

# Quand le chercheur est son propre objet de recherche.

## Le cas de Basile Torevac, innovateur relationnel et chercheur autopoïétique

Jean-Claude Boldrini <sup>1</sup>

Institut d'Economie et de Management de Nantes - I.A.E.

[jean-claude.boldrini@univ-nantes.fr](mailto:jean-claude.boldrini@univ-nantes.fr)

### Résumé :

---

Les chercheurs qui veulent comprendre des phénomènes complexes au sein des organisations ou qui y pratiquent des interventions destinées à les faire évoluer doivent s'engager sur le terrain, de manière plus ou moins régulière et sur des périodes plus ou moins longues. Lorsqu'une présence quasi permanente s'impose, seuls un « chercheur employé » (Usunier, Easterby-Smith et Thorpe, 1993) ou un « chercheur-acteur » (Lallé, 2004) peuvent prendre l'étude en charge. Cette situation présente l'avantage incomparable de pouvoir scruter l'organisation en profondeur et de manière longitudinale afin de tester et de mettre en place des modèles de gestion renouvelés. Elle soulève également des difficultés méthodologiques et épistémologiques. Celles-ci sont particulièrement aiguës lorsque le chercheur est son propre objet de recherche c'est-à-dire lorsque ses actions transforment ses propres fonctions, connaissances et pratiques. Cette singularité nous conduit à le qualifier de *chercheur autopoïétique* (Varela, 1989). L'objet de cet article est d'étudier ce cas particulier, non traité, à notre connaissance, dans la littérature en sciences de gestion. Nous commençons par rappeler les modalités variées d'intervention d'un chercheur dans une organisation. Nous présentons ensuite le cas de Basile Torevac<sup>2</sup> qui s'est construit, en cinq années, une fonction d'« innovateur relationnel », tout en étant chercheur autopoïétique dans une PME. Enfin nous exposons les avantages importants de cette posture mais également ses risques. Nous montrons que le chercheur autopoïétique est un chercheur intervenant « amplifié » producteur d'un riche matériau empirique. Nous montrons également les difficultés qu'il peut rencontrer, notamment pour trouver la bonne distance, aussi bien par rapport à son terrain qu'à l'égard de lui-même, ainsi que les pièges qu'il peut rencontrer dans la délimitation de son objet de recherche.

**Mots-clés :** recherche-intervention, innovation, PME, *gatekeeper*, épistémologie.

---

<sup>1</sup> L'auteur remercie les deux évaluateurs anonymes pour leurs commentaires très enrichissants et espère avoir pu améliorer significativement cette communication grâce à leurs suggestions.

## **Quand le chercheur est son propre objet de recherche.**

### **Le cas de Basile Torevac, « innovateur relationnel » et chercheur autopoïétique**

#### **Introduction**

Les interventions destinées à faire évoluer des organisations peuvent durer des mois ou des années. Cela complique la tâche de chercheurs en sciences de gestion qui souhaiteraient étudier ces transformations. Le chercheur peut, pour produire ses données empiriques, interroger, sous forme d'entretiens ou de questionnaires, quelques acteurs clés quant aux évolutions en cours. La collecte d'informations, même réitérée, ne suffit généralement pas pour bien comprendre les phénomènes étudiés en particulier lorsqu'il s'agit de mettre au jour des jeux d'acteurs ou des points de résistance. Une présence régulière sur le terrain est alors indispensable car, comme le postule l'ethnographie organisationnelle, il n'est pas possible d'en apprendre beaucoup sur « la façon dont les choses marchent » dans une organisation sans observation ou participation rapprochées (Watson, 2010). Si le chercheur peut s'organiser pour être physiquement dans l'entreprise pendant quelques jours ou semaines, c'est plus difficile lorsque cela doit durer des mois ou des années. Face à ces difficultés plusieurs réponses sont possibles. La recherche peut être conduite, sous la responsabilité d'un directeur de thèse, par un doctorant présent à temps complet dans l'entreprise sous convention industrielle de formation par la recherche (CIFRE). Elle peut être réalisée par un chercheur qui est également praticien c'est-à-dire qu'il exerce pour partie dans son entreprise et pour partie à l'université (Lallé, 2004). Il arrive également qu'un praticien imaginatif et au profil entrepreneurial expérimente des transformations dans son organisation (introduction d'un outil de gestion par exemple), tout en souhaitant, pour enrichir et crédibiliser son action, s'adosser à des connaissances scientifiques. Il peut alors, en parallèle de son intervention sur le terrain, préparer un doctorat en sciences de gestion.

---

<sup>2</sup> Prénom et nom fictifs.

Etre à temps complet dans l'organisation présente d'importants avantages : observation en direct et en temps réel des évolutions de l'organisation sans devoir passer par les reconstructions *a posteriori* de personnes interviewées, durée et qualité des contacts avec les acteurs du terrain, très bonne connaissance de la culture et du langage utilisé localement et, dans une perspective praxéologique, contribution à un accroissement des performances de l'organisation étudiée (de la Ville, 2000 ; Watson, 2010).

Cela soulève également des questions. Quelle est la nature des connaissances ainsi élaborées ? La recherche est-elle utile pour les praticiens ou pour les chercheurs ? Quelle est la bonne distance à l'égard du terrain ? Quel est le degré d'implication adéquat du chercheur ? Quelles perturbations ce dernier va-t-il provoquer sur son objet d'étude ? Le chercheur immergé peut-il encore traduire et rapporter son expérience s'il se confond avec les membres de l'organisation et parle leur langage (Kilani, 1994) ? Une situation particulièrement épineuse est celle du chercheur qui transforme non pas des règles de fonctionnement internes ou les modalités d'une action collective mais ses propres fonctions, pratiques et rôles au sein de l'entreprise. C'est à une analyse de cette situation que va s'intéresser cet article.

Dans la première section, nous rappellerons les principales modalités d'investigation d'un terrain de recherche et les questions méthodologiques et épistémologiques qui y sont liées. Dans la seconde section, nous décrirons le cas de Basile Torevac, responsable de l'innovation dans une PME, qui, pour développer les capacités d'innovation et pour renforcer les performances de son entreprise, s'est forgé une nouvelle fonction « innovateur relationnel » après avoir été *technological gatekeeper*<sup>3</sup>. Sa mutation s'est opérée en cinq ans en parallèle de la préparation d'une thèse de doctorat en sciences de gestion. La troisième section traitera de l'intérêt et des limites de la position de chercheur - praticien qui s'auto-étudie/transforme, pour la production de connaissances en sciences de gestion. Dans la mesure où, dans cet article, c'est l'étude d'une « figure d'acteur »<sup>4</sup> (Hatchuel et Weil, 1992) qui nous intéresse (un posture particulière

---

<sup>3</sup> Un *gatekeeper* (littéralement garde-barrière) est une personne qui, située à l'interface de l'organisation et de son environnement, joue un rôle déterminant dans les processus d'innovation du fait de ses activités d'acquisition, d'adaptation et de diffusion d'informations externes à destination des services de recherche et développement. Les flux d'information technologique sont supposés être optimaux s'ils sont gérés par un petit nombre de *technological gatekeepers* spécifiquement formés à cette fin (Allen, 1977).

<sup>4</sup> Une figure d'acteur désigne l'ensemble des représentations, des savoirs et des procédures qui permettent à une logique d'action d'être reconnaissable et acceptable (Hatchuel et Weil, 1992, p. 103).

de chercheur) et non celle d'une personne, nous taïrons le nom du doctorant et de son entreprise. Basile Torevac est donc un nom fictif. Notre postulat est que, malgré l'idiosyncrasie de la position de chercheur-acteur, un autre intervenant, dans un contexte similaire, aurait également été confronté à des difficultés méthodologiques et épistémologiques liées aux caractéristiques personnelles qui orientent son regard.

## **1. Produire des connaissances en tant que chercheur praticien engagé sur un terrain**

La recherche en sciences de gestion se présente essentiellement, selon Usunier, Easterby-Smith et Thorpe (1993), sous trois formes : la recherche pure qui vise des développements théoriques, la recherche appliquée<sup>5</sup> dont l'objectif est de trouver des réponses à des problèmes très spécifiques et la recherche-action qui doit conduire à des changements dans l'organisation étudiée ce qui implique une présence du chercheur sur place. Le besoin de mieux articuler théorie et pratique explique l'essor, depuis le milieu des années 90, des recherches de terrain (Berry, 2000). L'entreprise, dans ce cas, présente un triple intérêt (Lallé, 2004). Elle est un terrain d'observation source de données et de matériaux de « première main ». Elle est également un terrain d'application du fait de l'implication du chercheur-acteur. Elle est enfin un terrain de confrontation et d'interrelations entre théorie, méthode et pratique. L'intérêt dans ce cas n'est pas de valider des concepts connus mais plutôt d'en proposer de nouveaux ou de mettre au jour des interactions qui n'avaient pas encore été aperçues (Berry, 2000 ; Van Maanen, Sørensen et Mitchell, 2007).

