



Le couple **pratique- recherche**

Divorce, mariage ou union libre ?

Depuis une vingtaine d'années, des réflexions alarmistes sont régulièrement produites en sciences de gestion quant à l'utilité des contributions des chercheurs pour les praticiens. Peu d'études empiriques ont été menées sur ce thème et la plupart des travaux prescrivent la conduite de recherches « opératoires » pour les entreprises. À partir d'une nouvelle représentation des liens entre praticiens et chercheurs, nous proposons de dépasser le débat sur l'utilité des recherches pour mettre en évidence que les processus de création et de diffusion de théories en gestion peuvent s'apparenter au modèle du *garbage can*. Nous exposons les différentes implications de cette nouvelle représentation.

Les chercheurs en gestion s'interrogent souvent sur l'application de leurs recherches en entreprise. Des réflexions alarmistes sont régulièrement produites depuis au moins vingt ans sur le divorce en cours entre les écrits des chercheurs – avant tout destinés à leur communauté – et les managers – ne voyant pas dans les recherches de solutions à leurs problèmes. Cependant, peu d'études empiriques sur les processus d'utilisation de la recherche en management nous éclairent sur les divergences entre praticiens et chercheurs (Beyer et Trice, 1982). Le message délivré s'en tient à vouloir marier les deux communautés en prescrivant aux chercheurs de conduire des recherches « opératoires » pour les entreprises (Mowday, 1997), *via* la recherche-intervention par exemple (David, 2000). Après avoir remis en perspective les débats traditionnels sur l'écart entre praticiens et chercheurs, nous constatons que des biais résident dans la façon de poser le problème et que les chercheurs font notamment preuve d'un égocentrisme communautaire marqué. En effet, ils semblent souvent s'interroger sur l'utilité de leurs recherches et n'envisagent pas la multiplicité des rôles et les compétences des acteurs en matière de création et de diffusion de théories. Plutôt que d'émettre de nouveaux propos

alarmistes sur la question, nous suggérons d'envisager le débat au travers de la notion de système faiblement couplé (Weick, 1976). Au terme de notre développement, nous avançons que les processus de création et de diffusion de théories en gestion peuvent s'apparenter au modèle du *garbage can* de Cohen *et al.* (1972). Nous concluons cet article en exposant les implications de cette représentation et les avantages d'une union libre entre pratique et recherche.

I. – LE DÉBAT SUR LE COUPLE PRATIQUE-RECHERCHE

1. Le système pratique-recherche : un système « faiblement couplé »

Pour Beyer (1997), managers et chercheurs appartiennent à des communautés différentes. Cependant, il n'en a pas toujours été ainsi. Les premières réflexions théoriques sont menées par des praticiens, tels que Taylor, Fayol, Barnard, Parker-Follett ou Vital-Roux. Ce n'est qu'avec la professionnalisation de la recherche et de l'enseignement supérieur que les deux groupes commencent à constituer des communautés de pratique différentes. Les chercheurs et les praticiens ont donc aujourd'hui des cadres de référence différents pour évaluer la pertinence d'une information ou des résultats d'une recherche. Les manières d'ordonner et de hiérarchiser ces informations pour créer un sens justifiant l'action ne sont pas les mêmes. Chacun utilise ses expériences passées pour évaluer la validité des connaissances et génère des métaphores fortement contextualisées pour construire symboliquement un monde porteur de sens (Shrivastava et Mitroff, 1984). D'autres auteurs (Rynes *et al.*, 2001) notent aussi des

différences entre chercheurs et praticiens concernant les buts qu'ils poursuivent et les systèmes sociaux dans lesquels ils opèrent. Les variables qu'ils tentent de manipuler et les cadres temporels dans lesquels ils se confrontent aux problèmes ne sont pas les mêmes. Par ailleurs, Daft (1980) souligne le décalage temporel entre des organisations qui évoluent rapidement et la recherche qui n'évolue pas au même rythme. Du fait de ces nombreuses différences, la recherche serait de peu d'utilité pour les entreprises et les managers utiliseraient peu les contributions académiques (Daft et Lewin, 1990). En effet, pour les praticiens, l'utilité d'une théorie s'évalue selon la possibilité d'agir sur les variables indépendantes d'un modèle, ce qui n'est pas le cas d'un grand nombre de contributions théoriques. Ce constat va dans le sens de Daft et Lewin (1990) qui considèrent qu'il n'y a pas de liens évidents entre la validité scientifique de la recherche et son utilité.

Pour Daft et Lewin (1990), les causes du décalage entre recherche et pratique sont avant tout internes au champ académique. La recherche repose sur une vision largement confirmatoire, utilisant des théories qui font référence dans le champ. D'après les auteurs, les processus de sélection des comités de lecture favorisent les recherches peu innovantes tant en termes d'objets de recherche que de méthode. Ces processus poussent également les chercheurs à élaborer des théories peu prescriptives et déconnectées de la préoccupation de performance des praticiens. La norme académique selon laquelle les théories doivent être parcimonieuses et généralisables (non liées à des contextes et à des situations spécifiques)

force le chercheur à élaguer certains détails et aspects concrets de ses travaux alors que la pertinence aux yeux des managers est liée à l'expérience prolongée avec un sujet (Beyer, 1997).

Les nombreuses divergences relevées précédemment entre les deux communautés poussent à considérer le système pratique-recherche (système PR) comme un modèle de système faiblement couplé (Weick, 1976). En effet, ces communautés sont interdépendantes en ce qui concerne la production et la consommation de recherches. Elles forment donc un système. Cependant, chacune de ces communautés s'articule autour d'institutions sociales et d'artefacts propres à son champ (congrès, salons professionnels, associations professionnelles, revues académiques ou professionnelles, modes d'évaluation, etc.). Or, un système est considéré comme faiblement couplé quand les éléments qui le composent ne visent pas les mêmes objectifs et ne réagissent pas aux mêmes variables, n'ont pas la même culture, les mêmes moyens et/ou les mêmes temporalités. Face à ce constat, la littérature présente deux points de vue différents. Pour certains auteurs, il faut améliorer le rapprochement entre les deux communautés, c'est-à-dire accroître le couplage de ce système. D'autres considèrent que ce rapprochement présente des inconvénients préjudiciables à la qualité de la recherche.

