Dialogues, moments saisissants, et innovation

Marie-José Avenier, Jenny Helin

▶ **To cite this version:**

Marie-José Avenier, Jenny Helin. Dialogues, moments saisissants, et innovation. 2014, 27 p. halshs-01185830

HAL Id: halshs-01185830
https://shs.hal.science/halshs-01185830

Submitted on 19 Jan 2016

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Centre d'Etudes et de Recherches Appliquées à la Gestion_ U.M.R. C.N.R.S. 5820

CAHIER DE RECHERCHE n°2014 10- E4

Marie-José AVENIER
CERAG, Univ. Grenoble Alpes
150, rue de la Chimie,
BP 47
38 040 Grenoble Cedex 9
marie-jose.avenier@upmf-grenoble.fr

Jenny HELIN

Department of Business Studies,
Uppsala University
Suède
jenny.helin@fek.uu.se

SERIE RECHERCHE

DIALOGUES, MOMENTS SAISISSANTS, ET INNOVATION

AVENIER Marie-José * et HELIN Jenny **

CAHIER DE RECHERCHE n°2014 10- E4

CERAG

UMR 5820 CNRS – Université Pierre Mendès-France Grenoble

OCTOBRE 2014

Chapitre d'ouvrage en cours de préparation chez Economica sur les grands tournants en théorie des organisations. Ne pas diffuser ni citer sans l'autorisation écrite des auteurs.

* CERAG, Univ. Grenoble Alpes
150, rue de la Chimie,
BP 47
38 040 Grenoble Cedex 9
marie-jose.avenier@upmf-grenoble.fr

** Department of Business Studies,
Uppsala University
Suède
jenny.helin@fek.uu.se

Résumé

A partir de contributions du philosophe russe M.M. Bakhtine sur le sujet du dialogue, ce papier donne à voir un éclairage nouveau que des recherches inscrites dans la philosophie des processus permettent d'apporter à la question de l'émergence d'idées innovantes. Les travaux de cet auteur permettent de développer une compréhension des microprocessus par lesquels des idées innovantes émergent au cours d'interactions langagières lors de moments particuliers appelés des “moments saisissants”. L'étude empirique d'une succession de “moments saisissants” survenus au cours de dialogues tenus à différents moments de temps entre les deux mêmes personnes offre une compréhension de la manière dont l'exploration de ces idées lors de dialogues successifs peut faciliter la mise en pratique d'idées innovantes.

Mots-clés : innovation, dialogue, moment saisissant, philosophie des processus, récursivité

Abstract

Relying on the works of the Russian philosopher M.M. Bakhtin’s on dialogues, this paper presents new insights that research subscribing to the process philosophy permits to develop on the issue of emergence of novelty. Indeed, this author’s works on dialogue open up for understanding the micro-processes of how emergence happens during dialogic moments at once-occurring events called “arresting moments”. The empirical study of a succession of “arresting moments” during dialogues that took place between two individuals at various moments in time offers an understanding of the ways exploration of these ideas during successive moments can facilitate turning innovative ideas into practice.

Keywords: innovation, dialogue, arresting moment, process philosophy, recursivity

Contenu

1. Éclairages sur la conception processuelle du dialogue chez Bakhtine 5
1. 1. Le dialogue : un combat permanent entre des forces centripètes et des forces centrifuges 6
1. 2. "Moments saisissants" et nouveauté 9
2. Méthodes de recherche dans le courant processuel 9
2. 2. Méthodes de recherches dans le courant processuel : l'expérience vécue de "choses en train de se faire" 9
2. 2. Présentation synthétique du projet de recherche illustratif 11
3. Exemples de moments saisissants survenus au cours d'échanges entre la dirigeante et la chercheure 12
4. Forces en jeu dans l'émergence d'idées innovantes 17
4. 1. Forces d'inachevabilité 17
4. 2. Forces de récursivité dialogique 18
4. 3. Forces d'ago-antagonisme 19
4. 4. Réflexion sur les forces en jeu 20
Conclusion 23
Remerciements 24
Références bibliographiques 24

"Rien de définitif ne s'est encore produit dans le monde,
le mot ultime du monde et sur le monde n'a pas encore
été prononcé, le monde est ouvert et libre, tout est encore
en devenir et sera toujours en devenir."
Bakhtin, 1984, p. 166 (notre traduction).

Ce chapitre donne à voir certains apports originaux du courant processuel sur le sujet de l'innovation. Il prend particulièrement appui sur les travaux du philosophe et théoricien de la littérature russe Mikhaïl Mikhaïlovitch Bakhtine[1]. Les travaux de cet auteur sont encore peu mobilisés en théorie des organisations en France, alors qu'ils sont particulièrement pertinents pour penser processuellement les organisations (Helin et al., 2014). Ils permettent notamment d'apporter un regard nouveau sur un sujet qui a été peu exploré par ailleurs en théorie des organisations : l'émergence d'idées d'innovation organisationnelle. Ils offrent une compréhension des microprocessus par lesquels des idées innovantes émergent au cours d'interactions langagières lors de moments particuliers appelés des 'moments saisissants' (Shotter, 2008). En outre, l'étude d'une succession de moments saisissants survenus au cours de dialogues tenus à différents moments de temps offre une compréhension de la manière dont l'exploration de ces idées lors de dialogues successifs peut faciliter la mise en œuvre d'innovations organisationnelles.

Ce chapitre étant centré sur le dialogue, les exemples illustratifs sont des extraits de dialogues qui se sont déroulés entre deux personnes (un dirigeant d'entreprise et un chercheur) dans le cadre d'un projet de recherche collaboratif longitudinal. La décision d'illustrer le propos de ce chapitre sur des exemples tirés d'un même projet de recherche vise à permettre aux lecteurs de suivre le déroulement d'une histoire et de "progressivement construire leur propre compréhension de ce qui se produit au cours des échanges entre ces deux personnes. Elle vise aussi à donner à voir au lecteur une manière de conduire une recherche, en pratique, dans le courant processuel.

[1] Le nom de cet auteur russe s'écrit Bakhtine en français et Bakhtin en anglais. La convention adoptée dans ce chapitre est d'utiliser l'orthographe français sauf lorsqu'il est spécifiquement fait référence à des traductions anglaises d'œuvres publiées initialement en russe.

Ce chapitre est organisé en quatre parties. La première offre certains éclairages sur la conception Bakhtinienne du dialogue sur laquelle la notion de moments saisissants a été conceptualisée. Elle montre aussi comment de la nouveauté peut émerger lors d'interactions langagières, au cours d'un moment saisissant particulier pris isolément. La deuxième partie expose d'abord les principales spécificités des recherches conduites dans le courant processuel, à savoir se fonder sur l'expérience vécue, être attentif aux contextes d'action, aux événements, aux temporalités, etc. Aussi, avant d'illustrer la notion de moment saisissant sur des exemples, nous présentons brièvement le contexte du projet de recherche dont ces exemples sont tirés. Dans la troisième partie, nous passons de l'émergence de nouveauté au cours d'un moment saisissant pris isolément, à celle associée à une succession de moments saisissants au fil de dialogues récurrents. Nous montrons comment une idée novatrice qui a émergé lors d'un moment saisissant peut progressivement prendre corps au fil d'une succession de moments saisissants pour aboutir à la définition et la mise en place d'actions organisationnelles innovantes. La quatrième et dernière partie met en évidence un certain nombre de forces qui interviennent dans l'émergence d'innovation au fil d'une succession de moments saisissants. La conclusion met en relief divers éclairages issus des conceptualisations discutées dans le chapitre qui peuvent être valablement mobilisés dans la pratique managériale. Elle s'achève sur des considérations méthodologiques concernant la conduite de recherche dans le courant processuel.