La volonté, exprimée par des universitaires, que la recherche puisse être simultanément utile à l'action dans l'entreprise et génératrice de connaissances scientifiques a conduit à en développer de nouvelles formes telles que la recherche ingénierique (Chanal, Lesca et Martinet, 1997) ou la recherche-intervention (David, 2000b ; Plane, 2000)<sup>6</sup>. Toutes deux sont proches de la recherche-action par leur intérêt pour les processus de changement organisationnel et par l'implication des acteurs du terrain. Elles s'en distinguent toutefois par leur caractère praxéolo-

---

<sup>5</sup> Godelier (2000) postule qu' « il n'existe pas véritablement de recherche appliquée, mais [qu'] il existe des applications de la recherche. »

<sup>6</sup> Nous n'évoquerons pas les autres formes de recherche en situation (participant clandestin, observateur participant, participant observateur...) car l'implication du chercheur y est moins forte et qu'elles sont moins adaptées quand la visée transformatrice de la recherche est forte.

gique plus marqué et par les rôles multiples et interactifs que tient le chercheur<sup>7</sup>. Recherche ingénierique et recherche-intervention présentent des caractéristiques communes. Le point de départ, sur le terrain, est souvent une situation problématique complexe et mal structurée que le dirigeant souhaite voir traitée. Les acteurs sont nombreux mais leurs intérêts et motivations sont divergents voire contradictoires. Les méthodes classiques de recueil de données s'avèrent inadaptées. Le projet de recherche ne peut être élaboré *ex ante*. Au contraire il se construit progressivement, par itérations, d'où le rôle important que prend le temps. Le véritable objet de recherche n'apparaît, dans sa forme définitive, qu'au terme de l'étude (Allard-Poesi et Maréchal, 1999 ; Berry, 2000). Cela explique que ces recherches soient généralement fondées sur une épistémologie constructiviste<sup>8</sup> (Chanal, Lesca et Martinet, 1997 ; Plane, 2000). David (2000b) a identifié quatre autres principes communs aux démarches scientifiques d'intervention : 1) « L'objectif est de comprendre en profondeur le fonctionnement du système, de l'aider à définir des trajectoires possibles d'évolution, de l'aider à en choisir une, à la réaliser, à en évaluer le résultat. », 2) « La production de connaissance se fait dans l'interaction avec le terrain. », 3) « Le chercheur parcourt différents niveaux théoriques : faits mis en forme, théories intermédiaires, théories générales (...). Le niveau théorique opératoire est celui des théories intermédiaires. » et 4) « L'intervention sur la réalité justifie son caractère normatif par référence à des principes scientifiques (recherche de la vérité) et démocratiques (égal respect des acteurs). »

Dans une recherche-intervention un chercheur-intervenant académique devrait, en toute logique, pouvoir éviter deux écueils : 1) que la question de recherche soit déconnectée de la situation spécifique de l'organisation et de ses problèmes concrets et 2) que le travail de rationalisation et les connaissances produites ne se situent pas au « bon niveau » ou que leur forme ne permette leur appropriation par les praticiens (Chanal, Lesca et Martinet, 1997). Si tel n'est pas le cas, pour des questions de disponibilité insuffisante, par exemple, la recherche peut être conduite par un « chercheur-acteur » c'est-à-dire un chercheur en gestion qui est également un praticien (Lallé, 2004) ou par un « chercheur employé » lorsqu'une immersion totale et une expérience directe du travail et des situations sont nécessaires (Usunier, Easterby-Smith et

---

<sup>7</sup> Pour une comparaison plus détaillée entre recherche-action et recherche-intervention, voir David (2000b).

<sup>8</sup> Pour une lecture comparée des épistémologies positiviste et constructiviste voir, par exemple, David (2000a), Le Moigne (1999), Morin (1990, 1991), Usunier, Easterby-Smith et Thorpe (1993).

Thorpe, 1993). Ces catégories de chercheurs visent également à conjuguer recherche utile à l'entreprise et production de connaissances scientifiques nouvelles mais leur démarche est inverse de celle du chercheur académique. Du fait du lien de subordination propre à leur contrat de travail, ils partent de leur position d'intériorité dans l'entreprise et ne se dirigent que dans un second temps vers l'extérieur, l'environnement, la conceptualisation (Lallé, 2004). Leur ambition n'est pas de mener une « recherche *sur*<sup>9</sup> l'action mais une recherche *dans* l'action. » Pour ce faire, ils peuvent découper leur action en trois phases<sup>10</sup>. La phase de perception/observation, la phase d'introspection/conceptualisation et la phase d'action/modélisation (Lallé, 2004).

La recherche de terrain, qu'elle soit conduite par un chercheur « traditionnel », par un chercheur-acteur ou par un chercheur employé, permet de recueillir des données et des matériaux difficilement accessibles autrement et est parfois le seul moyen d'appréhender en profondeur le phénomène étudié. Elle permet en outre d'affronter la résistance du réel à laquelle l'intellectuel, ou supposé tel, aurait de moins en moins d'occasion de se confronter (Morin, 1991). Les recherches de terrain présentent également des limites. Une première limite est de survaloriser la dimension expérientielle des investigations au prétexte que celui qui est sur le terrain sait mieux que celui qui n'y était pas (Watson, 2010). Or, ses oublis, ses malentendus, ses embarras et ses inepties peuvent être fréquents (Van Maanen, 2011). Une seconde limite est celle du mythe de la neutralité du chercheur. Si, comme le soutient Godelier (2000), « être chercheur c'est vouloir "produire" des connaissances nouvelles à propos d'une réalité qui vous passionne », on comprend que l'obscurité des passions puisse altérer l'objectivité des observations et des résultats. Une troisième limite concerne la dialectique immersion - distanciation vis-à-vis de l'objet étudié. Il est difficile de prendre du recul et de s'affranchir des modes de pensée en vigueur si la proximité avec le terrain est trop grande. Inversement, il est impossible de bien observer et de bien comprendre si on en est trop éloigné. Une quatrième limite tient au risque de contamination et aux biais (de halo, de focalisation, de congruence, de désirabilité sociale...) auxquels peut être soumis le chercheur (Blanchet et al., 1987 ; Plane, 2000). Une

---

<sup>9</sup> Souligné par l'auteur.

<sup>10</sup> D'autres auteurs proposent un découpage différent. Pour Wacheux (1996), l'observation approfondie d'un terrain se déroule en six étapes : négociation, entrée, observation, terminaison, analyse et retour au terrain. Selon Berry (2000) une thèse de terrain comporte sept étapes : la recherche du terrain, l'atterrissage, la socialisation, l'arrachement, la rédaction de la thèse, la soutenance et l'après-thèse.

cinquième limite a trait au lourd investissement du chercheur. Pendant la longue période de l'intervention, le chercheur doit relever un défi physique et intellectuel : travail le jour sur le terrain et le soir, parfois la nuit, travail d'écriture, analyse, réflexion, interprétations.

Il reste une situation de recherche-intervention particulière, pas traitée, à notre connaissance, dans la littérature en sciences de gestion<sup>11</sup>. C'est celle où le chercheur employé, généralement doctorant, transforme sa propre fonction dans l'organisation, ses propres connaissances et ses propres modes opératoires. Pour le distinguer du chercheur-acteur de Lallé (2004) et du chercheur employé d'Usunier, Easterby-Smith et Thorpe (1993), nous proposons de l'appeler *chercheur autopoiétique*<sup>12</sup>. Le terme « autopoièse » a été forgé par Maturana et Varela pour désigner la propriété des systèmes qui s'auto-produisent et s'auto-transforment, par interaction continue avec leur environnement, tout en conservant une organisation propre et une unité concrète (Varela, 1989). Cette position, orientée par l'activité professionnelle, est particulièrement intéressante pour porter un nouveau regard sur l'organisation et pour la transformer en mobilisant des cadres théoriques adaptés. Elle risque également de rencontrer les cinq limites évoquées plus haut mais ce n'est pas tout. La posture où le chercheur est autant observateur qu'(auto-) observé, acteur autant qu'(auto-) acté et producteur de connaissances autant qu'(auto-) produit par le résultat de ses travaux rompt avec un principe fondamental de la science classique énoncé par Descartes, celui de la dissociation entre le sujet, renvoyé à la métaphysique, et l'objet, seul digne de relever de la science. Du fait de la disjonction entre sujet et objet, opéré par l'épistémologie positiviste, le retour réflexif du sujet scientifique sur lui-même est scientifiquement impossible (Morin, 1990). Le sujet perturbe d'ailleurs la recherche du fait de son inévitable subjectivité et par l'« écho de sa présence » (Kilani, 1994) sur le terrain qu'il étudie. L'intransigeance de ce principe est aujourd'hui sensiblement atténuée. Les épistémologies constructivistes postulent que le producteur de la connaissance fait partie intégrante du produit de la connaissance (Morin et Le Moigne, 1999). L'hypothèse phénoménologique qui les fonde, revendique, après Piaget, l'inséparabilité entre l'acte de connaître un « objet » et l'acte de « se » connaître qu'exerce le sujet connaissant (Le Moigne, 1999). La dé-

---

<sup>11</sup> Des travaux ont traité de la grande familiarité avec le terrain en psychologie (Lavigne, 2007) ou en sciences de l'information (Thiault, 2009). D'autres ont abordé la question du chercheur sujet-objet de sa recherche en sciences de l'éducation (Costantini, 2009).