2. Les propositions pour améliorer le couplage du système PR

Selon Daft (1980), l'augmentation de l'incertitude dans le monde de la pratique et la dynamique des organisations obligent les chercheurs à ne plus travailler de la même façon et à envisager leur métier autrement. Pour de nombreux auteurs, ce renouvelle-

ment des pratiques de recherche doit permettre d'améliorer l'utilité des travaux. Moran et Goshal (1996) notent par exemple que « pour qu'une théorie soit utile, l'utilisation en pratique de cette théorie doit être considérée, ce qui est rarement fait » (p. 70). Cette utilité pourrait s'évaluer en fonction de nouveaux critères que sont la pertinence, les possibilités de mise en œuvre et la spécificité à un contexte (Cheng et McKinley, 1983). D'autres auteurs comme David (2000) ou Elden et Chisholm (1993) préconisent de faire évoluer les méthodologies de recherche en développant l'utilité des recherches par la recherche-intervention ou la recherche-action. Un autre levier d'action pour accroître le couplage du système tient moins à la méthodologie employée par le chercheur qu'à la modification de l'organisation de la recherche elle-même. Valoriser les travaux pertinents pour les praticiens, favoriser les échanges avec les managers et les coécritures d'articles (Amabile *et al.*, 2001), traduire les recherches en des termes « accessibles » pour les managers ou puiser auprès d'eux les sujets de recherche à mener sont quelques-unes des pistes proposées. Des auteurs préconisent également de créer des rôles de passeurs de connaissances appelés « ingénieurs sociaux » afin de combler l'écart entre les deux communautés (Beyer et Trice, 1982).

Ces divers moyens d'accroître le couplage au sein du système PR (tableau 1) s'inscrivent dans une vision fonctionnaliste qui considère les liens entre chercheurs et praticiens en termes d'offre et de demande, comme un marché de solutions (produites par la communauté des chercheurs) à des problèmes (auxquels la communauté des praticiens serait confrontée quotidienne-

Tableau 1
LES MOYENS D'ACCROÎTRE LE COUPLAGE DU SYSTÈME PR

Moyens	Illustrations
Méthodologie de la recherche	<ul style="list-style-type: none"> – Intégrer de nouveaux critères de validité tels que la pertinence, la possibilité de mise en œuvre ou la prise en compte de contextes spécifiques. – Promouvoir des méthodologies telles que la recherche-action.
Organisation de la recherche	<ul style="list-style-type: none"> – Créer des rôles de passeurs. – Favoriser les échanges managers-chercheurs. – Promouvoir des recherches appliquées dans les revues. – Intégrer les praticiens à la rédaction des articles.

ment). Dans ce cadre, la relation entre recherche et pratique est vue de manière asymétrique et deux types de rôles coexistent sur le marché des connaissances: des offreurs (les chercheurs) et des demandeurs (les praticiens).

Cependant, une seconde attitude émerge face au problème du faible couplage du système PR. Elle consiste à prôner le maintien de l'indépendance entre les deux mondes et donc de préserver, au moins en partie, le faible couplage du système.

3. Les arguments en faveur d'un faible couplage du système PR

À l'opposé des propositions visant à réduire l'écart entre recherche et pratique, des auteurs suggèrent de maintenir une indépendance entre les deux communautés. Rynes *et al.* (2001) reconnaissent que trop de divergences limitent l'échange entre les deux mondes mais soutiennent qu'une proximité trop importante présente également des risques pour l'ensemble du système. Par exemple, les collaborations entre praticiens et chercheurs sont susceptibles d'aboutir à des recherches trop étroites dans leur objet, court-termistes ou intéressées uniquement par des logiques de

profit et de performance, parfois au détriment des salariés. Dès lors, le principal avantage de maintenir un faible couplage du système pratique-recherche est de garder une certaine neutralité afin d'éviter l'utilisation des recherches comme prétexte à la manipulation dans les organisations. De plus, Beyer et Trice (1982) remarquent qu'une recherche qui répond rapidement à une question de praticien risque de devenir rapidement obsolète. Enfin, une trop grande proximité des deux communautés risque aussi selon Rynes *et al.* (2001) de freiner le progrès scientifique par des restrictions sur la collecte de données, les organisations refusant de s'ouvrir complètement au chercheur et n'acceptant, au final, que des résultats faiblement critiques.

II. – UNE REMISE EN QUESTION DES TERMES DU DÉBAT

1. « L'égoцентризм communautaire » des analyses du système PR

La plupart des contributions que nous venons d'évoquer relèvent d'une perspective centrée sur le monde académique.

Ainsi, les auteurs qui s'inscrivent dans une approche fonctionnaliste et proposent d'améliorer le couplage entre la pratique et la recherche suggèrent d'augmenter l'utilité des recherches en postulant, le plus souvent, que le praticien ne cherche que des outils (Astley et Zammuto, 1992). Par exemple, dans une étude sur la formation au management, Porter et MacKibbin (1988) notent que 45 % des enseignants et des doyens interrogés pensent que les recherches doivent être plus appliquées. Mais, paradoxalement, ce sont ici les chercheurs qui jugent ce qu'attendent d'eux les praticiens. De nombreuses contributions développent une conception caricaturale et stéréotypée du praticien qui attendrait passivement qu'on lui fournisse des instruments pour faire face à ses problèmes, exclusivement d'ordre opérationnel. Cette vision du monde de la pratique nous semble préjudiciable à la relation entre les communautés. En effet, comme le notent Beyer et Trice (1982), les praticiens cherchent probablement à résoudre des problèmes avant tout d'ordre conceptuel, c'est-à-dire à analyser des phénomènes divers dans leurs organisations et, de manière plus générale, à mieux cerner leur environnement. Ainsi, l'ancien vice-président de Renault VI Mack précise, lors d'une table ronde de l'AIMS en 2002, que « les dirigeants ne sont pas des machines qui attendent de digérer des programmes tout faits pour régler des problèmes opérationnels ».

Cependant, les travaux débattent sur les critères d'évaluation d'une recherche tombent aussi fréquemment dans un égocentrisme communautaire qui ne fait que renforcer le décalage entre recherche et pratique. Whetten (1989) liste sept critères d'évalua-

tion, tous propres à la communauté académique (valeur ajoutée pour le champ disciplinaire, modification des pratiques de recherche entraînée, critères d'articulation et de design de la recherche, nombre de chercheurs susceptibles d'être intéressés par le sujet, etc.). Ici, seul l'impact de la recherche sur les pratiques de recherche et sur les chercheurs est envisagé, et bien que ces débats soient fondamentaux pour le monde académique, ils contribuent à l'enfermement de la communauté au détriment d'un questionnement sur l'utilité sociale de la profession.

