

ANNE MESNY
CHANTALE MAILHOT
HEC Montréal, Québec, Canada



La collaboration entre chercheurs et praticiens en gestion

Entre faux-semblants et nécessité épistémique

Cet article a pour but de nourrir et de clarifier le débat sur la collaboration entre chercheurs et praticiens de la gestion. Trois clés épistémiques sont utilisées pour éclairer le débat sur la collaboration chercheurs/praticiens : le statut accordé aux « praticiens », les liens entre collaboration, utilité et scientificité, et les différences de nature faites entre connaissances des chercheurs et connaissances des praticiens. Les auteurs élaborent ensuite les contours souhaitables de la collaboration entre chercheurs et praticiens en se positionnant par rapport à chacune des trois clés épistémiques utilisées.

Des sonnettes d'alarme se font entendre régulièrement en gestion au sujet du déficit d'utilité des connaissances issues de la recherche scientifique. Au cours des dernières années, elles semblent résonner avec une ampleur renouvelée, que ce soit en Europe ou en Amérique du Nord. Intimement lié à la question de l'utilité des connaissances se déploie également le débat, lui aussi séculaire, sur les pratiques de collaboration à entretenir, ou non, avec les praticiens de la gestion dans le cadre de nos activités de recherche. Tandis que certains chercheurs réaffirment la pertinence d'approches déjà éprouvées, comme la « recherche-intervention » ou la « recherche ingénierique », d'autres soutiennent que les nouveaux modes de production et de circulation des connaissances dans nos sociétés du savoir commandent de réinterroger les liens entre praticiens et chercheurs en gestion.

Le présent article vise à nourrir et à clarifier le débat au sujet de la collaboration entre chercheurs et praticiens en gestion. La première section de l'article explore les différentes conceptions des praticiens qui sont mises de l'avant dans le discours sur la collaboration. Dans la seconde section, ce sont les liens entre collaboration, utilité et scientificité qui sont mis au jour, en rapport avec l'antagonisme souvent évoqué, en gestion comme dans d'autres champs, entre l'utilité et la scientificité des connaissances. Ce sont ensuite les oppositions, explicites ou implicites, entre les connaissances des chercheurs et les connaissances des praticiens qui sont présentées dans la troisième section. Finalement, nous nous positionnons sur chacun de ces trois thèmes afin de dégager les contours de la collaboration entre chercheurs et praticiens : Qui sont ces prati-

ciens avec qui l'on voudrait collaborer ? En quoi cette collaboration est-elle liée à l'utilité et la scientificité des connaissances en gestion ? Quels sont les liens entre connaissances des chercheurs et les connaissances des praticiens ?

I – LE STATUT ACCORDÉ AUX « PRATICIENS »

Selon que les praticiens renvoient avant tout à des objets à étudier, des personnes à émanciper, des experts à outiller, ou des commanditaires à convaincre, la nature et les modalités de la collaboration avec ces praticiens varient beaucoup, de même que les raisons qui motivent la collaboration.

1. Des objets à étudier et des « fournisseurs » de données empiriques

Une première conception des praticiens consiste avant tout à les voir comme des objets à étudier et comme des fournisseurs de données empiriques. Bien qu'elle soit rarement affirmée comme telle, une raison majeure sous-jacente aux appels répétés à la collaboration avec les praticiens de la gestion tient au fait que ce sont eux qui, en tant qu'objets étudiés, nous fournissent les données empiriques sur lesquelles nos recherches se basent la plupart du temps. Lorsqu'on creuse un peu ce que certains entendent par le fait que les praticiens qu'ils ont étudiés ont été des co-producteurs des connaissances, on en revient souvent à la simple idée que ces praticiens ont fourni les données à partir desquelles les chercheurs ont produit des connaissances scientifiques. C'est un trait incontestable des trente dernières années, en gestion comme dans la plupart des sciences sociales, que l'accès même aux données

empiriques fournies par nos « objets-sujets » nécessite de plus en plus de collaborer activement avec eux, tout simplement pour les convaincre de nous fournir ces fameuses données.

D'un point de vue épistémologique, un des postulats de bien des approches dites interprétatives est que pour produire des connaissances pertinentes en gestion, il faut d'abord partir des connaissances mobilisées par les praticiens de la gestion eux-mêmes, c'est-à-dire les gestionnaires et les dirigeants que l'on étudie. Afin d'avoir accès à ces connaissances de première main, il faut collaborer avec ces gestionnaires et dirigeants. Avoir accès au point de vue des praticiens exige des protocoles de recherche qui mettent l'accent sur la collaboration, afin de s'assurer que les « objets » étudiés vont dire la vérité ou se sentir à l'aise de livrer leurs interprétations, ou afin de neutraliser les nombreux biais liés à la position de chercheur.

