

Entretien avec François Pichault

par Karen Rossignol, Centre de Recherche Public Henri Tudor, Luxembourg/RT 30



François Pichault est né en Belgique en 1959. Il est Docteur en sociologie de l'Université de Liège, Professeur titulaire à HEC-École de Gestion de l'Université de Liège et Professeur affilié à l'ESCP-Europe à Paris. Il dirige, à l'Université de Liège, le Laboratoire d'Études sur les Nouvelles Technologies, l'Innovation et le Changement ([LENTIC](#)), qui se définit comme un centre de recherche-intervention dont les missions sont la recherche, l'accompagnement, l'évaluation et la formation sur les aspects humains et organisationnels des processus d'innovation et de changement. Il est l'auteur de plusieurs ouvrages en théorie des organisations, en sociologie du travail et en gestion des ressources humaines.

Dans cet entretien, François Pichault revient sur son itinéraire de chercheur en sociologie se tournant progressivement vers les théories et les pratiques des chercheurs en sciences de gestion. Il évoque ses activités de recherches, d'enseignements et d'interventions en entreprise et explique les différences qu'il identifie entre la sociologie et les sciences de gestion : le « rapport au réel » et le « rapport théorie / pratique ».

Premières enquêtes en sociologie sur les thèmes de l'art, de la culture et des loisirs puis sur le thème des nouvelles technologies de l'information et de la communication

Karen Rossignol (KR) : Qu'est-ce qui vous a mené à la sociologie ?

François Pichault (FP) : J'ai fait d'abord des études de sociologie, je terminais ce que l'on appelait à l'époque une licence en Belgique, mais qui s'appelle maintenant un Master, avec un intérêt évident pour la sociologie de l'art, de la culture. Cela a été mon premier ancrage. En tant qu'étudiant, j'ai travaillé sur la musique contemporaine, le nouveau roman, j'allais dans tous les colloques sur Goldmann¹, sur la sociologie de la littérature, etc.. Et c'est là-dessus que je voulais faire une thèse. Mais j'ai très vite compris qu'à l'époque, peut-être toujours maintenant, ce n'est malheureusement pas un sujet considéré comme « porteur » par les autorités académiques. J'avais entre-temps —j'étais tout jeune— démarré un mandat d'assistant de recherche en sociologie du temps libre et des loisirs. À l'époque, c'étaient les débuts des nouvelles technologies grand public. On se demandait alors : « Comment cela va changer le rapport des gens à l'information, à la culture, aux spectacles ? », etc. Donc j'ai fait pas mal d'enquêtes sur ce thème-là.

KR : Et ensuite vous vous êtes inscrit en thèse de sociologie ?

FP : On est sur une période se déroulant de 1981 à 1984 où je me cherche un peu dans des contrats de recherche jusqu'à ce que finalement je dépose un projet de recherche au Fonds National de la Recherche

¹ Philosophe et sociologue, Lucien Golmann (1913-1970) est surtout connu pour ses travaux de sociologie de la création littéraire. D'une œuvre aux multiples centres d'intérêt, on peut retenir : *Le Dieu caché. Étude sur la vision tragique dans les Pensées de Pascal et dans le théâtre de Racine* (1955), Paris, Gallimard ; *Recherches dialectiques* (1959), Paris, Gallimard ; *Pour une sociologie du roman* (1964), Paris, Gallimard. ; *Structures mentales et création culturelle* (1970), Paris, Union Générale d'Éditions.

Scientifique, qui est l'équivalent en Belgique du CNRS. Et là, c'était un projet de doctorat qui avait mûri entre-temps, où j'avais progressivement évolué de la sociologie, de l'art d'abord, à la sociologie des loisirs, et puis à l'autre face de la sociologie des loisirs, c'est-à-dire la sociologie du travail, avec un intérêt particulier porté aux nouvelles technologies. On est à l'époque où les technologies sortent des gros centres de calcul et commencent à entrer dans les organisations, à venir en première ligne dans l'interface avec les clients, etc., etc. C'était tout ça qui m'intéressait, donc je fais une thèse sous la direction de Michel Crozier², pour qui ces questions d'informatique sont assez neuves. Il y avait parmi ses collaborateurs Francis Pavé³ qui, à l'époque, avait fait déjà une thèse chez lui, mais qui était encore consacrée à l'informatique centralisée, dans les grosses administrations, etc. Par contre, cette idée de l'arrivée de l'informatique dans le *front line* des organisations au niveau des guichets des banques, au niveau des caisses de grands magasins, c'était encore très neuf à l'époque.

KR : Qu'est-ce qui vous intéressait particulièrement ?

FP : Ce qui m'intéressait, c'était de voir comment les travailleurs se comportaient face à l'arrivée de l'informatique, quelles étaient leurs stratégies et donc ça m'a amené à développer de plus en plus le lien entre sociologie du travail et sociologie des organisations. Finalement, c'est surtout en France qu'on fait des distinctions subtiles entre sociologie du travail et sociologie des organisations, la première plus à gauche, dans une perspective généralement critique, la seconde plus à orientation managériale. Mon travail doctoral a été réalisé sur le mode de la codirection : j'avais, d'un côté, un historien marxiste de l'Université de Liège, Pierre Lebrun, et, de l'autre, Michel Crozier qui se battait contre les dysfonctionnements de la bureaucratie française en prenant des positions libérales : c'était assez amusant de les avoir tous les deux comme promoteurs parce que c'était assez explosif. Ça m'a amené tout doucement à glisser vers la sociologie des organisations et à être attentif à tout ce qui est relations de pouvoir et réactions stratégiques face aux « objets volants non identifiés » en provenance du management — comme l'informatique— qui atterrissent dans l'univers de travail.

