sur les capacités d'absorption individuelle et organisationnelle, ainsi que ses impacts sur l'engagement individuel et collectif.

RÉFÉRENCES

Altintas, G. (2017). Le rôle des routines dans la construction des capacités dynamiques : le cas d'une entreprise dans le secteur touristique *. *Management International*, 21(3), 96-165. doi: 10.7202/1052768

Autissier, D., Johnson, K. et Metais-Wiersch, E. (2018). Du Changement à la Transformation. *Question(s) de management*, 21(2), 45-54. doi: 10.3917/qdm.182.0045

- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K. et Fletcher, L. (2017). The Meaning, Antecedents and Outcomes of Employee Engagement: A Narrative Synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 31-53. doi: 10.1111/ijmr.12077
- Bakker, A. B. et Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. doi: 10.1108/02683940710733115
- Bakker, A. B. et Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223. doi: 10.1108/13620430810870476
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E. et Xanthopoulou, D. (2007). Job Resources Boost Work Engagement, Particularly When Job Demands Are High. *Journal of Educational Psychology*, 99(2), 274-284. doi: 10.1037/0022-0663.99.2.274
- Bakker, A. B. et Oerlemans, W. G. M. (2019). Daily job crafting and momentary work engagement: A self-determination and self-regulation perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 417-430. doi: 10.1016/j.jvb.2018.12.005
- Balogun, J. (2003). From Blaming the Middle to Harnessing its Potential: Creating Change Intermediaries. *British Journal of Management*, 14(1), 69-83. doi: 10.1111/1467-8551.00266
- Balwant, P. (2019). Stay close! The role of leader distance in the relationship between transformational leadership, work engagement, and performance in undergraduate project teams. *Journal of Education for Business*, 94(6), 369-380. doi: 10.1080/08832323.2018.1541851
- Becker, M. C. (2004). Organizational routines: a review of the literature. *Industrial and Corporate Change*, 13(4), 643-678. <http://dx.doi.org/10.1093/icc/dth026>
- Béliveau, J. (2013). Middle managers' role in transferring person-centered management and care. *The Service Industries Journal*, 1-18. doi: 10.1080/02642069.2013.815738
- Borst, R. T., Kruyen, P. M. et Lako, C. J. (2019). Exploring the Job Demands–Resources Model of Work Engagement in Government: Bringing in a Psychological Perspective. *Review of Public Personnel Administration*, 39(3), 372-397. doi: 10.1177/0734371X17729870
- Cohen, M. D., Burkhart, R., Dosi, G., Egidi, M., Marengo, L., Warglien, M. et Winter, S. (1996). Routines and Other Recurring Action Patterns of Organizations: Contemporary Research Issues. *Industrial and Corporate Change*, 5(3), 653-698. doi: 10.1093/icc/5.3.653
- Cohen, W. M. et Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- Feldman, M. S. (2000). Organizational Routines as a Source of Continuous Change. *Organization Science*, 11(6), 611-629. doi: 10.1287/orsc.11.6.611.12529
- Foss, N. J. (2007). The Emerging Knowledge Governance Approach: Challenges and Characteristics. *Organization*, 14(1), 29-52.
- Gitchenco, H., Bourdarel, M.-R., et Bary, R. (2014). Université de Lorraine. France. Repéré à http://www.absiskey.com/wp-content/uploads/2014/10/140512_COMMUNIQUE_VF_GeCSO_HGI.pdf
- Grant, R. M., Spender, J. C. et Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109-122. doi: 10.1002/smj.4250171110
- Halbesleben, J. R. B. et Buckley, M. R. (2004). Burnout in Organizational Life. *Journal of Management*, 30(6), 859-879.
- Hart, T. A., Gilstrap, J. B. et Bolino, M. C. (2016). Organizational citizenship behavior and the enhancement of absorptive capacity. *Journal of Business Research*, 69(10), 3981.
- Husser, J. (2014). Oblivion and the role of middle managers in an organizational change/L'oubli et le rôle des cadres intermédiaires dans un changement organisationnel/El olvido y el papel de los mandos intermedios en un cambio organizacional. *Management International*, 19(1), 31-42,220,222,224.
- Kahn, W. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692. doi: 10.2307/256287