D'un point de vue éthique, la recherche scientifique sur des êtres humains s'est dotée depuis plus de vingt ans de principes éthiques qui rendent nécessaire la collaboration avec les « objets » étudiés, dans la mesure, par exemple, où l'un des principes-clés à respecter est celui du consentement libre et éclairé des personnes qui acceptent d'être étudiées (Christians, 2008). Plus question que les personnes étudiées ignorent le fait qu'elles sont en train d'être étudiées, ou que les chercheurs les trompent sciemment sur les objectifs de la recherche à laquelle elles participent. Bien que ces principes éthiques soient diversement affirmés et mobilisés par les chercheurs en gestion, ils sont la plupart du temps utilisés par les divers organismes subventionnaires de la recherche en gestion, et sont donc devenus un aspect incontournable de la relation

entre chercheurs et praticiens de la gestion. Il faut donc minimalement « collaborer » avec les praticiens de la gestion que l'on étudie afin d'obtenir leur consentement éclairé et afin de minimiser les effets potentiellement néfastes de la recherche pour les employés, gestionnaires ou dirigeants.

2. Des personnes immergées dans leur pratique, qui peuvent être émancipées

Une seconde conception des praticiens, à l'œuvre auprès de chercheurs qui préconisent certaines formes de recherche participative ou de recherche action, consiste à les voir avant tout comme des personnes à émanciper, à autonomiser, ou à conscientiser. Dans cette optique, la collaboration avec les praticiens, qui implique une forme ou une autre de participation de ces derniers à la recherche, est une condition nécessaire à leur possible émancipation. Les chercheurs qui partagent cette vision considèrent que le processus de recherche scientifique, et l'interaction qu'il permet avec les personnes qui sont directement concernées par la recherche, sont des occasions uniques pour les praticiens de faire un retour réflexif sur eux-mêmes et sur leur activité, et d'opérer des prises de conscience pouvant mener à une certaine émancipation.

Certains chercheurs en gestion s'intéressent avant tout à des membres des organisations qui sont plutôt en position de dominés dans les entreprises ou qui, bien qu'ayant un certain statut hiérarchique, subissent les conséquences d'un système managérial considéré comme aliénant. Ils insistent alors sur l'effet émancipateur de la collaboration avec des chercheurs en gestion (Dejours, 2000). D'autres, pour qui les praticiens sont avant tout les cadres et les dirigeants des entreprises qu'ils étudient, donc des personnes

qui, *a priori*, ne sont pas démunies ni sans pouvoir, arguent que ces praticiens sont à ce point immergés dans leur pratique, confrontés à tellement de défis, obligés de trouver des solutions à tellement de problèmes au quotidien, qu'ils peuvent sortir émancipés d'une collaboration avec des chercheurs, au sens où cette collaboration leur fournit l'occasion d'un retour réflexif sur leur pratique, retour qu'ils n'ont généralement pas le luxe de s'offrir sans cela (Argyris, 1995).

3. Des experts à outiller

Un pan important du discours sur la collaboration repose sur une conception des praticiens – ici entendus presque uniquement comme cadres et dirigeants des entreprises – comme experts et comme professionnels, à la recherche de repères conceptuels, de modèles, bref, d'outils au sens large, que les chercheurs en gestion peuvent leur fournir en concevant leur recherche sur le mode de l'ingénierie (Chanal *et al.*, 1997; Moisdon, 1984). Une telle conception ingénierique de la recherche suppose la collaboration des chercheurs avec des praticiens pour bien comprendre leurs besoins, la nature et les particularités de leur expertise et pour accompagner le changement auquel les chercheurs acceptent donc de prendre part (Van Aken, 2005).

Praticiens et théoriciens sont chacun experts dans leur sphère respective et collaborent sur la base de cette égalité de principe. La collaboration permet aux praticiens de mobiliser des connaissances et de les intégrer éventuellement dans leur pratique. La démarche peut se décrire comme une construction de « modélisations aptes à rendre compte du fonctionnement réel des organisations » (Lallé, 2004, p. 51) ou, selon une perspective plus constructiviste, comme l'élaboration

d'un *framework* qui permet aux praticiens de mieux penser leurs problèmes afin d'agir plus efficacement (Martinet, 2007a).