On peut s'interroger sur l'origine de cet égocentrisme communautaire. L'une des explications possibles réside dans la nature même des sciences de gestion. Notre objet de recherche est l'action collective et notre production est destinée à accroître la réflexivité des acteurs (Hatchuel, 2000). De ce fait, nous avons du mal à ne pas considérer les acteurs et les organisations comme des objets. Dans les sciences de l'ingénieur par exemple, le chercheur étudie des objets techniques et diffuse sa connaissance auprès des praticiens qui les utilisent. Le chercheur en gestion, lui, étudie les entreprises et ses acteurs. Il tend donc à considérer l'organisation et ses membres comme des objets plutôt que comme des sujets susceptibles d'accéder aux connaissances. Dans la suite de l'étude, nous proposons au contraire d'envisager de manière plus symétrique les acteurs au sein du système PR, redonnant ainsi au praticien son statut de sujet.

2. Une autre approche de la théorie

La vision traditionnelle, et plutôt positiviste, de la théorie dans le monde académique est celle de la description de lois

quant au monde réel. Dans ce cadre, seul un chercheur, parce qu'il n'est pas encastré dans un contexte trop spécifique, peut produire une théorie. Le praticien serait lui beaucoup trop près du terrain et sa connaissance trop contextualisée pour qu'il puisse développer une théorie. Cependant, certains auteurs considèrent qu'il n'y a pas qu'une seule façon de concevoir la théorie. DiMaggio (1995) propose ainsi qu'un apport théorique peut certes décrire des lois mais peut aussi être constitué par la « surprise ». Une théorie « intéressante » étant avant tout celle qui va à l'encontre des attentes, infirme des théories existantes ou remet en cause des postulats partagés par tous (Davis, 1971). Différents points de vue sur la définition d'une « bonne » théorie permettent de dépasser les critères positivistes propres à la communauté des chercheurs. Ils permettent également d'envisager d'autres approches de l'utilité de la recherche. Il s'agit alors de ne plus considérer, comme le font de nombreuses contributions, que l'utilité est liée à la capacité à fournir des instruments de gestion au quotidien pour les praticiens. Pour Pelz (1978, cité dans Beyer et Trice, 1982), l'utilisation des théories est en effet liée à trois types de problèmes : instrumentaux, conceptuels et symboliques. Pour le praticien, les problèmes instrumentaux renvoient à des problèmes opérationnels rencontrés dans sa pratique. Les problèmes conceptuels concernent la compréhension générale des situations. Ce niveau permet « de mettre en perspective l'action managériale telle qu'elle se fait » (Friedberg, 1996, p. 25). Enfin, les problèmes symboliques ont trait à la reconnaissance, au pouvoir et au pres-

tige. Il n'y a aucune raison de valoriser le premier type de problème au détriment des autres et les théories peuvent être mobilisées par le praticien pour résoudre chacun des trois problèmes.

Mais le praticien n'est pas le seul utilisateur de théories. Le chercheur, lui aussi, mobilise des théories (et pas uniquement dans ses articles) et rencontre les mêmes types de problèmes génériques que le praticien. Ses problèmes instrumentaux sont liés par exemple à l'accès aux ressources pour mener des recherches (faire du consulting, obtenir des financements, etc.). Ses problèmes conceptuels résident dans la compréhension de problématiques théoriques ou empiriques. Ses problèmes symboliques sont liés à la reconnaissance dans la communauté, au prestige et aux positions de pouvoir. Ainsi, comme l'évoquent Sutton et Staw (1995), les citations d'autres théories ont parfois pour objectif de démontrer avant tout la compétence de l'auteur dans sa communauté. La mobilisation de théories dans le cadre de la rédaction d'un article par un chercheur peut donc servir à résoudre un problème conceptuel (compréhension d'un phénomène) ou symbolique (démontrer sa compétence). En effet, le chercheur s'inscrit dans un cycle de crédibilité (Winck, 1995, cité dans Ben Kahla, 2000, p. 355). Les subsides qu'il obtient ou son prestige sont liés à la reconnaissance dans le champ (Déry, 2001). Cette reconnaissance est elle-même dépendante de sa capacité à mobiliser des théories dominantes dans ces recherches.

Les éléments évoqués suggèrent que la théorie peut être, certes, un objet neutre tant qu'elle est dans le monde des idées

mais qu'elle est dénaturée dès qu'il s'agit de la déployer dans un champ social¹. Le chercheur doit légitimer son travail et son processus de théorisation et le praticien doit justifier son action. Les chercheurs ont donc – au moins tout autant que les praticiens – une vision utilitariste de la théorie. Cette idée est cohérente avec le point de vue de DiMaggio (1995) pour qui les lecteurs de théories ont tendance à les lire rapidement et à en tirer des idées simples et réduites. Dans de nombreux cas, ces lecteurs simplifient ou interprètent les idées jusqu'à ce qu'elles correspondent à des schémas cognitifs préexistants (D'Andrade, 1995). Certains auteurs avancent ainsi que « les managers adoptent nos idées et nos résultats d'une façon parcellaire en sélectionnant ceux qu'ils estiment pertinents en fonction de leurs objectifs et des circonstances, ce qui les amène à redéfinir, modifier, combiner et réinterpréter ces résultats » (Beyer, 1997, p. 18). Nous pensons que ce constat est également valable pour les chercheurs.

Les arguments évoqués ici amènent à envisager la construction et la diffusion de théorie comme un phénomène collectif et non comme une production déconnectée de sa lecture et de sa mobilisation. La théorie est coconstruite, traduite, simplifiée, étayée et appliquée dans différents contextes par des acteurs du système PR, qu'ils soient chercheurs ou praticiens.