1. Éclairages sur la conception processuelle du dialogue chez Bakhtine

La conception Bakhtinienne du dialogue ne peut pas être résumée en quelques mots. Cet auteur utilise en effet la notion de dialogue de nombreuses manières différentes et dans des contextes très divers. Avant de préciser la vision que nous retiendrons plus particulièrement dans ce chapitre, on peut dire que Bakhtine considère que le dialogue et les relations dialogiques – c'est-à-dire se rapportant au dialogue – constituent notre manière d'être au monde. En effet, pour cet auteur, "une personne participe de tout son être et tout au long de sa vie à des dialogues : avec ses yeux, ses lèvres, ses mains, son âme, son esprit, avec tout son corps et tous ses actes. Il investit sa personne en entier dans des échanges discursifs, et ces échanges discursifs participent au tissu dialogique de la vie humaine, dans le symposium du monde." (Bakhtin, 1984, p. 293, notre traduction).

1. 1. Le dialogue : un combat permanent entre des forces centripètes et des forces centrifuges

Bakhtine ne conçoit pas le dialogue comme une forme de communication harmonieuse qui serait à l'opposé du monologue (Holquist, 2002). Au contraire, il voit le dialogue comme un combat continuel entre des forces centrifuges et des forces centripètes. Les forces centripètes poussent vers l'unité, la fermeture, la centralisation, comme c'est par exemple le cas lorsque dans un groupe de travail les participants cherchent à trouver une solution relativement consensuelle au problème considéré. Les forces centrifuges, au contraire, tendent à éloigner du centre et poussent vers l'ouverture et la décentralisation, comme par exemple dans une séance de brainstorming.

Comme les forces centripètes visent à centraliser et unifier la signification, elles sont essentielles à la vie sociale. En même temps, comme les forces centrifuges poussent à la multiplicité et à la fragmentation, elles sont indispensables à l'émergence de nouveauté. Dans chaque conversation, ces forces jouent les unes contre les autres, suscitant la dynamique dialogique particulière de cette conversation. Cet auteur explique aussi comment des forces qui sont puissantes suscitent de puissantes contre-forces. Ainsi, par exemple, lorsque quelqu'un dit d'une voix autoritaire « c'est de cette manière que tu dois agir », une telle énonciation (exprimant une force centripète) suscite souvent une réaction d'opposition.

Les forces centrifuges et les forces centripètes ne se stabilisent pas dans un certain état d'équilibre. Steyaert (2004) explique qu'elles se comportent plutôt comme le flux et le reflux de l'océan, suscitant le flux et le mouvement de la vie, une conception qui est au cœur de la philosophie des processus. Gurevitch (2000, p. 243) précise que "la rencontre dialogique est un espace social indéterminé qui est soumis à des relations agonistes, herméneutiques, joueuses, et autres. C'est une situation en cours, avec des trous, des sauts, des silences, toujours au seuil du prochain locuteur, irréductible à un locuteur, à une idée ou une langue."

Considérant le monde comme étant toujours dans un devenir stimulé par le jeu continuel de différentes forces, Bakhtine questionne les dualismes tels ceux de micro / macro et de intérieur / extérieur. Ces divisions ne font pas sens pour cet auteur. Pour lui les forces centrifuges et centripètes s'infiltrent partout et elles s'exercent partout, dans nos interactions individuelles tout autant que dans l'ensemble de la société. Dans le

cadre de ce chapitre nous nous concentrerons surtout sur la manière dont ces forces influencent ce qui se produit au cours de rencontres interindividuelles. Pour ce faire, il importe d'introduire la manière dont Bakhtine a conceptualisé la notion d'énonciation. Selon cet auteur, les énonciations constituent l'élément de base de tout dialogue. Plus précisément, apprendre à parler signifie apprendre comment construire des énonciations, c'est-à-dire comment intervenir dans des conversations, comme lorsque l'on désire prendre part à une conversation en cours. Pour cet auteur, apprendre à parler ne consiste pas à apprendre comment utiliser des mots ou comment construire des phrases. Comme, à la différence des phrases, les énonciations sont liées à des interactions sociales plutôt qu'à des règles grammaticales, les énonciations ont la particularité de prendre en compte des aspects relationnels et contextuels. Une telle prise en compte est indispensable pour appréhender la complexité du phénomène dialogique ainsi que la manière dont opèrent les forces centrifuges et les forces centripètes qui sont constitutives des énonciations mutuelles des acteurs.

Une caractéristique clé des énonciations est qu'elles sont imprégnées par des intentions et des aspirations qui marquent leur signification. Ceci conduit Bakhtine (1981, p. 293, notre traduction) à écrire : "aucun mot ne peut être neutre. Il n'y a pas de mots et de formes neutres. Tous les mots ont la saveur d'une profession, d'un genre, d'une tendance, d'un parti, d'un travail particulier, d'une personne particulière, d'une génération, d'un groupe d'âge… tous les mots et toutes les formes sont habités par des intentions." La signification des énonciations peut donc évoluer au fil d'une conversation, dans la continuité tout autant qu'avec des ruptures qui se reportent d'une énonciation à l'autre. Les énonciations "s'inter-animent" (Taylor et Van Every, 2000 ; Jabri, 2009) : une énonciation en suscite une autre, facilitant ainsi la perception de moments prometteurs qui enchantent et accélèrent le processus de réalisations soudaines et inattendues.

Une autre caractéristique des énonciations est qu'elles n'ont pas une signification unique qui leur soit propre. Jabri (1986) argumente qu'une énonciation continue à développer d'autres significations à travers son contact avec la réalité et c'est à travers ce contact que de la nouveauté peut se développer dans un contexte plus large. Le fait de considérer la construction de signification comme un processus relationnel et qui évolue chemin faisant implique que le locuteur et son interlocuteur soient conjointement impliqués dans le processus de construction de significations mais aussi qu'ils ne

construisent pas exactement les mêmes significations. Et les interactions dialogiques sont 'non-finalisables', c'est-à-dire qu'elles peuvent continuer indéfiniment. Plus précisément : "Le mot dans les conversations vivantes est directement et ouvertement orienté vers un mot-réponse futur : il provoque une réponse, l'anticipe et se structure dans la direction de la réponse. Se formant dans l'atmosphère de ce qui est déjà dit, le mot est en même temps déterminé par ce qui n'a pas encore été dit mais qui est requis et anticipé par le mot qui lui répondra. Telle est la situation dans n'importe quel dialogue vivant." (Bakhtin, 1981, p. 280)

A ce stade, le lecteur a certainement compris que la conception que Bakhtine a du dialogue est différente de l'acception commune de ce terme, c'est-à-dire désigner deux ou plusieurs personnes qui parlent ensemble – sans nécessairement écouter ce que les autres disent. Pour cet auteur, le dialogue est une relation différentielle : communiquer dialogiquement signifie qu'au moment où l'on parle nos énonciations et réponses sont à la fois ouvertes à une myriade de possibilités (forces centrifuges) et imprégnées de genres de discours et de manières idéologiques de parler (forces centripètes). Ceci conduit Zappen (2000) à considérer que, dans un dialogue, les interrelations entre les énonciations forment une unité complexe de différences dans laquelle une énonciation, dans l'instant, répond aux mots de chaque locuteur et aussi prend en considération le contexte dans lequel ils sont exprimés.