4. Des commanditaires à convaincre ou des parties prenantes à satisfaire

Les chercheurs en gestion comptent de plus en plus sur les entreprises, celles-là mêmes qu'ils étudient, pour financer leurs recherches. Du statut d'objet à étudier, les entreprises et, plus précisément, les cadres et dirigeants censés les représenter, ont de plus en plus le statut de commanditaire de la recherche. Le financement est d'autant plus susceptible de se faire que les entreprises sont considérées comme de véritables parties prenantes de la recherche, au même titre que les organismes subventionnaires, les universités, et ainsi de suite. En tant que partie prenante, les praticiens de la gestion exigent de plus en plus d'avoir un droit de regard sur la définition des projets de recherche et sur l'utilisation des connaissances produites (Hodgkinson *et al.*, 2001). Au cœur d'une telle conception se trouvent les nouveaux modes de production de la science, parmi lesquels le populaire « Mode 2 » de Gibbons *et al.* (1994), et l'idée que, dans une société du savoir, la production des connaissances se fait de plus en plus de façon collaborative entre plusieurs parties prenantes et notamment avec les utilisateurs, puisque construction et utilisation des savoirs s'élaborent conjointement (Starkey et Madan, 2001; Van Aken, 2005). Plusieurs aménagements au Mode 2 ont été proposés pour l'adapter au domaine de la gestion (Hodgkinson *et al.*, 2001; Huff, 2000).

De pratique de recherche idiosyncratique, la collaboration s'institutionnalise, s'organise, se contractualise. Les nouveaux partenariats entreprise/université s'inscrivent

dans ce modèle (Mailhot et Mesny, 2004), tout comme des modèles plus anciens qui reposent sur des contrats négociés entre chercheurs et praticiens et dans lesquels l'activité de « prescription et de conseil est inhérente à la pratique de la recherche en gestion » (Moisdon, 1984). Les liens entre chercheurs et praticiens s'établissent selon une logique d'offre et de demande (Demil *et al.*, 2007), mais les offreurs, comme les demandeurs, peuvent aussi bien être les chercheurs que les praticiens.

II – COLLABORATION, UTILITÉ ET SCIENTIFICITÉ

Produire des connaissances scientifiques, riches, utiles, et utilisées, voilà l'idéal des chercheurs en gestion, comme bien d'autres chercheurs dans d'autres disciplines appliquées. La collaboration entre chercheurs et praticiens est largement débattue dans le cadre de cet idéal, sachant que scientificité et utilité sont des objectifs dont la compatibilité est âprement discutée. Souvent, on considère que l'une se fait au détriment de l'autre : à trop veiller à l'utilité des connaissances en gestion, on risque de produire des connaissances non scientifiques, peu rigoureuses ou peu généralisables ; à trop vouloir produire des connaissances qui répondent aux canons de la science, on risque de produire des connaissances inutiles du point de vue des gestionnaires et dirigeants.

Les partisans de la collaboration avec les praticiens de la gestion ont souvent cherché à dépasser l'antagonisme scientificité/utilité. Ils défendent généralement l'une des deux positions suivantes :

1) Collaborer avec les praticiens permet de produire des connaissances plus riches et donc plus « scientifiques » ;

2) Collaborer avec les praticiens permet de produire des connaissances plus utiles, même si elles doivent pour cela s'écarter de certains canons de la science.

1. Collaborer pour être plus scientifique

La collaboration avec les praticiens peut d'abord s'envisager comme une condition nécessaire ou souhaitable afin de produire des connaissances plus riches et plus scientifiques. Dans cette perspective, la collaboration avec les praticiens ne concerne que les praticiens directement impliqués dans la recherche. Concrètement, cette collaboration peut signifier instaurer une relation « chercheur-cherché » propice à la libre parole des praticiens afin de recueillir des données fiables ; faire valider par les personnes étudiées les données brutes recueillies à leur endroit pour s'assurer qu'elles reflètent bien leur position ; ou encore recueillir l'avis des personnes étudiées à propos de certaines interprétations faites par les chercheurs pour avoir une idée de la rupture qu'elles impliquent, ou non, avec leur sens commun.

Une variante de cette position soutient que la collaboration avec les praticiens est une condition nécessaire pour être scientifique dans une économie du savoir et que, selon cette conception de la science, être scientifique revient nécessairement à être utile. L'antagonisme scientificité/utilité est donc mis à mal, tantôt en invoquant le fait que la science, la plus dure soit elle, a toujours été intéressée, tantôt en arguant qu'aujourd'hui, la pertinence scientifique et la pertinence sociale se rejoignent et que, s'il y a pu y avoir antagonisme auparavant, celui-ci n'a plus cours aujourd'hui (Starkey et Madan, 2001).

2. Collaborer pour être plus utile, au risque d'être moins scientifique

Majoritairement, les partisans d'une collaboration étroite avec les praticiens de la gestion invoquent surtout l'utilité pour défendre leur position. Pour eux, collaborer avec les praticiens est une condition nécessaire pour produire des connaissances utiles (Mohrman *et al.*, 2001). Si, ce faisant, les connaissances produites répondent moins à certains critères de scientificité, cela ne les émeut pas vraiment et la plupart préfèrent produire des connaissances utiles au risque, par exemple, qu'elles soient moins ou pas généralisables. En fait, l'argument de ces chercheurs est souvent que les critères de scientificité utilisés en gestion, directement importés des sciences dures ou fondamentales, sont mal adaptés à la gestion (Adler *et al.*, 2004).

