

## **Appel à communications**

### **Journée d'Etude**

## **« Repenser la GRH, le changement, et la technologie : pour une approche empirique et polyphonique »**

**LENTIC, HEC Liège, Université de Liège – 13 septembre 2024**

Plus que jamais, les organisations dans lesquelles nous évoluons sont aujourd'hui marquées par des crises qui se succèdent, par des incertitudes persistantes et par des innovations multiples. Une profusion de discours normatifs prescrivent des « solutions miracles » aux problèmes que rencontrent aujourd'hui les managers. Dans ce contexte, la recherche en gestion joue un rôle crucial dans la compréhension fine de ces défis et dans l'analyse des solutions qui sont déployées pour y répondre. Cette « recherche » ne pourrait pourtant progresser sans l'investissement continu de toute une communauté de chercheuses et de chercheurs, qui dédient leur travail à l'analyse des phénomènes organisationnels, œuvrant sous la guidance de collègues éclairés.

### **QUATRE THÉMATIQUES DE RÉFLEXION INTERCONNECTÉES**

---

Cette journée d'étude vise à mettre à l'honneur les contributions du Professeur François Pichault à l'analyse des phénomènes de gestion contemporains. La journée d'étude se structure autour de trois sujets phares (la gestion du changement, la GRH, et l'innovation technologique) et d'une méthode-clé (la recherche action) auxquels François Pichault a significativement contribué durant sa carrière académique, et ce dans une diversité de contextes (privés, publics, non-marchands, dans une perspective nationale ou internationale). Ces quatre thématiques feront l'objet de quatre sessions de travail distinctes, introduites par des keynote speakers qui auront également pour mission d'animer les débats autour des contributions retenues pour chaque atelier.

#### **1. UNE APPROCHE POLYPHONIQUE DE LA GESTION DU CHANGEMENT**

---

La gestion du changement est un thème récurrent et fondamental dans les sciences de gestion et les formations en management contemporaines. L'approche polyphonique du changement (Pichault et al., 2021) se distingue par sa volonté de proposer des catégories analytiques permettant de décrire, d'expliquer, d'évaluer, d'anticiper et de gérer le changement. Elle propose un modèle intégré dit « des cinq forces » qui s'intéresse à la fois à la définition d'objectifs stratégiques (approche planificatrice), aux acteurs et aux alliances stratégiques qu'ils tissent entre eux (approche politique), au poids de l'histoire et des décisions antérieures (approche incrémentale), aux éléments contextuels (approche contingente) et à la construction de sens

(approche interprétativiste) (Pichault et al., 2021). Ce faisant, l'approche polyphonique du changement prête une attention particulière à la diversité des acteurs impliqués dans les processus de changement, à leur rationalité et leurs intentionnalités. Ce modèle a induit une approche renouvelée de la conduite du changement dans les organisations qui a permis, entre autres, une meilleure compréhension des dispositifs d'évaluation du changement (Rossignol et al., 2014), un décryptage des « modes managériales » actuelles telles que les « New Ways of Working » (Jemine et al., 2021) et l'entreprise libérée (Fox & Pichault, 2017), et une analyse plus fine des mécanismes d'adhésion et de résistance au changement (Boiteau & Baret, 2017).

La journée d'étude a pour ambition de susciter des échanges autour des thèmes suivants:

- La gestion du changement dans les entreprises, ainsi que les modèles théoriques et les cadres analytiques permettant de l'étudier;
- Les apports d'une approche polyphonique, processuelle, et politique des processus de changement en gestion;
- Des études empiriques contemporaines inspirées, directement ou indirectement, des principes de la gestion du changement polyphonique, et/ou des approches planificatrice, politique, incrémentale, contingente, ou interprétativiste du changement.