Ainsi, Bakhtine voit le dialogue comme une chaine d'énonciations successives qui se répondent continuellement, dans lequel le devenir est simultanément hérité du passé et, en même temps, orienté vers le futur par les intentions et les attentes des réponses à venir. D'où le caractère non-finalisable des processus dialogiques dès lors qu'ils ne se réduisent pas à des monologues alternatifs. L'interaction dialogique ne peut s'arrêter puisque qu'on ne peut pas ne pas répondre à une énonciation, "les énonciations ne sont pas indifférentes les unes aux autres et ne sont pas auto-suffisantes ; elles sont conscientes des autres et se réfléchissent mutuellement […]" (Bakhtin, 1986, p. 69, notre traduction)

Cette notion de chaîne d'énonciation est importante pour comprendre comment les conversations lors d'un moment saisissant sont connectées aux conversations qui se dérouleront dans le futur. Mais, au fond, qu'est-ce qu'un moment saisissant ?

1. 2. "Moments saisissants" et nouveauté

Shotter et Katz (1999) définissent un moment saisissant comme un moment unique, spécial, qui se produit soudainement au cours d'un dialogue, où quelque chose d'absolument extraordinaire, d'absolument nouveau et unique, survient spontanément. Ce sont ces moments où l'on a l'impression que le temps s'arrête parce que quelqu'un dit quelque chose qui vous conduit à, d'un seul coup, prendre conscience de quelque chose, établir des connexions nouvelles, comprendre une situation de manière radicalement différente, ou encore voir une solution à un problème préoccupant. Par exemple, nous faisons l'expérience d'un moment saisissant lorsque après avoir travaillé sur un problème pendant des jours et des jours sans trouver de solution, d'un seul coup, en discutant avec un collègue, une idée nouvelle émerge dans la conversation et nous réalisons immédiatement que "ça y est !". Ce qui est central dans l'expérience de moments saisissants est que quelque chose survient qui nous déstabilise temporairement et arrête, ou interrompt, le flot des conversations en cours.

La recherche contemporaine (par exemple Greig *et al.*, 2012) a montré que les moments saisissants jouent un rôle clé dans l'émergence de nouveauté et de changements profonds. Comme l'illustre l'encadré 1 ci-après, il semble que quand des personnes se sentent touchées ou prises par quelque chose ou par ce que quelqu'un dit – c'est-à-dire au cours d'un moment saisissant – elles développent spontanément une conscience accrue de ce qui est en train de se produire, ce qui rend possible pour elles de soudainement entrevoir et comprendre quelque chose de nouveau.

2. Méthodes de recherche dans le courant processuel

Comme les exemples qui sont présentés pour illustrer les propos de ce chapitre – en particulier la notion de moments saisissants –, sont tirés d'un même projet de recherche inscrit dans le courant processuel, il est utile de présenter succinctement ce projet. Nous saisissons cette opportunité pour, auparavant, exposer les principales caractéristiques des méthodes adaptées à la conduite de recherches dans le courant processuel.

2. 2. Méthodes de recherches dans le courant processuel : l'expérience vécue de "choses en train de se faire"

De par ses axiomes de base rappelées dans le chapitre 3.1, faire de la recherche dans le courant processuel suppose que les chercheurs suivent au plus près les

événements qui se déroulent dans la situation étudiée et privilégient l'étude des "choses en train de se faire" plutôt que celle des "choses telles qu'elles sont ou ont été a un moment donné" puisque les choses ne "sont" jamais de manière stable (Helin *et al.*, 2014). Les méthodes de recherche adaptées au courant processuel doivent donc permettre au chercheur de disposer d'une expérience directe du phénomène, en étant positionné au centre du phénomène tel qu'il est en train de se produire, de manière à pouvoir saisir les processus de devenir (Tsoukas et Chia, 2002). C'est seulement dans la participation à cet espace-temps particulier qu'il est possible d'entrevoir ce qu'il y a d'essentiel dans ce qui change constamment. Ceci appelle des méthodes de recherche qui permettent de saisir le mouvement puisque, en reprenant les mots de Shotter (2008, p. 502), "nous cherchons une nouvelle manière de comprendre nos relations à notre environnement tout en nous déplaçant à l'intérieur de celui-ci, plutôt que de les considérer de manière intermittente à partir de points de vue fixes".

Par conséquent, les cadres épistémologiques – également appelés philosophies de la connaissance, particulièrement dans les publications anglophones – dans lesquels ces recherches sont menées sont souvent constructivistes (von Glasersfeld, 1988, 2001 ; Guba et Lincoln, 1989 ; Le Moigne, 1995, 2012) [2] ou interprétativistes (Sandberg, 2005 ; Yanow et Schwartz-Shea, 2006 ; Cunliffe, 2011). Ceci signifie que dans le courant processuel, les chercheurs postulent que ce qui existe est connu à travers l'expérience vécue et que l'intention d'investiguer un certain phénomène influence l'expérience que l'investigateur a de ce phénomène. Il en résulte que, dans le processus de connaissance, ce qui provient de l'investigateur et ce qui provient du phénomène investigué sont inséparablement imbriqués. Dans ces cadres épistémologiques, la connaissance ne prétend pas offrir une représentation iconique du phénomène investigué ; elle vise à offrir de l'intelligibilité dans les flux d'expérience (von Glasersfeld, 1988). Cunliffe (2011, p. 658) argumente par ailleurs que sont particulièrement privilégiées les formes de recherche qui étudient les conversations et les relations vivantes entre les personnes.

[2] Il importe de souligner que les auteurs cités n'ont pas tous les mêmes conceptions du constructivisme (Avenier, 2011 ; Avenier et Gavard-Perret, 2012) : le constructivisme radical de von Glasersfeld (1988, 2001) et de Le Moigne (1995, 2007), qui est largement diffusé dans l'univers académique francophone, relève fondamentalement du pragmatisme ; alors que le constructivisme conceptualisé par Guba et Lincoln (1989), qui est largement diffusé dans l'univers académique anglophone, relève du postmodernisme. Par conséquent, lorsqu'un chercheur inscrit une recherche dans un cadre épistémologique constructiviste, il est impératif qu'il précise explicitement lequel.

Ceci, en portant une attention particulière à ce qui se produit entre les personnes à des moments spécifiques et dans des lieux spécifiques, et à ce qui se produit lorsque telle personne particulière dit telle chose particulière, ou soulève telle question particulière. Tout ceci, en nommant explicitement les personnes, plutôt que d'essayer de faire paraître la conversation rapportée artificiellement neutre et distanciée. Par suite, dans ce chapitre, lorsque nous faisons référence aux échanges entre le dirigeant (Marielle) et le chercheur (Marie-José), nous utilisons généralement leurs prénoms.

2. 2. Présentation synthétique du projet de recherche illustratif

Le projet de recherche mobilisé à des fins illustratives dans ce chapitre a démarré en 1998 et se poursuit encore aujourd'hui. Il est mené dans le contexte d'une entreprise de taille moyenne, Beauvais International (BI). BI est une entreprise européenne de services de transport routier de fret qui a été fondée en 1957 par le père de la dirigeante actuelle, Marielle Bloch-Dolande. Celle-ci est entrée dans l'entreprise en 1983 et dirige le groupe BI depuis 1991.

Depuis le début des années 90, l'industrie du transport de fret a connu des changements considérables au niveau européen, qui ont rendu la compétition entre entreprises de transport particulièrement âpre. En outre, des changements radicaux dans les pratiques d'achat des groupes industriels ont impacté négativement BI depuis le début des années 2000. Enfin, la crise économique de 2008 a rendu la situation économique de BI très difficile et l'entreprise a connu des pertes substantielles en 2011. Il s'en suit qu'en 2012 le défi majeur à court terme était de conquérir autant de nouveaux clients que possible dans ce contexte concurrentiel difficile. Un des buts de la recherche collaborative menée en 2011 dans cette entreprise était de réfléchir à des évolutions intéressantes possibles de son *business model*.