De nombreux chercheurs en gestion qui prônent la collaboration avec les praticiens sont également soucieux des conditions de validité scientifique des connaissances qu'ils produisent, mais réinventent en quelque sorte leurs critères de scientificité, avec des notions comme celles de « contingence générique » (Lallé, 2004), de « connaissance procédurale » (Chanal *et al.*, 1997), de « théories fondées » (David, 2000), ou de « savoirs actionnables génériques » (Avenier et Schmitt, 2007).

Pour certains, la conception de la science mise en cause par une telle position renvoie avant tout à la notion de bien commun. Puisque les connaissances en gestion portent souvent sur les dirigeants des entreprises, le chercheur, en collaborant avec eux, risque tout simplement de mettre les connaissances au service de ces acteurs

puissants, au lieu de les mettre au service de la société toute entière, comme le veut une conception de la science en tant que bien commun, mais aussi comme productrice de connaissances désintéressées et sur lesquelles ne pèsent pas trop tôt l'impératif d'actionnabilité (Grey, 2001).

III – CONNAISSANCES DES CHERCHEURS VS. CONNAISSANCES DES PRATICIENS

Une troisième clé pour comprendre et rouvrir le débat sur la collaboration entre chercheurs et praticiens concerne les différences de nature entre les connaissances des praticiens et les connaissances des chercheurs. Ces différences sont envisagées à partir de trois dualismes fondamentaux : science/sens commun, tacite/explicite, pratique/théorique.

1. Connaissances scientifiques vs. sens commun

Une première conception oppose les connaissances scientifiques des chercheurs au sens commun des praticiens, gestionnaires ou, plus largement, membres des organisations. Dans cette perspective, la collaboration entre chercheurs et praticiens peut permettre, d'abord, de connaître et de mettre en évidence ce sens commun des praticiens et, ensuite, de confronter ce sens commun aux connaissances scientifiques, dans le but de nuancer, de corriger, de réviser ou de confirmer le sens commun des praticiens. Selon cette conception, les praticiens sont nécessairement trop près du terrain et leurs connaissances trop contextualisées pour qu'ils puissent développer des connaissances systématiques (Demil *et al.*, 2007, p. 36).

2. Connaissances explicites vs. connaissances tacites

Selon une seconde conception, c'est en premier lieu le caractère tacite ou explicite des connaissances qui est mis de l'avant comme l'élément-clé de différenciation entre les connaissances de chercheurs et celles praticiens. Les connaissances des chercheurs sont explicites alors que les connaissances des praticiens sont tacites, ancrées dans l'action, rarement verbalisées et difficilement verbalisables. Du coup, la collaboration entre chercheurs et praticiens permet d'explicitier les connaissances de ces derniers et de les confronter avec les connaissances des chercheurs (Avenier et Schmitt, 2007; Calori, 2000). La différence avec la première conception est qu'ici, les savoirs tacites des praticiens ne sont pas considérés comme étant nécessairement moins élaborés ou systématiques que ceux des praticiens. Ils sont simplement cachés, enfouis dans l'action.

Les praticiens auxquels ont fait référence dans cette conception sont essentiellement les gestionnaires et dirigeants (plutôt que l'ensemble des membres de l'organisation). Les chercheurs qui s'inscrivent dans cette conception mettent l'accent sur le fait que ces gestionnaires sont des *practical theorists* qui mobilisent intuitivement des idées théoriques complexes dans leur pratique quotidienne, même si ces idées ne prennent pas la forme de connaissances managériales formelles (Calori, 2000; Starkey et Madan, 2001).

3. Connaissances pratiques vs. connaissances théoriques

Selon cette dernière conception, c'est le rapport à l'action qui distingue fondamentalement les connaissances de praticiens

des connaissances des chercheurs. Les connaissances des praticiens sont « actées », proches de l'action alors que celles des chercheurs en gestion sont théoriques et plus loin de l'action. L'une des ambitions de nombre de chercheurs qui plaident pour la collaboration avec les praticiens de la gestion est justement de réduire ce fossé en produisant des connaissances « actionnables » (Argyris, 1995) par des praticiens qui peuvent se les approprier et les intégrer dans leur pratique comme de nouveaux outils à leur disposition (Avenier et Schmitt, 2007a et 2007b).

Tandis que, dans la vision précédente, et pour prendre la terminologie de Nonaka, c'est l'explicitation des connaissances qui est au cœur de la collaboration entre chercheurs et praticiens, c'est au contraire le processus inverse d'internalisation qui est en jeu ici, autrement dit la façon dont les praticiens intègrent, s'approprient, internalisent ou, plus prosaïquement, « consomment » des connaissances qui ont été coproduites avec les chercheurs en gestion afin de les aider à appréhender la complexité de leur pratique et à résoudre des problèmes concrets (Lallé, 2004; Moisdon, 1984; Adler *et al.*, 2004).

