



De la *Stratégie Chemin Faisant* à *l'Agir & Penser en Complexité*

PROPOS D'ETAPE

Le 15 Janvier 2015

IAE Amphi A – 525 avenue Centrale
Domaine Universitaire de St Martin d'Hères

"De la pensée à la pratique et de la pratique à la pensée, le cercle doit être formé dans la science parce qu'il l'est dans la vie. Par là-même se trouve déterminé ... ce double rapport de la connaissance et de l'action." Maurice Blondel

"Tout progrès de la connaissance profite à l'action, tout progrès de l'action profite à la connaissance." Edgar Morin



Remerciements à la Société Beauvais International qui apporte son soutien à l'organisation de cette Rencontre

Cette Journée réunit des acteurs de tous horizons – de la Recherche, des entreprises privées, publiques, relevant de l'ESS, universités, équipes de projet, collectivités territoriales, ONG... – autour de questionnements qui ont été au cœur du parcours de recherche de Marie-José Avenier au sein du CNRS.

Ce parcours a été guidé par un ardent désir de systématiquement relier recherche scientifique et problématiques pratiques : non seulement les problématiques pratiques auxquelles les chercheurs sont confrontés dans la conduite de recherches ; mais aussi les problématiques pratiques de la société et des entreprises, avec une focalisation privilégiée sur les questions de stratégie et de management d'organisations.

Cette volonté d'articulation – ou de reliance dirait Edgar Morin – a fait naître des questionnements de fond qui ont été au cœur du cheminement intellectuel de Marie-José Avenier. Seront principalement abordés dans la Journée :

- ✓ **En quoi les sciences du management peuvent-elles être considérées comme des disciplines scientifiques ?** Cette question a été abordée en prenant appui sur la conceptualisation des sciences de l'artificiel et des sciences d'ingénierie telle qu'initiée par Herbert Simon et développée plus avant par Jean-Louis Le Moigne.
- ✓ **Quels repères pour agir de manière raisonnée dans les situations organisationnelles perçues complexes ?** Sur ce sujet, ce sont plus particulièrement l'œuvre d'Edgar Morin développant le paradigme de la *Complexité générale* et de la *Pensée complexe* ainsi que les travaux de Jean-Louis Le Moigne sur la modélisation systémique et sur le renouvellement qu'il propose des conceptions de l'Agir & Penser en complexité qui ont été mobilisés.
- ✓ **Comment justifier du caractère valable de connaissances élaborées en sciences de gestion ?** Après avoir souligné le rôle central du travail épistémique tel que campé par Alain-Charles Martinet dans la lignée des travaux épistémologiques de Jean Piaget, les différences de modes de justification des connaissances, dans différents cadres épistémologiques, seront discutées. Ces différences mettent en relief l'importance cruciale d'explicitier le cadre épistémologique d'un projet de recherche dès le démarrage de la recherche et de s'y référer tout au long de la recherche.
- ✓ **Quelle conception de l'action stratégique dans la complexité ?** L'actualité persistante au XXI^e siècle des notions de *stratégie paradoxale* et de *stratégie chemin faisant* introduites à la fin du XX^e siècle sera argumentée, en soulignant le caractère critique des fonctions support de la stratégie et des aspects ingénieriques dans un processus de stratégie chemin faisant.
- ✓ **Comment des 'praticiens' du management et des 'chercheurs' en sciences du management peuvent-ils mutuellement tirer avantage de leurs différences d'expériences et de connaissances ?** Ceci, pour développer ensemble des connaissances qui puissent être reconnues comme valables à la fois du point de vue de l'académie et de celui de praticiens – parce qu'éclairant des problématiques pratiques persistantes auxquelles ces derniers sont confrontés? La réponse explorée se fonde sur une conception Bakhtinienne (complexe) du dialogue. De fait, le dialogue est au cœur d'une méthode de recherche collaborative entre 'praticiens' et 'chercheurs' – la méthode dialogique – qui s'avère particulièrement féconde.

La méthode dialogique offre des repères pour développer des connaissances qui tirent parti à la fois des connaissances de chercheurs et des connaissances de praticiens, et soient reconnues comme valables des deux points de vue. Nous verrons comment cette méthode a été mobilisée avec succès pour développer des connaissances relatives au management dans la complexité et les mettre à l'épreuve de la pratique.

