

La collaboration entre chercheurs et praticiens en gestion: repères épistémiques et bilan critique

Anne Mesny & Chantale Mailhot
HEC Montréal

Service de l'enseignement du management
3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine
Montréal (Québec) H3T 2A7 Canada
anne.mesny@hec.ca; chantale.mailhot@hec.ca

Résumé

Cet article a pour but de nourrir et de clarifier le débat au sujet de la collaboration entre chercheurs et praticiens de la gestion, collaboration qui est souvent invoquée pour répondre à la « crise d'utilité » des connaissances issues de la recherche en gestion, qui semble sévir en Europe comme en Amérique du Nord. Le point de vue adopté est d'abord épistémique, dans la mesure où nous explorons la littérature sur les pratiques de collaboration à partir de trois thèmes-clé : le statut accordé aux « praticiens » dans la collaboration, les liens qui sont établis entre collaboration, utilité et scientificité des connaissances, et les différences de nature faites entre les connaissances des chercheurs et les connaissances des praticiens. Selon les pratiques de collaboration considérées, les praticiens de la gestion sont traités [a] comme des objets à étudier et des pourvoyeurs de données, [b] comme des personnes « immergées » dans leur pratique, que les chercheurs peuvent contribuer à émanciper, [c] comme des experts à outiller et des « consommateurs » de connaissances, ou [d] comme des commanditaires ou des parties prenantes à satisfaire. La collaboration avec les praticiens permet, selon les points de vue, [a] d'augmenter la scientificité des connaissances, [b] d'augmenter l'utilité des connaissances, au risque d'être moins scientifique, ou [c] d'être à la fois plus scientifique et plus utile. Enfin, les différences entre connaissances des chercheurs et connaissances des praticiens renvoient à trois oppositions possibles : [a] l'opposition entre science et sens commun, [b] l'opposition entre connaissances explicites et connaissances tacites, ou [c] l'opposition entre connaissances actionnables et connaissances appropriées. À partir de ces trois pivots épistémiques, nous dégageons quatre grands modèles de collaboration : le modèle naturaliste, le modèle humaniste, le modèle ingénierique et le modèle marchand. Finalement, nous élaborons notre propre position en proposant des éléments de réponse aux questions suivantes: Quel(s) statut(s) devrait-on accorder aux praticiens si l'on veut vraiment « collaborer » avec eux? En quoi la collaboration chercheurs / praticiens est-elle liée à l'utilité et la scientificité des connaissances en gestion? Comment concevoir les connaissances des chercheurs et les connaissances des praticiens? Quel(s) modèle(s) de collaboration privilégier?

Mots-clé : collaboration théoriciens /praticiens, utilité des connaissances, scientificité, épistémologie, connaissances.

Des sonnettes d'alarme se font entendre régulièrement au sein des sciences de 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 (Baldrige *et al.* 2004; Grey 2001; Hodgkinson *et al.* 2001; Mohrman *et al.* 2001; Rynes *et al.* 2001; Starkey & Madan 2001; Van Aken 2005). 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 (Amabile *et al.* 2001; Avenier & Schmitt 2007; Demil *et al.* 2007; Hatchuel 2001; Lallé 2004). Tandis que certains chercheurs réaffirment la pertinence d'approches déjà éprouvées, comme la « recherche-intervention » (David 2000; Moisdon 1984) ou la « recherche ingénierique » (Chanal *et al.* 1997) pour aborder la question de la collaboration et de l'utilité, 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 (Adler *et al.* 2004, Demil *et al.* 2007, Hatchuel 2001, Rynes *et al.* 2001).

Le présent article vise à nourrir et à clarifier le débat au sujet de la collaboration entre chercheurs et praticiens en gestion. Notre point d'appui central sera épistémique dans la mesure où nous décortiquerons le discours des chercheurs en gestion qui prônent la collaboration selon leur conception de la production et de l'utilisation des connaissances scientifiques. Plus précisément, 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 (Baldrige *et al.* 2004, Daft & Lewin 1990, Hodgkinson *et al.* 2001, Martinet 2000). 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. Ce « décorticage épistémique » nous permet de dégager quatre grands modèles de collaboration qui sont présentés dans la quatrième section de l'article : le modèle

naturaliste, le modèle humaniste, le modèle ingénierique et le modèle marchand. Finalement, nous élaborons notre propre position dans la cinquième et dernière section, en suggérant des éléments de réponse aux questions abordées dans les sections précédentes : Quel(s) statut(s) devrait-on accorder aux praticiens si l'on veut vraiment « collaborer » avec eux? En quoi la collaboration chercheurs / praticiens est-elle liée à l'utilité et la scientificité des connaissances en gestion? Comment concevoir les connaissances des chercheurs et les connaissances des praticiens? Quel(s) modèle(s) de collaboration privilégier?

1. LE STATUT ACCORDÉ AUX « PRATICIENS »

Cette section vise à clarifier la catégorie des « praticiens » et le statut qui leur est accordé, explicitement ou implicitement, dans la littérature qui plaide pour une plus grande collaboration entre théoriciens et praticiens de la gestion. 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 » va beaucoup varier, de même que les raisons qui motivent la collaboration.