3. Le système PR comme réseau de création et de diffusion de concepts et de théories

Les praticiens comme producteurs de concepts et de théories

Le rejet de la dichotomie entre réflexion et action (Nonaka et Takeuchi, 1995) conduit à considérer que le praticien est ancré dans l'action et ce faisant qu'il réfléchit et analyse sa situation. Le management s'est depuis longtemps professionnalisé et les cadres disposent souvent d'une formation de plusieurs années dans les diverses disciplines de la gestion, y compris les fondamentaux théoriques. On oublie ainsi trop souvent que le praticien est susceptible de mobiliser des théories pour agir, pour penser ou pour légitimer son action. Il est vrai que l'identification de l'utilisation de telle ou telle théorie dans le discours d'un praticien est parfois difficile. D'abord, parce que les praticiens ne sont pas soumis aux règles de citation de leurs sources comme le sont les chercheurs. Ensuite, parce que comme le notent Beyer et Trice (1982), ils utilisent plutôt un combinaison de théories qu'un cadre homogène pour mener leur action. Enfin, les concepts et résultats des recherches peuvent être absorbés dans la « sagesse conventionnelle » des managers. Cependant, les théories peuvent aussi être mobilisées explicitement par un praticien pour légitimer son action. Ainsi, dans une de nos recherches, le vice-président d'une

1. On peut ici établir une comparaison avec la démarche de Schumpeter qui différencie invention et innovation. L'invention est un processus créatif hors de tout contexte social alors que l'innovation nécessite de se déployer obligatoirement dans le champ social.

entreprise mobilisait formellement, lors de divers entretiens dans la presse, la théorie des externalités de réseau pour démontrer à ses concurrents que son entreprise avait déjà gagné la guerre des standards sur son marché.

Au-delà de la mobilisation de théories existantes, force est de constater que les praticiens sont régulièrement pourvoyeurs d'innovations conceptuelles, parfois reprises et étayées par des chercheurs et autour desquelles des cadres théoriques peuvent être éventuellement construits (Astley et Zammuto, 1992). Par exemple, la notion de « coopération » proposée par Ray Noorda (CEO de Novell) au début des années 1990 et reprise largement dans la littérature stratégique pour décrire l'état permanent de concurrence et de coopération sur les marchés. De même, dès 1991, Sony accroît la délocalisation internationale d'unités de production et de recherche et dans le même temps annonce la centralisation de sa stratégie à Tokyo. Morita, le P-DG de Sony, parle alors de « glocalisation », un terme qui fera florès dans la littérature en management international.

Si, comme nous l'avons évoqué, un apport théorique ne se limite pas à la description de lois générales, il faut alors admettre que les praticiens sont d'importants pourvoyeurs de concepts et de théories. Récemment, plusieurs auteurs vont dans ce sens avec des perspectives plus ou moins radicales. Czarniawska-Joerges (1995) remet par exemple en cause la séparation entre science et discours. Selon Calori (2000), le discours d'un praticien peut, malgré son caractère contextualisé, être considéré comme ayant une certaine valeur théorique. Cette idée est cohérente avec une épistémologie pragmatiste (Girod-Séville et Perret,

2000). Toutefois, un discours managérial ne peut être considéré comme ayant une portée théorique que s'il remplit plusieurs conditions. D'une part, le praticien doit avoir acquis une expertise issue de son expérience (Calori, 2000) ce qui évite de considérer tout discours de dirigeant comme une théorie potentielle. D'autre part, les théories produites par le praticien comme par le chercheur se définissent comme l'articulation de concepts visant à expliquer la causalité d'un phénomène par des liens logiques. Les concepts doivent donc être identifiables et les relations entre eux, spécifiées et falsifiables (Bacharach, 1989). Malgré ces caractéristiques, ces « théories ordinaires » (Calori, 2000) produites par les praticiens sont liées à un contexte spécifique et puisent leur origine dans l'expérience. Elles sont donc peu formalisées et des outils tels que les cartes cognitives peuvent les mettre à jour.

Cependant, on peut aller plus loin dans la reconnaissance des capacités des praticiens à formaliser des problématiques, à collecter et traiter des informations, et donc, à formaliser ces théories. D'ailleurs, Taylor et Fayol ont été des producteurs de cadres théoriques relativement formalisés sur la pratique du management. On peut citer des théories plus récentes produites par des managers sous forme d'énoncés clairs. La loi de Moore, proposée par le cofondateur d'Intel, a ainsi fait l'objet de nombreux commentaires et recherches de la part du monde académique (Benzoni, 1991) et des praticiens (Classen, 1998). Dans l'industrie du jeu, Elias Skaff, créateur de jeux dans une filiale d'Hasbro a par exemple formulé la loi suivante à partir d'une vaste enquête : « Tous les efforts de promotion et de marketing dans un type de jeu contribuent en

fait à l'amélioration de la part de marché du leader dans ce type de jeu ». Bien sûr, praticiens et chercheurs produisent des théorisations dont la procédure d'élaboration est souvent différente. Le praticien se repose généralement sur son expérience alors que le chercheur s'appuie sur une littérature et une procédure plus ou moins formalisée de construction théorique. Mais au final, on peut concevoir le praticien comme un théoricien potentiel.

Selon que l'on considère le praticien comme doté uniquement d'un savoir tacite ou également capable de déployer un savoir formalisé et selon que le praticien est ou non un producteur potentiel de théories, on peut identifier quatre points de vue sur les relations entre le praticien et la théorie (cf. tableau 2). Ainsi, à la vision positiviste qui oppose science et pratique et conduit à une opposition radicale des deux mondes, on peut ajouter d'autres points de vue. Le praticien peut être capable de mobiliser des concepts et des théories de manière formelle pour faciliter ou légitimer son action. Il peut également être considéré lui-même comme un producteur de théories ordinaires, non formalisées, de courte ou

moyenne portée. Enfin, il peut parfois formaliser des théories qui peuvent, en retour, être étudiées et approfondies par des chercheurs.

La multiplicité des acteurs dans la création et de diffusion des concepts et théories

Les arguments que nous mettons en avant conduisent à remettre partiellement en cause l'opposition radicale entre le rôle de praticien et celui de chercheur. En effet, bien qu'évoluant dans des contextes radicalement différents, il existe des passerelles de divers types entre ces deux mondes et l'opposition entre les deux profils est parfois moins importante que nombre de contributions ne le laisse penser.