## 2. VERS UNE TYPOLOGIE DES MODELES DE GRH

---

Les travaux de Mintzberg sur la structure des organisations constituent depuis plusieurs décennies un grand classique en management des organisations. Ceux-ci, entre autres, décryptent les paramètres constitutifs des organisations et les facteurs de contingence selon lesquels ces paramètres varient de concert, pour aboutir à une typologie des configurations structurelles que l'on retrouve sur le terrain (Mintzberg, 1979). Ces travaux, toutefois, ne nous éclairent pas directement sur les incidences de la structure organisationnelle sur les pratiques de GRH. Pourtant, il apparaît que la diversité des pratiques de GRH peut elle aussi se décrypter sous un prisme contextualiste, permettant d'apprécier la cohérence entre configurations organisationnelles et modèles de GRH (Pichault & Schoenaers, 2003). Une typologie structurée autour de cinq modèles de GRH – arbitraire, objectivant, individualisant, conventionnaliste, et valoriel (Pichault & Nizet, 2013) – permet ainsi de mieux analyser et comprendre les défis contemporains de la GRH, tels que la formalisation des pratiques RH (Adla & Gallego-Roquelaure, 2021), la modernisation de la GRH (Emery, 2019) et du management public (Pichault, 2007), ou encore la gestion des talents (Pichault & Naedenoen, 2022).

Dans ce contexte, nous accueillons des contributions autour des thèmes suivants:

- Des études inspirées des approches contingentes, configurationnelles ou contextualistes de la gestion des ressources humaines ou de ses pratiques, ou d'une réflexion sur ces approches;
- Des recherches portant sur le lien entre la structure organisationnelle et les pratiques de gestion des ressources humaines;
- Des travaux qui, plus largement, s'interrogent sur les enjeux contemporains ou « post-Covid » de la GRH (modernisation, pénurie, crise de sens, bien-être, etc.)

### 3. LES INNOVATIONS TECHNOLOGIQUES AU SEIN ET AU-DELA DES ORGANISATIONS

---

Dans un contexte où l'innovation technologique est omniprésente, la tentation de s'enfermer dans des approches déterministes souvent simplistes, prescriptives ou prédictives est parfois grande. Il importe de rappeler – et peut-être plus que jamais – l'importance cruciale des jeux d'acteurs et des relations de pouvoir dans les projets d'innovation technologique (Pichault, 1995), en lien notamment avec les enjeux stratégiques, organisationnels et humains que la digitalisation soulève inévitablement. Etudier le changement technologique dans toute sa complexité, en prêtant attention à sa processualité, sa matérialité, et aux stratégies d'acteurs qui y prennent part implique d'accepter l'inévitabilité des enjeux des tensions et des conflits qui l'accompagnent et le façonnent (Pichault et al., 2021). Les innovations technologiques contemporaines permettent par ailleurs l'émergence et le développement de nouvelles formes d'organisations et de management hybrides (Halford, 2005). Elles transforment le marché du travail, en redéfinissant les contours des formes d'emploi et en favorisant, notamment, l'émergence de la « gig economy » et le travail de plateforme (Pichault & McKeown, 2019). Elles génèrent aussi des défis en matière de dialogue social (Xhaufclair et al., 2017).

Dès lors, la journée d'étude visera à prolonger ces réflexions autour des thèmes suivants:

- Le changement et l'innovation technologique dans les organisations, explorés sous l'angle de leur complexité sociale et/ou de gestion;
- Des études interrogeant les liens entre technologie, organisation, changement, et politique de GRH;
- Des travaux étudiant de plus près les transformations induites par les nouvelles technologies, telles que celles qui touchent le marché du travail et de l'emploi, ou les dynamiques d'adoption de nouveaux outils technologiques;

