



**HAL**  
open science

## De la recherche en management à la recherche par les managers

Cédric Baudet, Frédéric Favre, Vincent Mottet, Michel Kalika

► **To cite this version:**

Cédric Baudet, Frédéric Favre, Vincent Mottet, Michel Kalika. De la recherche en management à la recherche par les managers. Etats Généraux du Management, IAE de Toulouse et Toulouse Business School, May 2016, Toulouse, France. hal-01374428

**HAL Id: hal-01374428**

**<https://hal.science/hal-01374428>**

Submitted on 30 Sep 2016

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# COMMUNICATION, ETATS GÉNÉRAUX DU MANAGEMENT 2016

## DE LA RECHERCHE EN MANAGEMENT À LA RECHERCHE PAR LES MANAGERS

Cédric Baudet<sup>1 2</sup>, Frédéric Favre<sup>2</sup>, Vincent Mottet<sup>2</sup>, Michel Kalika<sup>2 3</sup>

<sup>1</sup> Information Systems and Management Institute, HES-SO // University of Applied Sciences  
Western Switzerland, HEG Arc, Neuchâtel, Switzerland

<sup>2</sup> Business Science Institute, Luxembourg

<sup>3</sup> IAE LYON, université Jean Moulin, Magellan EA3713, Lyon, France

### Résumé

De nos jours, la collaboration entre managers et chercheurs en gestion est délicate. Pourquoi et comment le praticien, souvent limité à un objet d'étude, peut-il créer de la connaissance ? Dans cette communication, nous présentons et explorons les cas de trois recherches menées par des managers. Nous avons actionné des techniques qualitatives de recherche telles que l'analyse de manuscrits de trois thèses de *Doctorate in Business Administration*, les observations participantes, ou encore des entretiens semi-directifs. Un traitement de nos matériaux par codage nous a permis de faire émerger les notions de création et transmission de connaissance ainsi que de besoin de reconnaissance des managers-chercheurs. Nous soulignons le positionnement épistémologique opté par opportunisme méthodologique et l'accès aux données comme avantage concurrentiel du manager-chercheur. Enfin, nous formulons une proposition à destination des institutions académiques afin « d'associer plus étroitement les dirigeants des organisations au pilotage de la recherche en gestion » (FNEGE, 2015).

### Mots-clés

connaissance ; praticiens ; manager-chercheur ; DBA

## 1. Introduction

En avril 2013, Les Echos relatent le lancement du réseau professionnel BARI dont l'objectif est de réunir des chercheurs universitaires et des entreprises (2013). « L'idée derrière cette initiative était de créer un terrain commun où ces deux groupes pourraient travailler ensemble sur des projets à des fins mutuellement bénéfiques » (Glady, 2013). Deux ans plus tard, force est de constater que le groupe n'est pas actif et que le site Web y consacré n'est pas accessible. L'initiative est pourtant louable, mais la collaboration entre managers et chercheurs en gestion semble délicate (Amabile et al., 2001). Peut-on alors évoquer le « déficit d'utilité des connaissances issues de la recherche scientifique » (Mesny et Mailhot, 2010, p. 34) ? C'est pourtant ces connaissances qui offrent des avantages compétitifs aux organisations (Nonaka, 1991). Connaissances qui peuvent émerger aussi bien d'un chercheur, d'un manager ou encore d'un collaborateur (ibid. 1991, p. 97). Mais comment le praticien, souvent limité à un objet d'étude, peut-il se positionner comme un relais sur le terrain, voire se transformer en acteur de la création de connaissance ? Cette problématique est d'actualité comme le démontre le récent ouvrage dirigé par Beaulieu et Kalika sur la création de connaissance par les managers (2015).

Cette communication vise à comprendre comment les managers créent de la connaissance. Après une revue de littérature sur les bénéfices mutuels entre chercheurs et praticiens et sur le rôle de manager-chercheur, nous présentons et explorons les cas de trois recherches menées par des managers. Nous discutons ensuite de la diversité de leur positionnement épistémologique, des méthodes de recherche actionnées par opportunisme, de l'accès aux données comme avantage concurrentiel d'un manager, de l'importance des apports managériaux et enfin de leurs ambitions à se transformer en manager-chercheur.