1.1 DES OBJETS À ÉTUDIER ET DES « FOURNISSEURS » DE DONNÉES EMPIRIQUES

Une première conception des « praticiens » de la gestion consiste avant tout à les voir comme des objets à étudier et comme des fournisseurs de données empiriques. Non que les chercheurs qui les conçoivent ainsi se croient en « sciences dures » et nient le statut de « sujet » de leurs « objets ». Au contraire, c'est bien parce que ces « objets » sont aussi des « sujets » qu'il s'agit de collaborer avec eux afin de pouvoir les étudier. En tant qu'objets à étudier, les appels à la collaboration avec les praticiens reposent sur deux types d'arguments, les uns à saveur épistémologique ou méthodologique, les autres à saveur plutôt éthique, les deux se rejoignant finalement autour de l'idée que la collaboration avec les praticiens est nécessaire afin d'accroître la richesse ou la validité des données recueillies, et donc la scientificité ou la qualité des connaissances en gestion.

Sur le plan épistémologique, l'argument consiste, par exemple, à arguer de la « double-herméneutique » qui caractérise les sciences de gestion, tout comme les autres sciences sociales ou humaines (Lynch 1993). Cette notion renvoie à l'idée que, pour produire des connaissances pertinentes sur le monde de la gestion, il faut d'abord partir des connaissances mobilisées par les praticiens de la gestion eux-mêmes. Afin d'avoir accès à ces connaissances « de première main », il faut « collaborer » avec les « porteurs » de ces connaissances. Sur le plan méthodologique, 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 (Bourdieu 1993).

Un argument épistémologique sous-jacent à la collaboration avec les « objets » étudiés renvoie donc aussi à l'incontournable « réflexivité » ou « complexité » des sciences du social, à savoir que les « objets » étudiés peuvent réagir au fait d'être étudiés et que l'acte même de recherche, en gestion comme dans d'autres disciplines, est source de modification dans la nature même des phénomènes étudiés¹ (Lallé 2004).

Sur le plan éthique, la recherche scientifique sur des « objets » humains s'est dotée depuis plus de vingt ans de principes qui rendent nécessaire la collaboration avec les « objets » étudiés, dans la mesure, par exemple, où l'un des principes-clé à respecter est celui du consentement « libre et éclairé » des personnes qui acceptent d'être « étudiées » (Beauchamp *et al.* 1982). Plus question que les « objets » ignorent le fait qu'ils sont en train d'être étudiés, ou que les chercheurs les trompent sciemment sur les objectifs de la recherche à laquelle ils participent. Bien que ces principes éthiques soient probablement très diversement affirmés et mobilisés par les chercheurs en gestion, ils sont la plupart du temps intégrés par les divers organismes subventionnaires de la recherche en gestion, et sont donc devenus un aspect incontournable de la relation entre chercheurs et praticiens

¹ Bien sûr, cette « instabilité » de l'objet n'est pas propre aux sciences du social et concernent aussi les sciences « de la matière », puisque certaines particules ont aussi la fâcheuse manie de réagir au fait d'être étudiées!

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 ces personnes.

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 (Anadón 2007). 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 données².

1.2 DES PERSONNES « IMMERGÉES » - VOIRE « NOYÉES » - DANS LEUR PRATIQUE, QUI PEUVENT ÊTRE « ÉMANCIPÉES » OU SOUTENUES

Une seconde conception des « praticiens », à l'œuvre auprès d'un grand nombre de chercheurs qui préconisent certaines formes de « recherche participative » ou de « recherche action », consistent 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 (*empowerment*). Les chercheurs

² Les chercheurs en sciences sociales composent depuis au moins le début des années soixante dix avec le phénomène de « résistance à la recherche » par des « objets » de plus en plus réticents à se faire étudier. La « résistance à la recherche » est sans doute aussi vieille que la recherche elle-même, mais elle n'était pas identifiée comme telle par les chercheurs, c'est-à-dire comme un phénomène conscient et actif de la part d'« objets » se comportant soudainement en « sujets » (Barnes 1979). Par exemple, les non-répondants aux questionnaires des sociologues étaient vus comme des ignorants trop égoïstes pour remplir leur devoir » alors qu'aujourd'hui, certains comportements de « refus de répondre » sont vus comme des stratégies de résistance active à des recherches dont les « objets » considèrent qu'elles peuvent leur être nuisibles ou simplement inutiles (Goyder 1987; Hymes 1974).

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 (Anadón 2007, Heron 1996, Starkey & Madan 2001).

Une telle conception de la recherche et de la relation entre chercheurs et non-chercheurs suppose donc un certain déséquilibre de pouvoir et de ressources entre chercheurs et praticiens. Ces derniers, immergés qu'ils sont dans les urgences et les complexités de leur pratique quotidienne, n'ont pas les ressources pour « prendre du recul » sur leur pratique, s'interroger sur leurs propres intérêts, et ainsi de suite. Les chercheurs, en revanche, disposent de ces ressources et, grâce à la collaboration qu'ils réussiront à établir avec les praticiens, pourront les en faire bénéficier.