- Knight, C., Patterson, M. et Dawson, J. (2019). Work engagement interventions can be effective: a systematic review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(3), 348-372. doi: 10.1080/1359432X.2019.1588887
- Marble, R. P. (2003). A system implementation study: management commitment to project management. *Information & Management*, 41(1), 111-123. doi: 10.1016/S0378-7206(03)00031-4
- Matthews, J., Stanley, T. et Davidson, P. (2018). Human factors and project challenges influencing employee engagement in a project-based organisation (PBO). *International Journal of Managing Projects in Business*, 11(4), 873-885. doi: 10.1108/IJMPB-04-2017-0043
- Michaud, V. (2011). Proposition pour l'étude des tensions dans le mouvement, la sociomatérialité et le paradoxe. *Communiquer*, (5), 47-74. doi: 10.4000/communiquer.425
- Pentland, B., T. (1995). Grammatical Models of Organizational Processes. *Organization Science*, 6(5), 541-556. doi: 10.1287/orsc.6.5.541
- Pilniere, V., Gelize, M., Boigey, P. et Merlo, C. (2018). Le management de projet : une approche de la complexité. *IDEAS Working Paper Series from RePEc*.
- Ployhart, R. E. et Moliterno, T. P. (2011). Emergence of the Human Capital Resource: A Multilevel Model. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 36(1), 127-150.
- Project Management Institute. (2018). *Success in disruptive times: expanding the value delivery landscape to address the high cost of low performance. Pulse of the Profession*. Repéré à <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2018.pdf>
- Rayton, B., Yalabik, Z. Y. et Rapti, A. (2019). Fit perceptions, work engagement, satisfaction and commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 34(6), 401-414. doi: 10.1108/JMP-02-2018-0074
- Reynaud, B. (1998). Les propriétés des routines : outils pragmatiques de décision et modes de coordination collective. *Sociologie du Travail*, 40(4), 465-477. doi: 10.3406/sotra.1998.1317
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-romá, V. et Bakker, A. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92. doi: 10.1023/A:1015630930326
- Soo, C. (2018). Enriching individual absorptive capacity. *Personnel Review*, 47(5), 1116-1132. doi: 10.1108/PR-04-2017-0110
- Soparnot, R. (2013). Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus. *Institut de Socio-Économie des Entreprises et des Organisations (Écully, Rhône). Recherches en Sciences de Gestion*, (97), 23-43. doi: 10.3917/resg.097.0023
- Tian, A. W. et Soo, C. (2018). Enriching individual absorptive capacity. *Personnel Review*, 47(5), 1116-1132. doi: 10.1108/PR-04-2017-0110
- Vas, A. et Guilmot, N. (2017). Paradoxes et changement organisationnel : les stratégies d'adaptation des cadres intermédiaires. *Gestion 2000*, 34(5), 381-410. doi: 10.3917/g2000.345.0381
- Vassenhove, W. V. (2014). Modèle de Karasek. Dans P. Zawieja et F. Guarnieri (Éds.), *Dictionnaire des risques psychosociaux* (pp. 170-174). Paris : Le Seuil.
- Volberda, H. W., Foss, N. J. et Lyles, M. A. (2010). Absorbing the Concept of Absorptive Capacity: How to Realize Its Potential in the Organization Field. *Organization Science*, 21(4), 931-951.
- Wright, A. (2013). Routines organisationnelles : vers une perspective communicationnelle. *Sciences de la société*, (88), 22-57. doi: 10.4000/sds.369
- Yao, F. K. et Chang, S. (2017). Do Individual Employees' Learning Goal Orientation and Civic Virtue Matter? A Micro-Foundations Perspective on Firm Absorptive Capacity. *Strategic Management Journal*, 38(10), 2041-2060. doi: 10.1002/smj.2636
- Zahra, S. et George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 27(2), 185-203. doi: 10.2307/4134351