Création d'un centre de recherche dédié à l'étude des nouvelles technologies de l'information et de la communication évoluant vers l'étude de l'introduction des changements dans les organisations

KR : Est-ce que c'était à ce moment-là qu'a été créé le LENTIC⁴ ?

2 François Pichault a soutenu sa thèse de doctorat en sociologie à l'Université de Liège en 1988 : « Le travail informatisé. Changement technologique et modes d'organisation du travail dans le secteur des services en Belgique », janvier 1988, 601 p., 2 volumes (sous la direction des Professeurs P. Lebrun, Université de Liège et M. Crozier, Centre de Sociologie des Organisations, Paris).

3 Formé à la philosophie puis à la sociologie, Francis Pavé a orienté ses premiers travaux sur l'informatisation des organisations où il révèle la capacité des acteurs à remodeler les dispositifs qui leur sont imposés. Ces dernières années, il travaille notamment sur la modernisation de l'État et le système de santé français.

4 Adossé à l'Université de Liège, le LENTIC (Laboratoire d'Études sur les Nouvelles Technologies, l'Innovation et le Changement) a été fondé en 1986 par François Pichault et Marc Minon. Ce centre se définit comme un « centre de recherche-intervention » dont les missions se déclinent en quatre catégories principales, largement inter-reliées : la recherche, l'accompagnement, l'évaluation et la formation. Il rassemble actuellement une douzaine de chercheurs. Son président est François Pichault. URL: <http://www.lentic.be>.

FP : C'est déjà un peu plus tôt que je l'avais créé avec un compagnon de recherche qui travaillait sur des contrats à la petite semaine⁵. On avait créé un centre de recherche parce qu'on ressentait qu'il y avait quelque chose d'important en train de se jouer autour des nouvelles technologies. C'est en 1986 qu'on a créé le LENTIC, avec le sigle initial qui était Laboratoire d'Études sur les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication. C'était très clairement orienté « nouvelles technologies ». Et on a commencé à obtenir de nombreux contrats... Il n'y avait pas énormément de labos qui travaillaient sur la question à l'époque. J'étais par exemple en contact avec Sylvie Craipeau⁶, qui travaillait à l'époque à l'IDATE à Montpellier⁷. Cet institut organisait une grand-messe chaque année, à laquelle j'allais fidèlement, avec tous les chercheurs qui s'intéressaient aux technologies de l'information : c'étaient essentiellement des sociologues qui travaillaient sur les usages sociaux, la transformation des organisations, etc. On a donc très vite formé un club européen, parce que très vite il y a eu des réseaux européens qui se sont créés. J'ai été rapidement propulsé dans des réseaux de recherche avec des Anglais, des Danois, des Italiens, etc. autour de ce thème : on a travaillé pendant de nombreuses années autour de ces questions. Donc ça, c'est un peu ma dérive progressive vers la sociologie des innovations techniques.

KR : *Et vous avez continué à vous intéresser à ces thèmes-là ?*

FP : Cela a duré une bonne dizaine d'années, et de plus en plus de contrats de recherche autour de ces questions-là ont été développés dans le cadre du LENTIC. Et puis moi-même, j'évolue, parce que l'itinéraire d'un chercheur, c'est quand même aussi très souvent lié à des opportunités de carrière. À l'époque, à l'Université de Liège, il y avait un appel d'air pour créer une chaire en théorie des organisations et en gestion des ressources humaines, matières qui n'existaient pas en tant que telles. Jusqu'alors, c'étaient plutôt des sociologues qui faisaient office d'enseignants en la matière, mais de manière très généraliste. Il n'y avait pas véritablement de spécialisation en théorie des organisations, en gestion des ressources humaines, etc. J'ai donc créé la chaire avec des enseignements magistraux - qui constituent les cours obligatoires des premières années - et une spécialisation en mastère de GRH. Dans la plupart des universités européennes, la gestion des ressources humaines, c'est une filière qui n'a pas plus de vingt ans : avant, cela n'existait pas. Donc, tout naturellement, mes enseignements et mes recherches se sont de plus en plus orientés dans cette voie.

À partir de ce moment-là, je me suis dit : « Mais au fond, ce qu'on étudie au LENTIC, c'est des changements, bien sûr jusqu'à présent essentiellement technologiques, mais tout l'appareillage conceptuel qu'on utilise pour travailler autour de cela, la prise en compte du contexte, la prise en compte des réactions des acteurs, la façon dont c'est géré, etc., cela pourrait s'appliquer à d'autres types de changements ». Et c'est ce qui m'a amené, tout

5 Il s'agit de Marc Minon, économiste et directeur de la plateforme Cairn, un portail de revues de sciences humaines et sociales de langue française né de l'association de quatre grandes maisons d'édition, Belin, De Boeck, La Découverte et Érès. Dans le présent entretien, François Pichault indique que Cairn est un « *spin-off* » du LENTIC, que cette structure fut créée avec l'aide des moyens du Centre. Cairn permet actuellement d'accéder aux résumés, sommaires, plans et textes intégraux d'articles parus dans 395 revues de recherche et de débat.