IV – LES CONTOURS DE LA COLLABORATION CHERCHEURS/PATICIENS

Dans cette dernière section, nous cherchons à établir les contours de la collaboration entre chercheurs et praticiens en gestion en nous positionnant sur les trois clés épistémiques présentées dans les sections précédentes, à savoir 1) le statut des praticiens dans la recherche, 2) la relation entre collaboration, utilité et scientificité, et 3) les

relations entre connaissances des praticiens et connaissances des chercheurs¹.

1. Les praticiens : de qui parle-t-on ?

Bien que, à proprement parler, les praticiens de la gestion soient les gestionnaires et les dirigeants, les praticiens auxquels nous nous adressons en tant que chercheurs en gestion incluent l'ensemble des personnes qui œuvrent dans les organisations et qui, dans certains cas, subissent autant qu'elles pratiquent la gestion. Le « salarié de base » souvent absent des débats (Alexandre, 1993), à qui est demandé de plus en plus de *gérer* des projets, sa carrière, son stress, et ainsi de suite, fait donc partie des « praticiens » de la gestion à qui nous nous adressons et avec qui nous pouvons éventuellement collaborer, au même titre que les gestionnaires et dirigeants des entreprises (Grey, 2001).

Nos données empiriques nous sont très souvent fournies par des praticiens que nous étudions. Obtenir leur consentement éclairé à la recherche ou instaurer une relation de confiance avec eux pour augmenter la fiabilité et la richesse de nos données sont des activités incontournables de toute recherche de terrain. Cependant, lorsqu'elle se limite à ce genre de pratique, on ne peut, selon nous, parler de véritable collaboration avec les praticiens.

Par ailleurs, nous avons tendance à exagérer le degré d'immersion aveugle des pra-

ticiens dans leur pratique, leur besoin d'être émancipé et, du même coup, notre capacité à faire d'eux de véritables « praticiens réflexifs ». À l'inverse, nous avons tendance à sous-estimer le pouvoir de certains dirigeants de peser sur nos recherches avec comme objectif les intérêts économiques de leur propre entreprise. « Commanditaire » et « partie prenante » sont de plaisantes étiquettes qui masquent des rapports de pouvoir au sein desquels les chercheurs en gestion sont loin d'avoir le haut du pavé.

La conception du praticien comme « expert à outiller » est également réductrice. Elle exclut la plupart du temps les « employés ordinaires » comme interlocuteurs valables. Et elle repose sur « 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 » (Demil *et al.*, 2007, p. 35).

La collaboration entre chercheurs et gestionnaires n'implique pas de tenter de gommer le fait qu'il s'agit de deux métiers différents, dans deux contextes différents, liés à la maîtrise de compétences différentes. Même si des cas comme ceux décrits par Lallé (2004), où le chercheur est aussi un praticien, ou Amabile *et al.* (2001), où des praticiens deviennent des chercheurs², sont intéressants, ils ne représentent pas néces-

1. Sur le plan empirique, cette prise de position repose sur notre expérience de chercheurs impliqués dans 1) des projets de recherche, de nature qualitative, qui ont impliqué divers niveaux de collaboration avec des praticiens ; 2) la production de nombreux cas en gestion où les « praticiens » dont il est question dans les cas ont été amenés à s'impliquer de façon étroite dans la réflexion sur les enseignements à tirer des cas ; 3) l'étude des partenariats formels de recherche entre chercheurs et praticiens, en gestion mais aussi dans plusieurs sciences sociales et 4) la « gestion » des relations entre chercheurs en gestion et praticiens étudiés dans le cadre d'un comité d'éthique de la recherche sur lequel l'une d'entre nous siège depuis plusieurs années.

2. Dans le cadre d'une recherche collaborative sur la motivation au travail, qui impliquait sept chercheurs et six praticiens, Amabile *et al.* mentionnent que certains des praticiens ont fini par acquérir des compétences de chercheur, par exemple en se familiarisant avec les méthodes de codage des données afin de réaliser et de vérifier ce codage.

sairement, selon nous, le modèle à suivre pour aborder les relations chercheurs/praticiens en gestion et la question de l'utilité des connaissances.

Notre position se situe donc entre deux extrêmes qui consistent, d'un côté, à croire que l'on peut collaborer avec n'importe quel praticien qui fera montre nécessairement de réflexivité, d'ouverture, de disponibilité, etc. et, de l'autre, à croire qu'une réelle collaboration implique que le praticien devienne chercheur ou l'inverse. Notre position se rapproche beaucoup de celle de Callon (1999a, 1999b) qui, dans un autre contexte, à savoir celui des modes de participation des non-spécialistes dans les débats technoscientifiques, argue que l'enjeu central de la recherche est de « se lier à des acteurs considérés comme compétents, confrontés à des problèmes qui supposent une forte dose de réflexivité » (1999a, p. 73).