- ✓ **Enfin, comment des 'praticiens' du management se sont-ils saisis de principes de l'Agir & Penser en complexité pour affronter les situations complexes au sein desquelles ils interviennent ?** En quoi ces principes transforment-ils leurs manières de fonctionner et, inversement, en quoi ces manières de fonctionner incitent-elles à transformer la formulation de ces principes ? Quels obstacles rencontrent-ils éventuellement dans la mise en acte de ces principes au quotidien ? Plusieurs grands témoins nous feront part de leur expérience sur ce sujet et des éventuels écueils qu'ils ont eu à affronter, avec plus ou moins de succès.

Toutes ces questions ont jalonné le parcours de recherche de Marie-José Avenier au sein du CNRS. Celui-ci a bénéficié de nombreuses rencontres et d'échanges approfondis avec des personnes d'horizons très divers qui le plus souvent ont cheminé avec elle dans la durée et dans l'amitié : chercheurs ancrés dans différentes disciplines, acteurs intervenant à différents titres dans des organisations de types variés. Certaines ont fortement inspiré ses travaux. D'autres l'ont aidée à enrichir sa compréhension de problématiques théoriques ou pratiques dans les organisations contemporaines.



Les interventions qui scandent cette Rencontre visent à partager certaines des idées-clés qui ont jalonné ce parcours. Elles sont aussi l'occasion de donner à voir divers accomplissements et projets en cours, tout en offrant une large place aux échanges entre les participants, qu'ils soient chefs d'entreprise, managers, consultants, enseignants, chercheurs...



UPMF : Université Pierre Mendès-France de Grenoble : <http://www.upmf-grenoble.fr>

CERAG : Unité Mixte de Recherche du CNRS et de l'UPMF de Grenoble : <http://www.cerag.org>

IAE : Institut d'Administration des Entreprises de Grenoble <http://www.iae-grenoble.fr/>

RIC : Réseau Intelligence de la Complexité : www.intelligence-complexite.org/

AIMS : Association Internationale de Management Stratégique : <http://www.strategie-aims.com/>

Résumés des interventions

(classés par ordre d'intervention au fil de la Journée)

Marie-José Avenier : *Le projet de cette Journée*

Cette Journée est conçue comme un moment collaboratif de prise de recul sur nos pratiques – recherche, enseignement, entrepreneuriat, management, conseil...– placée sous le signe de l'agir & penser en complexité et du dialogue génératif entre chercheurs et acteurs, quel que soit leurs champs d'activité.

Nous y échangerons autour de la légitimation des énoncés élaborés en sciences du management dans différents cadres épistémologiques, ainsi que sur les apports mutuels de recherches fondées sur des 'dialogues vivants' entre enseignants-chercheurs et managers. Nous nous interrogerons aussi sur les conceptions de l'action stratégique entendue dans l'exercice de l'agir & penser en complexité.

Enfin nous examinerons de quelle manière, à quelles fins, et avec quels apports et quelles limites, les principes de la Modélisation systémique et de la Pensée complexe sont mobilisés par des responsables d'organisations œuvrant dans des contextes qu'ils perçoivent complexes.

[Avenier, M.J. \(1999\). La Complexité appelle une Stratégie Chemin Faisant. *Gestion 2000*, 5\(99\), pp. 13-44.](#)

Jean-Louis Le Moigne : *Si la science du management doit être une discipline scientifique enseignable, alors...*

La gestion est-elle une science (vue des enseignants) ou un art (vue des praticiens) ? Science dite 'carrefour' de multiples sciences analytiques, et parvenant à son tour à se découper en quinze sous disciplines. Comment alors légitimer la scientificité de leurs énoncés ? Pourtant, depuis 1969, les sciences de gestion peuvent se reconnaître comme des sciences de conception d'organisations sociales viables, sciences d'ingénierie, au statut scientifique, épistémologique et pragmatique solidement argumentable : « *Relier, relier toujours l'action et la compréhension* ».

[Le Moigne, J.L. \(2007\). Transformer l'expérience humaine en science avec conscience, in A.C. Martinet \(coord.\), *Sciences du management : Epistémologie, pragmatique et éthique*, Vuibert, pp. 31-49.](#)

Alain Charles Martinet : *Travail épistémique et Stratégies paradoxales*

Seul le travail épistémique, entendu comme stratégie de pensée et méthode d'(en)quête profonde sur les objets de recherche et les concepts, permet de mettre au jour le caractère irréductiblement paradoxal de la stratégie. La construction de ces paradoxes désigne la pertinence et la puissance d'une épistémologie pragmatiste pour le champ de la stratégie, où l'explication de régularités passées n'est au mieux qu'un matériau parmi d'autres pour « construire des possibilités qui ne sont pas des nécessités ». Et notamment modéliser des stratégies ago-antagonistes, mieux à même de guider l'organisable en situation complexe.