Diverses méthodes de recherche et techniques de recueil d'informations ont été utilisées pendant les 15 ans de collaboration avec BI. Une technique particulièrement pertinente au regard de ce chapitre est celle des réunions régulières entre la dirigeante de BI et le chercheur (qui est le premier auteur de ce chapitre). Au cours de ces meetings, ces deux personnes explorent conjointement des questions qu'elles jugent importantes au regard à la fois de leurs préoccupations individuelles présentes et de leur intérêt pour l'autre personne. Les exemples illustratifs présentés dans ce chapitre sont tirés de conversations qui se sont principalement déroulées au cours de trois réunions

successives qui ont eu lieu respectivement en janvier, mars et juillet 2012 (cf. encadrés 1, 2 et 3 ci-après).

3. Exemples de moments saisissants survenus au cours d'échanges entre la dirigeante et la chercheure

Cette partie est consacrée à la présentation des trois exemples qui viennent d'être mentionnés.

Encadré 1 : Création d'une connexion empathique et survenue d'un moment saisissant (janvier 2012)

L'extrait ci-après prend place à un moment où Marielle (dirigeante de BI) et Marie-José (chercheure) parlaient de l'évolution des *business models*. Marielle expliquait qu'une mutation de son entreprise était survenue dans les années 2005-2006. Marie-José demanda alors si cette mutation s'était accompagnée d'une transformation du *business model* de l'entreprise, et en particulier de sa proposition de valeur.

Marielle : Mon souci, c'est que je ne vois pas comment je peux revoir tant que ça ma proposition de valeur. Alors peut-être que je n'ai pas les bonnes idées mais je ne vois pas pour l'instant… La persévérance entrepreneuriale, c'est une vraie valeur… mais qui devient un défaut, ce n'est pas qu'une qualité. C'est que finalement on n'est que ce qu'on est…

Marie-José : Oui…

Marielle: Et moi, tout ce à quoi je crois dans mon entreprise, c'est parce que je ne suis pas capable de croire à autre chose peut-être ?

Marie-José : Hum. Oui, oui, bien sûr.

Marielle : Donc, quelque part, j'ai la ténacité de mon incompétence tu vois.

Marie-José : Oui, oui mais on a tous

Marielle : Je peux me tromper. Encore une fois, je pense que ça vient un peu de mon petit cerveau.

Marie-José : Hum.

Marielle : Je réfléchis toujours au système…"

Dans l'échange ci-dessus, Marie-José était à la fois surprise, émue et embarrassée par le fait que Marielle exprime aussi ouvertement certaines vulnérabilités. Elle ne savait pas que répondre. Elle fut soulagée de voir Marielle très vite reprendre son assurance habituelle et développer des idées extrêmement constructives (cf. extrait suivant). Même si cet épisode ne dura qu'un court instant, le fait que Marielle ait ainsi exprimé des vulnérabilités créa une connexion empathique entre ces deux personnes (Greig *et al*., 2012).

Marielle : C'est intéressant, très intéressant votre truc sur 'cohérence et pertinence adaptative', sachant que les deux se nourrissent aussi. Est-ce que tu vois que, derrière, tu peux avoir un effet intéressant entre la pertinence et la cohérence ? La pertinence concerne mettre sur le marché un truc nouveau adapté au marché, hein ? La cohérence, elle, te permet de l'industrialiser, c'est-à-dire qu'elle te permet de le diffuser et de le rendre fonctionnel et rentable. Donc c'est intéressant cette…

Marie-José : articulation

Marielle : entre les deux. Elle est pratiquement nécessaire parce que si demain tu ne fais que de la cohérence, tu meurs ; si demain ne tu fais que de la pertinence, tu ne sais pas ce que tu fais…

Marie-José : Ça peut partir dans tous les sens.

Marielle : Et c'est bien la jonction des deux, le yin et le yang des deux qui permet finalement d'avoir un système qui à la fois va être pertinent au regard de, qui va rencontrer son client, mais qui va aussi être rentable, effectif, possible. Et tu vas développer un savoir-faire récurrent qui fait que les gens vont être capables de le faire d'une manière normale et non pas exceptionnelle quoi. Donc cette cohérence et cette pertinence adaptative seraient presque… c'est comme deux mamelles.

Marie-José : Exactement !

Marielle : Si tu n'as pas les deux, tu n'es pas bien.

En exprimant que ces deux notions peuvent dynamiquement se nourrir mutuellement, Marielle offre à Marie-José ce que Bakhtine appelle un "surplus de vision" : Marielle exprime une vision qui enrichit la conception que Marie-José avait de ces notions. Le fait que Marielle considère les idées proposées par Marie-José intéressantes en offrant même un surplus de vision conduit Marie-José à vivre cet échange comme un moment saisissant.

Réfléchissant à sa compréhension des moments saisissants, Shotter (2008) note que même si ces moments sont souvent fugaces, ils s'inscrivent néanmoins dans une histoire que les personnes concernées vivent en direct (et c'est précisément pour tenter de faire ressentir au lecteur cette histoire au fil de la lecture des encadrés que ces extraits d'entretiens ont été choisis, et que ces trois encadrés ont été regroupés dans une même partie du chapitre). C'est la présence de cette histoire qui rend ces moments mémorables et donc durables car on peut se les remémorer encore et encore. Cunliffe (2001) indique que le caractère durable de ces moments vient aussi de ce qu'ils peuvent susciter des engagements importants pour le futur.

Encadré 2 : Éviter des questions dérangeantes et exprimer son irritation (mars 2012)

Marie-José fut extrêmement surprise de la manière dont la réunion de mars s'était engagée. Elle pensait qu'elle allait reprendre la discussion avec Marielle là où elles en étaient restées lors de la réunion précédente deux mois plus tôt. Mais Marielle semblait avoir oublié tout ce qu'elle avait dit concernant la relation entre cohérence et pertinence. Cette fois-ci, elle éprouvait même des difficultés pour comprendre la signification de ces deux notions. Elle semblait ennuyée de cette situation et dit alors :

"J'aimerais bien que tu m'écrives sur l'un tout ce que tu sais, et sur l'autre tout ce que tu sais…. Parce que ça reste un truc extrêmement intellectuel pour moi. C'est hmm… Tu vois ? Tu vois, je l'ai écrit à différents endroits dans mes notes. Parce qu'à chaque fois que je lis un de tes articles là-dessus, je suis obligée de me remettre sur mes notes pour me dire attends, qu'est-ce qu'elle veut dire ? Et je pense que j'en capte peut-être que la moitié."

Après avoir réexpliqué ces termes, Marie-José désire faire réfléchir Marielle de manière approfondie sur la pertinence du positionnement stratégique de son entreprise dans son contexte d'affaires tel que celui-ci s'est transformé au cours des dernières années – particulièrement les pratiques d'achat des grandes entreprises industrielles. Cela la rend très mal à l'aise car elle pense que cette question peut être déstabilisante pour Marielle. En outre, elle n'est pas sûre que le moment soit opportun pour soulever cette question possiblement déstabilisante à un moment où Marielle est extrêmement soucieuse des difficultés économiques de son entreprise. En même temps, Marie-José pense qu'il pourrait être bénéfique pour l'avenir de BI que Marielle réfléchisse sérieusement à la pertinence actuelle du positionnement stratégique de son entreprise. Finalement Marie-José se résout à soulever cette question, et le fait même plusieurs fois au cours de la conversation. Chaque fois, Marielle évite de répondre et devant l'insistance de Marie-José finit par hausser le ton et dire :

"Enfin la pertinence, c'est comme les commerciaux, le commercial il est bon quand sur son *variable chart* il a des chiffres. Il n'a pas de chiffres, je suis désolée, on parle du sexe des anges. Une entreprise si elle n'est pas rentable et qu'elle n'assure pas sa pérennité financière, excuse-moi mais c'est qu'elle a tort. Pour des très bonnes raisons, des très mauvaises raisons, mais ça ne marche pas. Un moment il faut être lucide : une entreprise elle est faite pour gagner des sous. Elle ne gagne pas de sous : *OUT* ! Eh oui, mais qu'est-ce que tu veux, c'est comme ça ! Personne n'est là pour subventionner les entreprises ! Donc, tu gagnes des sous, t'es pérenne ; tu ne gagnes pas de sous, tu disparais, c'est comme ça, c'est la règle du jeu."