6 Sylvie Craipeau est sociologue, chercheur à Télécom Paris. Elle a particulièrement étudié les conséquences de l'utilisation de l'informatique et des télécommunications sur le travail, l'enseignement, les sociabilités professionnelles. Elle a notamment publié *La société enjeu(x)*, PUF, 2011 et *L'entreprise commutante. Travailler ensemble séparément*, Hermès-Lavoisier, 2001. Elle est membre du bureau du Réseau Thématique 30, sociologie de la gestion.

7 Selon le site Kompass, l'IDATE - Institut de l'Audiovisuel et des Télécommunications en Europe - est l'un des premiers centres d'études et de conseil en Europe, spécialisé dans l'analyse des industries des technologies de l'information et de la communication. Fondé en 1977, il propose surtout des études de marché et de la prospective dans le secteur des télécommunications. Pour plus de précisions, voir <http://www.idate.org/>

doucement, à changer les deux dernières lettres du « LENTIC » qui, à l'époque, comptait déjà une dizaine de personnes, pour faire évoluer le sigle vers « Laboratoire d'Études sur les Nouvelles Technologies, l'Innovation et le Changement ». Au fond, c'est un labo sur le changement, qui étudie ce qui se passe quand on fusionne, quand on privatise, quand on lance une démarche qualité, quand on modernise une administration publique, et entre autres, quand on lance un projet technologique. L'objet principal, c'est le changement. L'innovation technologique n'est plus l'objet principal.

KR : Qui ont été les chercheurs qui ont marqué particulièrement votre parcours ?

FP : Crozier, évidemment, c'est un personnage important, ensuite j'ai plus cheminé avec Friedberg ; d'ailleurs, c'est lui qui a préfacé mon ouvrage sur la gestion du changement⁸. Mais une fois que j'ai terminé ma thèse et que j'ai réalisé mes premières productions en la matière, je me suis forcé à sortir du cadre français et du cadre de la sociologie des organisations pour aller faire un post-doc à Montréal chez Mintzberg⁹. Je l'ai côtoyé pendant six mois, puis j'ai corédigé un ouvrage à partir de ses travaux¹⁰. On est resté beaucoup en contact, il est devenu Docteur *honoris causa* de l'Université de Liège.

KR : Vous avez à la fois mobilisé les travaux de Friedberg et les travaux de Mintzberg...

FP : Ils sont souvent présentés comme deux frères ennemis. Autant je dirais pour simplifier, la sociologie des organisations, façon Crozier/Friedberg, c'est plutôt partir d'un terrain, d'acteurs en situation, qui ont des interrelations, qui forment un système d'action concret et qui vont d'une certaine manière constituer l'ici et le maintenant d'une situation particulière de travail. Autant Mintzberg a une vision beaucoup plus structurelle, beaucoup plus formelle, où les acteurs ont moins de place, où on voit plutôt les mécanismes, les dispositifs, la structure des organisations. Et donc ça m'intéressait d'explorer ce côté-là. Et puis, petit à petit, j'ai commencé à essayer de voir quel va-et-vient on pouvait réaliser entre les deux.

Nous avons d'ailleurs organisé un débat assez sympathique à Paris-Dauphine au moment de la sortie de l'ouvrage qu'on avait fait sur Mintzberg, avec Friedberg et Mintzberg. C'était vraiment un auditoire rempli évidemment pour voir la joute entre les deux frères ennemis, c'était assez passionnant parce que le pari qu'on avait développé avec Jean Nizet¹¹ (j'ai beaucoup collaboré avec lui, on a écrit beaucoup de bouquins ensemble),

8 Il parle de l'ouvrage *Gestion du changement. Vers un management polyphonique* (2013), De Boeck, collection « Manager RH ».

9 Henry Mintzberg, né en 1939 au Canada, est un universitaire en sciences de gestion internationalement connu pour ses ouvrages sur les domaines de la gestion, du management, de l'organisation et de la stratégie. Son ouvrage le plus souvent cité est *The Structuring of Organizations: A Synthesis of Research* (1979), Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall a été traduit en français sous le titre *Structure et dynamique des organisations* (1982), Éditions d'Organisation (coll. Les références). Il y propose une typologie des formes organisationnelles qui éclairait alors d'un jour nouveau les relations entre choix managériaux, les mécanismes de coordination et les contraintes du contexte. Pour plus de détails sur ses travaux, voir son site Internet : URL: <http://www.mintzberg.org/>

10 Nizet, Jean et Pichault, François (2001). *Introduction à la théorie des configurations. Du « one best way » à la diversité organisationnelle*, Québec/Bruxelles, Gaëtan Morin/De Boeck-Université, collection « Management ».

