

Enrichissement
de la recherche-intervention
par la Pensée Complexe

Enjeux de la recherche
partenariale et participative

Section 400- C455

Maïalen Gélizé
Véronique Pilnière

Présentation

1 – Problématique

2 – Design de la recherche

3 – Résultats

4 – Perspectives



Les organisations et la complexité

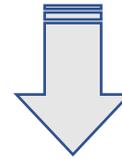
Crutzen, 2002 ; Clarck, 2015 ; Monastersky, 2015

Révolution 4.0

Monde Volatile Incertain Complexe et Ambigu

Crises : covid, gilets jaunes, guerres...

échelle, intensité, impact



Remises en questions des organisations



Beck, 1992; Crutzen 2002 ; Clarck, 2015 ;
Monastersky 2015 ; IPBES 2019; GIEC 2021

Quid des Sciences de Gestion

Des opportunités à explorer

Potentiel d'innovation technique et sociale

George et al., 2016

Transformation dans la conceptualisation et le fonctionnement des organisations

Nyberg & Wright, 2020

A conditions de ...

Dépasser la crise de la prescription, du cloisonnement, de la disjonction et de la réduction des Sciences

E. Morin, 20

Effectuer un réexamen systémique des Sciences de Gestion

Levillain, Segrestin et Hatchuel, 2014 ; Acquier 2020 ; Aggeri 2020 ; Robbé, 2020 ; Valiorgue, 2020a ; Heikkurinen et al., 2021



Comment les Sciences de Gestion peuvent-elles aider les organisations ?

Méthodes de recherches qualitatives = approche compréhensive des phénomènes

Avenier & Schmitt, 2007 ; Dumez, 2011

Recherche-intervention constructiviste à visée transformative = changement concret + production de connaissances par et pour les chercheurs + praticiens

David, 2000 ; Allard-Poesi & Perret, 2003 ; Krief & Zardet, 2011

A conditions d'atténuer les biais issus de la pensée cartésienne

- difficultés d'appliquer le principe de généralisation des connaissances
Fabiani, 2007; Pratt, 2009 ; Gibbert, Winfried, & Wicki, 2008 ; Avenier & Thomas, 2012
- incompatibilités persistantes entre la démarche de recherche et la demande sociale
Nobre, 2006 ; Capgras, Guilhot, Pascal, & Claveranne, 2011 ; Krief & Zardet, 2013
- clivages psychosociaux dans la relation chercheur-praticien

Avenier & Schmitt, 2007 ; Mérini & Ponté 2008 ; Pascale, Château-Terrisse, Codello, & Béji-Bécheur, 2016



Le problème de la complexité : un enjeu pour les praticiens et les chercheurs !



Comment le chercheur que nous sommes peut-il pallier ces biais identifiés dans sa pratique de la recherche-intervention ?



la Pensée Complexe en recherche-intervention



Reliance
Réintroduction du connaissant dans toute connaissance
Systémique ou organisationnel
Emergence
Hologrammique
Auto-éco-organisation
Dialogie
Irréversibilité
Imprévisibilité
Ecologie de l'action
Récursivité

Une mobilisation spécifique en recherche-intervention

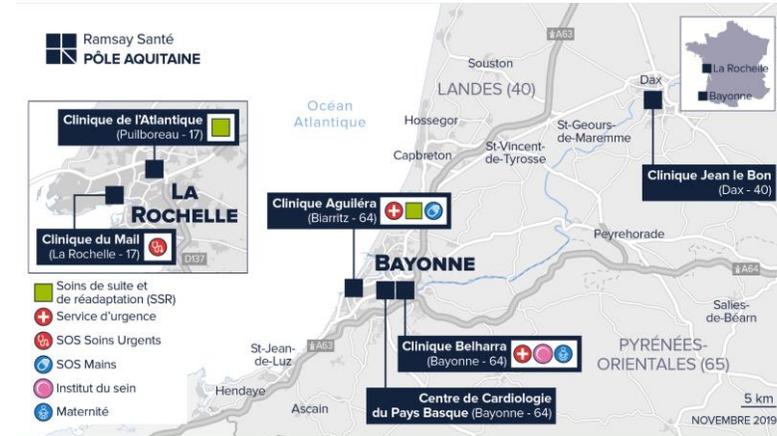


Pôle régional Nouvelle Aquitaine

5 directeurs d'établissements en situation de chefs de projet

1 Projet Médical de Pôle - 1 Projet d'Etablissement - 2 Projets de Service de soins - 1 Projet territorial de santé

Soutien méthodologique- Form'action - co-animation instances – coaching individuel - observations participantes



Recherche-Intervention qualitative à visée transformative

Matériau : Représentations mentales

Données : Documents, Discours (entretiens), Observations → Multiangulation

Collecte et analyse : Carnet de bord, Productions, Système de mesure et évaluation existants

Visée transformative = Faire évoluer les représentations mentales des parties prenantes du projet

= adopter l'approche complexe pour améliorer la performance de projet

Une approche constructiviste

Co- construction de la réalité

Caractérisation du « savoir »* :

Performance de projet
 Approche complexe de projet
 Accompagnement-apprentissage

Classification des représentations mentales

Sallaberry (1996)

RN « a bords nets »
 RF : imprécises « floues »
 RNES : Erreurs
 - de démarche de raisonnement (RNEDE)
 - dans la démarche de raisonnement (RNEDA)

* *Facteurs d'accompagnement de projet contribuant à l'amélioration de la performance de projet (Gélizé, 2020)*