En sciences sociales, cette vision de « gens ordinaires » (*lay people*) qui, grâce à leur participation à un processus de recherche, peuvent s'émanciper et opérer des prises de conscience dans leurs propres intérêts, a été, et est encore, très répandue (Anadón 2007). Elle l'était d'autant plus que les personnes étudiées par les sociologues, anthropologues ou psychologues, étaient souvent des personnes appartenant à des minorités plus ou moins défavorisées (Barnes 1979). Les partisans de l'« advocacy research » (Weber and McCall 1978), par exemple, ont comme objectif, au-delà de mener des recherches « scientifiques », celui de servir les intérêts des personnes qu'ils étudient, qui n'ont généralement pas les ressources pour faire avancer leur propre cause par eux-mêmes et ont donc besoin de l'appui des chercheurs qui prennent alors le rôle de défenseur ou d'avocat.

En gestion, cette vision des praticiens comme personnes à émanciper et de la recherche scientifique comme possible catalyseur de cette émancipation se décline en deux axes de recherche. D'une part, certains chercheurs en gestion s'intéressent avant tout à des « praticiens » qui sont plutôt en position de « dominés » dans les organisations (les employés, les travailleurs intérimaires, les femmes, etc.) ou qui, bien qu'ayant un haut

statut hiérarchique, subissent les conséquences d'un système managérial aliénant (par exemple, les cadres étudiés par Aubert et Gaulejac 1991) et peuvent ainsi reproduire la conception décrite plus haut au sujet des sciences sociales et de l'effet émancipateur de la collaboration avec des chercheurs en gestion (Bravette 1996; Dejours 2000; Enriquez 1992; Pasmore & Friedlander 1982). D'autre part, des chercheurs en gestion 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, développent une vision émancipatrice de la recherche un peu différente de la précédente : bien qu'en position de pouvoir, ces praticiens sont à ce point immergés dans leur pratique, confrontés à tellement de défis, obligés de solutionner 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 *et al.* 1985; Baron 2007).

1.3 DES EXPERTS À OUTILLER, DES CONSOMMATEURS DE CONNAISSANCES PRODUITES PAR D'AUTRES

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, Lesca et Martinet 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.

1.4 DES COMMANDITAIRES À CONVAINCRE OU DES PARTIES PRENANTES À SATISFAIRE

Cette dernière conception se distingue nettement des précédentes en ce qu'elle implique en quelque sorte un changement dans l'équilibre du pouvoir au sein de la relation théoricien / praticien. Alors que dans les deux premières conceptions, ce sont les théoriciens qui mènent le jeu, ce sont au contraire les praticiens, en tant que commanditaires ou « parties prenantes » de la recherche, qui tiennent ici la dragée haute à des chercheurs qui n'ont alors d'autre choix que de jouer la carte de la collaboration. Plusieurs phénomènes sont à l'œuvre dans l'émergence et l'expansion de cette conception de la recherche, dont la plupart ne sont pas propres au domaine de la gestion.

Le phénomène le plus évident renvoie au financement de la recherche et au fait que 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 (*stakeholders*) 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 », l'utilité et l'utilisation des savoirs étant intégrées dès la conception même de ces savoirs (Starkey & Madan 2001, Van Aken 2005). L'impératif de « pertinence » et d'utilité des connaissances produites par les chercheurs pèse sur à peu près tous les champs scientifiques, y compris les sciences de gestion, qui sont sommées d'établir des liens de collaboration avec « l'industrie ». Plusieurs aménagements au Mode 2 sont alors

proposés (Hodgkinson *et al.* 2001, Huff 2000). C'est dans ce contexte que fleurissent de nouvelles formes institutionnalisées de partenariats universités/ entreprises (Mailhot & Mesny 2004), souvent sur le modèle des biotechnologies, parangon des nouvelles formes collaboratives de production des savoirs (Adler *et al.* 2004).

Au sein de cette supposée « crise d'utilité » – et réelle crise de financement – des sciences de gestion viennent se greffer des phénomènes connexes qui alimentent cette conception des praticiens comme « partie prenante » de la recherche scientifique. Beaucoup plus éduqués et éclairés qu'auparavant sur ce qu'est la recherche scientifique et sur ce que peuvent être ses implications et utilisations, les « praticiens » exigent de plus en plus d'avoir un droit de regard sur le processus de recherche et sur les utilisations faites des connaissances produites. D'« objet » à étudier dont il faut simplement obtenir le consentement, les praticiens deviennent des parties prenantes de la recherche, dont ils comprennent souvent les enjeux et le langage. L'anthropologue habitué d'étudier des « autochtones » largement ignorants des connaissances produites à leur sujet doit maintenant collaborer avec des « ethnographes indigènes » (Clifford & Marcus 1986) très au fait des recherches scientifiques et prêts à imposer leurs conditions à la conduite de recherches futures à leur sujet.

2. COLLABORATION, UTILITÉ ET SCIENTIFICITÉ

Produire des connaissances scientifiques, riches, utiles, et utilisées, voilà l'idéal quasiment incontesté 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; 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 praticiens de la gestion.