<sup>12</sup> Lavigne (2007) nomme « chercheur pangolin » le chercheur revendiquant une double appartenance, l'une enrichissant l'autre, en référence à la situation ambiguë de ce fourmilier (c'est un mammifère mais il possède des écailles comme un reptile, etc.).

marche du chercheur autopoïétique qui affronte une situation problématique complexe est ainsi assimilable à ce que Dewey nomme « action intelligente », c'est-à-dire au « processus cognitif par lequel l'esprit construit une représentation de la dissonance qu'il perçoit entre ses comportements et ses projets, et cherche à inventer quelques réponses ou plans d'action susceptibles de restaurer une consonance souhaitée » (*in* Le Moigne, 1999).

Cet article va s'attacher à montrer, à partir d'une étude idiographique (de la Ville, 2000), les avantages et les risques de la posture de chercheur autopoïétique. Il s'appuie sur le cas de Basile Torevac qui, au cours d'une thèse de doctorat en sciences de gestion, a endossé la fonction de *technological gatekeeper* et l'a fait évoluer en « innovateur relationnel » afin d'améliorer les capacités d'innovation et la performance de la PME dans laquelle il travaille.

Nous ne reviendrons que rapidement sur la situation paradoxale des PME en matière d'innovation. En un mot si leur taille, leur souplesse, leur réactivité et leur proximité avec le client les prédisposent pour l'innovation, elles sont également handicapées par l'insuffisance de leurs ressources, notamment humaines, financières, organisationnelles et cognitives. Chantal, Lesca et Martinet indiquaient, en 1997, que la littérature sur l'innovation, malgré son abondance, ne permettait pas aux entreprises, y compris les plus innovantes, de surmonter les difficultés du pilotage de leur processus d'innovation. Si Basile, dix ans plus tard, s'est lancé dans l'aventure de la recherche, c'est sans doute que la situation n'avait pas fondamentalement changé entre temps.

Nous avons connu Basile en septembre 2011, soit un peu plus d'un an avant la soutenance de sa thèse, à un moment où son travail de terrain était terminé. Ses fonctions de *technological gatekeeper* le conduisent à créer des liens avec des établissements d'enseignement supérieur et des laboratoires de recherche et à leur proposer des projets pédagogiques ou de recherche. Nous avons rencontré Basile une demi-douzaine de fois au cours de l'année universitaire 2011-2012 dans le cadre des deux projets qu'il avait confiés à des étudiants de Master 2 de notre université. De septembre 2012 à la rédaction de la version initiale de cet article, nous nous sommes de nouveau revus une demi-douzaine de fois. Des rapprochements, en vue de futures collaborations, sont en cours entre le laboratoire de son Directeur de thèse et notre laboratoire d'appartenance, notamment sur la question de l'innovation dans les PME. Le fait qu'une de nos proches collègues ait été rapporteure de la thèse de Basile, soutenue en décembre 2012, en est une première concrétisation. Une seconde est que Basile nous a proposé



d'être co-auteur, avec son Directeur de thèse, du premier article faisant état de ses travaux. Les sources primaires utilisées dans notre étude de cas (Yin, 1994) proviennent quasi exclusivement du manuscrit de thèse. Basile et son Directeur de thèse ont connaissance de ce texte, ont corrigé les erreurs, factuelles ou d'interprétation, contenues dans sa version initiale, ont souhaité le retrait de quelques données confidentielles, par respect des exigences du dirigeant de la PME, ont proposé des angles de lecture possibles autres que les nôtres mais ne partagent pas toutes les analyses exprimées dans cet article.

## **2. La métamorphose de Basile en innovateur relationnel**

Basile Torevac est responsable de l'innovation dans une PME technologique de l'Ouest de la France. Agé d'une quarantaine d'années, Basile a un parcours peu académique typique. Après l'obtention, d'un brevet de technicien supérieur en électronique, en 1992, il suit des études d'ingénieur en automatique et est diplômé en 1996. Il prépare en parallèle un DEA<sup>13</sup> en génie des systèmes industriels. En 2000, il est diplômé d'un Institut d'Administration des Entreprises après avoir suivi une formation généraliste en gestion. Il a connu, depuis 1996, plusieurs expériences professionnelles, en tant qu'ingénieur, aussi bien dans l'entreprise dans laquelle il travaille aujourd'hui que dans d'autres (Torevac, 2012, p. 121).

L'entreprise dans laquelle exerce Basile a été créée en 1975. Elle a appartenu à un groupe industriel pendant 10 ans puis a fait l'objet d'un rachat d'entreprise par les salariés en 2002. Cinq cadres dirigeants en sont désormais actionnaires (p. 92)<sup>14</sup>. La PME conçoit, fabrique et vend à des entreprises industrielles des systèmes pluri-technologiques dont elle assure également le service après-vente. Les systèmes, d'un prix moyen de 500 k€, sont constitués de plusieurs machines automatiques formées de briques technologiques adaptées au besoin du client et coordonnées par un système informatique (p. 96-97). Une dizaine de concurrents s'affrontent, en Europe, sur un marché de niche qui s'élève à 30 millions d'euros annuels. Ce marché est dynamique et la concurrence est croissante. L'entreprise présente plusieurs caractéristiques inhabituelles pour une PME. Tout d'abord elle n'est pas spécialisée sur un savoir-faire central du fait du caractère pluri-technologique de ses produits. Ensuite elle consacre une part importante de son chiffre d'affaires – plus de 10 % – à la recherche et au développement.

---

<sup>13</sup> Désormais intitulé Master 2 Recherche.

<sup>14</sup> Toutes les références qui ne contiennent que le numéro de page proviennent de Toverac (2012).

Enfin, du fait de son appartenance passée à un groupe, elle a une organisation bien structurée et un plan stratégique clair (p. 93-96). En 2007, au début de la thèse de Basile, la PME emploie 70 personnes et réalise un chiffre d'affaires de 9,3 millions d'euros (p. 92-96).

Basile a conscience, au début de sa thèse, des difficultés qu'a sa PME pour innover, notamment de manière collaborative. A défaut de ressources internes suffisantes, il envisage de mobiliser des ressources externes pour en accroître la performance. Aussi est-il intéressé par les concepts d'innovation ouverte (Chesbrough, 2003) et de *technological gatekeepers* (Allen, 1977). Il remarque également les travaux relatifs aux capacités dynamiques (Teece, Pisano et Shuen, 1997) en particulier celles qui fondent la performance durable de l'entreprise : la capacité à détecter de nouvelles opportunités (*sensing*), la capacité à saisir ces opportunités (*seizing*) et la capacité à reconfigurer les actifs et les structures organisationnelles pour répondre à ces opportunités (*reconfiguring*) (Teece, 2007) (p. 54). Le parcours qui vient d'être rapidement décrit n'a pas été bien sûr aussi linéaire. Il masque la lente et progressive émergence des questions pertinentes, les cheminements chaotiques, les doutes, etc. Finalement, la question de recherche est formulée comme suit : « Comment, dans une PME impliquée dans des projets collaboratifs de recherche, la mise en place d'une fonction de *technological gatekeeper* va-t-elle favoriser la création de valeurs et la performance ? » (p. 12).

Pour répondre à l'axe stratégique qui vise le développement de la PME *via* des activités d'innovation Basile va mener, sur une période de cinq années, une recherche-intervention en parallèle de son activité professionnelle de responsable de l'innovation. Il exercera cette dernière à temps partiel (60 %), le reste (40 %) étant dédié à la recherche (p. 12, p. 67). Sa recherche-intervention vise, en référence aux travaux de David (2000a), à partir d'un projet concret de transformation d'une partie de l'entreprise pour construire de manière concrète une nouvelle réalité (conception *ex nihilo* puis mise en place d'une activité d'innovation) (p. 68).

Basile se propose de relier les trois concepts de *technological gatekeeper*, d'innovation ouverte et de capacités dynamiques car il pense qu'un *technological gatekeeper* « doit pouvoir jouer un rôle nodal dans l'émergence et le développement de capacités dynamiques dans un cadre d'innovation ouverte et ainsi maintenir un avantage concurrentiel pour la PME » (p. 57). L'étude de la fonction de *technological gatekeeper* a une double finalité : 1) proposer aux PME des solutions pratiques pour créer de la valeur et maintenir leur performance, 2) apporter un retour d'expérience pour la recherche en sciences de gestion (p. 74, p. 96).