Le chercheur, qu'il soit responsable d'une formation ou consultant, se trouve parfois confronté à des problèmes instrumentaux, conceptuels et symboliques qui sont ceux du praticien. Ce dernier peut aussi être en contact avec le monde académique ou même l'intégrer. Le praticien peut être membre d'un laboratoire, participer à des projets divers avec des chercheurs dans le cadre d'une activité pédagogique ou encore

Tableau 2
DIFFÉRENTES APPROCHES DE LA RELATION DU PRATICIEN À LA THÉORIE

	Le praticien dispose d'un savoir tacite	Le praticien dispose d'un savoir formalisé
Le praticien ne construit pas de théories	Le praticien est un objet de recherche étudié par le chercheur. Son savoir est totalement différent de celui du chercheur.	Le praticien peut utiliser des théories, pour résoudre un problème et/ou légitimer son action.
Le praticien peut construire des théories	Le praticien développe des « théories ordinaires » (tacites) sur son environnement et sa pratique.	Le praticien est capable de créer et de formaliser des théories qui peuvent inspirer les chercheurs.

repandre des études pour faire une thèse. Il peut également ouvrir son entreprise à des chercheurs pour que ces derniers réalisent une étude empirique. Sans pour autant considérer que ces mélanges de genres soient fréquents, il est nécessaire de ne pas figer les rôles en les opposant. De plus, praticiens et chercheurs ne peuvent être isolés d'un environnement plus large constitué par d'autres acteurs déterminants dans la construction et la diffusion des théories. Certes, les consultants sont fréquemment évoqués comme traducteurs de concepts et de théories (Kieser, 1997) mais ils sont loin d'être les seuls. Comme le note Kieser, les organisateurs de séminaires pour dirigeants, les éditeurs d'ouvrages de management, les journalistes de quotidiens ou de magazines contribuent à la diffusion des théories et des nouveaux concepts.

Ces arguments mènent à réhabiliter le praticien comme un acteur à part entière dans la « consommation » et la « production » de concepts et théories, mais aussi à considérer dans le système PR d'autres acteurs que le praticien, le chercheur et le consultant. La vision du chercheur comme producteur de théories qui sont traduites et mises à la portée du praticien par les consultants nous semble donc réductrice et linéaire. Les acteurs du système PR forment plutôt un réseau au sein duquel les rôles sont plus ou moins définis et ne sont pas figés.

III. – UNE LECTURE DU SYSTÈME PR AU TRAVERS DU « GARBAGE CAN »

Les développements précédents permettent d'assimiler le fonctionnement du système PR à celui d'un système faiblement couplé dans lequel on retrouve certaines caractéris-

tiques du concept de Weick (1976) : une forte décentralisation (les nombreux producteurs de théories ne sont pas orientés par une instance centrale, les processus de diffusion passent par de multiples canaux), une faible régulation (peu d'activités de contrôle sanctionnent l'intérêt des recherches ou l'obligation même de faire de la recherche), l'importance de la dimension tacite (la production de théories demande un apprentissage long au praticien comme au chercheur, peu formalisable), l'existence de plusieurs moyens conduisant aux mêmes fins (diverses théories peuvent « résoudre » les mêmes problèmes).

La vision faiblement couplée du système PR permet de mobiliser plus précisément encore le modèle du *garbage can* (DiMaggio, 1995 ; Meindl, 1982) dans lequel on observe un faible couplage entre problèmes et choix (Cohen *et al.*, 1972, p. 16). Il s'applique aux « anarchies organisées » (organisations ou situations décisionnelles) caractérisées par des préférences d'acteurs qui sont incertaines (peu de cohérence dans le temps, préférences découvertes dans l'action), une technologie utilisée floue (les acteurs fonctionnent beaucoup plus par essais-erreurs que selon des normes et procédures explicites) et une participation fluctuante (le degré d'engagement des acteurs évolue, les acteurs sont contraints par le temps qu'ils octroient à de multiples tâches). Compte tenu des développements précédents, ces différentes caractéristiques s'appliquent selon nous à la production et à la diffusion de théories de façon assez évidente. Cette vision du système PR correspond globalement à des observations décrivant l'organisation de la recherche en management comme des adhocraties fragmentées, où les dépendances entre

chercheurs et praticiens sont faibles et les contrôles sur les objectifs rudimentaires et dispersés (Whitley, 1984).

Le modèle du *garbage can* s'organise autour de quatre flux indépendants et ininterrompus, dont on observe les interactions et le résultat (la décision prise) : les problèmes, les solutions, les acteurs du système et les occasions de choix. La transposition de ces quatre flux au système PR nécessite de préciser leur nature dans le contexte étudié. Les participants, quel que soit leur rôle dans les réseaux de création et diffusion, sont susceptibles de rencontrer des problèmes instrumentaux, conceptuels ou symboliques. Les contenus concrets de ces catégories peuvent largement varier en fonction des individus et des situations observées. Les solutions sont assimilables aux théories produites, qu'elles soient de courte, moyenne ou longue portée. Elles permettent aux acteurs du système PR de résoudre des problèmes instrumentaux, conceptuels ou symboliques. Les participants sont les acteurs des réseaux évoqués précédemment (chercheurs et praticiens mais également journalistes, consultants, associations professionnelles, syndicats, etc.). Ils endossent de multiples rôles dans le temps. Un praticien peut être enseignant, participer à un projet de recherche ou être amené à théoriser sa pratique et son expérience (dans le cadre d'une conférence, d'une interview, d'une réunion, de la rédaction d'un livre, etc.). Un chercheur peut également être consultant ou écrire dans des journaux plus ou moins grand public. Chacun de ces participants est potentiellement un théoricien et un utilisateur de théories. Les occasions de choix sont liées à la pratique de la recherche et/ou du management. Elles correspondent à des opportunités de

mobiliser une théorie (Beyer et Trice, 1982). Pour le chercheur, ces occasions de choix sont par exemple la recherche de contrats publics ou privés de financement, la participation à des conférences, le choix du thème d'un article ou l'engagement dans une thèse. Pour le praticien, les occasions de choix renvoient essentiellement à toutes les situations qu'il rencontre dans son quotidien et pour lesquelles il n'a pas encore de solution établie (de théorie en pratique au sens de Argyris et Schön, 1974).

Les théories créées et utilisées sont le résultat des interactions entre ces multiples flux. En particulier, pour qu'une théorie soit « pratiquée », il faut que des acteurs ayant des occasions de choix et portant des problèmes rencontrent cette théorie ou que la théorie cherche et trouve les problèmes auxquels elle puisse être associée. Cette vision renouvelée des liens entre pratique et recherche permet de confirmer certaines intuitions ou observations.