À cet égard, les partisans de la collaboration avec les praticiens ont souvent cherché à dépasser l'antagonisme scientificité / utilité. Ils défendent généralement l'une des trois 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 »; (3) Collaborer avec les praticiens permet de produire des connaissances plus scientifiques, ce qui revient à des connaissances plus utiles.

Pour bien caractériser ces trois positions, il est utile de distinguer deux niveaux de collaboration et deux niveaux d'utilité. D'une part, la collaboration avec les praticiens peut vouloir dire collaborer (1) avec les praticiens directement étudiés ou impliqués dans la recherche ou (2) avec des praticiens qui, bien que n'ayant pas participé directement au processus de recherche, sont néanmoins concernés par les résultats et peuvent collaborer avec des chercheurs pour tirer profit de ces résultats. De la même façon, les connaissances produites par la recherche en gestion peuvent être utiles (1) aux praticiens qui ont directement collaboré à la recherche ou (2) aux praticiens qui n'ont pas collaboré directement à la recherche mais qui ont accès aux connaissances produites.

2.1 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. En accord avec une vision des praticiens comme des objets à étudier et des fournisseurs de données³, c'est bien la « richesse » de nos « terrains empiriques » qui dépend de notre capacité à collaborer avec les personnes que l'on étudie. C'est ensuite la justesse et la validité de nos interprétations et de notre « double-herméneutique » qui dépend de notre capacité à bien rendre compte de la « simple herméneutique » des praticiens, c'est-à-dire de la façon dont ils et elles donnent sens à leur monde et à leurs activités.

³ Voir section 1.1.

Dans cette perspective, la collaboration avec les praticiens ne concerne que le premier niveau que nous avons identifié plus haut, à savoir la collaboration avec les praticiens directement impliqués dans la recherche, ici en tant qu'objets et fournisseurs de données empiriques. 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 ».

2.2 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).

La conception de la science mise en cause par une telle position concerne, par exemple, le vœu d'« objectivité » et la distance que la recherche scientifique suppose avec les personnes étudiées. En voulant rapprocher les connaissances scientifiques des connaissances « ordinaires » des praticiens, on abdique la possibilité de produire des connaissances en rupture avec le « sens commun », cette rupture étant, pour certains, gage de scientificité. Par ailleurs, 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 » (Grey 2001). Bref, la collaboration avec les praticiens risque d'introduire toutes sortes de biais qui, du coup, rendrait la recherche moins scientifique. Certains chercheurs en gestion, face à la multiplication des partenariats université / industrie, par exemple, défendent une vision de l'université comme dernier bastion où l'on peut produire des connaissances « désintéressées » et sur lesquelles ne pèsent pas trop tôt l'impératif de « pertinence » (*relevance*).

2.3 COLLABORER POUR ÊTRE PLUS SCIENTIFIQUE, DONC PLUS UTILE

Cette troisième 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.

3. CONNAISSANCES DES CHERCHEURS V. CONNAISSANCES DES PRATICIENS

Au cœur du débat sur l'utilité des connaissances en gestion et sur la question de la collaboration entre chercheurs et praticiens se déploient des conceptions de ce que sont les connaissances en gestion et, surtout, des différences entre les connaissances des chercheurs et les connaissances des praticiens. Les premières sont souvent décrites comme étant explicites, scientifiques, théoriques, mais possiblement « actionnables », tandis que les secondes seraient davantage tacites, s'apparentant à un « sens commun » gestionnaire, pratiques et « actées ».

3.1 CONNAISSANCES « SCIENTIFIQUES » V. 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, Lecocq et Warnier 2007 : 36).

3.2 CONNAISSANCES EXPLICITES V. CONNAISSANCES TACITES

La seconde conception des différences entre connaissances des chercheurs et connaissances des praticiens, tout en étant liée à la précédente, ne se confond pas avec elle. C'est en premier lieu le caractère tacite ou explicite des connaissances qui est mis de l'avant comme l'élément-clé de différenciation. 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 & 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 & Madan 2001).

3.3 CONNAISSANCES ACTIONNABLES / CONNAISSANCES APPROPRIÉES OU CONSOMMÉES

Une troisième conception des connaissances consiste à voir les connaissances des chercheurs en gestion comme des connaissances potentiellement « actionnables » (Argyris 1993), c'est-à-dire une connaissance « utile, pertinente et viable » (Corbel *et al.* 2007 : 274) par des praticiens qui peuvent se les approprier et les intégrer dans leur pratique comme de nouveaux « outils » à leur disposition (Avenier & Schmitt 2007a & b). 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 co-produites 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; Roth *et al.* 2004).

4. QUATRE MODÈLES DE COLLABORATION

Le tableau suivant présente quatre grands modèles de collaboration qui se dégagent des distinctions mobilisées dans les sections précédentes au sujet du statut des praticiens, des liens entre collaboration, scientificité et utilité, et des différences entre connaissances des chercheurs et connaissances des praticiens.