### 4. LA RECHERCHE-ACTION COMME DISPOSITIF D'ETUDE DU SOCIAL

---

Dans un monde où il est de plus en plus attendu que la recherche soit menée avec impact et débouche sur des connaissances « actionnables », il y a lieu de se questionner sur les relations qu'entretiennent les chercheurs avec leur terrain et sur les manières de faire de la recherche qualitative. Ce quatrième et dernier thème invite à considérer les apports, mais aussi les limites, de la recherche action comme dispositif d'étude des organisations. Par « recherche action », on entend une méthode de recherche centrée sur l'intervention en entreprise, où le chercheur capitalise sur l'implication des membres d'une organisation dans un problème de terrain pour collecter des données et les analyser (Eden & Huxham, 1996). La recherche devient recherche-intervention, et s'inscrit dans une logique partenariale où le chercheur devient à son tour entrepreneur de l'innovation au sein de l'organisation (Pichault et al., 2008; Xhaufclair & Pichault, 2011). L'intervention en entreprise permet de pénétrer un terrain de recherche inconnu et d'accéder à des données empiriques riches; mais elles posent aussi la question de l'instrumentation du chercheur par les acteurs de terrain, ainsi que de la légitimité de son positionnement (Pichault, 2006 ; Pichault et al., 2008). Ce faisant, de multiples questions émergent autour de la responsabilité sociétale du chercheur, de sa relation aux acteurs de terrain, et de son ancrage dans les réalités de terrain qu'il étudie.

La journée d'étude mettra au cœur des discussions la recherche action comme méthodologie de recherche en sciences de gestion, au-travers notamment des thèmes ci-dessous:

- Des contributions méthodologiques, réflexives ou critiques sur la recherche-action, la recherche-intervention, ou la place de l'intervention dans la vie des chercheurs;
- Des études empiriques menées au sein d'organisations et ancrées dans des dispositifs de recherche-action ou de recherche-intervention;
- Des réflexions sur les défis et enjeux contemporains de la recherche-action dans l'étude de phénomènes émergents ou nouveaux.

## INFORMATIONS PRATIQUES – PROPOSITIONS DE COMMUNICATIONS

---

Cette journée d'étude se tiendra **en présentiel le vendredi 13 septembre 2024 à HEC Liège**, Ecole de Gestion de l'Université de Liège. Elle se structurera autour de l'intervention de *keynote speakers* et de sessions parallèles ouvertes à la communauté scientifique.

En cas d'intérêt à partager vos travaux lors de ces sessions parallèles, nous vous invitons chaleureusement à nous faire parvenir une proposition de communication. Celle-ci se présentera sous la forme d'un abstract d'une à trois page(s), qui 1) résumera de manière synthétique la proposition de communication (question de recherche, fondements théoriques, approche méthodologique, premiers résultats de recherche); et 2) explicitera le lien entre la proposition et un ou plusieurs des quatre thèmes de la journée d'étude présentés ci-dessus.

Ces propositions de communications sont à envoyer pour le 15 mai 2024 au plus tard à l'adresse [lentic@uliege.be](mailto:lentic@uliege.be).

Les langues officielles de la journée d'étude seront le français et l'anglais (au choix des intervenants).

Bien que la journée vise à mettre à l'honneur les travaux du Professeur François Pichault, il n'est pas requis des présentations qu'elles s'ancrent dans les travaux susmentionnés. Les perspectives complémentaires et alternatives, réflexives et/ou critiques, sont chaleureusement encouragées. Les propositions de contributions de jeunes chercheurs et de doctorants sont plus que bienvenues, dans l'optique de favoriser la mise en réseau et le partage de connaissances et de bonnes pratiques dans un climat constructif et bienveillant.

## CALENDRIER

---

- Envoi des propositions de communications : 15 mai 2024 (par email, à l'adresse [lentic@uliege.be](mailto:lentic@uliege.be))
- Retour des évaluateurs : 15 juin 2024
- Journée d'étude : 13 septembre 2024

## INFORMATIONS ADDITIONNELLES

---

Des informations additionnelles sur cette journée d'étude seront reprises de façon régulière sur le site Web de l'événement : [www.lentic.be](http://www.lentic.be), rubrique « journée d'étude 2024 ».