2. La collaboration : ni nécessaire, ni suffisante pour que la recherche soit utile

La collaboration avec les praticiens durant le processus de recherche n'est, selon nous, une condition ni nécessaire, ni suffisante, pour produire des connaissances utiles. Elle n'est pas nécessaire parce bien des praticiens ont accès à des connaissances issues de la recherche en gestion et les mobilisent dans leur pratique sans avoir directement collaboré aux dites recherches et à la production de ces connaissances.

On l'a vu, ce qu'entendent certains chercheurs par collaboration revient très souvent au consentement à la recherche, à son financement ou à la reconnaissance du statut de pourvoyeur de données des praticiens qui sont étudiés. Pour parler véritablement de collaboration, il faut, selon nous, que les

praticiens collaborent en tant que professionnels ou experts – et non seulement en « objet » ou même en partie prenante – non seulement à la définition de la recherche, mais également à la construction proprement dite des connaissances et à leur mobilisation dans ce qui revient souvent à un changement organisationnel.

Bien des chercheurs en gestion pleinement engagés dans ce type de collaboration étroite avec des praticiens insistent toujours sur les conditions exigeantes qu'il requiert tant de la part des chercheurs que de la part des praticiens (Amabile *et al.*, 2001). Seul un petit nombre de gestionnaires ou dirigeants sont prêts à s'engager dans ce type de collaboration avec des chercheurs (Avenier et Schmitt, 2007). Si l'utilité des connaissances en gestion ne reposait que sur les démarches de recherche qui impliquent ce genre de collaboration entre chercheurs et praticiens tout au long du processus de recherche, nous aurions beaucoup de soucis à nous faire. Heureusement, la bonne nouvelle tient dans deux arguments qui sont facilement perdus de vue par ces promoteurs d'une intense collaboration avec les praticiens. Premièrement, bien d'autres formes de recherche en gestion peuvent être utiles aux praticiens qui étaient impliqués dans la recherche, même s'il est très difficile de décrire précisément, et encore moins de mesurer, cette utilité. Deuxièmement, les praticiens auprès de qui les connaissances en gestion peuvent être utiles ne se limitent fort heureusement pas à ceux qui ont été directement impliqués dans la recherche. Un second niveau d'utilité concerne l'utilité auprès des praticiens qui ont accès aux connaissances en gestion, même s'ils n'ont pas directement été impliqués dans le processus de recherche. Ce second niveau

d'utilité est largement indépendant du fait que le processus de recherche ait été fait, ou non, en collaboration avec des praticiens. Certaines recherches en gestion ne produisent pas des connaissances directement actionnables par les praticiens, mais elles sont néanmoins utiles, dans la mesure, par exemple, où elles permettent aux chercheurs en gestion de réfléchir à leur discipline, de mieux s'organiser, etc. D'autres recherches ont également des composantes critique, prospective, ou utopique, essentielles. Beaucoup de praticiens refuseraient carrément, dans un premier temps, d'entendre certaines idées avancées par ces chercheurs, ce qui ne signifie pas pour autant que ces idées et cette production ne sont pas utiles et ne contribuent pas, petit à petit, à faire évoluer des mentalités, à ouvrir des portes vers des pratiques différentes, et ainsi de suite (Grey, 2001). Un des enjeux, à notre avis, est la division du travail à l'intérieur du champ et la capacité des chercheurs en gestion à varier leur positionnement au cours de leurs activités et de leur carrière.

3. Les connaissances en gestion : hybridité et recevabilité

Aucune des oppositions présentées dans la troisième section de l'article entre connaissances des praticiens et connaissances des chercheurs ne nous paraît appropriée pour avancer dans le débat au sujet de l'utilité des sciences de gestion et de la collaboration chercheurs/praticiens. Opposer les connaissances scientifiques des chercheurs au sens commun des praticiens, c'est méconnaître le statut épistémologique des connaissances en gestion de même que la nature d'une société dans laquelle le sens commun est constamment nourri de connaissances issues de la recherche scien-

tifique. Les sciences de gestion ne sont pas basées sur une rupture systématique avec le sens commun ; c'est bien souvent le sens commun des praticiens qui constitue l'assise des connaissances en gestion à partir de laquelle les chercheurs élaborent.

Les connaissances en gestion n'ont généralement pas un niveau d'ésotérisme qui les distingueraient fondamentalement des connaissances « ordinaires » ; lorsqu'elles contredisent ou sont en rupture avec certaines connaissances des praticiens, ces derniers sont tout à fait capables, à certaines conditions, de se les approprier et d'intégrer ces connaissances qui, du coup, deviennent alors partie du sens commun. D'une manière générale, le sens commun, dans nos sociétés réflexives, est de plus en plus issu de l'appropriation de connaissances dites scientifiques (Beck *et al.*, 1994).