[Martinet, A.C., Payaud, M. \(2010\). La stratégie BoP à l'épreuve des pauvretés - Une modélisation dialogique. *Revue Française de Gestion*, n°208-209, pp. 63-81.](#)

Nathalie Fabbe-Costes : *Stratégie chemin faisant, contribution des fonctions transversales, et aspects ingénieriques de mise en acte*

La formulation et la mise en acte de stratégies « logistique durable » dans des organisations et plus largement dans des *supply chains* est perçue complexe par de nombreux dirigeants et responsables de ces fonctions transversales. Quelques cas exemplaires illustreront les processus chemin faisant à l'œuvre lorsque les stratégies sont fondées sur des fonctions transversales pour articuler les logiques globales et locales, établir un dialogue inter-fonctionnel et inter-organisationnel et co-piloter les processus concernés par une performance nécessairement co-conçue.

[Fabbe-Costes, N. \(1997\). L'intervention de la logistique dans la formulation / mise en acte de la stratégie en milieu complexe, in M.J. Avenier \(coord.\), *La Stratégie chemin faisant*, Economica, pp. 239-267.](#)

Catherine Thomas : *Conduire des recherches qualitatives rigoureuses : quelques repères*

La littérature académique dans le domaine des systèmes d'information, de l'organisation et du management propose différents types de méthode de recherche qualitative et divers préceptes méthodologiques pour conduire des recherches qualitatives de qualité. Ces préceptes ne sont pas tous cohérents entre eux et il est souvent difficile pour un chercheur de décider ceux auxquels se référer dans un projet de recherche particulier. Avec Marie-José Avenier, nous proposons des repères en mettant en évidence les relations existant entre cadres épistémologiques, méthodes de recherche, et critères de qualité d'une recherche.

[Avenier, M.J., Thomas, C. \(2013\). What kinds of qualitative methods are adapted to doing research in which epistemological frameworks? *Conférence annuelle de l'AIMS*, Juin, Clermont-Ferrand.](#)

Jenny Helin : *A complex conception of dialogic processes and 'arresting moments'*

Dans la conception processuelle complexe du dialogue que propose le philosophe russe M. Bakhtine, il voit les 'dialogues vivants' comme se déroulant en tension continue entre des forces centripètes et des forces centrifuges, et comme étant inachevables – au sens de l'impossibilité de leur mettre un point final définitif. Il souligne aussi l'importance de la récursivité dialogique et l'exigence, à la fois, de partage d'un monde commun et de participation de multiples voix. Durant ces dialogues, certains moments – les 'moments saisissants' – sont perçus comme des moments spéciaux, survenant de manière soudaine et où quelque chose d'extraordinaire, de nouveau et unique se produit. (présentation orale en anglais)

[Avenier, MJ, Helin, J. \(2014\). Dialogues, Moments Saisissants, et Innovation, Cahier de Recherche CERAG 2014-10-E4.](#)

Aura Parmentier Cajaiba : *La Méthode Dialogique en pratique : quels apports pour le chercheur*

L'élaboration d'une question de recherche est un processus crucial dans tout projet de recherche. C'est aussi un moyen d'accroître la capacité du projet à élaborer des connaissances théoriques susceptibles d'éclairer des pratiques. De ce point de vue, la Méthode Dialogique offre une heuristique guidant le chercheur lors de l'élaboration d'une question de recherche à partir de problématiques pratiques. En retraçant le processus suivi dans une recherche-intervention menée selon cette méthode, on illustre concrètement le potentiel de cette méthode pour développer des recherches pertinentes à la fois pour l'académie et la pratique.