Au cours de la recherche-intervention, Basile a créé des liens avec de nombreuses organisations : entreprises, établissements d'enseignement supérieur, laboratoires de recherche, pouvoirs publics (régionaux, nationaux, européens), pôles de compétitivité, syndicats professionnels, centres techniques... (p. 102). Cela lui a permis d'exercer les activités centrales du *technological gatekeeper* que sont la veille, la traduction<sup>15</sup> des connaissances captées et le pontage<sup>16</sup> (p. 77). Du fait de la durée de l'étude longitudinale, il a pu, en expérimentant cette fonction, recueillir des informations, faire des constats, en tirer des enseignements, corriger les dérives et, petit à petit, construire un profil de *technological gatekeeper* adapté à une PME. Ce profil a ensuite été enrichi de fonctions complémentaires permettant à la PME de prendre part à ou de gérer des projets collaboratifs (p. 76-77). Comme le terme *technological gatekeeper* était peu compréhensible, il a été remplacé par celui d'« innovateur relationnel » (p. 76). Trois « propositions » émanent des expérimentations de Basile : 1) « faire porter la fonction de *gatekeeper* par un seul acteur dans la PME », 2) « enrichir le rôle du *gatekeeper* pour regrouper les tâches amont de l'innovation ouverte » et 3) « générer des valeurs<sup>17</sup> et rester performant dans la PME grâce à l'action du *gatekeeper* » (p. 14, p. 59-60).

Pour mesurer l'impact de ses actions Basile a bâti et suivi quelques indicateurs qui montrent une évolution significative de la PME sur la durée de ses travaux. Entre les périodes 2003-2006 et 2007-2010, l'entreprise a, ce qu'elle n'avait jamais fait auparavant, déposé des brevets, monté des projets collaboratifs et établi des liens avec des laboratoires de recherche et des organismes facilitateurs de l'innovation. Son chiffre d'affaires a augmenté de 20 %. Entre 2007 et 2011, ses ressources ont sensiblement augmenté. Le nombre de salariés a progressé de 30 %, la superficie de l'usine a doublé et le portefeuille de clients industriels a cru de plus de 15 % tandis que celui lié à l'innovation a été totalement créé.

En cinq ans, une vingtaine de projets d'innovation ont été montés (p. 207). Grâce à eux l'entreprise a appris à faire émerger et à concrétiser des idées ainsi qu'à formaliser ses processus de montage de projets collaboratifs, de valorisation de ses technologies et de dépôt de brevet. Elle a intégré des connaissances nouvelles et a recruté des compétences dont elle ne disposait pas (p. 180). Une cellule dédiée à l'innovation ouverte a été créée, Basile y occupe une

---

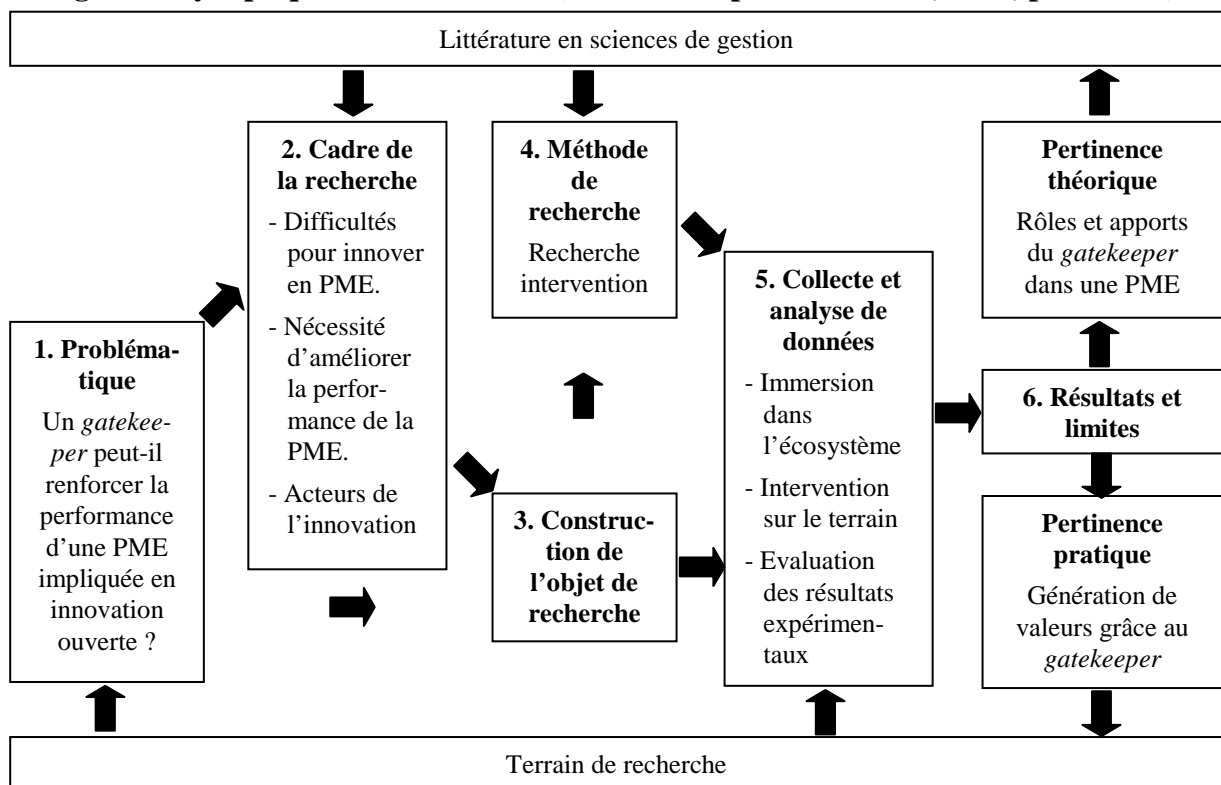
<sup>15</sup> Au sens de la sociologie de la traduction (Akrich, Callon et Latour, 2006).

<sup>16</sup> Action de mettre en relation des acteurs qui n'avaient pas de contacts entre eux précédemment.

<sup>17</sup> Les valeurs dont il est question ici sont les 8 valeurs de la typologie de Boly (2004) : valeurs financière, stratégique, intellectuelle, commerciale, fonctionnelle, innovante, de notoriété et hédoniste.

place centrale (p. 198). Elle a permis, entre 2008 et 2011, le lancement de quatre produits nouveaux et le dépôt de sept brevets (p. 180). Depuis 2008 l'entreprise s'est diversifiée en opérant dans d'autres domaines, dans d'autres secteurs et sur d'autres marchés (p. 117). Le *gatekeeper* a développé, au cours de son intervention, trois capacités nouvelles : 1) la capacité d'alliance avec le monde de la recherche, 2) la capacité de gestion en amont des projets d'innovation et 3) la capacité de valorisation des innovations (p. 185-186). La figure 1 récapitule le processus de recherche suivi par Basile.

**Figure 1. Synoptique de la recherche (source : adapté de Torevac, 2012, p. 12 et 14).**



A partir d'attentes réelles non satisfaites Basile a construit une situation plus acceptable et l'a théorisée. Sa démarche est de nature abductive car, en s'engageant rapidement dans une voie précise et en se détournant d'hypothèses préalables, Basile a accordé la primauté au monde empirique. Il a malgré tout œuvré au service de la théorie car ses conjectures et actions ont été testées et discutées (de La Ville, 2000 ; Van Maanen, Sørensen et Mitchell, 2007).

Le manuscrit de thèse de Basile peut être considéré comme une ethnographie « rapatriée »<sup>18</sup> dans la mesure où, par son texte, il communique au lecteur son expérience, acquise grâce à une forte implication personnelle dans le lieu où se déroule l'action, celle-ci étant située dans une société industrielle moderne et non dans une société « primitive » (Kilani, 1987, 1994). Sa connaissance approfondie du dispositif étudié nous informe, grâce au riche matériau empirique produit, des pratiques qui y ont cours (Watson, 2010 ; Van Maanen, 2011). Sa modélisation a une double finalité : 1) concevoir et transformer l'objet d'étude (l'innovateur relationnel) et 2) mettre en relation, de façon novatrice et originale, les données et les concepts issus de son cas (le *technological gatekeeper*, les capacités dynamiques, l'innovation ouverte) (de la Ville, 2000).

### **3. Que penser de la position de « chercheur-autopoïétique » ?**

Notre objectif, dans cette section, est de repérer, à partir du cas unique de Basile (Yin, 1994 ; David, 2004), les bénéfices apportés à la recherche par la position de chercheur autopoïétique et de conjecturer ses risques afin que, au-delà de l'investigation idiographique, une modélisation de portée plus générale puisse être proposée (de la Ville, 2000). La position du chercheur autopoïétique étant doublement délicate (chercheur et praticien, chercheur et objet de sa propre recherche), il convient de s'assurer que ses travaux relèvent bien de la recherche-intervention (3.1.), que le chercheur ne s'est pas « dilué » dans l'organisation (3.2.) et que le périmètre d'investigation est pertinent par rapport à la problématique annoncée (3.3.)