Lorsque la réunion se termine, Marie-José n'a pas du tout le même sentiment de joie et d'enthousiasme qu'à la fin de la réunion précédente (cf. encadré 1). Elle considère effectivement avoir vécu un moment intense au plan émotionnel lorsque Marielle s'est irritée – ce qui n'était jamais arrivé dans leurs conversations. Mais il ne s'agit pas d'un moment saisissant positif, générateur d'idées novatrices. Les réactions de Marielle ont surtout confirmé à Marie-José que Marielle était profondément préoccupée par la

situation économique de son entreprise, probablement au point de l'empêcher d'engager une réflexion sérieuse sur la question de la pertinence du *business model* de son entreprise.

Cunliffe (2001) et Shotter (2008) soulignent par ailleurs l'importance des événements qui se produisent avant un moment saisissant, et Greig *et al.* (2012) argumentent l'intérêt d'étudier les moments saisissants au fil du temps dans des recherches longitudinales. En résumé, ce que Shotter, Cunliffe, Greig *et al.* mettent en exergue c'est la dimension temporelle des moments saisissants : pour ceux qui les vivent, ils s'inscrivent dans une histoire et ont de l'importance non seulement dans l'instant où ils se produisent, mais aussi au fil du temps. Un phénomène que les extraits qui figurent dans les encadrés 1, 2 et 3 illustrent bien.

Encadré 3 : Accepter une remise en question qui rend possible l'ouverture d'une avenue nouvelle de réflexion

Un des projets de Marie-José lors de la réunion de juillet était de revenir sur l'épineuse question de la pertinence du positionnement stratégique de BI dans le contexte actuel, une question que Marielle avait systématiquement éludée lors de la réunion précédente. Aussi après un long échange sur un autre sujet, qui était au cœur des préoccupations du moment de Marielle, Marie-José proposa à Marielle de regarder ensemble un diaporama qu'elle avait préparé pour une conférence et qui évoquait divers projets de recherche menés en liaison avec BI. Elle pensait que ceci lui permettrait d'arriver en douceur à la question sensible du positionnement de BI. Marie-José suggéra de changer de place (elles ont l'habitude de s'asseoir face à face) et de venir à côté de Marielle pour regarder ensemble le diaporama sur l'écran de l'ordinateur. Elles le commentèrent image par image. Lorsqu'elles parvinrent à celle qui met en relief le rôle central de la pertinence externe et de la cohérence interne dans l'évolution du *business model* d'une entreprise, et qui conduit à questionner la pertinence du positionnement stratégique de BI dans le marché actuel, Marielle dit :

"Je ne sais pas pourquoi, j'adore ce couple d'expression, mais chaque fois je suis obligée de me recentrer dessus pour en recapter la valeur. Mais j'adore… je comprends très bien … Mais chaque fois il faut que je me pose, et je me dis alors : c'est génial !"

Ensuite, contrairement à la fois précédente (réunion de mars), cette fois-ci Marielle n'évita pas la question de la pertinence du positionnement stratégique de BI mais l'explora en profondeur. Elle la mit en relation avec la viabilité de son entreprise et parla avec émotion du futur de son entreprise – s'ils "pourront rester en vie" ou "devront fermer demain".

Marie-José vécut ce moment d'échanges comme un moment saisissant. L'attitude nouvelle de Marielle au cours de cet échange – accepter de réfléchir sérieusement au positionnement stratégique de son entreprise – ouvrit une avenue de réflexion qui ne leur était pas disponible auparavant et que Marielle saisit (cf. les extraits d'échanges de mails ci-après). En particulier, elle organisa par la suite une série de réunions de travail avec les deux autres personnes de l'équipe de direction de BI – qui se prénomment Patricia et Bruno – pour réfléchir avec eux au positionnement de BI. Elle invita ensuite Marie-José à commenter le fruit de leur réflexion.

"Hier… j'ai proposé à Patricia et Bruno que nous passions quelques heures au calme pour discuter du positionnement stratégique de BI, de nos différences par rapport au marché, etc. … Voici les documents que je leur avais préparés pour anticiper cette réunion ; et voici le résultat de nos 8h d'échanges intensifs. La semaine prochaine on fait un point sur ce résultat pour le remettre en cause si nécessaire. Évidemment on serait ravis d'avoir ta réaction !" (Marielle Bloch-Dolande, mail du 3 mai 2013)

"Merci pour ce retour que je vais livrer à Patricia et Bruno, étant donné que nous devons revoir le dossier durant une heure cet après-midi." (Marielle Bloch-Dolande, mail du 7 mai 2013)

"Hier nous nous sommes consacrés aux non-clients. Mais... pas assez de temps. J'espère que nous pourrons continuer cela vendredi par téléphone." (Marielle Bloch-Dolande, mail du 8 mai 2013)

La réflexion sur le positionnement de BI se poursuivit dans les menus interstices que les membres d'une équipe dirigeante de PME peuvent dégager dans leur agenda. Elle conduisit à diverses actions innovantes dont Marielle se réjouit, comme en témoigne le mail suivant adressé à Marie-José : "Une innovation... ! Nous avons mis au point une nouvelle manière de présenter les offres… qui plait beaucoup aux commerciaux parce qu'elle permet de valoriser [un service] que le marché n'offre pas. … Elle est plus cohérente avec la table de flexibilité…" (Marielle Bloch-Dolande, mail du 3 juin 2013)

Ainsi, il s'est écoulé près d'un an et demi entre le moment saisissant au cours duquel Marielle saisit conceptuellement la signification et l'intérêt des notions de pertinence externe et cohérence interne, qui étaient nouvelles pour elle (janvier 2012 – encadré 1) et le moment où elle a effectivement utilisé ces notions pour développer et mettre en œuvre des actions novatrices destinées à améliorer le fonctionnement de son entreprise. Même si Marielle avait perçu dès la réunion de janvier 2012 le potentiel de ces notions pour réfléchir aux évolutions du *business model* de son entreprise, il a fallu un certain nombre de conversations entre Marielle et Marie-José et de moments ressentis comme "saisissants" par Marie-José, avant que ce potentiel ne s'actualise dans des innovations organisationnelles effectives.

4. Forces en jeu dans l'émergence d'idées innovantes

La recherche contemporaine argumente que les moments saisissants peuvent jouer un rôle important dans le développement de changements profonds (Cunliffe, 2001 ; Shotter, 2008 ; Greig *et al.*, 2012). L'histoire en filigrane des encadrés 1, 2 et 3 ci-dessus corrobore l'idée plus précise selon laquelle le fait de vivre ensemble une succession de moments saisissants favorise le développement, non prévisible d'avance, d'idées novatrices importantes. Trois sortes de forces apparaissent importantes pour comprendre le rôle d'une succession de moments saisissants dans l'émergence de nouveauté. Ces forces, qui sont continuellement à l'œuvre, sont les suivantes : les forces de 'non-finalisabilité', de récursivité dialogique, et d'ago-antagonisme.