## 2. Revue de littérature

En 1965 déjà, Churchman et Schainblatt identifient le concept de « compréhension mutuelle » entre praticiens-managers et chercheurs. Cette compréhension mutuelle plaide en faveur d'une unité entre science et gestion. « If science is to become a method of managing, then management must become the method of science » (1965, p. B-70). Aujourd'hui encore, de nombreux articles scientifiques mettent en évidence les limites des recherches académiques pour résoudre les préoccupations des praticiens (Van De Ven et Johnson, 2006). Des critiques sur les faibles impacts, sur la difficile application des résultats ou même sur l'inutilité de la recherche en gestion se font entendre (Beer, 2001 ; Mohrman et Lawler, 2011). Or, si la recherche offre des réponses intéressantes aux besoins des praticiens, la manière dont les chercheurs les communiquent creuse le fossé entre ces deux mondes (Steffens et al., 2014). D'ailleurs, on comprend dans la publication « baromètre FNEGE 2015 sur les attentes des entreprises en matière de recherche en management » (FNEGE, 2015) que les managers ne lisent quasi pas d'articles scientifiques et qu'ils sont peu conscients de l'existence même de la recherche en management !

D'un autre côté, les praticiens permettent aux chercheurs de créer des connaissances utiles (Mohrman et al., 2001). Certains même, tel Chester Irving Barnard, sont des références pour les académiques (Mazouz et Maltais, 2015). Toutefois, les méthodes de recherches actionnées lors de collaborations entre praticiens et chercheurs doivent être scientifiquement justifiées. Ainsi, de nombreux chercheurs en gestion « réinventent en quelque sorte leurs critères de scientificité, avec des notions comme celles de « contingence générique » (Lallé, 2004), de « connaissance procédurale » (Chanal et al., 1997), de « théories fondées » (David, 2000), ou de « savoirs actionnables génériques » (Avenier et Schmitt, 2007) » (Mesny et Mailhot, 2010, p. 41).

Van de Ven et Johnson rappellent que des chercheurs très orientés vers « l'action » tels que Argyris et Schon ont exploré les caractéristiques et les comportements des chercheurs pour expliquer les manques dans les applications des résultats de travaux de recherche (2006). Il semble alors que les résultats des recherches scientifiques ne peuvent être mis en œuvre qu'en cas de collaboration entre chercheurs et praticiens (ibid. 2006, p. 804). Pour Mesny et Mailhot, la collaboration avec les praticiens n'est ni une condition, ni nécessaire (2010, p. 41). En effet, la collaboration ne doit plus se limiter « au consentement à la recherche, à son financement ou à la reconnaissance du statut de pourvoyeur de données des praticiens qui sont étudiés » et doit intégrer les praticiens comme partie prenante pour définir la recherche mais aussi pour construire et mobiliser des connaissances (ibid. 2010, p. 41). Dans son étude, Huberman va même plus loin et met en évidence « le rôle important joué par des personnes appartenant à deux unités ou deux groupes sociaux » pour créer et diffuser de la connaissance (1992, p. 72).

Les propos de Huberman et de Mesny et Mailhot légitiment notre question de recherche, à savoir, pourquoi et comment le manager-chercheur crée-t-il de la connaissance ?

### 3. Méthodologie

Lors de cette recherche, de type auto-ethnographique au sens de Walsh (2015), nous avons actionné des techniques qualitatives de recherche. Notre approche inductive nous permet de discuter de trois cas à partir d'observations. Les données ont été récoltées à partir de l'analyse des manuscrits de trois thèses de *Doctorate in Business Administration* menés par des managers-doctorants, d'observations participantes, de l'observation de soi et enfin de trois entretiens semi-directifs.

Les manuscrits de trois thèses soutenues en juillet 2015 ont été analysés. Le tableau suivant les présente succinctement.