Modèles de collaboration	Modèle naturaliste	Modèle humaniste	Modèle ingénierique	Modèle marchand
Les « praticiens »	Des objets à étudier et des fournisseurs de données	Des personnes à émanciper	Des experts à outiller; Des consommateurs de connaissances	Des commanditaires, des parties prenantes
Les chercheurs	Des scientifiques, des « interprètes » de données empiriques	Des acteurs engagés dans le changement; Des scientifiques qui mettent leurs connaissances au service de leurs objets	Des pourvoyeurs d'outils, de modèles; Des producteurs de connaissances	Des acteurs au pouvoir limité dans un marché de plus en plus compétitif

Relations entre collaboration, scientificité et utilité	Être plus scientifique	Être plus utile	Être plus utile tout en restant scientifique	Être plus scientifique, donc plus utile
Connaissances des chercheurs v. connaissances des praticiens	Connaissances scientifiques v. sens commun	Connaissances scientifiques v. sens commun; Connaissances explicites v. tacites	Connaissances actionnables v. connaissances appropriées	Connaissances explicites v. tacites; Connaissances actionnables v. consommées

Dans le modèle naturaliste, la collaboration est nécessaire pour quérir, dans le milieu de la pratique, des données nécessaires au travail théorique dans le milieu académique. Dans ce modèle, il est important de s'assurer que les données ne seront pas dénaturées lors de ces opérations de cueillette et de transport. C'est dans le milieu académique que les données empiriques sont transformées en données théoriques, par des chercheurs ayant des compétences pour ces opérations de transformation. Il importe alors de préserver leur milieu de travail des influences extérieures.

Dans le modèle humaniste, la collaboration se présente sous la forme d'une relation d'aide entre des praticiens submergés par leurs problèmes quotidiens et des chercheurs qui ont le temps, les ressources et le recul nécessaire pour y voir plus clair et apporter des solutions aux problèmes des praticiens. La relation est une relation d'aide à la décision ou d'aide au changement. Dans ce modèle, les chercheurs se font un devoir de produire des connaissances utiles et la collaboration avec les praticiens leur garantit de travailler sur des problèmes qui ont, par définition, une résonance pratique importante. À eux néanmoins de faire attention à ce que ces problèmes ne soient pas trop simplistes ni ne s'inscrivent dans un horizon trop court pour la recherche.

Dans le modèle ingénierique, la collaboration entre « chercheurs-ingénieurs » (Chanal, Lesca et Martinet 1997) et praticiens vise à outiller ces derniers en leur fournissant des modèles, des cadres, des outils en réponse à un problème ou à un « malaise » perçu (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 actionnables 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 : 51) ou, selon une perspective plus constructiviste, comme l'élaboration d'un *framework* qui permet aux praticiens de « mieux penser le problème en dirigeant la réflexion vers des acteurs et facteurs identifiés comme variables clés (Corbel *et al.* 2007 : 275). Elle vise à « fournir aux acteurs de l'organisation une représentation intelligible d'un processus complexe pour leur permettre d'agir plus efficacement (Chanal, Lesca et Martinet 1997 : 46). La recherche selon ce modèle se veut à la fois utile et scientifique, ses partisans étant généralement très soucieux des conditions de validité scientifique de leur production, au travers par exemple des notions de « contingence générique » (Lallé 2004), de « connaissance procédurale » (Chanal, Lesca et Martinet 1997), de « théories fondées » (David 2000), ou de « savoirs actionnables génériques » (Avenier & Schmitt 2007).

Finalement, dans le modèle marchand, la collaboration est basée sur le constat que praticiens et théoriciens détiennent chacun des ressources nécessaires à la production et à l'utilisation des connaissances scientifiques en gestion. Chacun est également convaincu du caractère incontournable de la collaboration dans une « économie du savoir ». Praticiens et chercheurs sont donc des parties prenantes de la recherche et chacun s'assure d'un « retour sur investissement » satisfaisant. De pratique de recherche idiosyncratique, la collaboration s'institutionnalise, s'organise, se contractualise. Les nouveaux partenariats entreprise/ université s'inscrivent dans ce modèle (Mailhot & 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, Lecocq et Warnier 2007 : 34), mais les offreurs, comme les demandeurs, peuvent aussi bien être les chercheurs que les praticiens.

5. VERS UNE VISION RENOUVELÉE DE LA COLLABORATION

Dans cette dernière section, nous élaborons notre propre position au sujet de la collaboration entre chercheurs et praticiens en gestion. Pour ce faire, nous suivrons le fil

déroulé tout au long de l'article en nous positionnant (1) sur le statut des « praticiens », (2) sur la relation collaboration / utilité / scientificité, (3) sur la nature des connaissances des praticiens et les différences avec celles des chercheurs et, enfin, (4) sur les modèles de collaboration à privilégier ou à éviter.

5.1 LES « PRATICIENS » : DIFFÉRENTIELS DE POUVOIR, DIFFÉRENTIELS DE COMPÉTENCE

La première section de l'article a montré que « les praticiens » ne renvoient pas aux mêmes personnes ni au même type d'acteurs pour tous les chercheurs en gestion qui parlent de collaboration. Notre propre expérience de chercheurs en gestion qui collaborent régulièrement avec des « praticiens » nous conduit à insister sur les points suivants.