4. 1. Forces d'inachevabilité

Comme l'illustrent les extraits des conversations entre Marielle (dirigeante de BI) et Marie-José (chercheure) qui figurent dans les encadrés, leurs conversations semblent vivantes, toujours en cours, susceptibles de rebondissements nouveaux : elles sont inachevables (Bakhtin, 1986). Toutefois, ce processus n'a rien d'un long fleuve tranquille. Lorsque l'on interprète ce qui s'est produit au cours des trois réunions évoquées dans les extraits figurant dans les encadrés 1, 2 et 3, et la succession de moments saisissants vécus par Marie-José, on peut voir que leurs conversations sont mouvementées et comportent des ruptures inattendues dans le flux dialogique.

Ce qui intéresse fondamentalement Marielle dans ces réunions est qu'elles constituent pour elle des opportunités importantes pour exercer ce que Schön (1983) désigne par réflectivité : c'est-à-dire prendre du recul par rapport à son quotidien pour réfléchir au sens et au bien-fondé de ses actions relatives à des sujets particulièrement importants : "... tu m'obliges à raconter, à arrêter le temps, à réfléchir autrement. Très très utile, dans la multitude de tâches dans laquelle j'ai en permanence le risque de m'engluer et donc d'affaiblir BI" (Marielle Bloch-Dolande, mail de février 2008).

Lorsque les échanges sont initiés par des questions déstabilisantes, les perturbations, voire les ruptures dans le flux dialogique – qui peuvent s'avérer après coup prémonitoires d'un moment saisissant – jouent un rôle important parce que, l'effet reconstituant d'un moment saisissant dans un contexte de relations empathiques permet de questionner et dépasser des certitudes ancrées dans des pratiques habituelles (Greig *et al.*, 2012).

C'est ainsi que le contexte des relations de confiance[3] entre Marielle et Marie-José a rendu possible de questionner des croyances fortes que la dirigeante de BI considérait comme allant de soi – croyances selon lesquelles la mission présente et le positionnement et les cibles marketing de BI étaient pertinentes et adaptées au contexte d'affaires européen présent (et à venir) – et de les dépasser en allant jusqu'à engager des actions novatrices concrètes. Ceci, alors que la plupart des dirigeants ont peur, et évitent donc, de se poser des questions-clés telles que : quelles sont les raisons profondes pour lesquelles nos clients achètent nos produits ? Est-ce que cela continuera dans les prochaines années (Verganti, 2009).

L'acceptation d'échanger dialogiquement sur des sujets qui questionnent profondément une personne suppose que cette personne ait la volonté de passer d'une zone de confort à une zone d'inconfort, de certitudes à des interrogations perturbantes (Greig *et al.*, 2012). Il est plausible que le contexte de situation économique difficile de cette entreprise en 2011 et 2012 ait favorisé l'acceptation par cette dirigeante de mettre en question ses certitudes sur le bien-fondé du positionnement de son entreprise.

4. 2. Forces de récursivité dialogique

Pour Bakhtine, la récursivité dialogique signifie que, au fil d'un dialogue, il arrive que les interlocuteurs reviennent sur un sujet abordé précédemment pour continuer à avancer sur ce sujet. Les extraits de dialogue sélectionnés dans les encadrés 1, 2 et 3 illustrent ce phénomène de retour en arrière pour mieux avancer. Par l'exemple, les discussions sur le sujet du positionnement stratégique de BI lors des réunions 2 et 3 (cf. encadrés 2 et 3).

Il est important de noter que la récursivité dialogique ne signifie pas que l'on avance de manière linéaire sur le sujet considéré, bien au contraire. En effet, lorsque l'on revient sur le sujet, on l'aborde généralement avec un regard différent, nouveau, parce que le temps est passé, des événements se sont produits, le contexte a changé, et on ne voit plus les choses exactement de la même manière. Ce phénomène peut être illustré sur l'exemple des notions que Marie-José avait introduites au cours de la

[3] Cf. par exemple (Avenier, 2009), la réponse ci-après de Marielle à la question suivante de Marie-José : "Est-ce que tu souhaiterais participer à un projet de recherche sur… ?". Marielle : 1/ travailler avec toi m'enrichit et enrichit donc BI. 2/ Je te fais confiance, si tu me le proposes, tu considères donc que cela est compatible avec mes modes de fonctionnement et mon obligation de rapidité. 3/ Une fois que ce sera en cours, je saurai alors pourquoi c'est une bonne idée d'y participer !" (Marielle Bloch-Dolande, mail de février 2008).

première réunion. A la fin de cette réunion, Marielle semblait avoir saisi la signification et l'intérêt de ces notions et avait même offert un surplus de vision concernant une possible relation dynamique entre ces notions – relation que Marie-José n'avait pas préalablement entrevue (cf. encadré 1). Mais, lors de la réunion suivante, Marielle sembla avoir complètement oublié ce qu'elle avait exprimé deux mois plus tôt (cf. encadré 2). Ce n'est finalement qu'en 2013, après plusieurs conversations revenant sur ces notions, que Marielle commença à les mobiliser spontanément dans ses réflexions sur l'évolution de son entreprise.

4. 3. Forces d'ago-antagonisme

Lorino *et al.* (2011) argumentent qu'un processus dialogique vivant exige un équilibre subtil entre, d'une part, le partage d'un monde commun et, d'autre part, la participation de multiples voix – ce que Bakhtine (1981) désigne par 'hétéroglossie'. Ils précisent qu'aucun dialogue ne peut avoir lieu sans partage d'un monde et d'un langage communs, mais qu'en même temps, une construction vivante de significations requiert une authentique pluralité de voix et de genres ainsi que l'expression de différences. Bernard-Weil (1988) appelle relation 'ago-antagoniste' toute relation de tension entre deux pôles à la fois opposés et complémentaires – ici l'hétéroglossie et le partage d'un monde commun.

Lorino *et al.* (2011) soulignent que le maintien d'un monde commun au fil du temps exige du travail continuel. Il en va de même pour l'expression et le maintien de différences au fil des conversations. Nous appelons force d'ago-antagonisme la force associée à ce double travail qui vise à maintenir ces deux pôles en tension au fil du processus dialogique afin que ce processus reste vivant.

Les exemples présentés dans les encadrés de ce chapitre fournissent diverses illustrations de la manière dont cette force s'active. Par exemple, le surplus de vision offert par Marielle à la fin de l'entretien de janvier 2012 (encadré 1) est suscité à la fois par la différence de voix et de genres entre les deux interlocutrices et leur partage d'un langage commun (qui conduit même Marie-José à compléter certaines phrases de Marielle). La différence de voix et de genres se manifeste par, d'un côté, l'introduction des concepts de cohérence et pertinence adaptatives par la chercheure dans l'intention de voir si la conceptualisation qu'elle était en train de développer faisait sens pour un dirigeant d'entreprise ; et de l'autre, par les efforts déployés par Marielle pour imaginer

ce qu'ils pourraient signifier au plan opérationnel dans le fonctionnement de son entreprise, d'où le surplus de vision offert : la cohérence et la pertinence adaptatives se nourrissent mutuellement et se comportent comme le *yin* et le *yang*.

Ces différences qui jouent un rôle moteur dans le maintien du caractère vivant des dialogues ont une contrepartie : susciter des différences de perceptions et de ressentis des situations vécues. Ainsi, ce qui est ressenti par l'une des interlocutrices comme un moment saisissant, n'est pas forcément vécu de la même manière par l'autre. Tel a certainement été le cas à la fin de la réunion de janvier 2012 (cf. encadré 1) où Marie-José considère avoir vécu un moment saisissant lorsque Marielle a offert un surplus de vision relativement aux notions dont elles discutaient, alors que cela n'a vraisemblablement pas été le cas pour Marielle. Lors de cet échange, le sourire de Marielle donnait à penser qu'elle était heureuse d'avoir apporté une contribution conceptuelle au projet académique de Marie-José, et aussi d'avoir mis en évidence une manière possible de réfléchir à l'évolution du *business model* de son entreprise ; mais elle n'a probablement pas vécu cet échange comme un moment saisissant puisque, deux mois plus tard, elle ne se souvenait plus de cet échange alors que Marie-José s'en souvient encore assez précisément aujourd'hui.