Cas	Titre	# pages	# références
Cas 1	Tétranormalisation et management stratégique du territoire - Le cas du Grand Genève	318 (dont 107 d'annexes)	131
Cas 2	Le manager face à sa performance adaptative, Proposition de dispositif de formation centré sur la performance adaptative des cadres intermédiaires	365 (dont 135 d'annexes)	265
Cas 3	L'influence de la participation des utilisateurs sur le succès des systèmes d'information	287 (dont 30 d'annexes)	195

Tableau 1 - Cas analysés

Ensuite, nous avons observé notre objet de recherche de façon auto-ethnographique et participante, car les managers-chercheurs de cette communication sont les anciens managers-doctorants. « La souplesse de la notion d'observation participante, matérialisée par les formes extrêmement diverses que peut revêtir sa mise en œuvre, constitue un terrain propice aux variations terminologiques (Soulé, 2007, p. 136) ». Bien entendu, nous avons veillé à croiser nos observations pour éviter le manque de regard critique qui est l'une des limites principales de l'auto-ethnographie relevée par Chang (2007). Cela est un gage de rigueur nécessaire à une production scientifique de qualité.

Enfin, trois entretiens semi-directifs ont été menés auprès des managers-doctorants en septembre 2015. Le guide d'entretien est présenté en Annexe 1. Nous avons traité ces données par codage à visée théorique selon l'approche proposée par Corbin et Strauss (2015). Après avoir intégré les retranscriptions des entretiens semi-directifs dans NVivo 10 SP6, nous avons procédé à un codage systématique puis avons mené un processus de théorisation par codage ouvert, axial puis sélectif. Nous avons complété les codages précités par l'écriture de mémos théoriques au sens de Glaser (Glaser, 2014).

## 4. Description des cas

Dans cette section, nous présentons les trois recherches menées entre 2012 et 2015 par des managers-doctorants.

### 4.1. Cas 1

Vincent Mottet, Directeur financier à la République et canton de Genève s'est interrogé sur comment mettre en œuvre un management stratégique environnemental du territoire dans le Grand Genève malgré les normes contradictoires. Après une enquête préalable sur la notion d'environnement par questionnaire online adressé à 230 cadres, complétée par 20 entretiens semi-directifs, une analyse qualimétrique de 10 projets transfrontaliers a été menée.

L'analyse qualimétrique actionnée, en tant qu'ingénierie de l'apprentissage en double boucle, permet, la baisse des émissions de polluants, la fluidification du trafic, l'amélioration des indices biologiques et des gains financiers jusqu'à des centaines de millions de francs suisses.

### 4.2. Cas 2

Frédéric Favre, directeur des ressources humaines à Migros Valais, s'est penché sur la perception de la performance adaptative par le manager de proximité. Il s'est en particulier demandé si cette dernière est similaire à celle de leur supérieur hiérarchique.

L'analyse de 116 auto-évaluations des managers comparée aux évaluations perçues de leurs N+1 a permis de mettre en lumière que des dispositifs de formation permettent de développer la performance adaptative des managers. Il en ressort aussi que la performance adaptative est monodimensionnelle, que les femmes ont tendance à moins bien s'évaluer que les hommes et que pour les N+1, les managers au bénéfice d'une formation tertiaire ont une meilleure performance adaptative que les cadres moins formés.

### 4.3. Cas 3

Cédric Baudet, enseignant-chercheur dans une *Business School*, ancien cadre, a mené une réflexion sur comment les différentes dimensions de la participation des utilisateurs influencent le succès lors de la mise en œuvre de systèmes d'information (SI). Dans une première phase exploratoire, il a récolté des données par entretiens semi-directifs dans 6 organisations de tailles et de formes différentes. Ces données ont été traitées par codage à visée théorique. Des hypothèses ont été formulées. Ensuite, il a mené des actions confirmatoires en adressant un questionnaire par internet et en validant ses hypothèses à l'aide d'équations structurelles.

Les résultats démontrent que la participation des utilisateurs influence le succès des SI de différentes façons selon le type de SI. Des conseils de mise en œuvre de SI à destination des managers complètent cette thèse.

## 5. Résultats

Nous présentons nos résultats bruts sans interprétation en deux temps. Premièrement, nous synthétisons les résultats de l'analyse des manuscrits des trois thèses et de nos observations participantes. Deuxièmement, basés sur les données des entretiens semi-directifs, nous présentons quelques codes tirés du processus de codage systématique ainsi que les catégories principales ayant émergé du processus de théorisation. Le codage systématique a consisté à affecter à des concepts communs (codes) des unités de phrases. Les codes sont tirés de notre revue de littérature complétés de codes émergents de nos interviews. Durant le processus de théorisation, nous avons transformé nos codes en catégories décrivant un phénomène sans omettre de considérer les relations entre ces catégories.