[Parmentier Cajaiba, A., Avenier, MJ \(2013\). Recherches collaboratives et Constructivisme pragmatique: Eclairages pratiques, Recherches Qualitatives, 32\(2\), pp. 201-226.](#)

Jean Bartunek : *Learning from Le Petit Prince about Academic-Practitioner Dialog*

La plupart des débats relatifs à la difficulté des collaborations entre chercheurs et 'praticiens' concernent des recherches collaboratives centrées sur des questions de recherche intéressant principalement les chercheurs. A travers l'exemple de dialogues approfondis qui se sont déroulés entre un chercheur (Marie-José Avenier) et un chef d'entreprise (Marielle Bloch-Dolande), on montre comment ces difficultés peuvent être surmontées lorsque la question de recherche est construite à partir d'une problématique pratique importante pour une entreprise – dans cet exemple, le développement de comportements 'dialogiques' pour affronter des polarités à l'œuvre dans les divers métiers de cette entreprise, telles que la polarité visible-invisible. (présentation orale en anglais)

[Bartunek, J. M. \(2007\). Academic-practitioner collaboration need not require joint or relevant research: towards a relational scholarship of integration. Academy of Management Journal, 50, p. 1323-1333.](#)

Marielle Bloch-Dolande : *La Méthode Dialogique en pratique : quels apports pour le praticien?*

La Méthode Dialogique repose sur des dialogues entre personnes d'univers fondamentalement différents, ayant des langages très différents, et mettant en œuvre des boucles "agir et penser" toutes aussi différentes. Dans certaines conditions, ces dialogues rendent possible un déplacement intellectuel qui permet d'avancer en termes de réflexion et d'innovation. Parmi les conditions identifiées : une connaissance partagée de l'entreprise ; une confiance acquise chemin faisant ; un profond respect mutuel ; une volonté et une curiosité de comprendre l'autre avec intensité afin de développer un lâcher-prise mutuel favorisant à la fois l'émergence d'idées, la compréhension exploratoire et la mise en pratique.

[Avenier, M.J. \(2009\). A methodological framework for constructing generic knowledge. In B. Brogger & O. Eikeland \(Eds.\), Turning to Practice with Action Research. Frankfurt: Peter Lang publishers, pp. 141-178.](#)

Table Ronde animée par **Didier Bernard** avec **Michel Adam, Marielle Bloch-Dolande, Marie-Anne Perrey** - *L'agir & penser en complexité à l'épreuve de la pratique*

Lorsqu'il s'agit de mettre en pratique l'agir & penser en complexité, qu'en disent des entrepreneurs ? Quatre questions leur seront successivement adressées. (1) Tout d'abord, qu'est-ce que la complexité pour eux ? Comment se manifeste-t-elle dans leurs activités ? (2) Quels principes ou notions de la pensée complexe mobilisent-ils ? pour quoi faire ? avec quels apports et quelles éventuelles transformations de leurs modes de fonctionnement ? (3) Quels obstacles rencontrent-ils (éventuellement) dans leur mise en œuvre ? (4) Et finalement, quelles 'commandes' souhaiteraient-ils éventuellement passer à la communauté académique ? quelles questions leur semblent-elles à étudier en priorité ?

Présentation des intervenants

Michel ADAM, ingénieur (Chimie Paris), est co-fondateur d'entreprises coopératives et associatives, du réseau des Boutiques de Gestion, du réseau IRIS d'insertion par l'activité économique, et du Bilan Sociétal© du Centre des Jeunes Dirigeants de l'Economie Sociale. Vice-président de l'Association européenne du Programme Modélisation de la Complexité (MCX), il a enseigné à l'Université de Poitiers et participe au LABO-ESS. Il est l'auteur d'ouvrages sur la schématisation, l'association, la relation travail-emploi, la création d'entreprise, et la pensée de Jean Monnet.

Marie-José AVENIER, Normale Sup Fontenay-aux Roses, Agreg de maths, Ph.D. Berkeley, Docteur en Sciences éco. Actuellement Directeur de Recherche CNRS honoraire, formatrice et consultante en management, Marie-José a mené des recherches collaboratives avec des organisations très diverses telles que Algoe Management, EDF, Beauvais International. Elle a publié six ouvrages et une vingtaine d'articles dans des revues académiques classées, sur la stratégie d'entreprise dans la complexité et en méthodologie de recherche. Elle est vice-présidente de l'Association européenne du Programme Modélisation de la Complexité.

Jean M. BARTUNEK est Professeur de Management et Organisation au Boston College. Elle a un PhD en psychologie sociale et organisationnelle de l'université d'Illinois à Chicago. Jean a été présidente de l'Academy of Management et a reçu en 2009 la distinction de l'Academy of Management pour Carrière Exceptionnelle (*Career Distinguished Service Award*). Ses centres d'intérêt actuels concernent le changement organisationnel et les relations entre chercheurs et praticiens. Jean est actuellement éditrice associée de l'*Academy of Management Review* et du *Journal of Applied Behavioral Science*.