11 Jean Nizet (1947), licencié en philosophie et docteur en sociologie, est professeur aux Facultés universitaires Notre-Dame de la Paix à Namur et à l'Université catholique de Louvain. Il enseigne la théorie des organisations, la gestion des ressources humaines et la communication interpersonnelle.

c'était d'essayer de montrer qu'ils ne sont pas si frères ennemis que ça, et qu'il y a moyen d'articuler leurs théories. C'étaient un peu les débuts du modèle des Cinq Forces¹² en matière d'analyse du changement, puisque d'une certaine manière Mintzberg est plus contingent, Friedberg et Crozier sont plus politiques.

Cela nous a amenés progressivement dans les années 90 à rencontrer Pettigrew¹³ qui était alors le chercheur marquant de l'époque sur la gestion du changement [...]. Il n'était pas très connu du côté francophone, on a contribué à vulgariser ses écrits, on a fait plusieurs textes d'introduction au contextualisme¹⁴. Le contextualisme est un cadre d'analyse ouvert (justement, c'est ce que l'on cherchait) qui permet d'enchâsser en quelque sorte des théories aussi diverses que celles de Crozier, de Mintzberg, ou de Weick¹⁵ sur le *sensemaking*. Pettigrew a été un peu pour moi une rencontre intellectuelle phare parce que c'était un auteur qui nous ouvrait finalement à l'œcuménisme, à la diversité des théories.

KR : Et vous avez alors de plus en plus mobilisé les sciences de gestion...

FP : C'est évidemment toute cette évolution-là qui m'a amené à être considéré comme un chercheur en gestion plutôt qu'un chercheur en sociologie, même si au fond ce que je fais c'est de la sociologie de la gestion, des dispositifs de gestion, des innovations et du management. [...] La meilleure preuve, c'est que je ne suis plus vraiment considéré comme un sociologue par les sociologues. D'une certaine manière, je le dis toujours un peu en souriant : « j'ai vendu mon âme au diable ». À l'époque, je travaillais dans une faculté d'économie, de gestion et de sciences sociales où les économistes, les gestionnaires et les sociologues étaient ensemble. Et puis les choses ont évolué progressivement et la faculté s'est scindée en deux et j'ai choisi le camp des gestionnaires. Je suis parti du côté de l'école de gestion et donc pour les sociologues, je suis identifié comme un gestionnaire, même si pour les gestionnaires, je ne suis pas non plus un gestionnaire « pur jus » puisque je n'ai pas de doctorat en gestion. Les doctorats en gestion, de toute façon, sont arrivés de manière beaucoup plus récente. Dans ma faculté, les enseignants titulaires de doctorats en gestion restent encore minoritaires aujourd'hui. Il y a des doctorats en informatique, en mathématique, en sciences de l'ingénieur, en psychologie, en sociologie, etc. D'ailleurs en Belgique, on a moins de guerres de religion qu'en France pour savoir ce que c'est un « pur jus » ou pas un « pur jus ». L'identité qu'on a en tout cas, c'est d'être gestionnaires. D'ailleurs, d'une certaine manière, je ne vais pas au congrès des sociologues, je vais au congrès des gestionnaires. Donc j'ai une identité désormais de chercheur en gestion.

12 Ce modèle, développé par François Pichault, sera décrit dans une note de bas de page ci-dessous.

13 Andrew M. Pettigrew est un enseignant-chercheur britannique né en 1944 qui a fait initialement des études de sociologie et d'anthropologie et qui est devenu professeur de stratégie et organisation à la Saïd Business School de l'Université d'Oxford. Il créa et dirigea le *Centre for Corporate Strategy and Change* à la Warwick University de 1985 à 1995. Cf. par exemple, Pettigrew A. M., (1973), *Politics of Organizational Decision Making (Organizations, people, society)*, London, Harper Collins Publishers.

14 Voir par exemple Pichault F., (2003), « Andrew Pettigrew: le cadre d'analyse contextualiste », in ALLOUCHE J. (éd.), *Encyclopédie des ressources humaines*, Éditions Vuibert, pp. 1753-1768 et l'ouvrage collectif *Management humain et contexte de changement. Pour une approche constructiviste* (1997), De Boeck préfacé par Andrew Pettigrew.

15 Karl E. Weick, né en 1936, est un universitaire américain, professeur de psychologie et professeur en sciences des organisations à la Ross School of Business de l'Université du Michigan. L'objet de ses recherches porte sur l'élaboration du sens au sein des organisations en mobilisant les concepts de *sensemaking*, *d'enactment* et d'identité. Son approche de l'organisation est processuelle, l'organisation se construisant ou se déconstruisant dans les interactions entre des personnes. Parmi ses ouvrages, on peut noter : *The Social Psychology of Organizing* (1979), Mc Graw Hill Inc, New York et *Sensemaking in Organizations* (1995), Sage Publications.

Différences entre deux disciplines : la sociologie et les sciences de gestion

KR : Quelle différence voyez-vous entre ces deux disciplines, sociologie et sciences de gestion ?

FP : Je crois que le raisonnement, évidemment, c'est un raisonnement sociologique au départ. Mais le rapport au réel me semble différent. Je pense que le gestionnaire a moins d'états d'âme sur le fait d'entrer en relation avec les milieux professionnels, de les impliquer dans ses enseignements, de répondre à des demandes, de se lancer dans la prestation de services, etc. Mais évidemment, tout l'enjeu est d'arriver à maintenir une frontière entre ce qui serait vraiment l'aspect purement alimentaire où je répondrais comme n'importe quel consultant à des demandes d'entreprises et de garder en quelque sorte cette espèce de distance critique [...]. C'est vraiment toute la question de comment on reformule la demande, comment on arrive à faire en sorte que finalement on co-construise avec le commanditaire un objet d'intervention qui vaille la peine et qui puisse avoir un impact sur la vie de l'organisation. Cela me paraît être plus ainsi que l'on peut caractériser le gestionnaire.