### 5.1. Résultats de l'analyse des manuscrits et des observations participantes

Les résultats bruts tirés de l'analyse des manuscrits des trois thèses et de nos observations participantes sont synthétisés dans le tableau suivant. Nous les discutons ensuite. Il est à noter que nous avons indiqué le positionnement épistémologique des managers-doctorants en dernière position, car celui-ci nous semble peu important comme nous le discuterons plus loin.

	Cas 1	Cas 2	Cas 3
<b>Ambitions à faire de la recherche</b>	Contribuer à l'amélioration de la performance durable des entreprises et organisations par un apport managérial scientifiquement valide. Gagner en notoriété	Questionnement scientifique découlant de ce qui est vécu au quotidien en entreprise	Académisation des <i>business school</i> . Gagner en légitimité
<b>Accès aux données</b>	Accès privilégié aux données terrain, facilité par la fonction actuelle du manager comme directeur financier dans l'organisation	Accès aux données facilitées par la fonction de chef du département des ressources humaines	Accès aux données facilitées par l'ancien rôle de manager et le rôle actuel d'enseignant-chercheur avec une forte orientation en recherche appliquée
<b>Méthodes de recherche actionnées</b>	Recherche-action/recherche-intervention; enquête préalable essentiellement qualitative, entretiens semi-directifs; analyse qualimétrique	Recherche-intervention. Quantitative et multiniveaux	Exploration qualitative : entretiens semi-directifs et codage à visée théorique Confirmation quantitative : hypothèses validées par équations structurelles
<b>Positionnement épistémologique</b>	Constructivisme	Constructivisme pragmatique selon Avenier & Thomas (2011)	Positivism

Tableau 2 - Résultats bruts de l'analyse des manuscrits et des observations participantes

### 5.2. Résultats des entretiens semi-directifs

Les résultats bruts tirés des entretiens semi-directifs par codage à visée théorique sont synthétisés dans le tableau suivant. Ce dernier est composé d'extraits des entretiens semi-directifs (verbatim), du code ou de la catégorie qui a émergé lors du codage à visée théorique ainsi que de la phase de codage relative au code ou à la catégorie. Nous détaillons ces résultats bruts dans la section discussion.

Verbatim	Code / Catégorie	Phase du codage
« Cette approche (la recherche-action) est clairement très intéressante dans ma pratique quotidienne, car elle cherche à trouver des solutions avec les acteurs de l'entreprise qui sont des savants dans leur domaine d'expertise, titulaires d'un savoir spécifique. » (Cas 1)	Sources de données	Systematique
« Le doctorant-manager connaît les vrais besoins de l'entreprise. Il est proche du terrain. » (Cas 2)	Sources de données	Systematique

« Les entreprises locales sont une source de données intéressante. » (Cas 3)	Sources de données	Systematique
« Quels sont à votre avis les avantages et inconvénients d'un doctorant manager ? L'accès aux données !!! » (Cas 3)	Sources de données	Systematique
« Le doctorant-manager amène une rigueur scientifique dans le monde des entreprises. » (Cas 2)	Rigueur	Systematique
« Dans mon activité professionnelle, je viens de lancer une enquête sur la qualité perçue d'un logiciel pour l'État. La rigueur d'un modèle comme DeLone et McLean, avec la possibilité de la réaliser pratiquement par un questionnaire terrain est un avantage. » (Cas 3)	Rigueur	Systematique
« Un doctorant-manager doit apprendre à concilier recherche, activité professionnelle, voire familiale » (Cas 1)	Temps	Systematique
« Au niveau professionnel, il faut savoir clarifier le temps investi. Est-ce privé ou professionnel ? » (Cas 2)	Temps	Systematique
« Les interactions avec mes collègues et supérieurs hiérarchiques ont donné lieu à la chasse aux coûts cachés, à l'identification des causes puis à la lutte contre l'absentéisme et le turnover, à la prise de conscience des contradictions normatives et la recherche de leur harmonisation. » (Cas 1)	Intérêt pour l'entreprise du doctorant-manager → Amélioration déjà en vigueur	Systematique
« Le doctorat un moyen relativement peu coûteux d'importer de la connaissance dans l'entreprise ou l'organisation. » (Cas 1)	Intérêt pour l'entreprise du doctorant-manager → Améliorations futures	Systematique
« Nous aurons la possibilité dans le futur de mieux cibler nos managers de demain grâce aux questionnaires complétés » (Cas 2)	Intérêt pour l'entreprise du doctorant-manager → Améliorations futures	Systematique
« J'oriente mes recherches pour qu'elles aient des retombées directes pour des entreprises locales. » (Cas 3)	Intérêt pour l'entreprise du doctorant-manager → Améliorations futures	Systematique