Tout d'abord, les participants au système cherchent parfois à résoudre des problèmes à l'aide de théories, mais ils les mobilisent parfois alors qu'il n'y a pas de problème identifié. Outre les modes managériales (Abrahamson, 1991), les cas typiques de cette situation sont ceux d'un chercheur qui n'aurait aucune volonté d'appliquer ses travaux ou celui qui chercherait à appliquer les quelques théories qu'il maîtrise à tous les problèmes. Ce point de vue renvoie au couplage faible des problèmes et solutions qui permet d'avancer également que la théorie n'embrasse pas toutes les pratiques et actions des managers. Deuxièmement, l'utilisation de l'analogie avec le *garbage can* amène à s'interroger sur la congruence entre problèmes et solutions. Si les deux flux sont faiblement couplés comme le sug-

gère le modèle, les éléments des paires « solutions-problèmes » n'ont pas intrinsèquement de raison d'être associés et de multiples phénomènes peuvent être expliqués sous des angles très différents. Troisièmement, le modèle du *garbage can* implique que les flux ne se rencontrent pas forcément, et nous pensons que ce cas est le plus fréquent. Des problèmes rencontrés par des managers n'attirent pas l'attention de chercheurs. À l'inverse, des théories portées par des acteurs peuvent ne trouver aucun problème à « résoudre ». Il ne faut donc pas espérer que toutes les recherches soient utilisées, même à un niveau conceptuel, ou que tout problème soit saisi par un participant. Quatrièmement, la variable temporelle a une grande importance dans le modèle du *garbage can*. Puisqu'elles sont parfois produites alors qu'il n'y a pas de problèmes à résoudre, les théories n'ont pas forcément une application immédiate mais peuvent avoir un écho dans le système PR beaucoup plus tard. De nombreux décalages dans le temps dans la diffusion des théories existent. Il faut des dizaines d'années pour que des théories portées par des auteurs comme Coase ou Penrose soient relues et intéressent à nouveau des chercheurs (respectivement, dans le cadre de la théorie des coûts de transaction et de l'approche ressources). À l'inverse, des problèmes, notamment pratiques, peuvent exister pendant plusieurs dizaines d'années sans recevoir d'attention. Par exemple, les *gender studies* (avec des problématiques telles que l'égalité des sexes) ont attendu longtemps avant d'entrer officiellement dans le champ du management. Ce décalage entre problèmes et solutions explique les crises de prescription, c'est-à-dire les moments où les savoirs scientifiques appa-

raissent non actionnables, comme récemment en stratégie (Martinet, 2000). Le *garbage can* est par nature un système dynamique qui rend compte de ces multiples décalages temporels. Il permet également de comprendre que les théories se succèdent dans le champ scientifique. Une association problème-solution n'étant toujours que temporaire, une solution pourra trouver d'autres problèmes à résoudre ou un problème trouver d'autres solutions. Enfin, le modèle du *garbage can* permet d'appréhender les différentes séquences menant à la création de théories. La recherche, portée par un participant, peut évidemment partir de problèmes pour chercher des solutions (création ou mobilisation de théories dans une démarche déductive). Elle peut également suivre d'autres séquences de développement, plus étonnantes. Des occasions de choix et des participants peuvent produire des solutions, avant l'identification d'un problème à résoudre (par exemple, un chercheur écrit un article pour participer à une conférence). Des solutions peuvent « venir chercher » des participants et mener plus tard à la résolution de problèmes dans certaines occasions (cas des importations en gestion de théories provenant d'autres champs scientifiques comme l'écologie des populations ou la théorie du chaos).

IV. – LES IMPLICATIONS D'UNE UNION LIBRE ENTRE RECHERCHE ET PRATIQUE

Si l'on accepte le raisonnement suivi dans cet article, ses prémisses et ses conclusions, on aboutit à une vision à la fois plus pessimiste et plus optimiste de la recherche en gestion et de son application. Pessimiste car le *garbage can* aide peu à améliorer la ges-

tion d'un système faiblement couplé. Son apport réside essentiellement dans le dévoilement d'un fonctionnement loin d'être rationnel et moins dans les façons d'améliorer ce dernier. La seule préconisation issue du *garbage can* serait d'améliorer la structure d'accès des problèmes, c'est-à-dire de donner aux problèmes des opportunités de rencontrer des participants et des solutions.

Dans ce sens, l'analogie pousse à un certain fatalisme face une situation devant laquelle nous sommes relativement impuissants. À l'appui de cette position, on pourra noter le peu d'évolution dans les débats sur l'utilité de la recherche en management entre les articles des années 1980 qui attiraient déjà l'attention sur la déconnexion entre théorie et pratique (e.g. Daft, 1980; Beyer et Trice, 1982; Cheng et McKinley, 1983) et les articles plus récents qui établissent les mêmes constats et leur attribuent les mêmes causes avec le même alarmisme (e.g. Aldag, 1997; Beyer, 1997; Rynes *et al.*, 2001; Amabile *et al.*, 2001). Pourquoi plus de vingt années de pratique de la recherche n'ont pas comblé le fossé? Si on considère que la communauté de chercheurs est capable d'apprentissages, qu'elle lit la presse économique et a de nombreuses occasions de rencontrer régulièrement des managers, il faut alors envisager que c'est le système dans lequel elle est insérée qui n'autorise pas un couplage « satisfaisant » avec le monde de la pratique managériale. De plus, l'analogie entre le système PR et le *garbage can* ne peut se concevoir que dans une vision « dénaturée » des théories. Elles ne se créent ou se diffusent qu'à partir du moment où des acteurs y voient une possibilité de répondre à des problèmes. Cette vision n'est acceptable que dans le cadre

d'une épistémologie qui relâche certains postulats positivistes comme le cumul des connaissances ou la recherche de lois générales. Au final, le *garbage can* permet de comprendre le faible effet cumulatif de la recherche et les liens faibles avec la pratique.

De manière plus optimiste, l'analogie proposée mène à deux implications. La première concerne la sacro-sainte utilité, qui serait la condition *sine qua non* d'une amélioration des liens recherche-pratique. Outre que l'absence de mobilisation des travaux de recherche par les praticiens est peu avérée et emprunte probablement des voies qu'il est difficile de retracer, le *garbage can* nous invite à revoir notre rôle de chercheur (on nous pardonnera cet égocentrisme communautaire dénoncé précédemment!). Il s'agit moins de « faire utile » à court terme que d'alimenter « [...] une espèce de réservoir d'informations dans lequel les managers et leurs consultants peuvent piocher en fonction des circonstances et de leurs besoins actuels » (Beyer, 1997, p. 18). Les praticiens ne seraient d'ailleurs pas forcément hostiles à ce type « d'utilité » en apparence moins immédiatement applicable (Friedberg, 1996). De plus, ce réservoir peut contenir des théories qui peuvent être en avance par rapport aux problèmes rencontrés par les praticiens. La théorie des externalités de réseau, qui a pris son essor il y a une quinzaine d'années, ne prend réellement tout son intérêt qu'avec le développement récent des technologies de l'information et de la communication. La seconde implication optimiste de notre article tient aux avantages des systèmes faiblement couplés (cf. tableau 3). Certes, ces systèmes ne permettent pas de rationaliser fortement le fonctionnement de la