4. 4. Réflexion sur les forces en jeu

Ce qui semble permettre les interactions productives des conversations de Marielle et Marie-José ainsi que la survenue de moments saisissants est la confiance que ces deux personnes ressentent. Cette confiance n'était pas donnée au départ de leur collaboration. Elle s'est progressivement construite au fil de leurs années de collaboration professionnelle. Elle s'exerce sur deux volets. D'une part, la confiance qu'elles éprouvent l'une envers l'autre et, d'autre part, celle qu'elles ont développée dans le processus qu'elles mettent en œuvre pour avancer ensemble sur les problématiques pratiques et les questions théoriques d'intérêt partagé. Comme l'illustre le propos de Marielle dans la note de bas de page n°2, elles sont persuadées qu'il sortira toujours quelque chose d'intéressant de leurs échanges ; elles ne savent pas à l'avance quand et quelle forme cela aura, mais elles sont convaincues de ce que cela sera enrichissant pour elles deux.

Pour conclure cette réflexion sur la manière dont les forces identifiées opèrent, les propos de Marielle dans l'encadré 4 ci-après sont probablement plus évocateurs qu'un discours abstrait.

Encadré 4 : Quel intérêt Marielle trouve-t-elle à ses réunions avec Marie-José ?

Comme elle s'interrogeait en 2014 sur les raisons qui incitent Marielle à s'investir pleinement dans ces réunions récurrentes d'une demi-journée, voire d'une journée, alors que son agenda de dirigeante d'une entreprise de taille moyenne déborde, Marie-José a posé la question suivante à Marielle par mail : en quoi trouves-tu nos réunions en face-à-face utiles pour toi ?

La réponse écrite de Marielle, formulée au fur et à mesure que les idées lui venaient à l'esprit, est intégralement recopiée ci-après :

"- Le face à face que nous avons toi et moi est particulièrement enrichissant car nous évoluons dans deux univers tellement différents, presque opposés, qui amènent à un échange dialogique spontané sur beaucoup de points.

D'ailleurs ton vocabulaire si précis de chercheur m'oblige à sortir du vocabulaire professionnel si restreint et fonctionnel et facilite "mon déplacement".

- Ce face à face me permet de me "déplacer intellectuellement" de "sortir d'automatismes professionnels" et quelque part "de me lâcher".

Étant donné que ton écoute est "brillante", que tu as en plus "une fine connaissance de BI", et que tu as cette aptitude à "rebondir sans juger", notre dialogue permanent est nécessairement de grande qualité.

S'y ajoute notre amitié qui à la fois rend ces moments agréables, mais aussi pleins d'exigence au regard de notre respect mutuel.

- Tu as une mémoire des évènements, des étapes, de l'histoire BI que tu es apte à me rappeler en fonction de nos échanges, ce qui me permet de replacer certaines analyses dans le temps (ce que personnellement je ne fais pas ou peu).

- Comme notre envie est d'avancer en terme d'innovation, de réflexion, j'éprouve une liberté profonde dans nos échanges, ce qui me permet d'exprimer sans réserve, sans autocontrôle, mes pensées qui parfois ne sont pas "pensées" mais qui se révèlent / émergent au fil du dialogue.

Les sujets que tu abordes, tels que par exemple la dialogique, sont de ton univers de chercheur, et m'ouvrent des espaces de réflexion, d'exploration, de mise en pratique - test auxquels je n'aurai pas accès autrement." (Marielle Bloch-Dolande, mail 11 Août, 2014)

Par ailleurs, sur un tout autre registre, le lecteur familier des travaux d'Edgar Morin aura certainement été frappé par la proximité linguistique et de pensée entre d'une part, les travaux de Bakhtine dans le domaine spécifique du dialogue et, d'autre part, ceux de Morin (1977, 1985 notamment) dans sa conceptualisation métathéorique de la 'Complexité générale' et de la 'Pensée complexe'.

En effet, ces auteurs utilisent tous les deux le terme de 'récursivité', mais pas pour dire la même chose : l'un exclusivement pour décrire un phénomène en jeu dans les dialogues vivants ; l'autre pour décrire un ressort fondamental des processus complexes, quel que soit le domaine dans lequel ces processus s'exercent (biologique, humain, social…), et donc en particulier dans les dialogues vivants (au sens de Bakhtine). Morin définit un processus récursif comme un processus dont les produits et les effets sont eux-mêmes producteurs et causateurs de ce qui les produit (Morin et Le Moigne, 1999), un phénomène qui se retrouve bien dans la récursivité dialogique (au sens de Bakhtine).

Ces auteurs utilisent aussi tous les deux le terme de 'dialogique', l'un exclusivement en référence à des dialogues vivants – c'est-à-dire actifs, animés – entre des interlocuteurs ; l'autre, pour désigner ce qui a été appelé plus haut la force d'ago-antagonisme, et en proposant un principe d'action pour affronter les phénomènes ago-antagonistes : durant l'action, veiller à maintenir actives les tensions entre les pôles ago-antagonistes, au lieu de fonder son action sur une position qui résout la tension – comme lorsque l'on se focalise sur un seul pôle ou, comme c'est le cas dans une approche dialectique, sur une synthèse définitive entre les deux pôles. Le principe dialogique est donc associé à un mode de raisonnement ou de fonctionnement de type "à la fois… et" (plutôt qu'à un mode de raisonnement de type "soit… soit") que l'on retrouve constamment dans les travaux de Bakhtine : la tension continuelle entre forces centripètes et forces centrifuges, entre partage d'un monde et hétéroglossie, etc.

Enfin, le principe d'inachevabilité chez Bakhtine incarne, dans le contexte spécifique du dialogue entre deux interlocuteurs, le principe générique d'auto-éco-réorganisation des systèmes autonomes vivants chez Morin (1985). Ce principe stipule en effet que pour maintenir son autonomie, un système autonome s'organise et se réorganise continuellement en fonction de sa dépendance à son environnement (et en y puisant des ressources) et du projet qu'il se donne lui-même dans cet environnement (tous deux – le projet et l'environnement – étant susceptibles d'évoluer).

Conclusion

En se fondant sur les riches contributions de Bakhtine, la pensée des processus permet d'apporter des éclairages nouveaux sur l'émergence d'idées innovantes à travers des dialogues et de mettre en évidence le rôle de diverses forces dans l'émergence d'innovations organisationnelles au fil d'une succession de moments saisissants.

Diverses conditions susceptibles de faciliter la survenue de moments saisissants ont été identifiées. Les éclairages ainsi offerts peuvent être valablement mobilisés dans les organisations. Par exemple, en situation de prospection commerciale, pour tenter d'établir des conditions de dialogue propices à la survenue d'un moment saisissant. Ou au sein d'équipes opérationnelles, particulièrement lorsqu'elles se comportent en équipes apprenantes.