La distinction tacite/explicite n'est guère plus convaincante. L'image de praticiens de la gestion immergés dans leur pratique, mobilisant des connaissances tacites qu'ils n'ont pas besoin, ou sont incapables, d'explicitier ou de formaliser, nous apparaît faire partie de ces mythes, utiles pour nous convaincre de notre propre valeur et différence en tant que chercheurs, mais assez peu fidèles, à notre avis, à ce que la pratique de la gestion implique sur le plan des connaissances. La pratique de la gestion exige, et peut-être de plus en plus, une explicitation tous azimut des savoirs. Les praticiens ont de multiples occasions, qu'il s'agisse par exemple d'élaborer une conversation stratégique, de réfléchir à l'échec d'un changement organisationnel, de mettre au point une façon de retenir des cadres à haut potentiel, etc., de mettre au jour les connaissances qui guident leur action, de les formaliser, de les mobiliser, de les explicitier. La

collaboration avec des chercheurs en gestion n'est certainement pas la seule occasion pour les praticiens, loin s'en faut, d'explicitier et de formaliser leurs connaissances.

Finalement, la dernière distinction entre des connaissances « actionnables » produites par certains chercheurs en gestion et l'appropriation de ces connaissances par les praticiens nous semble problématique dans la mesure où elle repose sur l'idée que les chercheurs en gestion peuvent faire la différence, à eux seuls, entre connaissances actionnables et connaissances non actionnables. Bien que les tenants de la recherche-intervention ou de la recherche-action, en cherchant à nourrir la collaboration d'interactions sociales instrumentées, augmentent certainement la probabilité que les connaissances qu'ils produisent soient utiles, le travail sur l'utilité ou l'actionnabilité des connaissances en gestion dépasse très largement le cadre de ce type de recherche.

La réflexion sur les connaissances actionnables doit donc inclure celle sur la diffusion des connaissances en management (Demil *et al.*, 2007), ce qui dépasse largement la question de la collaboration directe avec les praticiens. Comme le souligne Martinet, « pour être "actionnable", une connaissance doit aussi être recevable, c'est-à-dire être produite et distribuée en des termes ou selon des modalités qui maximisent la probabilité d'être perçue comme pertinente par les individus ou les catégories auxquels elle s'adresse prioritairement » (2007b, p. 42).

CONCLUSION

Au-delà du principe de collaboration, c'est le statut accordé aux praticiens et à leurs connaissances par les chercheurs en gestion

qui permet mieux de réfléchir aux relations entre chercheurs et praticiens en gestion. Ces relations ne se réduisent pas au processus de recherche et à la production de connaissances en gestion. Elles incluent toutes sortes d'autres activités, en particulier les activités d'enseignement, de consultation, d'écriture de cas, etc. qui font partie la plupart du temps du métier d'enseignant-chercheur en gestion. Par exemple, on peut très bien écrire des cas de gestion en collaboration avec des praticiens, mais en ne leur accordant qu'un simple statut de fournisseurs de données et en se réservant le droit et le privilège d'interpréter et de réfléchir les pratiques dont il est question dans le cas. À l'opposé, on peut écrire des cas de gestion en collaboration avec des praticiens, dans lesquels les praticiens mis en scène sont loin d'être simplement immergés dans leur pratique et aveugles aux évidentes solutions de leurs problèmes. Ces praticiens peuvent d'ailleurs participer à la rédaction des notes pédagogiques avec les enseignants-chercheurs, tant il est vrai que des gestionnaires d'expérience ont généralement de très bonnes idées sur les enseignements à tirer de leurs expériences et sur ce qu'il conviendrait d'enseigner dans nos cours de gestion.

La collaboration entre chercheurs et praticiens devrait déborder la conception uniquement laborieuse de la collaboration. Collaborer avec les praticiens de la gestion n'est pas forcément ardu, coûteux en temps et en énergie et cela dépasse largement le cadre étroit de la production de connaissance. C'est donc avant tout ce *dialogue* avec certains praticiens que tout enseignant-chercheur en gestion devrait conserver au travers de ces diverses activités. Ce dialogue n'implique pas, nous l'avons vu, que toute recherche en gestion devrait nécessairement

se faire en collaboration avec des praticiens, au sens par exemple, d'une recherche ingénierique ou d'une recherche-intervention. Pour nous, produire des connaissances utiles en gestion ne se limite pas à ces types de recherche. Comme dans n'importe quel dia-

logue, celui que nous avons avec les praticiens n'est pas uniforme, il comporte des périodes de recul et de distance, des ruptures, des désaccords, des ententes. Le tout est que chacun conserve sa voix et son droit de parole dans ce dialogue.