Tandis que pour le sociologue, le réel, me semble-t-il, cela continue à être quelque chose sur lequel on descend, mais quand on descend, on chausse ses bottes, et on sait qu'on va se salir, mais heureusement, on va pouvoir enlever ses bottes et revenir quand même dans la pureté théorique. Pour donner un simple exemple, je fais en ce moment un suivi de thèse avec un collègue sociologue, c'est une co-promotion, on a des approches radicalement différentes. Moi, je dis à la jeune doctorante : « Va sur le terrain, va voir comment c'est, trouve-moi des cas, négocie avec eux des entrées, si tu dois accepter de la prestation de services en échange, ce n'est pas grave ». Et mon collègue sociologue dit : « Ah non, passe une année ou deux au moins de purgatoire littéraire, il faut avoir d'abord toute la tête bien faite, lire tous les pères fondateurs, tous les fondamentaux ». La pauvre est écartelée entre un pragmatique comme moi et un théoricien comme le sociologue. Le rapport théorie/pratique est donc très différent.

KR : Et aujourd'hui au LENTIC, vous recrutez plutôt des sociologues ou des gestionnaires ?

FP : Je n'ai pas de regard sur les disciplines. Cela va paraître étrange, mais j'ai engagé des criminologues, des psychologues du travail, des économistes pur jus, des gestionnaires, des sociologues, des anthropologues, des spécialistes de la communication. Pourquoi ? Parce que ce que j'essaie de repérer au moment de l'engagement, c'est plutôt des gens qui ont une capacité à monter vite sur un terrain, à avoir le bagout et l'assurance nécessaires pour se retrouver au milieu de jeux de pouvoir, de demandes contradictoires, d'événements imprévus comme on en a rencontrés dans « CAPACITI » par exemple¹⁶. Pour moi, c'est un critère essentiel. Je ne recherche donc pas une provenance disciplinaire particulière. Quelqu'un qui serait de sciences dures, mais qui aurait cette appétence pour le terrain, cela me conviendrait. Je cherche surtout des compétences plutôt que des diplômes.

¹⁶ CAPACITI est un projet de recherche dont François Pichault est le référent scientifique. Financé par le Centre de Recherche Public Henri Tudor et le Fonds National de la Recherche du Luxembourg, ce projet vise à analyser comment les changements organisationnels sont gérés dans trois établissements hospitaliers publics du Grand-Duché du Luxembourg et, à cette fin, applique le modèle des Cinq Forces développé par François Pichault.

Et c'est ce qui fait en fait en même temps la richesse de l'équipe parce que c'est clair qu'après, on peut faire des tandems. J'ai fait une fois un tandem entre une juriste et une criminologue, ou une autre fois, une juriste et un psychologue du travail. Cela donne souvent de bons résultats.

Les activités de recherches et d'interventions en entreprise au LENTIC

KR : Est-ce que vous pourriez présenter en quelques mots les activités que vous menez au LENTIC ?

FP : Il y a deux possibilités : la recherche fondamentale (doctorats, financements universitaires classiques) et la recherche-intervention. J'essaie de garder un équilibre moitié-moitié entre ces deux activités, car je suis intimement persuadé que l'une nourrit l'autre. En matière de recherche-intervention, il y a à nouveau deux possibilités. Soit c'est la réponse à un appel d'offres, mais là, on est effectivement très fortement en concurrence avec des consultants, et généralement je dirais que le consultant assure plus que nous parce que nous, on a des méthodologies ouvertes, on dit: « Il faut que les acteurs co-construisent les choses », tandis que le consultant vient souvent avec des outils plus structurés, plus rassurants pour le management. Voilà, ça, c'est peut-être une différence.

L'autre type d'intervention, et je me rends compte que c'est quand même notre activité principale, ce sont des gens qui viennent nous chercher, qui viennent nous dire : « On en a marre des consultants, on a lu votre bouquin, on a lu des trucs de vous », ou « untel nous a parlé de vous, est-ce qu'on pourrait essayer de cheminer ensemble ? ». Et donc moi, j'essaie souvent que la demande vienne de la Direction elle-même, de la Direction générale, pas de la DRH¹⁷. Je pense que le DRH est souvent un acteur un peu entre deux dans la vie des organisations. Et donc si c'est le DRH qui nous contacte, j'attends toujours... enfin j'essaie toujours de faire en sorte que la direction soit derrière, et soit bien partie prenante du dossier parce que c'est un projet de changement. Il faut éviter qu'on soit simplement les faire-valoir d'un changement dont toutes les ficelles seraient tirées par ailleurs.

KR : Comment se déroulent les interventions que vous menez ?