Cependant, comme dans tout processus social, la survenue de moments saisissants ne peut pas être maîtrisée et les connaissances développées à propos des moments saisissants ne peuvent pas donner lieu à des outils managériaux et encore moins des recettes à appliquer. En outre, en général, il faut du temps avant qu'une idée innovante soit effectivement appropriée par les personnes impliquées dans le dialogue puis effectivement transformée en action. Par exemple, dans l'étude longitudinale utilisée dans ce chapitre à des fins d'illustration, cela a pris plusieurs mois pour que la dirigeante s'approprie une idée qu'elle avait pourtant immédiatement saisie au niveau conceptuel, *grosso modo* jusqu'au moment où elle a commencé à exprimer cette idée avec ses propres mots. Ensuite, il a fallu encore quelques mois pour que cette idée soit effectivement implémentée dans des pratiques. Mais lorsque l'idée innovante a commencé à s'incarner dans des pratiques, de la récursivité (au sens de Morin) s'instaura entre les deux processus d'émergence d'idées innovantes et d'implémentation pratique qui se renforcèrent mutuellement.

Par ailleurs, ce chapitre met aussi en relief des considérations méthodologiques qui ne sont pas spécifiques à l'étude des moments saisissants, mais concerne l'ensemble des recherches dans le courant processuel : l'exigence d'étudier sur une certaine durée les processus investigués et, lorsqu'il s'agit de développer de la connaissance nouvelle sur un certain phénomène, d'adopter un *design* de recherche émergent et adapté chemin faisant. Ces exigences sont amplifiées lorsqu'il d'étudier des moments saisissants. En effet, leur survenue suppose une certaine confiance entre les acteurs, laquelle se construit dans la durée. Par ailleurs, on ne sait jamais à l'avance quand ils vont survenir,

comment ils vont se dérouler et ce qui se passera ensuite. Par conséquent, pour comprendre ce genre de phénomènes on doit être ouvert afin de pouvoir suivre ces processus de l'intérieur, plutôt que de chercher à maîtriser le contexte de l'interaction sociale étudiée. Comme le souligne Steyaert (2004), le processus de recherche ne doit pas tuer le processus social qu'il cherche à étudier.

Remerciements

Ce travail a été conduit dans le cadre du Programme de Recherche finalisé "Management stratégique des PMI et ETI de service aux entreprises" placé sous l'égide de la Fondation Institut Europlace de Finance mené en partenariat avec l'entreprise Beauvais International. Nous souhaitons remercier Marielle Bloch-Dolande, Présidente de l'entreprise Beauvais International, pour avoir rendu possible ce travail ainsi que Muayyad Jabri pour ses suggestions éclairantes et constructives sur une version antérieure de ce texte.

Références bibliographiques

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.

Avenier, M.J. (2011). Les paradigmes épistémologiques constructivistes : postmodernisme ou pragmatisme? *Management & Avenir*, n° 43, pp. 371-390.

Avenier, Marie-José & Gavard-Perret, Marie-Laure (2012) "Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique", In Gavard-Perret Marie-Laure, Gotteland David, Haon Christophe & Jolibert Alain [eds.] (2012) Méthodologie de la recherche en sciences de gestion –Réussir son mémoire ou sa thèse, 2è édit, Paris, Pearson Education France, pp. 11-62.

Bakhtin, M.M. (1981). The Dialogic Imagination: Four Essays by M.M. Bakhtin. Edited by M. Holquist. Austin, TX: University of Texas Press.

Bakhtin, M.M. (1984). Problems of Dostoevsky's Poetics. Edited and translated by C. Emerson. Minneapolis, MN: University of Minnesota Press.

Bakhtin, M.M. (1986). Speech Genres and Other Late Essays. Edited by C. Emerson & M. Holquist. Austin, TX: University of Texas Press.

Bernard-Weil E., (1988). Précis de Systémique Ago-Antagoniste, Limonest, L'Interdisciplinaire.

Cunliffe A. L. (2001). Managers as practical authors: Reconstructing our understanding of management practice. Journal of Management Studies, 38(3): 351–371.

Cunliffe, A.L. (2011), “Crafting Qualitative Research. Morgan and Smircich 30 Years On”, Organizational Research Methods, Vol. 14. No. 4, 647-673.

Glasersfeld E. von, (1988). Introduction à un constructivisme radical, in P. Watzlawick (dir.) L’invention de la réalité, Paris, Seuil, pp. 19-43. Traduit de Einführung in den radikalen Konstruktivismus. In: P. Watzlawick (ed.) Die erfundene Wirklichkeit. Munich, Piper, 1981, pp. 16–38.

Glasersfeld E. von, 2001, The radical constructivist view of science , Foundations of Science, special issue on Impact of Radical Constructivism on Science, 6/1-3, pp. 31-43.

Greig G., Gilmore C., Holly P., & N. Beech, (2012). Arresting moments in engaged management research, *Management Learning*, 44(3), 267-285.

Gurevitch, Z. 2000. Plurality in dialogue: A comment on Bakhtin. Sociology, 34 (2): 243-263.

Helin, J. (2013). Dialogic Listening: Towards an embodied understanding of the ‘here and now’ during fieldwork, Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal, 8(3), 224-241.

Helin, J., Hernes, T., Hjort D., & Holt, R. (2014), Process is what process does, in Helin, J., Hernes, T., Hjort D., Holt, R. (eds). Oxford handbook of process philosophy in organization studies, Oxford University Press.

Holquist, M. (2002). Dialogism. Second edition. New York, NY: Routledge.

Jabri, M. (1986). Development and use of organizational climate mapping in research and development teams, R&D Management, 16(1): 37-43.

Jabri, M. (2009). Promoting exchange between east and west management cultures: The role of dialogue, Journal of Management and Organization, 15(4): 514-525.

Le Moigne, Jean-Louis (1995). Les Epistémologies constructivistes, 1ère édit. ; 2012, 3ème édit. Paris, Que Sais-Je ?

Lorino, P., B. Tricart, Y. Clot (2011). Research Methods for Non-Representational Approaches to Organizational Complexity: The Dialogical Mediated Inquiry. Organization Studies 32(6): 769-801.

Morin, E. (1977). La Méthode. Tome 1 : la nature de la nature. Paris: Seuil.

Morin, E. (1985). La Méthode. Tome 2: la vie de la vie. Paris: Seuil.

Morin, E., J.-L. Le Moigne (1999). L'intelligence de la complexité, Paris : L'Harmattan.

Sandberg, J. (2005)?. “How do we justify knowledge produced with interpretive approaches?” Organizational Research Methods, vol. 8, n° 1, pp. 41-68.

Schön D. A. (1983). The Reflective Practitioner: How professionals think in action. London: Temple Smith, 1983.

Shotter, J. (2008). Dialogism and polyphony in organizing theorizing in organization studies: Action guiding anticipations and the continuous creation of novelty, Organization Studies, 29(04): 501–524

Shotter, J., A. M. Katz, 1999, 'Living moments' in dialogical exchanges, Human Systems, 9, 81-93.

Shotter, J. (2010). Social Construction on the Edge. 'Withness'-Thinking & Embodiment. Taos Institute, Ohio.

Steyaert, C. 2004. The prosaics of entrepreneurship. In D. Hjort & C. Steyaert (Eds.), Narrative and Discursive Approaches in Entrepreneurship. Northampton, MA: Edward Elgar Publishing, pp. 8-21.

Taylor, J. R. & Van Every, E. J. (2000). The emergent organization: Communication as its site and surface. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Tsoukas, H., & Chia, R. (2002). On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. Organization Science, 13(5), p. 567–582.

Verganti, R. (2009), Design-driven innovation, Boston (MA): Harvard Business Press.

Yanow, D., Schwartz-Shea, P. [eds.] (2006) Interpretation and Method: Empirical Research Methods and the Interpretive Turn, London: M.E. Sharpe Inc.

Zappen, J.P. (2000). Mikhail Bakhtin (1895–1975), in M.G. Moran and M. Ballif (eds), *Twentieth-Century Rhetoric and Rhetoricians: Critical Studies and Sources* (Westport, CT: Greenwood Press), p. 7–20.