« Cette connaissance est ensuite diffusée dans l'environnement du manager » (Cas 1)	Connaissances → Transmission	Théorique
« Je reste par ailleurs bien entendu en contact avec mon directeur de thèse, toujours très intéressé par la valorisation de ma thèse, notamment au travers d'articles de vulgarisation. » (Cas 1)	Connaissances → Transmission	Théorique
« L'intérêt pour mon entreprise a été la mise sur pied d'une formation de trois jours centrés sur la performance adaptative pour nos managers. » (Cas 2)	Connaissances → Transmission	Théorique
« On peut aussi citer le réarrosage vers le terrain d'éléments théoriques. On prend des théories, on donne au terrain, on prend au terrain, on remonte vers les théories... C'est un cycle continu ! » (Cas 3)	Connaissances → Transmission	Théorique
« La plupart des outils de gestion qui ont fait leur preuve ne sont jamais totalement adaptés à tous les contextes. Pire, ils peuvent imposer une approche qui ne convient pas à une entreprise ou à une organisation. » (Cas 1)	Connaissances → Création	Théorique
« Cette ambition vient d'une volonté de [...] trouver de nouvelles solutions, voir des pratiques innovantes. » (Cas 2)	Connaissances → Création	Théorique
« Depuis l'obtention de mon MBA en 2006, j'ai souhaité concilier activité professionnelle et recherche doctorale afin de soutenir une thèse en gestion. » (Cas 1)	Reconnaissance	Théorique
« [...]gagner en crédibilité, en notoriété. » (Cas 1)	Reconnaissance	Théorique
« Les risques pour un doctorant-manager c'est le manque de reconnaissance, d'intérêt ou de compréhension de l'entreprise. » (Cas 1)	Reconnaissance	Théorique
« Mon ambition à faire de la recherche vient d'une volonté de parfaire mes connaissances dans le management. » (Cas 2)	Reconnaissance	Théorique
« Amène une rigueur scientifique dans le monde des entreprises. » (Cas 2)	Reconnaissance	Théorique
« C'est avec la rigueur nécessaire à une bonne recherche scientifique que nous commençons à obtenir la reconnaissance de nos pairs. » (Cas 3)	Reconnaissance	Théorique

Tableau 3 – Résultats bruts tirés des entretiens semi-directifs par codage à visée théorique

## 6. Discussion

Pourquoi le manager-chercheur crée-t-il de la connaissance ? Il crée de la connaissance pour trouver de la reconnaissance. Comment le manager-chercheur crée-t-il de la connaissance ? Il



actionne des méthodes rigoureuses de recherche par opportunisme méthodologique et managérial. De plus, il accède avec une certaine facilité et utilise à bon escient les données de son institution. Avant de détailler ces réponses à notre double question de recherche, nous précisons le positionnement de praticien-chercheur, en discutons quelques avantages et en rappelons les risques. Ensuite, nous détaillerons nos deux principaux résultats, à savoir, la notion de création et de transmission de connaissance et celle de recherche de reconnaissance. Enfin, sur la base de nos résultats de recherche, nous formulons une proposition à destination des institutions académiques afin « d'associer plus étroitement les dirigeants des organisations au pilotage de la recherche en gestion » (FNEGE, 2015).