#### **3.1. Le chercheur autopoïétique, un chercheur intervenant « amplifié »**

Basile est parti d'un problème réel dans l'entreprise et a produit des résultats adaptés à ses besoins. Sa formation triple (électronique/automatique, génie industriel, gestion/innovation), son double statut (ingénieur et doctorant) ainsi que son double objectif (produire des connaissances pratiques sans renoncer aux apports théoriques) ont constitué des atouts importants dans sa démarche car la combinaison de ses ressources (cognitives, sociales...) est rare et

---

<sup>18</sup> Watson (2010) définit l'ethnographie comme "a style of social science writing which draws upon the writer's close observation of and involvement with people in a particular social setting and relates the words spoken and the practices observed or experienced to the overall cultural framework within which they occurred."

source de créativité. Son expérimentation en grandeur réelle, sur une longue période et sur une vingtaine de projets, lui a permis d'observer, d'agir et d'analyser les conséquences de ses actions. Si les résultats de ses expérimentations dérivait, au risque d'affecter les objectifs de l'entreprise, Basile pouvait corriger la trajectoire rapidement. Cette réactivité a rassuré le dirigeant, préoccupé avant tout par la performance de l'entreprise. Grâce à ses connaissances théoriques Basile a mis en place une organisation *ad hoc* dédiée à l'innovation à moindre coût ce qui était appréciable, la PME n'ayant pas les moyens de rémunérer un intervenant extérieur. Basile a-t-il, pour autant, réellement mené une recherche-intervention ? Selon David (2000b), une recherche-intervention s'articule autour de cinq principes méthodologiques (tableau 1) que que le chercheur autopoïétique ne semble pas transgresser dans son intervention.

**Tableau 1. Les cinq principes méthodologiques de la recherche-intervention**  
 (source : adapté de David, 2000b, p. 201-202).

Principes	Description	L'expérimentation de Basile
de rationalité accrue	Le chercheur-intervenant doit favoriser une meilleure adéquation entre la connaissance des faits et les rapports qu'ils rendent possibles entre les hommes (mise en compatibilité de relations et de savoirs nouveaux).	La recherche a clairement mis en évidence les progrès de la connaissance sur les rôles du <i>gatekeeper</i> et ceux des partenaires de la PME. Grâce à ces savoirs, Basile a développé des capacités d'alliance avec le monde de la recherche et de pilotage de projets collaboratifs.
d'inachèvement	Il est impossible de spécifier à l'avance le chemin et les résultats d'une recherche-intervention.	La thèse fait état d'itérations, de doutes, de bifurcations. Ceci dit des décisions fortes étaient présentes dès le départ (innovation ouverte, « introduction » d'un <i>gatekeeper</i> ...).
de scientificité	Le chercheur doit avoir une attitude critique par rapport aux faits. Il doit s'interroger sur les conditions de validité des savoirs mobilisés au cours de l'intervention.	Basile est conscient de la subjectivité liée à son statut et à son immersion. Il a pris de nombreuses précautions pour valider ses propositions (avis d'autres chercheurs, restitutions...). Il n'a pas, bien sûr, éviter toutes les chausse-trappes. Les validations de ses propositions, par des personnes extérieures à la recherche mais pas neutres, ne sont peut-être pas exemptes du biais de désirabilité sociale.
d'isonomie	L'effort de compréhension doit s'appliquer également à	Basile a cherché, par une attitude empathique, à comprendre tous ses

	tous les acteurs concernés. L'intervention doit mettre en place un système d'échanges entre acteurs.	interlocuteurs (industriels, chercheurs...). Cependant, dans son manuscrit, deux acteurs dominant largement la scène : lui-même et son dirigeant.
des deux niveaux d'interaction	La recherche-intervention suppose à la fois un dispositif d'intervention dans laquelle la relation du chercheur aux autres acteurs n'est pas fixée à l'avance et une démarche de connaissance dans laquelle le chercheur stimule la production de nouveaux points de vue.	La relation de Basile avec les autres acteurs a évolué quand il a endossé le rôle de <i>gatekeeper</i> . Ce rôle, établi tôt même s'il n'était pas stabilisé, a permis la production de nouveaux points de vue sur l'extérieur de l'entreprise. A lire le manuscrit de thèse ce serait moins vrai en son sein où la démarche d'innovation ouverte n'a pas toujours été bien accueillie au départ.

### 3.2. Les dialectiques immersions - distanciations

Nous préférons parler des dialectiques immersions - distanciations au pluriel car cette dialectique n'est pas qu'une question de distance à l'égard du terrain. La dimension temporelle est également à prendre en compte du fait des variations de cette distance au cours de la recherche. De plus, la juste distance est également à rechercher, en permanence, entre le chercheur... et lui-même en tant qu'acteur.

La première période d'immersion est celle de l'« entrée » (Wacheux, 1996), ou de l'« atterrissage » (Berry, 2000), du chercheur sur le terrain. Basile considère que la phase de socialisation qui l'accompagne ne lui était pas nécessaire puisqu'il était déjà connu dans l'entreprise (p. 66). C'est sans doute oublier plusieurs points. Le premier est que le terrain n'est pas une entité « déjà là », prêt à la découverte et à l'exploration par le chercheur. En effet il n'y a pas simultanéité entre l'objet « à voir » et l'acte « de voir » (Kilani, 1994). Le second point est que ses pairs vont se trouver confrontés simultanément à un collègue et à un chercheur. La perturbation de leurs repères va les amener à tester, voire à défier, le chercheur afin de le « décatégoriser - recatégoriser ». Gallenga (2008) nomme « empathie inversée » ce travail d'enquête de l'« indigène » sur le chercheur. Le troisième point est que le rôle de Basile doit évoluer et qu'il doit renégocier une nouvelle place (Matheu, 1986). Il a, par exemple, éprouvé le besoin de « mettre au clair », dès le début de ses travaux, ses nouvelles relations avec le dirigeant de l'entreprise.

En cours d'action, le chercheur doit mettre en place un « dispositif intérieur-extérieur » lui permettant d'être suffisamment présent du dispositif étudié, pour bien voir et comprendre ce

qui s'y passe, et en être suffisamment distant, pour pouvoir y porter un regard critique et ne pas être « contaminé » par les points de vue de ses membres (Matheu, 1986). L'alternance des « dispositifs intérieurs-extérieurs » est particulièrement importante pour le chercheur autopoïétique. Pour prendre de la distance, l'appartenance à un laboratoire de recherche est alors précieuse pour les fonctions qu'il remplit (garant de la scientificité et ancrage théorique, construction collective et évitement des auto-certitudes, élargissement du champ d'investigation) (Lallé, 2004).

Durant ses périodes d'immersion Basile a tenu le rôle de *technological gatekeeper*. Ses liens ont été forts avec le dirigeant et la direction technique (dont la R&D) et faibles avec les autres services à cause d'une présence dans l'entreprise inférieure à deux jours par semaine (p. 208). Basile était donc davantage chercheur-acteur en dehors de l'entreprise (dans ses relations avec les laboratoires de recherche) que dans ses murs. Pour prendre périodiquement du recul vis-à-vis du terrain, Basile a choisi de travailler à temps partiel (60 %) (p. 67). Il s'est aménagé, chaque année, une période de distanciation de deux ou trois mois pour se consacrer à la réflexion, à la lecture de la littérature, à la préparation des interventions futures, à la présentation de ses travaux et aux discussions avec des chercheurs (p. 132). Son éloignement régulier de l'entreprise et sa large autonomie ont entraîné une relative marginalité et une distance paradoxalement propices à de nouvelles façons de voir et de comprendre ce qui émerge au cours de l'étude (Van Maanen, 2011).

Il est difficile, pour le chercheur autopoïétique, de restituer ses observations et actions car il est à la fois producteur de la connaissance et partie intégrante du produit de la connaissance (Chanal, Lesca et Martinet, 1997 ; Morin et Le Moigne, 1999). Basile s'est parfois placé du côté de l'acteur, en employant le pronom personnel « nous » ou l'adjectif possessif « notre ». Le plus souvent, cependant, il a préféré décrire ses actions avec un regard extérieur neutre en évoquant le *gatekeeper*. Ce choix rhétorique reprend des conventions narratives usuelles dans les monographies ethnographiques : retrait du narrateur en tant que personne au profit du « nous » scientifique, exclusion des acteurs sociaux individuels et leur remplacement par l'acteur collectif («le» *gatekeeper*) (Kilani, 1994). Le tableau 2 donne quelques extraits, parmi des dizaines similaires, d'énoncés avec l'un ou l'autre des points de vue.