Didier BERNARD, HEC, est passé par KENZO et TOTAL avant de basculer dans l'entrepreneuriat, puis dans un panachage de conseil en entreprise et d'enseignement. Il partage aujourd'hui sa vie professionnelle entre un poste de Professeur Associé à l'IAE de Grenoble (en entrepreneuriat et finance entrepreneuriale), un cours de création d'entreprise à l'EM Lyon, des missions de levées de fonds au sein du cabinet MULTEAM, ainsi qu'une contribution active au sein de Savoie Mont-Blanc Angels et Viaduc Participations.

Marielle BLOCH-DOLANDE est présidente de Beauvais International, société européenne de transport, basée en France, GB, Allemagne-Benelux, Italie. Economiste de formation, elle a mis en place une stratégie d'"intimité client" et un management en équipes apprenantes et *empowered*, qui permettent à ce groupe d'offrir à des industriels performants des solutions à valeur ajoutée. Les recherches qu'elle développe en partenariat avec Marie-José Avenier sur la mobilisation de la pensée complexe pour aborder diverses problématiques managériales et stratégiques bénéficient du crédit impôt recherche depuis 2006.

Valérie CHANAL, diplômée de l'ESCP-Europe et d'un DESS de gestion des télécommunications de Paris Dauphine, docteur en Sciences de Gestion, est professeur à l'Université Pierre Mendès France de Grenoble, IAE. Après quelques années comme ingénieur d'affaires et responsable marketing dans des sociétés de service en informatique, elle a orienté sa carrière vers l'enseignement et la recherche en management de l'innovation. Elle pilote actuellement le projet d'innovation pédagogique Promising, un projet IDEFI-Investissements d'Avenir.

Nathalie FABBE-COSTES est professeur en Sciences de Gestion à l'Université d'Aix-Marseille. Elle y dirige depuis janvier 2010 le Centre de Recherche sur le Transport et la Logistique (CRET-LOG). Elle est auteur et co-auteur de nombreuses publications s'inscrivant à l'interface de la logistique, de la stratégie et des systèmes d'information. Membre du Réseau Intelligence Complexité depuis les années 1990, elle a participé à l'élaboration de l'ouvrage *La Stratégie "chemin faisant"* (Avenier (coord.), 1997). Elle est particulièrement investie dans la direction de thèses et de programmes de recherche en lien avec les entreprises.

Laurence GIALDINI, docteur en Sciences de Gestion, diplômée IEP Grenoble, EM-IAE Lyon, elle est professeur associé, directeur scientifique du MSc Corporate Financial Management à SKEMA BS-Sophia-Antipolis. Elle a aussi été co-responsable du pôle Finance de l'ESDES-UCLy, créant la filière « Finance et Marchés » et la chaire « Financement des Valeurs Moyennes ». Ancien opérateur sur le marché européen des actions (BARING, CDC, BNPPARIBAS), elle reste membre de la SFAF. Ses thématiques de recherche : stratégie et pratiques en finance, gouvernance responsable, financement des PME-ETI, pragmatisme.

Jenny HELIN est professeur associé au département de Business Studies, Uppsala University (Suède). Ses recherches, qui s'inscrivent dans la philosophie des processus, portent sur le dialogue et consistent à investiguer des conversations vivantes et des pratiques de réunions 'génératives' dans des contextes organisationnels. Elle étudie aussi l'influence que des pratiques de recherches collaboratives et une orientation processuelle peuvent exercer sur la manière dont des acteurs organisationnels entrent en relation et communiquent entre eux au quotidien. Jenny s'intéresse particulièrement aux entreprises familiales et a une longue expérience de recherche collaborative et de consultance dans ce type d'entreprises.

Jean-Louis LE MOIGNE, ingénieur ECP, professeur émérite, Université d'Aix-Marseille, est l'auteur d'une douzaine d'ouvrages sur les sciences des Systèmes et de la Complexité et sur les épistémologies constructivistes. Il est président de l'Association européenne du Programme Modélisation de la Complexité (MCX) et vice-président de l'Association pour la Pensée Complexe – Réseau Intelligence de la Complexité.

Alain Charles MARTINET est professeur émérite à l'Université Jean-Moulin de Lyon. Il intervient à l'Université de Genève. Il a cofondé et longtemps dirigé le CEFAG de la FNEGE, Euristik (UMR CNRS) et le programme doctoral de gestion de Lyon (IAE-EM). Il a dirigé 50 thèses de doctorat et d'HDR et participé à 220 jurys ainsi qu'à deux concours d'agrégation des sciences de gestion. Ancien président de l'AIMS et de la SFM, il a abondamment publié en stratégie et épistémologie de la gestion dont dernièrement *L'Encyclopédie de la Stratégie* (2014) et *Epistémologie des Sciences de Gestion* (2013).