recherche comme pourrait le faire une recherche intégrée dans les entreprises². Cependant, ils présentent un certain nombre d'avantages (Weick, 1976, p. 6-9). Le premier consiste à fournir des possibilités plus variées d'interactions avec l'environnement. En effet, les acteurs prenant part à la création et à la diffusion des connaissances sont nombreux et variés et chacun de ces acteurs a de multiples occasions d'expérimenter l'environnement dans lequel il évolue. Pour reprendre l'analogie du *garbage can*, ce type de système multiplie les occasions de choix, l'identification des problèmes et la mobilisation des solutions. En conséquence, et de façon apparemment paradoxale, ce mode de fonctionnement assure des possibilités d'adaptation locale assez fortes. La multiplication des courants théoriques selon les sensibilités des chercheurs et les situations qu'ils affrontent est un exemple de ce processus d'adaptation locale. Du côté négatif, ce fonctionnement offre une faible standardisation des connaissances et des méthodologies, qui peut être observée à regrets par certains acteurs du système (managers à la recherche de « recettes » ; chercheurs s'inscrivant dans une perspective positiviste, etc.).

Le deuxième avantage, lié au précédent, repose sur le caractère très localisé des problèmes, solutions et occasions de choix. Les échecs ou problèmes rencontrés par une unité du système ne se transmettent pas à l'ensemble du système mais restent relativement isolés. Ainsi, le fonctionnement actuel évite que tous les chercheurs suivent un même programme de recherche, ce qui

serait dommageable en cas d'impasse théorique de ce programme. En contrepartie, le système PR limite la diffusion des adaptations locales apparues dans une partie du système. Toutefois, certaines solutions peuvent être diffusées et appliquées à grande échelle au sein du système PR car mobilisées par des acteurs puissants (grands cabinets de conseil, grandes revues, multinationales, prix Nobel ou auteurs reconnus). Des deux points précédents, il ressort que le système actuel favorise l'innovation mais limite la diffusion de celle-ci.

Une troisième caractéristique des systèmes faiblement couplés est qu'ils disposent de faibles mécanismes de sélection. Ce point peut s'envisager comme une faiblesse parce que des éléments archaïques ou « inutiles » se perpétuent, cas des théories sans intérêt immédiat dans le système PR. Cette caractéristique peut se révéler être une force parce que des mécanismes de sélection puissants – et dans l'hypothèse où de tels mécanismes seraient acceptés par tous – auraient tendance à éliminer d'emblée toutes les innovations qui ne seraient pas en lien direct et immédiat avec la pratique. Si demain, un ou des critères d'utilité étaient imposés, ils favoriseraient un couplage fonctionnel étroit entre recherche et pratique mais risqueraient d'écarter des innovations potentielles. Un quatrième avantage du système actuel est de mettre à disposition des acteurs de nombreuses solutions, grâce à l'existence d'un réservoir de théories. Ceci remet en cause la définition traditionnelle de l'utilité de la recherche. Si l'on accepte nos arguments, l'utilité de la recherche ne se mesure pas sur la base d'une correspondance directe pro-

2. Les laboratoires intégrés aux entreprises dans les sciences dures peuvent être considérés comme une forme étroitement couplée de système pratique-recherche.

blèmes/ solutions. Elle consiste plutôt à permettre à des acteurs, évoluant dans des contextes différents, de résoudre des problèmes opérationnels, de compréhension générale de l'environnement ou de justification de l'action à un moment ou à un autre. La correspondance directe entre problèmes/solutions est d'autant plus difficile à assurer que des décalages temporels existent souvent dans le système PR³. La contrepartie négative de la disponibilité de multiples solutions tient à la remise en cause potentielle de toute mobilisation d'une théorie. En effet, des acteurs aux intérêts divergents peuvent également mobiliser dans le réservoir de théories des solutions concurrentes. Dès lors, tout développement étayé par des théories nécessite un travail important de justification et de légitimation. Enfin, le système PR présente en l'état actuel de faibles coûts de coordination des participants. Dans

un système centralisé, ces coûts seraient en effet exorbitants vu le nombre de participants, de problèmes et de solutions traversant le système. En contrepartie, le système PR n'est pas un système rationnel d'allocation des ressources. Celles-ci ont tendance à être attribuées aux acteurs les plus prestigieux ou les mieux situés dans les réseaux d'acteurs.

En conclusion, le point de vue soutenu dans cet article conduit à envisager que l'intérêt d'une science appliquée ne se résume pas à la production de connaissances directement actionnables mais passe surtout par la constitution de théories dont le praticien peut se saisir pour comprendre son environnement ou légitimer son action. Bref, nous suggérons que la recherche, telle qu'elle se fait, est beaucoup plus utile qu'on ne le laisse souvent entendre malgré sa déconnexion apparente avec le quotidien de nom-

Tableau 3
LES AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DU DÉCOUPLAGE ACTUEL
DU SYSTÈME PR

Avantages	Contreparties négatives
Nombreuses occasions de découverte de l'environnement et forte adaptation locale	Faible standardisation des résultats
Les échecs restent très localisés dans le système	Faible diffusion des solutions
Les innovations dans le système sont rarement éliminées d'emblée	Des théories archaïques ou qui n'ont pas encore été mobilisées se perpétuent
Les solutions constituent un réservoir	Le choix d'une théorie doit toujours être justifié et peut être remis en cause
Faibles coûts de coordination	Allocation non rationnelle des ressources

3. Weick insiste sur ce point : « L'adaptation peut limiter l'adaptabilité » (1976, p. 7). À vouloir toujours s'adapter, on risque toujours d'être en retard.

breux managers. Un couplage plus étroit dans le système PR pourrait paradoxalement être dommageable à l'utilité des recherches. Plus encore, nous soutenons que la communauté scientifique n'est pas la seule à produire des connaissances valides exploitables par les différents acteurs en présence. Il apparaît alors que tous les participants au système PR doivent être consi-

dérés de manière symétrique, chacun contribuant à la création et à la diffusion de concepts et théories dans un réseau faiblement couplé. Nous espérons que cet article saura susciter des réactions aussi bien parmi les chercheurs que parmi les praticiens... Un dialogue uniquement entre chercheurs réduirait une fois de plus le débat à un égocentrisme communautaire.