Le positionnement de manager-chercheur naît généralement d'une démarche réflexive couplée à un questionnement scientifique découlant de ce qui est vécu quotidiennement en entreprise (Lallé, 2004). Au vu de nos observations, nous confirmons cette assertion et indiquons que le manager-chercheur propose un sujet de recherche qui découle de ses observations en entreprise. Ceci a pour conséquence de réduire considérablement la phase initiale de recherche de sujet pour le thésard. Ce positionnement de manager-chercheur intéresse de nombreux chercheurs, car elle mêle utilité et production de savoirs, avec la caractéristique d'une démarche inverse aux recherches « standards », à savoir partir d'une position d'intériorité pour aller vers l'extérieur, l'environnement, la conceptualisation (ibid. 2004). Relevons quelques avantages inhérents au positionnement du manager-chercheur. Son action « dans » l'entreprise lui permet de choisir le bon moment où intervenir. De plus, les résultats de notre recherche démontrent que l'accès relativement aisé à des données de/et dans l'entreprise est un facteur d'accélération de la recherche, mais offre aussi des possibilités de croisement bienvenu de différentes sources. Véritable avantage concurrentiel, le manager-chercheur est proche des données du terrain. Il peut ainsi tout au long de sa recherche compléter ses matériaux à étudier. Toutefois, ceci peut aussi être considéré comme une difficulté pour trois raisons. Premièrement, la quantité de données peut se révéler vaste et non structurée. Deuxièmement, le manager-chercheur doit garder une distance face à ses données. Enfin, le manager-chercheur constate l'évolution de son organisation au quotidien et il est conscient que ses données sont scintillantes.

Dans les trois cas analysés dans cette recherche, nous soulignons l'opportunisme méthodologique opté par les managers-chercheurs. Ainsi, nous en confirmons l'importance (Girin, 1989). Les outils, méthodes et concepts actionnés ont été sélectionnés par « bon sens » et non pas pour répondre à un quelconque positionnement épistémologique même si notre analyse des trois thèses démontre que les managers-chercheurs ont défendu leur positionnement épistémologique de façon tout à fait valide. Nos entretiens et nos observations participantes indiquent que cet exercice a été mené plus pour répondre aux standards de la recherche que par nécessité pour ces managers. D'ailleurs le manager-chercheur du cas 3, considéré comme positiviste lors de sa thèse, participe aujourd'hui à une recherche avec un positionnement constructiviste. Rappelons toutefois que le manager-chercheur doit s'imposer des moments d'extériorisation, de distance avec l'objet analysé, afin de garantir une recherche valide (Lallé, 2004). Pour cela, une bonne entente avec son directeur de recherche et la confrontation d'idées avec des pairs lors des écoles doctorales ou lors des conférences sont nécessaires.

Lors de notre processus théorisation, deux catégories ont émergé (cf. Tableau 3) : la création et transmission de connaissance par les managers-chercheurs ainsi que leur besoin de reconnaissance.

Nous ne sommes aucunement surpris par l'émergence de la notion de création de connaissance. En effet, notre question de recherche intègre clairement cette notion. Il s'agit donc plus d'une catégorie confirmatoire qu'émergente. Par contre, il est intéressant de se pencher sur la notion de transmission de connaissance. Au-delà de la création de la connaissance, nos entretiens semi-

directifs ainsi que nos observations confirment que le manager-chercheur désire transmettre les connaissances créées. Il peut le faire dans quatre contextes. Premièrement et en priorité, le manager-chercheur transmet de la connaissance vers l'organisation « d'accueil » afin d'alimenter le cycle terrain-théorie / théorie-terrain. Deuxièmement, par la publication scientifique de ses résultats de recherche, le manager-chercheur transmet vers la communauté scientifique comme tous les « autres » chercheurs. Troisièmement, nous constatons que le manager-chercheur désire transmettre la connaissance créée vers les étudiants des institutions tertiaires d'enseignement. Enfin, il transmet de la connaissance vers le grand public, par exemple au travers de la rédaction d'articles de vulgarisation.