**Tableau 2. Décrire l'activité selon le point de vue de l'acteur ou du chercheur.**

Point de vue	Quelques énoncés avec ce point de vue
de l'acteur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• « <b>Nous</b><sup>19</sup> avons enrichi les actions du <i>gatekeeper</i> pour l'adapter... » (p. 77).</li> <li>• « <b>Nous</b> avons pris la décision de centrer toutes les activités d'innovation ouverte... » (p. 129).</li> <li>• « <b>Nous</b> avons <b>observé</b> que la fonction de <i>gatekeeper</i>... » (p. 213).</li> </ul>
du chercheur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• « L'expérience de construction du profil du <i>gatekeeper</i> a fait <b>émerger</b> des savoir-faire » (p. 221).</li> <li>• « <b>Les</b> relevés de données expérimentales et <b>le récit</b> des projets d'innovation <b>montrent</b> que le <i>gatekeeper</i> ne s'en tient pas aux seules fonctions du <i>gatekeeper</i> telles qu'elles... » (p. 220).</li> <li>• « <b>L'introduction</b> d'un <i>technological gatekeeper</i> pouvait permettre de <b>faire naître</b> des capacités dynamiques » (p. 231).</li> </ul>

Chaque point de vue, acteur ou chercheur, présente des inconvénients. L'acteur peut inconsciemment survaloriser son action propre, au détriment de celle des autres, tout simplement parce que c'est celle qu'il connaît le mieux et dont il a le plus à dire. Basile n'a sans doute pas échappé à ce biais. Nous y reviendrons. Les descriptions du chercheur distancé, quant à elles, risquent de masquer le travail de l'acteur. Les savoir-faire n'émergent spontanément et les capacités dynamiques ne naissent pas toutes seules (tableau 2). Ils sont le résultat d'une construction minutieuse de l'intervenant. Le chercheur ne voile-t-il ainsi pas qu'il lui aura fallu auparavant comprendre l'entreprise qui allait l'accueillir, construire un réseau de partenaires et établir des relations de confiance avec eux ? Le chercheur autopoïétique distancié peine par ailleurs à rendre compte du fait que son intervention consiste aussi à le transformer lui. Cela peut même conduire à une forme de dissonance cognitive (L. Festinger). Basile écrit, par exemple, « les relevés de données expérimentales et le récit des projets d'innovation *montrent*<sup>20</sup> que le *gatekeeper* ne s'en tient pas aux seules fonctions... » (p. 220). N'oublie-t-il pas que c'est lui, en tant que praticien, qui a établi les relevés de données et produit les récits à partir desquels il va fonder ses interprétations puis ses conclusions ?

<sup>19</sup> Souligné par nous.

<sup>20</sup> Souligné par nous.

### 3.3. La délimitation du périmètre de l'objet de recherche et ses pièges

Il est intéressant de suivre les modalités de l'intervention Basile et de repérer quelle a été la contribution de chaque acteur de l'innovation ouverte. Pour ce faire examinons de nouveau quelques extraits de la thèse.

**Tableau 3. La contribution du chercheur et des autres acteurs à l'action collective.**

<p><b>Le chercheur</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le <i>gatekeeper</i> « acteur <b>unique</b> pour traiter l'innovation ouverte » (p. 58)</li> <li>• « Le <b>rôle</b> du <i>gatekeeper</i> semble être <b>en lien direct</b> avec l'amélioration de la performance et la création de valeur dans la PME » (p. 199)</li> <li>• « Au fur et à mesure du déroulement de plus de vingt projets d'innovation, <b>une seule personne</b> va établir des relations en sollicitant des liens forts ou faibles du réseau... » (p. 207)</li> <li>• « Sans le <i>gatekeeper</i>, il n'y a pas <b>de valeur créée</b> en innovation ouverte (...). 63 % des projets d'innovation émergent grâce au <i>gatekeeper</i> (...). La valorisation est assurée au deux tiers par le <i>gatekeeper</i> » (p. 227)</li> </ul>
<p><b>Ses collègues et partenaires</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• « Dans l'histoire de l'entreprise, « autour du produit, a toujours existé une <b>équipe</b><sup>21</sup> prête à affronter des difficultés » (p. 234)</li> <li>• « Trois personnes du <b>service R&amp;D</b> participent au GdR robotique du CNRS » (p. 135)</li> <li>• « Les <b>clients</b> <i>via</i> le service clients ou le service commercial sont des sources d'informations sur les applications et les besoins industriels » (p. 138)</li> <li>• « Les liens avec le <b>monde scientifique</b> passent également par l'accueil d'équipes de recherche issus de laboratoires dans l'entreprise (...) quatre par an en moyenne » (p. 136)</li> <li>• « En quatre ans, l'activité d'innovation a ainsi établi près de <b>200 relations</b> avec des <b>laboratoires</b>, des <b>écoles</b>, des <b>organisations</b> mais aussi avec des <b>entreprises...</b> » (p. 180)</li> </ul>

Ce que ne restituent pas suffisamment les extraits du tableau 3, c'est l'important écart des contributions relatives reconnues aux différents acteurs impliqués dans l'innovation ouverte. En caricaturant, alors que Basile a noué des centaines de contacts avec des dizaines d'organismes enrôlés dans les projets collaboratifs, alors que son entreprise a bénéficié d'importantes subventions, le *gatekeeper*, serait l'« unique acteur pour traiter l'innovation ouverte » (p. 58) et sans lui « il n'y [aurait] pas de valeur créée en innovation ouverte » (p. 227). Pourquoi Basile valorise-t-il autant cet acteur alors qu'il est sincèrement persuadé de l'intérêt des collaborations et de la diversité des disciplines, des points de vue et des expertises ? Au-

delà des contingences temporelles d'une thèse qui nécessitent de borner l'objet d'étude nous proposons quatre éléments de réponse : 1) Basile a sans doute été victime du « mythe des origines » (Callon, 1994), 2) deux obstacles épistémologiques, « l'expérience première » et « l'obstacle verbal » (Bachelard, 1999), ont pu entacher son jugement, 3) les « classes de phénomènes » (Martin, 2010) pertinentes n'ont pas toutes été mobilisées et 4) délimiter un objet de recherche est sans doute particulièrement ardu en situation d'innovation ouverte (Allard-Poesi et Maréchal, 1999).

Callon (1994) rapporte que les études sur l'innovation montrent qu'elles sont le fait d'un collectif de multiples acteurs qui interagissent et non pas d'un individu qui la mettrait en forme, comme le voudrait le mythe des origines. Avec le développement des coopérations entre laboratoires, entreprises, etc., la délimitation des contributions devient de plus en plus problématique. Selon lui, il convient d'admettre que l'innovation est produite par des collectifs qui capitalisent le travail d'une myriade d'autres collectifs.

Le premier obstacle épistémologique, pour Bachelard (1999), c'est l'expérience première c'est-à-dire la connaissance commune d'une situation qui, placée avant et au-dessus de la critique, entrave l'élaboration de la connaissance scientifique. Le chercheur autopoïétique, en tant que professionnel fortement immergé, risque encore plus que d'autres, de buter sur cet obstacle. Sa priorité ira toujours aux réponses pratiques et rapides plutôt qu'à la robustesse des théories. La notion de *technological gatekeeper* a sans doute constitué un second obstacle épistémologique, l'obstacle verbal, pour deux raisons. Tout d'abord, en concentrant ses travaux sur cette fonction Basile a privilégié cet acteur et a relégué les autres au second plan. Inconsciemment il a réalisé une recherche égocentrée<sup>22</sup>. Ensuite, le mot *gatekeeper* (garde-barrière) est piégé dans chacune de ses composantes. D'une part garder a pour synonymes détenir, conserver, d'autre part, une barrière est un obstacle au passage. Dans les deux cas donc, le *gatekeeper* évoque davantage le douanier sourcilieux, qui arrête la marchandise (ici l'information) pour la contrôler et s'assurer qu'elle ne circule pas n'importe où, que l'intercesseur ou la « passerelle informationnelle » (Julien et al., 2009) qui établit des connexions et accorde des points de vue divergents. Comme l'écrit Argyris (1995), reprenant une expression de Eccles et Nohria (1992), « Les mots comptent... Ils comptent énormément ».

---

<sup>21</sup> Souligné par le chercheur-*gatekeeper*, pas par nous.

Le choix de Basile de renommer sa fonction « innovateur relationnel » est donc heureux puisqu'il permet de surmonter cet obstacle.

Martin (2010) préconise, pour étudier les liens entre situations de gestion et action, d'analyser tous les niveaux pertinents (la personne, le groupe, l'organisation, les populations d'organisations, le cadre institutionnel), les échelles de temps différentes de chaque niveau et les difficultés de leur couplage. Dans la même veine de la Ville (2000) estime que la compréhension fine du phénomène étudié, dans une recherche idiographique, n'est possible que par une modélisation multi-niveau, mobilisant une multiplicité de cadrages théoriques. Le fait de se concentrer sur le *gatekeeper* a l'avantage de borner l'objet de recherche mais également l'inconvénient d'engendrer des points aveugles. Le remède proposé par Martin (2010), dans cette situation, est d'explorer et de construire le réel avec tous les partenaires.

Tout concourt finalement à la question de la délimitation de l'objet de recherche (Allard-Poesi et Maréchal, 1999). La référence au terrain marque déjà en soi, inévitablement, une double clôture, celle de l'espace-laboratoire spécifique et celle de l'espace social et intellectuel du chercheur (Kilani, 1987). L'intérêt pratique de circonscrire le périmètre de recherche au *technological gatekeeper* et de l'expérimenter sur un seul acteur était de minimiser le coût de sa fonction dans une PME aux ressources limitées. Ce périmètre a permis de modéliser un mode de relations de l'entreprise avec son environnement et lui a permis d'améliorer ses performances. La focalisation sur quelques éléments saillants dissimule cependant la complexité de processus simultanément multi-critères, multi-acteurs, multi-rationnels et évolutifs (Chanal, Lesca et Martinet, 1997).