BIBLIOGRAPHIE

- Abrahamson E., "Managerial fads and fashions: the diffusion and rejection of innovations", *Academy of Management Review*, vol. 16, n° 3, 1991, p. 428-455.
- Amabile T.M., Patterson G., Mueller J., Wojcik T., Odomirok P.W., Marsh M., Kramer S.J., "Academic-practitioner collaboration in management research: a case of cross-profession collaboration", *Academy of Management Journal*, vol. 44, n° 2, 2001, p. 418-431.
- Argyris C., Schön D.A., *Organizational learning*, Addison-Wesley, 1978.
- Astley W.G., Zammuto R.F., "Organization science, managers and language games", *Organization Science*, vol. 3, n° 4, 1992, p. 443-460.
- Bacharach S.B., "Organization theories: some criteria for evaluation", *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 3, 1989, p. 495-515.
- Ben Kahla K., « De l'utilité de la recherche en sciences de gestion: quelques aspects épistémologiques et sociologiques », *Journée de l'IRG, Epistémologie et méthodologie en sciences de gestion*, 17 novembre 2000, p. 331-374.
- Benzoni L., « Le rythme de l'innovation: l'anomalie de l'industrie des circuits imprimés », *Communications et Stratégies*, n° 2, 1991, p. 13-49.
- Beyer J.M., "Research utilization. Bridging a cultural gap between communities", *Journal of Management Inquiry*, vol. 6, n° 1, 1997, p. 17-26.
- Beyer J.M., Trice H.M., "The utilization process: a conceptual framework and synthesis of empirical findings", *Administrative Science Quarterly*, 27, 1982, p. 591-622.
- Calori R., "Ordinary theorists in mixed industries", *Organization Studies*, vol. 21, n° 6, 2000, p. 1031-1057.
- Cheng J.L.C., McKinley W., "Toward an integration of organization research and practice: A contingency study of bureaucratic control and performance in scientific settings", *Administrative Science Quarterly*, 28, 1983, p. 85-100.
- Classen T., "The logarithmic law of usefulness", *Semiconductor International*, July, 1998, p. 175-184.
- Cohen M.D., March J.G., Olsen J.P., "A garbage-can model of organizational choice", *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, n° 1, 1972, p. 1-25.

- Czarniawska-Joerges B., "Narration or science? Collapsing the division in organization studies", *Organization*, vol. 2, 1, 1995, p. 11-33.
- D'Andrade R., *The development of cognitive anthropology*, Cambridge University Press, New York, 1995
- Daft R.L., "The evolution of organizational analysis in ASQ, 1959-1979", *Administrative Science Quarterly*, 25, 1980, p. 623-636.
- Daft R. L., Lewin A. Y., "Can organization studies begin to break out of the normal science straitjacket? An editorial essay", *Organization Science*, 1, 1990, p. 1-9.
- David A., « La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ? », *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, David A., Hatchuel A., Laufer R. (coordonné par), Vuibert, FNEGE, 2000, chap. 8, p. 193-213.
- Davis M. S., "That's interesting: Toward a phenomenology of sociology and a sociology of phenomenology", *Philosophy Social Science*, 1, 1971, p. 309-344.
- Déry R., « La structuration socio-épistémologique du champ de la stratégie », *Stratégies – actualité et futurs de la recherche*, Martinet A.C. et Thiétart R. A. (éditeurs), Vuibert, 2001, p.7-42.
- DiMaggio P., "Comments on What theory is not", *Administrative Science Quarterly*, 40, 1995, p. 391-397.
- Elden M., Chisholm R. F., "Emerging varieties of action research: Introduction to the special issue", *Human Relations*, 46, 1993, p. 121-142.
- Friedberg E., « Sociologie et action managériale: l'utilité d'une approche sociologique pour le management », *Annale des Mines*, mars 1996, p. 16-25.
- Girod-Séville M., Perret V., « Les critères de validité en sciences de gestion: les apports du pragmatisme », *Journée de l'IRG, Epistémologie et méthodologie en sciences de gestion*, 17 novembre 2000, p. 309-330.
- Hatchuel A., « Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective », *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, David A., Hatchuel A. et Laufer R. (coordonné par), Vuibert, FNEGE, chapitre 1, 2000, p. 7-43.
- Kieser A., "Rhetoric and myth in Management Fashion", *Organization*, vol. 4, n° 1, 1997, p. 49-74, .
- Martinet A. C., « Epistémologie de la connaissance praticable: exigences et vertus de l'indiscipline », *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, David A., Hatchuel A. et Laufer R. (coordonné par), Vuibert, FNEGE, chapitre 4, 2000, p. 111-124.
- Meindl J. R., "The abundance of solutions: some thoughts for theoretical and practical solution seekers", *Administrative Science Quarterly*, 27, 1982, p. 670-685.
- Moran P., Goshal S., "Theories of economic organization: the case for realism and balance", *Academy of Management Review*, 21, 1996, p. 58-72.
- Mohrman S.A., Gibson C.B., Mohrman A.M., "Doing research that is useful to practice: a model and empirical exploration", *Academy of Management Journal*, vol. 44, n° 2, 2001, p. 357-37.
- Mowday R. T., "Reaffirming our scholarly values", *Academy of Management Review*, vol. 22, n° 2, 1997, p. 335-345.

- Nonaka I., Takeuchi H., *La connaissance créatrice*. De Boeck, 1995.
- Porter L. W., McKibbin L. E., *Management education and development: drift or thrust into the 21st century?*, Mc Graw Hill, New York, 1988.
- Rynes S. L., Bartunek J. M., Daft R. L., “Across the great divide: knowledge creation and transfer between practitioners and academics”, *Academy of Management Journal*, vol. 44, n° 2, 2001, p. 340-355.
- Shrivastava P., Mitroff I. L., “Enhancing organizational research utilization: the role of decision makers assumptions”, *Academy of Management Review*, 9, 1984, p. 18-26.
- Sutton R.I., Staw B. M., “What theory is not”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, 1995, p. 371-384.
- Weick K.E., “Educational organizations as loosely coupled systems”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, 1976, p. 1-19.
- Whetten D. A., “What constitutes a theoretical contribution”, *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 4, 1989, p. 490-495.
- Whitley R., “The fragmented state of management studies: reasons and consequences”, *Journal of Management Studies*, vol. 21, n° 3, 1984, p. 331-348.