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 oeuvrent 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 : S30).

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.

Nous avons tendance à exagérer le degré d'immersion aveugle des praticiens 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 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, Lecocq et Warnier 2007 : 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 praticien⁴, ou Amabile *et al.* (2001), où des praticiens deviennent des chercheurs⁵, sont intéressants, ils ne représentent pas nécessairement, 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) dans un autre contexte, à savoir celui des modes de participation des non-spécialistes dans les débats technoscientifiques et celui des rapports entre les sciences sociales et les acteurs qu'elles étudient. Pour Callon, le choix des « sujets » est crucial : l'enjeu central de la recherche⁶ est de « se lier à des acteurs considérés comme compétents, confrontés à des problèmes qui supposent une forte dose de réflexivité » (1999a : 73). En gestion, un « modèle de co-

⁴ Lallé se présente comme « chercheur-acteur », c'est-à-dire comme un chercheur en gestion membre d'un laboratoire de recherche en gestion affilié à une université, mais aussi comme cadre d'une banque commerciale, « terrain empirique » de la recherche en question.

⁵ 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.

⁶ Il fait référence ici à la recherche sociologique.

production » des connaissances » (Callon 1999b : 89) implique donc de se lier à des praticiens, mais pas n'importe lesquels, ni dans n'importe quelle circonstance.

5.2 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.

Comme on l'a vu plus haut, ce qu'entendent bien des 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). Il est évident que seule une petite portion des « praticiens » est prête à s'engager dans ce type de collaboration avec des chercheurs en gestion (Avenier & Schmitt 2007). Si l'utilité des connaissances en gestion ne reposait que sur les démarches de recherche qui implique une « réelle » 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 de la « vraie » 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, nous l'avons dit plus haut, 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, qui signifie en particulier que beaucoup de praticiens refuseraient carrément, dans un premier temps, d'entendre certaines idées avancées par des 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, etc⁷ (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 carrière⁸. L'idéal est qu'un même chercheur puisse à la fois être engagé dans des recherches collaboratives avec des praticiens, mais puisse également, parallèlement ou à d'autres moments, produire des connaissances critiques qui renvoient à une autre forme d'utilité, et ainsi de suite⁹.

⁷ Un exemple évident est celui du développement durable et de l'idée qu'il est possible de concilier rendement économique et développement durable. D'utopique qu'elle était il y a 15 ans, une telle idée est maintenant de plus en plus intégrée dans la mentalité des gestionnaires. Les recherches qui, il y a 15 ans, avançaient cette idée, étaient « utiles » bien que peu entendues à ce moment-là par les praticiens.

⁸ Pour une réflexion en profondeur sur cette question de la division du travail, voir le débat voisin en sociologie depuis cinq ans autour des quatre types de sociologie mis de l'avant par Burawoy (2005) : sociologie professionnelle ou « savante », sociologie critique, sociologie appliquée et sociologie publique.

⁹ Pour ne citer qu'un exemple, un chercheur comme A-C. Martinet, associé à l'idée de recherche ingénierique (Chanal, Lesca & Martinet 1997) produit également des connaissances « théoriques » et critiques (Martinet 2007a) qui ne rentrent pas dans une conception strictement « ingénierique » de la recherche en gestion. Les unes ne doivent pas exclure les autres et la recherche ingénierique n'a pas l'apanage de l'utilité.

5.3 CONNAISSANCES DES PRATICIENS ET CONNAISSANCES DES CHERCHEURS : L'HYBRIDATION

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 scientifique. 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 » (Mesny 1996). 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, Giddens & Lash 1994). Bref, il est très difficile, en gestion comme dans d'autres champs, de maintenir une séparation solide entre connaissances scientifiques des chercheurs et sens commun des « praticiens ».

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 » (Colombo 2007), 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 se rendre compte des différences entre leurs « théories épousées » et leurs « théories-en-action » (Schön 1987), et ainsi de suite. 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 (Colombo 2007), 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. Pour reprendre un argument de Demil, Lecocq et Warnier (2007), notre « égocentrisme communautaire » nous empêche souvent de concevoir « la multiplicité des rôles et les compétences des acteurs en matière de création et de diffusion de théories » (2007 : 31). La réflexion sur les connaissances actionnables doit donc inclure celle sur la diffusion des connaissances en management, 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 : 42).

5.4 DES MODÈLES DE COLLABORATION EXISTANTS À SOULIGNER, D'AUTRES À INVENTER

La collaboration entre chercheurs et praticiens de la gestion ne se réduit pas au processus de recherche et à la « production » des connaissances. Elle inclut 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. Comme nous avons tenté de le montrer dans cet article, c'est le statut accordé aux praticiens et à leurs connaissances qui importent bien plus que les types de collaboration eux-mêmes. 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 par 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, sur ce qu'il conviendrait d'enseigner dans nos cours, sur la façon de l'enseigner, etc. (Mesny 2006).