Dans les trois cas analysés, la reconnaissance est apparue comme un besoin pour les managers-chercheurs. Cette reconnaissance peut prendre deux formes. Premièrement, il peut s'agir de reconnaissance existentielle personnelle au sens de Brun et Dugas. Le besoin « d'exister aux yeux des autres » ou « le sentiment de respect » en sont quelques caractéristiques (Brun et Dugas, 2005). Pour nos managers-chercheurs, la reconnaissance peut être dans ce cas un sentiment de respect par ses collègues ou sa famille face aux difficultés de concilier une activité professionnelle avec une recherche doctorale. L'existence aux yeux des autres peut se formaliser par les nouvelles connaissances acquises lors du processus doctoral. La seconde forme s'approche de la reconnaissance des résultats selon Brun et Dugas. « Il s'agit d'une reconnaissance qui s'exprime surtout a posteriori, [...] à l'endroit d'un individu au regard de ses réalisations » (ibid. 2005). C'est dans la création de connaissance et la transmission de cette dernière que le manager-chercheur répond au besoin de reconnaissance de ses résultats (reconnaissance des pairs par la publication scientifique, reconnaissance du grand public par la publication d'articles de vulgarisation, apport d'une « rigueur » scientifique dans le monde des entreprises, etc.).

Dans son appel à communication, la FNEGE demande « Comment améliorer la valorisation des travaux scientifiques en Sciences de Gestion ? » et « Comment associer plus étroitement les dirigeants des organisations au pilotage de la recherche en gestion ? ». Pour y répondre, nous proposons aux institutions académiques de nommer les managers-chercheurs à la fonction de « chercheurs-associés » pour autant que ces derniers possèdent un doctorat et participent régulièrement à la création et à la transmission de connaissance. Une reconnaissance...

## **7. Conclusion**

Les apports de cette communication sont multiples. Nous mettons en lumière que les méthodes de recherche actionnées par les managers-chercheurs sont plus liées à un opportunisme dicté par leurs données que par un positionnement épistémologique inébranlable. Ensuite, nous indiquons que l'accès relativement aisé aux données est une source d'avantages concurrentiels du manager-chercheur. Puis, nous soulignons que la création de connaissance par les managers est non seulement possible, mais aussi efficace et nous insistons sur le rôle du manager-chercheur dans la transmission de connaissance. Enfin nous avons identifié le besoin de reconnaissance des managers-chercheurs que nous proposons de résoudre par la transmission de connaissance mais aussi par un statut formel dans nos institutions académiques.

Quelques limites doivent être soulignées. Premièrement, la présente communication a été écrite par les observateurs participants eux-mêmes. Ainsi, l'analyse par des chercheurs externes pourrait compléter et enrichir nos propos. Deuxièmement, afin de mettre en lumière les liens entre les sources de données à disposition des managers-chercheurs et les méthodes de recherche actionnées, une analyse quantitative à plus large échelle pourrait être menée. Enfin et malgré la richesse des trois cas présentés, il serait intéressant d'étendre nos observations à d'autres travaux de managers-chercheurs.

Pour conclure, rappelons les propos de Mohrman et Lawler dans l'un des rares ouvrages sur les apports mutuels entre les praticiens et les académiciens : « relevance depends not only on the content and focus of the research itself, but also on how academics position their work in the broader landscape of actors who generate and develop knowledge to inform organizational practice » (2011, p. 9). La recherche en management gagnera certainement encore en pertinence et en rigueur au travers de collaborations entre praticiens et académiciens dont les modes de coordination restent encore à promouvoir, à développer ou à inventer.

## 8. Bibliographie

Amabile, Teresa M., et al., (2001), "Academic-practitioner collaboration in management research: A case of cross- profession collaboration", *Academy of Management Journal*. Vol. 44, n° 2, 2001. , p. 418-431.

Beaulieu, Paul et Kalika, Michel, (2015), "*La création de connaissance par les managers*". BSI. EMS. ISBN 978-2-84769-818-3.

Beer, Michael, (2001), "Why management research findings are unimplementable: An action science perspective", *Reflections*. Vol. 2, n° 3, 2001. , p. 58-65.

Brun, Jean-Pierre et Dugas, Ninon, (2005), "La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens", *Gestion*. Vol. 30, n° 2, 2005. , p. 79.

Chang, Heewon, (2007), "Autoethnography: Raising cultural consciousness of self and others", *Studies in Educational Ethnography*. S.l. : Elsevier. p. 207-221.

Churchman, C. W. et Schainblatt, a. H., (1965), "The Researcher and The Manager: A Dialectic of Implementation", *Management Science*. Vol. 11, n° 4, 1965. , p. B-69-B-87.

Corbin, Juliet M. et Strauss, Anselm C., (2015), "*Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*". 4. SAGE Publications Ltd. S.l. :

FNEGE, (2015), "Quelles thématiques de recherche intéressent les entreprises en 2015 ?", [en ligne]. 2015.