La délimitation de l'objet de recherche n'est pas sans conséquences sur les transformations opérées dans l'entreprise. Basile constate, par exemple, que, bien qu'il ait systématiquement transmis, en interne, des informations recueillies à l'extérieur, le transfert n'ait pas été très enrichissant pour l'entreprise (p. 148). Dit autrement la capacité d'absorption de l'entreprise n'a pas tellement progressé alors qu'elle devrait être un élément clé de l'innovation dans les PME (Julien et al., 2009). Pourquoi ? Basile nous apprend par ailleurs que la mise en place du service d'innovation ouverte avait été mal acceptée, les premières années, par les services opérationnels de l'entreprise à cause du « détournement » des compétences qu'elle avait nécessité et

---

<sup>22</sup> Goffman (1959), cité par Watson (2010), a cependant montré que toute communication contient, pour partie, une « présentation de soi », comme ce texte donc.

des perturbations que les projets d'innovation avaient provoquées sur l'activité industrielle (p. 193). Basile avait alors adopté un profil bas et n'avait plus transmis d'informations qu'à la direction, aux services techniques et au service innovation (p. 149). Cela explique-t-il que le transfert d'information ait été peu efficace ? Pour reprendre la métaphore sportive de Navarre (1992), tout s'est passé comme si les projets avaient été une course de relais, avec passage du témoin, au lieu d'être un match de rugby où chaque joueur de l'équipe progresse en même temps que les autres. Basile cherchait à mettre en place les principes organisationnels de l'innovation ouverte alors que ceux de la conception interorganisationnelle (concourance, co-conception, co-développement, co-location...), pourtant adaptables à la PME, n'étaient pas, semble-t-il, installés (Boldrini, 2008).

La délimitation de l'objet de recherche n'est pas sans conséquences non plus sur les conclusions que le chercheur pourra tirer de ses expérimentations. S'appuyant sur les indicateurs qu'il avait mis en place et suivis, Basile a jugé que « *sans le gatekeeper, il n'y a pas de valeur créée en innovation ouverte*<sup>23</sup> » (p. 227). Sa contribution est bien sûr essentielle mais pas exclusive. Elle ne se limite pas non plus au seul rôle de *gatekeeper*. Basile est également ingénieur, diplômé en gestion, sympathique collègue, mémoire de l'entreprise du fait de son ancienneté, actionnaire de la PME... Basile reconnaît aisément qu'un chercheur « junior » n'aurait probablement pas pu mener certaines interventions car il n'aurait eu ni la légitimité ni l'appui de la direction pour les réaliser (p. 70). Peut-on dans ce cas discriminer, parmi ses multiples rôles, ceux qui contribuent le plus à la performance de l'entreprise ? Ne serait-ce pas plutôt leur conjonction qui fait sa force ? Ses multiples légitimités ne pèsent-elles pas autant, voire plus, que le rôle de *gatekeeper* ? N'a-t-il pas, par ailleurs, d'autres atouts qui auraient été négligés ? Les compétences de Basile en management de projet, notamment dans les phases amont et dans les projets inter-organisationnels (Garel et al., 2004), ont été évoquées mais leur impact n'a été qu'effleuré. Par ailleurs, peut-on négliger le rôle des autres acteurs ? Qu'aurait fait le *gatekeeper*, seul, sans les partenaires impliqués dans l'innovation ouverte ? Le dirigeant de la PME serait-il resté inerte face à un collaborateur largement autonome et devenu incontournable par la maîtrise de plusieurs sources de pouvoir : combinaison rare de compétences, expertise dans les relations entre la PME et son environnement, maîtrise des flux d'informations entre l'entreprise et l'extérieur, élaboration de règles organisationnelles (Cro-

---

<sup>23</sup> En caractères gras, dans la thèse.

zier et Friedberg, 1977) ? Convenons toutefois que Basile a aussi écrit que « le *technological gatekeeper* n'est qu'un inducteur [de] valeurs (...) car les activités mêmes de génération de valeurs sont opérées par l'entreprise » (p. 182).

Basile avait remarqué que la recherche qu'il avait « réalisée pos[ait] la question de l'influence du sujet sur l'objet » et avait donc conscience, au moins partiellement, des difficultés méthodologiques et épistémologiques que soulevaient ses travaux. Est-ce pour cela qu'il a été extrêmement modeste quand il a conclu sur la « portée très limitée » (p. 79) de ses travaux ? Dans ses conclusions, il propose simplement « des résultats sous forme de constats et d'évaluation de propositions utilisables pour d'autres entreprises après d'autres recherches » (p. 67). Bien que cet article, centré sur des questions méthodologiques et épistémologiques, n'en rende pas compte Basile a construit des « savoirs actionnables » (Argyris, 1995) et opérationnels dès à présent. Les monographies de 14 projets collaboratif qu'il a rédigées, pour transmettre des récits utiles à d'autres PME au cas où il aurait dû abandonner sa thèse (p. 82), sont des « faits mis en forme » (David, 2000a) déjà utilisés par deux doctorants dans leurs travaux. Les trois propositions qui résultent de ses expérimentations<sup>24</sup> peuvent être considérées comme des « savoirs actionnables légitimés »<sup>25</sup> (Avenier, 2004) voire comme une « théorie intermédiaire »<sup>26</sup> (David, 2000b). Bien que très contextuelles, ses propositions sont transposables. Une nouvelle expérimentation est d'ailleurs déjà en cours, depuis 2012, dans cinq PME, avec le soutien d'un Conseil régional, et sera prochainement étendue à une trentaine d'autres (p. 196).

## Conclusion

Cet article s'est intéressé au travail de recherche d'un responsable de l'innovation, Basile Torevac, dans une PME technologique. Pour développer les capacités d'innovation de son entreprise et pour en améliorer les performances, il a expérimenté, pendant les cinq années de sa

---

<sup>24</sup> Pour mémoire : 1) fonction de *gatekeeper* portée par un seul acteur, 2) élargissement du rôle à la gestion de projets en innovation ouverte, 3) génération de valeurs et performance de la PME grâce au *gatekeeper*.

<sup>25</sup> Savoir dont les praticiens sont susceptibles de faire usage pour affronter des problématiques gestionnaires et légitimé par un travail épistémique rigoureux.

<sup>26</sup> C'est-à-dire une théorie de premier niveau *a priori* valable uniquement dans le contexte où elle a été fondée.

recherche-intervention en préparation d'un doctorat en sciences de gestion, la fonction de *technological gatekeeper* qu'il a lui-même endossée.

Les travaux de Basile Torevac sont remarquables, entre autres, par le fait qu'il était son propre objet de recherche. En effet par ses actions il a transformé ses propres connaissances, rôles et pratiques. La lecture de sa thèse (Van Maanen, Sørensen et Mitchell, 2007) nous a révélé cette particularité, non étudiée à notre connaissance dans la littérature en sciences de gestion, et nous a incité à proposer le concept de chercheur autopoïétique. Nous avons montré que le chercheur autopoïétique était un chercheur-intervenant « amplifié » dans la mesure où les atouts aussi bien que les limites de sa posture sont augmentés comparativement à son homologue conventionnel. Le tableau 4 récapitule les caractéristiques communes avec le chercheur intervenant « ordinaire » et précise ses avantages et risques spécifiques.

**Tableau 4. Les caractéristiques de la posture de chercheur autopoïétique.**

<p><b>Caractéristiques communes avec le chercheur intervenant</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observation en direct et en temps réel des évolutions de l'organisation</li> <li>• Connaissance approfondie du terrain, informations de première main</li> <li>• Double statut (chercheur et praticien)</li> <li>• Démarche souvent abductive au départ de la recherche</li> <li>• Production d'un riche matériau empirique</li> <li>• Visée transformatrice de la recherche et volonté d'accroître les performances de l'organisation étudiée</li> </ul>
<p><b>Avantages augmentés</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meilleure connaissance de la culture et du langage de l'organisation due à la durée et à la qualité des contacts avec les acteurs</li> <li>• Correction en temps réel des dérives de l'intervention</li> <li>• Tensions dues à la double compétence (gestionnaire et autre), au double statut (chercheur et praticien) et au double objectif (production de connaissances pratiques et théoriques) favorables à l'émergence d'un regard novateur</li> </ul>
<p><b>Risques augmentés</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difficultés de distanciation, aussi bien à l'égard du terrain qu'à l'égard de soi, plus élevées</li> <li>• Dilution possible ou confusion des rôles entre chercheur et praticien</li> <li>• Dissonance cognitive entre la position de chercheur et celle d'acteur</li> <li>• Risque d'égoïsme ou relâchement du principe d'isonomie</li> <li>• Difficultés à rendre compte de ses propres transformations</li> <li>• Illusion de bien connaître le terrain en arrivant</li> <li>• Niveaux pertinents d'analyse plus difficiles à déterminer</li> <li>• Périmètre de la recherche trop proche de celui de l'activité professionnelle ou trop circonscrit par rapport à la problématique</li> <li>• Focalisation sur des éléments saillants, occultation d'éléments signifiants ou points aveugles dus à l'encastrement du praticien</li> <li>• Obstacles épistémologiques à dépasser, notamment ceux de l'expérience</li> </ul>

	<p>première et de l'obstacle verbal</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Déséquilibre des connaissances produites (primat des apports pratiques immédiats au détriment de la construction théorique ou de l'élargissement des connaissances au-delà du cas)</li> </ul>
--	--