En résumé, notre conception de la collaboration chercheurs / praticiens est à la fois plus étroite et plus large que ce que beaucoup en disent. Elle est plus large car pas uniquement centrée sur l'activité recherche et elle déborde 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. Mais notre conception de la collaboration est plus étroite et restreinte que l'ensemble des pratiques étiquetées « collaboratives » dans la mesure où, selon nous, seules celles où les praticiens sont traités comme des professionnels avec qui dialoguer, et dont les connaissances ne sont pas, par nature, différente des nôtres, sont véritablement de la « collaboration ».

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 dialogue, 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, dans le cadre d'une « union libre » entre recherche et pratique (Demil, Lecocq et Warnier 2007).

RÉFÉRENCES

Adler, N., A.B. Shani & Alexander Styhre (eds.) (2004), *Collaborative Research in Organizations. Foundations for Learning, Change, and Theoretical Development*, Sage.

Alexandre, Hélène et al. (1993), « Le salarié de base et la connaissance ordinaire », dans « Quelle connaissance pour gérer? », *Gérer et comprendre, Annales des Mines*, mars, pp. 82-88.

Amabile, T.M. et al. (2001), 'Academic-practitioner collaboration in management research : a case of cross-profession collaboration', *Academy of Management Journal*, 44(2): 418-431.

Anadón, Marta (dir.) (2007), *La recherche participative. Multiples regards*, Québec : Presses de l'Université du Québec.

Argyris, C. (1993), *Knowledge for action*, San Francisco: Jossey Bass.

Argyris C, R. Putnam et D. McLain Smith (1985), *Action Science*, San Francisco : Jossey-Bass.

Aubert, N. et V. de Gaulejac (1991), *Le coût de l'excellence*, Paris : Seuil.

Avenier, M-J. et C. Schmitt (2007a), « Élaborer des savoirs actionnables et les communiquer à des managers », *Revue Française de Gestion*, 33(174) : 25-42.

Avenier, M-J. et C. Schmitt (dir.) (2007b), *La construction de savoirs pour l'action*, Paris : L'Harmattan.

Baldrige, D. C., S. W. Floyd & L. Markoczy (2004), 'Are managers from Mars and academicians from Venus? Toward an understanding of the relationship between academic quality and practical relevance', *Strategic Management Journal*, 25: 1063-1074.

Barnes, J.A. (1979), *Who Should Know That? Social Science, Privacy and Ethics*, Cambridge: Cambridge University Press.

Baron, C. (2007), « Une investigation collaborative et développementale de l'expérience du pouvoir chez des gestionnaires postconventionnels », dans M. Anadón, Marta (dir.), *La recherche participative. Multiples regards*, Québec : Presses de l'Université du Québec, pp. 125-157.

Beauchamp, T.L. et al. (dir.) (1982), *Ethical Issues in Social Science Research*, Baltimore: John Hopkins University Press.

Beck, U., A. Giddens and S. Lash (1994), *Reflexive Modernization. Politics, Tradition and aesthetics in the Modern Social Order*, Cambridge: Polity.

Bourdieu, P. (1993), 'Comprendre', dans Bourdieu et al. (dir.), *La misère du monde*, Paris : Seuil, pp. 903-939.

Bravette, G. (1996), « Reflection on a black woman's management learning », *Women in Management Review*, 11(3), 3-11.

Burawoy, Michael (2005), 'For Public Sociology', *American Sociological Review*, 70(1) : 4-27.

Callon, Michel (1999a), 'Ni intellectuel engagé, ni intellectuel dégagé : la double stratégie de l'attachement et du détachement', *Sociologie du travail*, 41 : 65-78.

Callon, Michel (1999b), 'The role of lay people in the production and dissemination of scientific knowledge', *Science, Technology & Society*, 4(1): 81-94.

Calori, Roland (2000), 'Ordinary Theorists in Mixed Industries', *Organization Studies*, 21(6) : 1031-1057.

Chanal, V., H. Lesca et A-C. Martinet (1997), « Vers une ingénierie de la recherche en sciences de gestion », *Revue Française de gestion*, novembre / décembre, pp. 41-51.

Clifford, J. & G.E. Marcus (eds.), *Writing Culture. The Poetics and Politics of Ethnography*, Berkeley : University of California Press.

Colombo, G. (2007), « Management, narration, rhétorique. Un discours sur le discours et sur la pratique de la stratégie », dans A-C. Martinet (dir.), *Sciences du management. Épistémique, pragmatique et éthique*, Paris : FNEGE / Vuibert, pp. 165-189.

Corbel, P., J-P. Denis et M. A. Payaud (2007), « Ago-antagonisme positivisme / constructivisme : quelques formes de travail épistémique », dans A-C. Martinet (dir.), *Sciences du management. Épistémique, pragmatique et éthique*, Paris : FNEGE / Vuibert, pp. 261-284.

Daft, R.L. & A. Y. Lewin, 'Can organization studies begin to break out of the normal science straitjacket?', *Organization Science*, 1(1): 1-9.