Pour tout renseignement complémentaire éventuel, il vous est également possible de contacter les Professeurs Grégory Jemine ([gjemine@uliege.be](mailto:gjemine@uliege.be)) et Olivier Lisein ([o.lisein@uliege.be](mailto:o.lisein@uliege.be)).

## COMITÉ D'ORGANISATION

---

France Bierbaum

Grégory Jemine

Olivier Lisein

Frédéric Naedenoen

Giseline Rondeaux

et l'ensemble de l'équipe du LENTIC – HEC Liège – Université de Liège

## RÉFÉRENCES

---

- Adla, L., & Gallego-Roquelaure, V. (2022). Dual face of HRM formalization in SME: A gift exchange approach. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 123, 57-68.
- Boiteau, K., & Baret, C. (2017). La conduite du changement en hôpital psychiatrique : le rôle des centres de traduction dans la valorisation des innovations lors d'un projet de promotion du bien-être au travail. *Politiques & Management Public*, 231-246.
- Eden, C., & Huxham, C. (1996). Action Research for Management Research. *British Journal of Management*, 7, 75-86.
- Emery, Y. (2019). In-Depth Modernization of HRM in the Public Sector: the Swiss Way. In: *Swiss Public Administration: Making the State Work Successfully*, pp. 205-220.
- Fox, F. & Pichault, F. (2017). Au-delà des success stories, quel processus de libération ? Etude de cas au sein du secteur public belge. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 23(2), 87-107.
- Halford, S. (2005). Hybrid workspace : Re-spatialisations of work, organisation and management. *New Technology, Work and Employment*, 20(1), 19-33.
- Jemine, G., Pichault, F., & Dubois, C. (2021). The politics behind design projects: when space, organization, and technology collide. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(3), 743-766.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Prentice-Hall International: London.
- Pichault, F. (1995). The Management of Politics in Technically Related Organizational Change. *Organization Studies*, 16(3), 449-476.
- Pichault, F., & Schoenaers, F. (2003). HRM Practices in a Process of Organizational Change: A Contextualist Perspective. *Applied Psychology*, 52(1), 120-143.
- Pichault, F. (2006). L'intervention en organisation: une question de légitimation systémique. *Revue Internationale de Psychosociologie*, 26, 63-96.
- Pichault, F. (2007). HRM-based reforms in public organizations: problems and perspectives. *Human Resource Management Journal*, 17(3), 265-282.
- Pichault, F., Lisein, O., Rondeaux, G et Xhaufclair, V. (2008), *La recherche-intervention peut-elle être socialement responsable ?*, Paris, Vuibert, coll. « AGRH ».
- Pichault, F., & Nizet, J. (2013). *Pratiques de gestion des ressources humaines. Conventions, contextes et jeux d'acteurs*. Média Diffusion, 2013.
- Pichault, F., & McKeown, T. (2019). Autonomy at work in the gig economy: analysing work status, work content and working conditions of independent professionals. *New Technology, Work and Employment*, 34(1), 59-72.
- Pichault, F., Castro, J., & Chevalier, F. (2021). *Gestion du changement: Vers un management polyphonique*. De Boeck Supérieur.
- Pichault, F., & Naedenoen, F. (2022). The challenges of total talent management in the gig economy. *The Routledge Handbook of the Gig Economy*, Routledge, 74-92.
- Rosignol, K., Rousseau, A., Valoggia, P., & Pichault, F. (2014). L'évaluation multidimensionnelle du changement : les cas des organisations publiques. *Question(s) de Management*, 7, 91-115.
- Xhaufclair, V., & Pichault, F. (2011). Le chercheur comme entrepreneur de l'innovation inter-organisationnelle. Enjeux méthodologiques d'une recherche partenariale. *SociologieS*. 1-21.
- Xhaufclair, V., Huybrechts, B., & Pichault, F. (2017). How can new players establish themselves in highly institutionalized labour markets? A Belgian case study in the area of project-based work. *British Journal of Industrial Relations*, 56(2), 370-394.