FP : Pour aller rapidement sur le déroulement d'une mission, généralement ce qu'on fait, ce sont deux phases : une première phase qui est plutôt un premier tour de piste assez rapide qui permet de bien comprendre à qui on a à faire, qui sont les *stakeholders*¹⁸, quels sont les intérêts en jeu, comment on peut re-problématiser ce qui a déjà été problématisé par l'entreprise, un peu à la Callon-Latour, d'une manière qui soit plus ou moins acceptable par les différents acteurs que l'on rencontre. Ça, c'est une première phase, que j'essaie toujours de réaliser dans les interventions, et qui est un peu un *stop-or-go*, c'est-à-dire soit on est d'accord sur la re-problématisation et c'est bien sur cette base-là qu'on continue à travailler ensemble soit on n'est pas d'accord et

¹⁷ Direction des Ressources Humaines.

¹⁸ Les « stakeholders » désignent les parties prenantes.

il vaut mieux que nos chemins se séparent, parce qu'on ne fera pas du bon boulot et l'entreprise sera frustrée et nous aussi.

KR : Est-ce que ça arrive régulièrement que le travail avec une organisation ne se poursuive pas ?

FP : Cela arrive. Je ne vais pas dire régulièrement, parce qu'en fait, la plupart du temps, les entreprises qui viennent nous trouver, c'est parce qu'elles savent qu'on va faire ce type de cheminement avec elles. Et donc d'une certaine manière, elles sont prêtes, la Direction en particulier, à se laisser dire que le problème identifié n'est pas nécessairement le problème à résoudre. Il y a déjà une ouverture, dès le départ. La différence avec les consultants habituels, c'est que, quand on est plutôt sur des appels d'offres face à des consultants, l'entreprise a plutôt une idée très précise de ce qu'elle veut, et donc une méthodologie un peu ouverte, cela la dérange. Donc elle préférera le consultant. [...]. Pour prendre l'exemple d'une entreprise qu'on a accompagnée, on venait nous chercher sur un problème de flexibilité du temps de travail, à propos duquel résistait une organisation syndicale. Il ne nous a pas fallu longtemps pour revenir avec une redéfinition du problème: « Votre système de gestion des ressources humaines est totalement non investi. Le temps de travail n'est finalement que la face visible de l'iceberg, c'est l'ensemble de votre politique de gestion des ressources humaines qu'il faut revoir, qu'il faut investir, engager quelqu'un là-dessus, essayer de travailler à quel type de gestion des ressources humaines vous voulez. ». Généralement, les entreprises acceptent de se faire violence, parce qu'elles sont venues pour cela d'une certaine manière. Mais j'ai plusieurs exemples très clairs en tête où on n'a pas continué parce que là l'entreprise nous disait : « Non, là vous exagérez » ou « Non, ce n'est pas pour cela qu'on vous a demandé de venir ». Dans ce cas-là, il vaut mieux se séparer.

KR : Et dans les cas où l'intervention se réalise dans une organisation, qu'est-ce qui se passe ?

FP : Dans toutes les interventions, il y a à la fois une phase de diagnostic et une phase de recommandations, voire de mise en œuvre. Dans la phase de diagnostic, même quand on a reformulé, élargi, etc., les gens nous disent généralement: « Vous ne nous apprenez rien de neuf. Tout ce que vous nous dites, on le savait déjà ». Les seuls compliments qu'on peut avoir à ce stade, c'est : « On dirait que vous avez vécu longtemps dans l'organisation, vous avez bien réussi à cerner nos problèmes. » Mais la phase la plus dure, la plus difficile, c'est quand on dit : « Bon, on est d'accord sur le diagnostic, comment on fait maintenant pour passer à la phase ultérieure ? Quelles sont les priorités qu'on établit, quels sont les plans d'action que l'on poursuit, comment les met-on en œuvre, de quels instruments d'évaluation se dote-t-on pour essayer de faire en sorte que ce ne soit pas seulement l'approche planificatrice qui soit privilégiée, etc. ? » C'est évidemment plus complexe : on chemine avec les organisations, les unes sont surprises de ce à quoi on arrive, les autres sont heureuses de tout déléguer à un extérieur... Par exemple, juste avant cet entretien, j'étais avec les responsables d'une petite organisation qui me disaient : « S'il vous plaît, restez encore, on a encore besoin de vous, les travailleurs demandent à ce que vous soyez là parce que vous jouez un rôle de tiers. ». Et là je vois poindre le danger d'incrustation, où on devient un substitut du management, ce qui n'est vraiment pas la bonne chose à faire. J'ai dû leur dire de manière assez

claire : « Non, nous nous étions mis d'accord sur ce qu'on allait faire chez vous, sur les livrables¹⁹ et là on est en fin de parcours, donc on peut venir expliquer à l'ensemble de l'équipe le livrable auquel on est arrivé, mais après, c'est à vous de prendre vos responsabilités ».