La liste des risques augmentés (tableau 4) pourrait faire douter de l'intérêt de la posture de chercheur autopoïétique. Pourtant ses résultats peuvent être tout à fait satisfaisants pour son organisation. Comment, dans ce cas, juger de la valeur des « thèses professionnelles », comme les appelle le Directeur de thèse de Basile Torevac ? Dans la mesure où un chercheur autopoïétique sera inévitablement toujours plus praticien que chercheur, comment apprécier une recherche avec de solides apports pratiques, des résultats probants pour l'entreprise, qui ouvre de nombreuses pistes de recherche mais qui peut aussi, éventuellement, présenter des fragilités sur les plans théorique, méthodologique ou épistémologique par rapport à une thèse « académique » peut-être robuste scientifiquement parlant mais qui ne ferait que confirmer des résultats connus ou dont les conclusions seraient triviales ? Des réponses peuvent être trouvées dans les sciences de l'artificiel (Avenier, 2004) où les critères de validité sont l'utilité ou la légitimité épistémique ou dans les principes du réalisme pragmatique (Dewey, Pierce) qui mettent l'accent sur la pertinence de l'action et sa vérité, celle-ci étant comprise comme une augmentation du pouvoir d'agir en relation avec l'environnement (Watson, 2010). Dans les deux cas un modèle est susceptible d'être validé scientifiquement s'il convient aux acteurs, tout en étant compatible avec certaines constructions théoriques acceptées ou acceptables et la modélisation est pertinente si elle rend signifiante l'expérience des acteurs (de la Ville, 2000).

## Références

- Akrich, M. ; Callon, M. et B. Latour (2006), *Sociologie de la traduction : textes fondateurs*, Paris, Ecole des Mines de Paris.
- Allard-Poesi, F. et C. Maréchal (1999), *Construction de l'objet de recherche* in Thiétart, R.-A., *Méthode de recherche en management*, Paris, Dunod, 34-56.
- Allen, T.J. (1977), *Managing the flow of technology : Technology transfer and the dissemination of technological information within the R&D organization*. Cambridge, MA : MIT Press.



- Argyris, C. (1995), *Savoir pour agir, surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, Paris, InterEditions.
- Avenier, M.-J. (2004). *L'élaboration de savoirs actionnables en PME légitimés dans une conception des sciences de gestion comme des sciences de l'artificiel*, *Revue internationale P.M.E.*, 17 : 3-4, 13-42.
- Bachelard, G. (1999). *La formation de l'esprit scientifique*, Paris, librairie philosophique VRIN, 16ième édition (1ière éd. 1938).
- Berry, M. (2000), *Diriger des thèses de « terrain », Gérer et comprendre*, décembre, 88-97.
- Blanchet, A. ; Ghiglione, R. ; Massonat, J. et A. Trognon (1987), *Les techniques d'enquête en sciences sociales*, Paris, Dunod.
- Boly, V. (2004), *Ingénierie de l'innovation*, Paris, Hermès.
- Boldrini, J.-C. (2008), *Caractériser les pratiques de conception des PME pour mieux accompagner leurs projets d'innovation*, *Revue internationale PME*, vol. 21, n°1, 9-34.
- Callon, M. (1994), (1994). *L'innovation technologique et ses mythes*, *Gérer et comprendre – Annales des mines*, mars, 5-17.
- Chanal, V. ; Lesca, H. et A.-C. Martinet (1997), *Vers une ingénierie de la recherche en sciences de gestion*, *Revue Française de Gestion*, n° 116, 41-51.
- Chesbrough, H. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Boston, MA : Harvard Business School Press.
- Costantini, L. (2009), *Le chercheur : sujet – objet de sa recherche ?*, *Cliopsy*, 1, 101-112.
- Crozier, M. et E. Friedberg (1992). *L'acteur et le système - Les contraintes de l'action collective*, Paris, Edition du Seuil (1ière éd. 1977).
- David, A. (2000a), *Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées* in David, A. ; Hatchuel, A. & R. Laufer (coord.). *Les nouvelles fondations des sciences de gestion. Eléments d'épistémologie de la recherche en management*, Paris, Vuibert, 83-109.
- David, A. (2000b). *La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ?* in David, A. ; Hatchuel, A. & R. Laufer (coord.). *Les nouvelles fondations des sciences de gestion. Eléments d'épistémologie de la recherche en management*, Paris, Vuibert, 193-213.
- David, A. (2004). *Etudes de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion*, XIIIe conférence de l'AIMS, Normandie, Vallée de Seine, 2-4 juin.

- Gallenga, G. (2008), L'empathie inversée au cœur de la relation ethnographique, *Journal des anthropologues*, n° 114-115, 145-161.
- Garel, G. ; Giard, V. et C. Midler, C. (2004), *Faire de la recherche en management de projet*, Paris, Vuibert.
- Godelier, M. (2000), Le métier de chercheur, *Sciences de l'homme et de la société*, n° 58, 12-18.
- Hatchuel, A. et B. Weil B. (1992). *L'expert et le système*, Paris, Economica.
- Julien, P.-A., Leyronas, C., Makita, J. et E. Moreau (2009), La capacité d'absorption, l'élément clé dans la compréhension de la relation entre information et innovation. Le cas des PME du Congo-Brazzaville, *Revue internationale PME*, vol. 22, n°2, 133-168.
- Kilani, M. (1987), L'anthropologie de terrain et le terrain de l'anthropologie. Observation, description et textualisation en anthropologie, *Réseaux*, 1987, vol. 5, n°27, 39-78.
- Kilani, M. (1994), Du terrain au texte, *Communications*, 58, 45-60.
- Lallé, B. (2004), Production de la connaissance et de l'action en sciences de gestion. Le statut expérimenté de « chercheur-acteur », *Revue française de gestion*, n° 158, 45-65.
- Lavigne, C. (2007), À qui appartient l'objet de recherche ? Penser l'implication du chercheur dans son objet : le handicap (surdité), *Nouvelle revue de psychosociologie*, 2007, 2 : 4, 23-39.
- La Ville (de), V.-I. (2000), La recherche idiographique en management stratégique : une pratique en quête de méthode ?, *Finance Contrôle Stratégique*, Vol. 3, n° 3, 73-99.
- Le Moigne, J.-L. (1999), *Les épistémologies constructivistes*, Paris, P.U.F., collection « Que sais-je ? », 2e édition (1i re  d. 1995).
- Martin, D. Ph. (2010), Rationalité limitée et capacité à structurer l'action : principaux enjeux et défis associés à 3 classes de phénomènes in Bournois, F. et V. Chanut, (coord.), *La rationalité managériale en recherches. Mélanges en l'honneur de Jacques Rojot*, Paris, ESKA, 125-135.
- Matheu, M. (1986), La familiarité distante, *Gérer et comprendre*, *Annales des mines*, 81-94.
- Morin, E. (1990), *Science avec conscience*, Paris, Editions Fayard.
- Morin, E. (1991). *La méthode*, tome 4. Les idées. Leur habitat, leurs m eurs, leur organisation, Paris,  ditions du Seuil.
- Morin, E. et J.-L. Le Moigne (1999), *L'intelligence de la complexité*, Paris, L'Harmattan.

- Navarre, C. (1992). De la bataille pour mieux produire... à la bataille pour mieux concevoir, *Gestion 2000*, n° 6, décembre, 13-30.
- Plane, J.-M. (2000), *Méthodes de recherche-intervention en management*, Paris, L'Harmattan.
- Teece D. ; Pisano G. et A. Shuen (1997), *Dynamic capabilities and strategic management*, *Strategic Management Journal*, 18 : 7, 509-533.
- Teece, D. (2007), *Explicating dynamic capabilities: the nature and micro-foundations of (sustainable) enterprise performance*, *Strategic Management Journal*, 28 : 13, 1319-1350.
- Thiault, F., (2009), *Recherche indigène et familiarité avec l'objet de recherche [En ligne]*, *Études de communication*, 32, disponible sur : <http://edc.revues.org/914> (consulté le 12/01/2013).
- Torevac, B. (nom d'emprunt ) (2012), *Confidentiel*, 348 pages.
- Usunier, J.- C. ; Easterby-Smith, M. et R. Thorpe (1993). *Introduction à la recherche en gestion*, Paris, Economica.
- Van Maanen, J., Sørensen, J. B. et T. R. Mitchell (2007), *The interplay between theory and method*, *Academy of Management Review*, 32:4, 1145-1154.
- Van Maanen, J. (2011), *Ethnography as Work : Some Rules of Engagement*, *Journal of Management Studies*, 48:1, 218-234.
- Varela, F. J. (1989), *Autonomie et connaissance*, Paris, Seuil.
- Wacheux, F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Economica.
- Watson, T. J. (2010), *Ethnography, Reality, and Truth: The Vital Need for Studies of 'How Things Work' in Organizations and Management*, *Journal of Management Studies*, 48: 1, 202-217.
- Yin, R. K. (1994), *Case Study Research : Design and Methods*, Thousand Oaks, Sage Publications (2<sup>nde</sup> édition).