L'accompagnement de projet contribuant à la performance de projet	L'approche complexe de l'accompagnement de projet
<p>Prévention de l'errance Prévention des résistances</p>	Prendre en compte les représentations mentales des acteurs
<p>Apprentissage</p>	Prendre en compte l'appropriation des connaissances, des pratiques
<p>Prise en compte des différentes logiques</p>	Favoriser la « cohabitation » des différentes logiques par la négociation et le compromis
<p>Elaboration et gestion de la stratégie de projet</p>	Identifier et analyser les impacts projet-écosystème pour la prise de décision
<p>Activité de co-construction avec les parties prenantes</p>	
<p>Prise en compte et intégration des effets inattendus</p>	Prendre en compte et favoriser les boucles rétro-actives
<p>Autonomie dans l'action, essais-erreurs</p>	Autoriser au-delà de la régulation, L'autoproduction et l'auto-organisation
<p>Intégration dans le monde des opérations</p>	Prendre en compte la nécessaire dépendance vis-à-vis de l'environnement pour s'autoproduire et développer son autonomie
<p>Développement rôle, et compétences du chef de projet</p>	Incarner, être l'ambassadeur du projet

Pour les praticiens : l'approche complexe

Amélioration de la performance de projet

Satisfaction des parties prenantes

Composantes impactées du projet Management
Compétences



Mise en situation – apprentissage chemin-faisant



Formation

Nécessaire apprentissage



Compagnonnage



Réflexivité



Faire avec et dans la complexité

Effet boule de neige

Apprendre à apprendre

Piaget (1969) ; Bateson (1977) ; Argyris & Schön (2001) ; Nonaka & Takeuchi (1995) ; Morin (2004)

Pour les chercheurs et les praticiens : Un outil de Gestion

Préconisations d'accompagnement-apprentissage à l'approche complexe de projet pour les chefs de projet

Travailler à partir et en faveur des représentations mentales des parties prenantes

Réaliser une veille et analyse stratégiques

Systematiser la co-construction du et dans le projet

Favoriser l'interaction avec le « travail quotidien »

Mettre en œuvre l'itération active

Assurer la révision régulière de la performance de projet

Promouvoir la reconnaissance des parties prenantes engagées dans le projet

Optimiser « l'effet boule de neige » du projet

Inscrire durablement les apprentissages réalisés au cours du projet



Pourquoi cette préconisation ? (Les raisons)

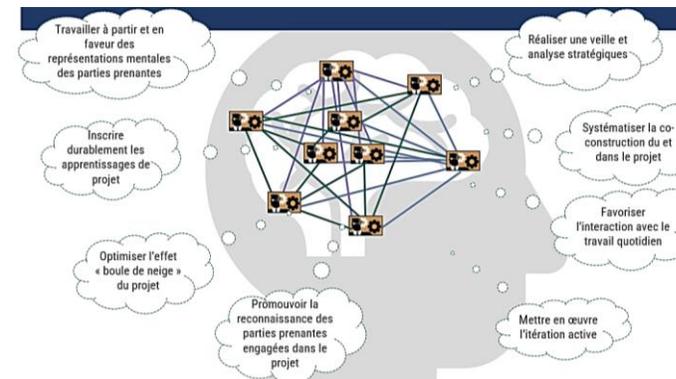
Pour quoi faire ? (Les objectifs visés)

Comment le réaliser ?

Quelle(s) contribution(s) à l'amélioration de la performance de projet ?

Quel(s) principes de la pensée complexe sont mobilisés en particulier ?

Quelle(s) compétence(s) à développer, mobiliser pour le chef de projet ?



Apports de la Pensée Complexe en Recherche-Intervention

Une atténuation des biais cartésiens

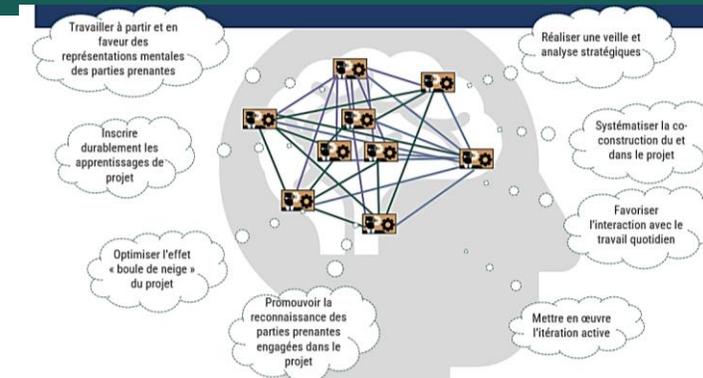
Co-construire les connaissances

Distinguer et capitaliser les liens entre connaissances de diverses disciplines

Considérer la contextualisation comme une condition spécifique de production de connaissances

Se concerter, se répartir et partager les activités de recherche comme d'intervention entre praticiens et chercheurs

Adapter notre intervention en prenant en compte les aléas et impacts



Apports de la Pensée Complexe en Recherche-Intervention

Caractérisation épistémologique

Une dynamique entre contextualisation- généralisation

Une approche spécifique de la relation chercheur-praticien

Une démarche réflexive du chercheur intervenant



Un principe de modélisation de l'activité d'apprentissage en situation pour les praticiens

Un principe de confrontation, dans le milieu académique et celui des praticiens

Un principe d'action où la posture du chercheur rejoint celle du praticien réflexif

La Pensée complexe en recherche-intervention : une co-évolution, des connaissances « socialement » robustes

Apprendre à apprendre : quelles conditions d'appropriation par l'organisation ?





Merci pour votre attention

Place aux échanges



Maïalen Gélizé
Véronique Pilnière