Ça, c'est toute la difficulté, tout l'art de manager en quelque sorte une intervention. Je me rends compte qu'on parle beaucoup de l'intervention, mais je voudrais peut-être quand même rappeler que ceci ne représente pas pour moi les 100 % de la production d'un centre de recherche comme le LENTIC. J'essaie toujours d'avoir 50 % au moins de nos activités dans la recherche fondamentale parce que je crois que si on ne faisait que de l'intervention, on s'épuiserait. L'intervention en continu, ça ne donne pas l'occasion de modéliser, de conceptualiser ce que l'on fait. Je veille toujours à garder une partie de notre activité sur de la recherche plus fondamentale, ce qui nous permet d'écrire, d'aller à des colloques, d'organiser des événements scientifiques, de prendre une distance par rapport à ce que l'on fait, mais qui est évidemment nourrie par toutes les interventions que l'on mène. Pour moi, je ne vois pas d'opposition entre les deux. C'est plutôt un équilibre que je dois pouvoir trouver. Tous les cas d'intervention nourrissent évidemment nos modélisations, et toutes les modélisations nous permettent de muscler en quelque sorte nos interventions.

Le modèle des Cinq Forces : un modèle d'analyse et d'évaluation des changements dans les organisations qui sert aussi pour mener et accompagner des processus de changement

KR : En parlant de modélisation, vous avez développé un modèle qui s'appelle le modèle des Cinq Forces²⁰. Est-ce que vous pourriez expliquer ce qu'est ce modèle, et nous dire si vous l'avez appliqué concrètement dans des études empiriques ou dans des interventions en entreprise ?

FP : L'idée de ce modèle, c'est de sortir la pensée dominante en matière de gestion du changement qui consiste à privilégier l'approche planificatrice, où on se fixe des objectifs et où on essaie ensuite de voir s'ils ont plus ou moins été réalisés. Si on part uniquement sur cette approche, je dirais que 95 % des changements

19 Le terme anglais « deliverable » correspond au terme « livrable » en français. Il est intéressant de noter ici le parallèle entre le langage de la gestion de projets (notamment, de projets informatiques) et la recherche intervention en accompagnement du changement.

20 Ce modèle est décrit dans un ouvrage publié par François Pichault : *Gestion du changement. Vers un management polyphonique* (2013), De Boeck, collection « Manager RH ». Dans cet ouvrage, il présente des cas qui sont étudiés à partir d'une grille d'analyse et d'évaluation du changement appelée le « modèle des cinq forces ». Cette grille est composée de cinq manières d'analyser et d'évaluer un changement. Les cinq approches du changement sont les suivantes :

- ☒ Approche de la planification qui sert à analyser et à évaluer dans quelle mesure l'organisation a réalisé les objectifs initialement définis, en termes qualitatifs et quantitatifs.
- ☒ Approche contingente qui sert à analyser et à évaluer dans quelle mesure le changement a permis une adaptation aux contraintes du contexte.
- ☒ Approche politique qui sert à analyser et à évaluer dans quelle mesure les intérêts divergents des différents protagonistes parviennent à être simultanément satisfaits.
- ☒ Approche incrémentale qui sert à analyser et à évaluer dans quelle mesure les diverses temporalités et les phénomènes imprévus ont été intégrés et articulés.
- ☒ Approche interprétative qui sert à analyser et à évaluer dans quelle mesure le projet de changement a été intégré dans le stock de connaissances, de valeurs, de visions du monde et d'expériences des membres de l'organisation.

Dans les quatre cas dont il est question dans cet ouvrage, l'équipe du LENTIC a procédé directement à l'accompagnement du projet de changement en tant que soutien méthodologique : elle a interviewé les acteurs situés à différents échelons de la hiérarchie, participé aux réunions et exploité les documents disponibles.

seraient des échecs, puisque les délais sont souvent dépassés, les budgets ont explosé, les objectifs initiaux n'ont pas été réalisés, etc. Cela veut dire qu'on est obligé, par principe de réalité, d'avoir d'autres approches. C'est cela, l'idée des cinq forces, c'est de se dire : « On doit avoir d'autres approches explicatives qui nous permettent de bien comprendre le réel ».

J'utilise ce modèle très régulièrement en intervention, et notamment la grille d'évaluation qui en ressort, qui permet de dire : « S'il y a au moins cinq forces, sans prétention exhaustive, il y a au moins cinq manières différentes d'évaluer un changement. Faisons donc sauter le verrou habituel et voyons un peu comment on peut mener des processus de changement dans les organisations, qui non seulement répondent dans une certaine mesure aux objectifs initiaux, mais permettent également une meilleure adaptation au contexte (approche contingente), peuvent conduire à une satisfaction conjointe des intérêts divergents entre acteurs (approche politique), parviennent à articuler le projet qu'on est en train de suivre avec les autres temporalités en cours dans l'organisation (approche incrémentale), réussissent à construire un sens partagé, une vision commune autour de ce qu'on est en train de faire (approche interprétativiste) ».

L'idée, c'est d'avoir ces cinq forces en permanence à l'esprit. Alors parfois, selon les contextes d'intervention, j'appuie un peu plus sur l'une ou sur l'autre. La petite structure avec laquelle j'étais en communication avant cet entretien, c'est une structure où les trois principaux directeurs se déchirent dans des jeux politiques depuis dix ans. Ils ne se parlent plus, et leurs équipes sont mobilisées derrière chaque chef. C'est un climat de guérilla, au point que c'est une toute petite structure qui envisage de se séparer en trois tellement les gens n'arrivent plus à s'entendre. Évidemment, dans un contexte comme celui-là, je suis obligé de m'intéresser d'abord à l'approche politique pour identifier les raisons du conflit, les intérêts en jeu, le système d'acteurs et ses possibilités d'évolution, etc. Et puis une fois que j'ai commencé à mettre le pied dans la force politique, je commence à dire : « Bon, on ne peut pas uniquement jouer à cela, comment est-ce que je peux recréer un sens commun et partagé ? ». Donc là, je mobilise la force interprétativiste, etc. C'est l'échelonnement de ces différentes forces qui va être différent selon le type de structure dans lequel je me trouve.