BIBLIOGRAPHIE

- Adler N., Shani A.B., Styhre Pr., *Collaborative Research in Organizations*, Foundations for Learning, Change, and Theoretical Development, Londres, Sage, 2004.
- Alexandre H. *et al.*, « Le salarié de base et la connaissance ordinaire », *Gérer et comprendre*, mars 1993, p. 82-88.
- Amabile T.M., Patterson C., Mueller J., Wojcik T., Odomirok P., Marsh M., Kramer S., "Academic-practitioner collaboration in management research", *Academy of Management Journal*, vol. 44, n° 2, 2001, p. 418-431.
- Argyris C., *Savoir pour agir*, InterÉditions, Paris, 1995.
- Avenier M-J., Schmitt C., « Élaborer des savoirs actionnables et les communiquer à des managers », *Revue française de gestion*, vol. 33, n° 174, 2007a, p. 25-42.
- Avenier M-J., Schmitt C., *La construction de savoirs pour l'action*, Paris, L'Harmattan, 2007b.
- Baldrige D., Floyd S., Markoczy L., "Are managers from Mars and academicians from Venus?", *Strategic Management Journal*, vol. 25, 2004, p. 1063-1074.
- Beck U., Giddens A. and Lash S., *Reflexive Modernization. Politics, Tradition and aesthetics in the Modern Social Order*, Cambridge, Polity, 1994.
- Callon M., « Ni intellectuel engagé, ni intellectuel dégage : la double stratégie de l'attachement et du détachement », *Sociologie du travail*, vol. 41, 1999a, p. 65-78.
- Callon M., "The role of lay people in the production and dissemination of scientific knowledge", *Science, Technology & Society*, vol. 4, n° 1, 1999b, p. 81-94.
- Calori R., "Ordinary Theorists in Mixed Industries", *Organization Studies*, vol. 21, n° 6, 2000, p. 1031-1057.
- Chanal V., Lesca H. et Martinet A-C., « Vers une ingénierie de la recherche en sciences de gestion », *Revue française de gestion*, novembre/décembre 1997, p. 41-51.
- Christians C., "Ethics and politics in qualitative research", *The landscape of qualitative research*, Denzin N., Lincoln Y. (eds.), Sage, 2008, p. 185-220.
- David A., « La recherche intervention, cadre général pour la recherche en management ? », *Les nouvelles fondations des sciences de la gestion*, David A., Hatchuel A., Laufer R. (dir.), Paris, Vuibert, 2000, p. 193-213.
- Dejours C., *Travail : usure mentale*, Paris, Bayard, 2000.

- Demil B., Lecocq X. et Warnier V, « Le couple pratique-recherche. Divorce, mariage ou union libre? », *Revue française de gestion*, vol. 33, n° 171, 2007, p. 31-48.
- Gibbons M., Limoges C., Nowotny H., Schwartzman S., Scott P., Trow M., *The New Production of Knowledge. The Dynamics of Science and Research in Contemporary Society*, London, Sage, 1994.
- Grey C., “Re-imagining Relevance: a Response to Starkey and Madan”, *British Journal of Management*, vol. 12, 2001, p. 27-32.
- Hodgkinson G.P., Herriot P. et Anderson N., “Re-aligning the stakeholders in management research”, *British Journal of Management*, vol. 12, 2001, p. 41-48.
- Huff A. S., “Changes in Organizational Knowledge Production”, *Academy of Management Review*, vol. 25, n° 2, 2000, p. 288-293.
- Lallé B., « Production de la connaissance et de l’action en sciences de gestion », *Revue française de gestion*, vol. 30, n° 148, 2004, p. 45-64.
- Mailhot C., Mesny A., « L’hybridité de la théorie à la pratique. Gérer la recherche en partenariat entre l’entreprise et l’université », *Gérer et comprendre*, n° 78, 2004, p. 19-31.
- Martinet A.-C. (dir.), *Sciences du management. Épistémique, pragmatique et éthique*, Paris, FNEGE/Vuibert, 2007a.
- Martinet A.-C., « Savoir(s), connaître, agir en organisation : attracteurs épistémiques », *La construction de savoirs pour l’action*, Avenier M.-J., Schmitt C., Paris, L’Harmattan, p. 29-48, 2007b.
- Mohrman S. et al., “Doing research that is useful to practice: a model and empirical exploration”, *Academy of Management Journal*, vol. 44, n° 2, 2001, p. 357-375.
- Moison J.-C., « Recherche en gestion et intervention », *Revue française de gestion*, septembre/octobre 1984, p. 61-73.
- Starkey K. et Madan P., “Bridging the relevance gap: aligning stakeholders in the future of management research”, *British Journal of Management*, vol. 12, 2001, p. 3-26.
- Van Aken J.E., “Management Research as a Design Science: Articulating the Research Products of Mode 2 Knowledge Production in Management”, *British Journal of Management*, vol. 16, 2005, p. 19-36.