Aura PARMENTIER CAJAIBA est maître de conférences en Sciences de Gestion à l'Université Nice Sophia Antipolis. Suite à sa thèse en CIFRE dans une startup de biotechnologie portant sur la construction de compétences nouvelles, elle a orienté ses travaux de recherche sur l'élaboration et le développement de routines et de capacités organisationnelles en contexte innovant. Elle mène aussi une réflexion sur la conception de méthodologies qualitatives dans des contextes organisationnels. Elle est en charge de la coordination d'un projet du GREDEG : Méthodologie de la Recherche en Sciences Sociales.

Marie-Anne PERREY, Psychologue du travail, dirige la société CALYPSO. Ce cabinet spécialisé dans la prévention et la gestion des risques psychosociaux aide les entreprises et les collectivités à concevoir la qualité de vie au travail et le bien-être des individus comme des atouts majeurs de la compétitivité. Marie-Anne intervient également au sein de Masters en Psychologie du Travail et de la Santé dans diverses universités. En tant que membre du Centre des Jeunes Dirigeants, mouvement patronal qu'elle préside sur le territoire de l'Isère, elle a suivi un parcours de formation spécifique au métier de Dirigeant entrepreneur, COPERNIC, grâce auquel elle a découvert le concept de Complexité. Elle partagera son expérience de l'utilisation de ce concept dans ses activités de chef d'entreprise.

Catherine THOMAS est professeur en Sciences de Gestion à l'Université Nice Sophia Antipolis. Elle codirige un projet du GREDEG (Groupe de Recherche en Droit Economie et Gestion, UMR CNRS) intitulé : Apprentissage, Attention et Réseaux. Ses travaux de recherche actuels portent sur la gestion des connaissances, la gestion des compétences, l'attention organisationnelle et l'innovation. Elle a eu en charge la coordination du projet KMP (*Knowledge Management Platform*), projet pluridisciplinaire (GREDEG, INRIA, GET et Telecom Valley) visant à concevoir et implémenter un site web de compétences pour une communauté d'organisations.

Programme

8h30-9h00 Accueil des participants

9h-9h30 Ouverture

Radu Burlacu - Directeur du CERAG

Christian Defélix - Directeur de l'IAE de Grenoble

Animation: Valérie Chanal (CERAG, IAE de Grenoble)

9h30 Marie-José Avenier (CERAG, RIC) : Le projet de cette Journée

10h00 Jean-Louis Le Moigne (Université d'Aix-Marseille, RIC) : Si la science du management doit être une discipline scientifique enseignable, alors ...

10h30-11h00 Pause

11h00 Alain-Charles Martinet (Université de Lyon, RIC) : Travail épistémique et Stratégies paradoxales

11h30 Nathalie Fabbe-Costes (Université d'Aix-Marseille, CRET-LOG, RIC) : Stratégie chemin faisant, contribution des fonctions transversales, et aspects ingénieriques de mise en acte

12h-12h30 Discussion générale

12h30-14h00 Déjeuner

Animation: Laurence Gialdini (Skema Business School, Nice)

14h00 Catherine Thomas (Université Nice Sophia Antipolis, GREDEG) : Conduire des recherches qualitatives rigoureuses : quelques repères

14h30 Jenny Helin (Uppsala University, Suède): A complex conception of dialogic processes and 'arresting moments'

15h00 Aura Parmentier Cajaiba (Université Nice Sophia Antipolis, GREDEG) : La Méthode Dialogique en pratique : quels apports pour le chercheur ?

15h30-16h00 Pause

16h00 Jean Bartunek (Boston College, USA): Learning from *Le Petit Prince* about Academic-Practitioner Dialog

16h30 Marielle Bloch-Dolande (PDG Beauvais International) : La Méthode Dialogique en pratique : quels apports pour le praticien ?

17h00-18h30 Table Ronde animée par **Didier Bernard** (Multeam, IAE Grenoble, RIC) : L'Agir & Penser en complexité à l'épreuve de la pratique, avec **Marielle Bloch-Dolande** (PDG Beauvais International), **Marie-Anne Perrey** (DG Calypso, Présidente CJD Grenoble), et **Michel Adam** (Labo ESS, RIC)

18h30 Clôture de la Rencontre