David, Albert (2000), « La recherche intervention, cadre général pour la recherche en management? », dans David, A. A. Hatchuel et R. Laufer (dir.), *Les nouvelles fondations des sciences de la gestion. Éléments d'épistémologie de la recherche en management*, Paris : Vuibert, pp. 193-213.

Dejours, Christophe (2000), *Travail : usure mentale*, Paris : Bayard.

Demil, B., X. Lecocq et V. Warnier (2007), « Le couple pratique-recherche. Divorce, mariage ou union libre? », *Revue Française de Gestion*, 33(171): 31-48.

Enriquez, Eugène (1992), *L'organisation en analyse*, Paris : PUF.

Gibbons, M. et al. (1994), *The New Production of Knowledge. The Dynamics of Science and Research in Contemporary Society*, London: Sage.

Goyder, J. (1987), *The Silent Minority. Nonrespondents on Sample Surveys*, Cambridge: Polity Press.

Grey, C. (2001), 'Re-imagining Relevance: a Response to Starkey and Madan', *British Journal of Management*, 12: S27-S32.

Hatchuel, A. (2001), 'The two pillars of new management research', *British Journal of Management*, 12: S33-S39.

Heron, J. (1996), *Cooperative Inquiry. Research Into the Human Condition*, Londres: Sage.

Hodgkinson, G.P., P. Herriot and N. Anderson (2001), 'Re-aligning the stakeholders in management research: lessons from industrial, work and organizational psychology', *British Journal of Management*, 12: S41-S48 (Special issue).

Huff, A. S. (2000), 'Changes in Organizational Knowledge Production', *Academy of Management Review*, 25(2) : 288-293.

Hymes, D. (1974), *Reinventing Anthropology*, New York : Vintage Books.

Lallé, B. (2004) « Production de la connaissance et de l'action en sciences de gestion », *Revue française de gestion*, No 148, p. 45-64.

Lynch, W. T. (1993), 'What does the double hermeneutics explain / justify?', *Social Epistemology*, 7(2): 193-204.

Mailhot C. & A. Mesny (2004), « L'hybridité de la théorie à la pratique. Gérer la recherche en partenariat entre l'entreprise et l'université », *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, No 78, p. 19-31, décembre 2004.

Martinet, A-C. (2007a), « Gouvernance et management stratégique : 'fin de l'histoire' ou régénération du politique? », dans A-C. Martinet (dir.), *Sciences du management. Épistémique, pragmatique et éthique*, Paris : FNEGE / Vuibert, pp. 85-112.

Martinet, A-C. (2007b), « Savoir(s), connaître, agir en organisation : attracteurs épistémiques », dans M-J. Avenier et C. Schmitt (2007), *La construction de savoirs pour l'action*, Paris : L'Harmattan, pp. 29-48.

Martinet, A-C. (2000), « Épistémologie de la connaissance praticable : exigences et vertus de l'indiscipline », dans David, A., A. Hatchuel et R. Laufer (dir.), *Les nouvelles fondations des sciences de la gestion. Éléments d'épistémologie de la recherche en management*, Paris : Vuibert/FNEGE, pp. 111-124.

Martinet, A-C (2007) (dir.), *Sciences du management. Épistémique, pragmatique et éthique*, Paris : FNEGE / Vuibert.

Mesny, Anne (2006), 'Revisiting the case method in management education', Cahier de recherche n° 2006-06 (ISSN : 0846 0647) HEC Montréal.

Mesny, A. (1996), « Sciences sociales et usages des savoirs par les 'gens ordinaires' », *Anthropologie et Sociétés*, vol. 20, n° 1, pp. 187-198.

Mohrman, S.A, C.B. Gibson, A. M. Morhman (2001), 'Doing research that is useful to practice: a model and empirical exploration', *Academy of Management Journal*, 44(2): 357-375.

Moisdon, J-C. (1984), « Recherche en gestion et intervention », *Revue Française de Gestion*, sept/oct 1984, pp. 61-73.

Pasmore, W. & F. Friedlander (1982), "An action research program for increasing employee involvement in problem-solving", *Administrative Science Quarterly*, 27, 342-62.

Roth, J., R. Sandberg & C. Svensson (2004), 'The dual Role of the Insider Action Researcher', in N. Adler, A.B. Rami Shani & A. Styhre (eds.), *Collaborative Research in Organizations. Foundations for Learning, Change, and Theoretical Development*, Sage Publications, pp. 117-134.

Rynes, S.L, J.M. Bartunek & R.L. Daft (2001), 'Across the great divide: knowledge creation and transfer between practitioners and academics', *Academy of Management Journal*, 44(2): 340-355.

Schön, D.A. (1987), *Educating the Reflective Practitioner*, San Francisco: Jossey Bass.

Starkey, K. & P. Madan (2001), 'Bridging the relevance gap: aligning stakeholders in the future of management research', *British Journal of Management*, 12: S3-S26.

Van Aken, J.E. (2005), 'Management Research as a Design Science: Articulating the Research Products of Mode 2 Knowledge Production in Management', *British Journal of Management*, 16: 19-36.

Weber, G.H. & G.J. McCall (eds) (1978), *Social Scientists as Advocates. Views From the Applied Disciplines*, London: Sage.