KR : Votre ouvrage *Gestion du changement vers un management polyphonique* vient d'être publié en anglais²¹. Est-ce que vous avez eu des difficultés particulières pour la traduction du français à l'anglais ?

FP : Oui, ce n'est pas simple parce le type de raisonnement, le type de construction, est quand même très marqué par la pensée latine. Évidemment, on bénéficie d'une sorte d'aura pour l'instant du côté anglo-saxon, la *French sociology* a le vent en poupe. C'est un peu un effet de mode, mais je dois avouer que la traduction a été une opération qui m'a pris pas mal d'énergie.

KR : Est-ce que vous pensez qu'il y a une grosse différence entre la sociologie telle qu'elle se pratique dans le monde francophone et celle qui se pratique dans le monde anglophone ?

FP : Certainement. Rappelez-vous cette ligne de clivage que je mettais en évidence entre sociologie et

21 *Change Management. Towards Polyphony* (2013), De Boeck, Bruxelles, Collection « Manager RH ».

gestion : elle est surtout marquée en francophonie. Je pense que la sociologie anglo-saxonne est quand même beaucoup plus pragmatique, me semble-t-il. Je n'ai pas la prétention de parler de tous les types de sociologie, mais dans les domaines que je pratique (organisation, travail, nouvelles technologies et *human resource*), la sociologie anglo-saxonne se caractérise par des développements théoriques pointus, mais aussi par une capacité à donner la part belle aux données du terrain, au dialogue avec les organisations, à ce qu'on appelle de plus en plus les connaissances actionnables. Il ne faut pas oublier que cela remonte aux années 60-70. Ce sont Argyris et Schön²² qui depuis longtemps disent : « La responsabilité du chercheur en organisation, c'est de produire des connaissances qui vont aider les systèmes d'acteurs à évoluer, à se transformer ». Alors que du côté francophone, il a fallu vaincre beaucoup de résistances qui prétendent que ce n'est pas le rôle du sociologue, qu'il doit conserver une distance critique. C'est seulement maintenant que l'idée d'une sociologie actionnable et de la production de connaissances actionnables se développe.

Quelques références bibliographiques pour approfondir la pensée et le travail de François Pichault :

- Pichault, F. (2013), *Change Management. Towards Polyphony*, Bruxelles, De Boeck, Collection « Manager RH ».
- Pichault, F. (2013), *Gestion du changement. Vers un management polyphonique*, Bruxelles, De Boeck, Collection « Manager RH » (1ère édition en 2009).
- Pichault, F. et Nizet, J. (2013), *Les pratiques de gestion des ressources humaines. Conventions, contextes et jeux d'acteurs*, Paris, Seuil, col. « Points/Économie » (2e édition mise à jour, 1ère édition en 2000)
- Nizet, J. et Pichault, F. (2012), *La coordination du travail dans les organisations*, Paris, Dunod, col. « Topos ».
- Pichault, F., Lisein, O., Rondeaux, G. et Xhaufclair, V. (sous la coordination de) (2008), *La recherche-intervention peut-elle être socialement responsable ?*, Paris, Vuibert, Collection « AGRH ».
- Nizet, J. et Pichault, F. (dir.) (2007), *Les performances des organisations africaines. Pratiques de gestion en contexte incertain*, postface de P.Louart, Paris, L'Harmattan, col. « Conception et dynamique des organisations ».
- Antoine, M., Deflandre, D., Naedenoen, F., Renier, N., sous la direction de Pichault, F. (2006), *Faut-il brûler la gestion des compétences? Une exploration des pratiques en entreprise*, Bruxelles, De Boeck, col. « Économie, Société, Région ».
- Nizet, J. et Pichault, F. (2001), *Introduction à la théorie des configurations. Du « one best way » à la diversité organisationnelle*, Québec/Bruxelles, Gaëtan Morin/De Boeck-Université, collection « Management ».
- Pichault, F., Brouwers, I., Cornet, A., Guttierrez, L., Rousseau, A. et Warnotte, G. (1997), *Management humain et contexte de changement : pour une approche constructiviste*, Bruxelles, De Boeck.

L'entretien a été réalisé par Karen Rossignol, le 11 décembre 2013.

²² Chris Argyris (1923-2013) est internationalement connu notamment pour ses théories de l'apprentissage, ses apports à la théorie de la connaissance tacite et ses réflexions sur le rôle du chercheur en sciences sociales à la fois en tant que chercheur et acteur. Voir *Intervention Theory and Method* (1970), Reading MA: Addison-Wesley, *Inner Contradictions of Rigorous Research* (1980), San Diego CA: Academic Press et *Action Science* (1985) avec Robert Putnam et Diana McLain Smith. Avec Donald Schön (1931-1997), il a travaillé sur l'apprentissage individuel et de l'organisation, voir Argyris, Chris and Schön, Donald, A. (1996) *Organizational Learning II*, Addison-Wesley.