Girin, Jacques, (1989), "L'opportunisme méthodologique", *La recherche action en action*.

Glady, Nicolas, (2013), "Les chercheurs et les managers peuvent-ils se comprendre?", *knowledge.essec.edu*.

Glaser, Barney G., (2014), "*Memoing*". Sociology Press.

Huberman, Michael, (1992), "De la recherche à la pratique : comment atteindre des retombées « fortes » ?", *Revue française de pédagogie*. Vol. 98, n° 1, 1992. , p. 69-82.

Lallé, Béatrice, (2004), "Production de la connaissance et de l'action en sciences de gestion. Le statut expérimenté de « chercheur-acteur »", *Revue Française de Gestion* [en ligne]. Vol. 2004/01, n° 148, 2004. , p. 45-65.

Les Echos, (2013), "Big Data : les chercheurs et les managers peuvent-ils se comprendre?",

*LesEchos.fr* [en ligne]. 2013.

Mazouz, Bachir et Maltais, Daniel, (2015), "Un praticien création de connaissance : Chester Irving Barnard", *La création de connaissance par les managers*. BSI. S.l. : EMS. p. 89-104. ISBN 978-2-84769-818-3.

Mesny, Anne et Mailhot, Chantale, (2010), "La collaboration entre chercheurs et praticiens en gestion. Entre faux-semblants et nécessité épistémique", *Revue française de gestion*. Vol. 36, n° 202, 2010. , p. 33-45.

Mohrman, Susan Albers, Gibson, Cristina B et Mohrman Jr, Allan M, (2001), "Doing research that is useful to practice: A model and empirical exploration", *Academy of Management Journal* [en ligne]. Vol. 44, n° 2, 2001. , p. 357-375.

Mohrman, Susan Albers et Lawler, Edward E, (2011), "*Research for Theory and Practice Framing the Challenge*". Berrett-Koehler Publishers.

Nonaka, Ikujiro, (1991), "The Knowledge Creating Company", *Harvard Business Review* [en ligne]. Vol. 69, 1991. , p. p96-104.

Soulé, Bastien, (2007), "Observation participante ou participation observante? Usages et justifications de la notion de participation observante en sciences sociales", *Recherches Qualitatives*. Vol. Vol. 27(1), n° 1, 2007. , p. pp. 127-140.

Steffens, Paul R., Weeks, Clinton S., Davidsson, Per et Isaak, Lauren, (2014), "Shouting From the Ivory Tower: A Marketing Approach to Improve Communication of Academic Research to Entrepreneurs", *Entrepreneurship: Theory & Practice* [en ligne]. Vol. 38, n° 2, 2014. , p. 399-426.

Thomas, Catherine et Avenier, Marie-José, (2011), "Mixer quali et quanti pour quoi faire ?", *AIM 2011*. Caen : 2011. p. 1-26.

Van De Ven, Andrew et Johnson, Paul E, (2006), "Knowledge for Theory and Practice", *Academy of Management Journal* [en ligne]. Vol. 31, n° 4, 2006. , p. 802-821.

Walsh, Isabelle, (2015), "Comment transformer une expérience pratique en théorie? Auto-ethnographie et théorie enracinée", *La création de connaissance par les managers*. BSI. EMS. p. 273-280. ISBN 978-2-84769-818-3.

## **Annexe 1 – Guide d’entretien**

### **Question de recherche**

Pourquoi et comment le manager-chercheur crée-t-il de la connaissance ?

### **Population**

La population de notre enquête est constituée d’anciens doctorants-praticiens aujourd’hui docteur de la pratique.

### **Explication du processus d’entretien**

Entretien individuel (face à face) semi-directif (centré).

1. Expliquer le but de notre recherche
2. Définir la durée, les conditions
3. Demander s’il est possible d’enregistrer l’entretien

### **Questions principales**

Les questions principales nous servent de guide. Nous allons aussi utiliser des questions d’investigation (afin de compléter et/ou clarifier une réponse) et d’implication (afin de préciser). Ces deux derniers types ne sont pas préparés.

### **Pouvez-vous vous présenter succinctement ?**

Rôle dans l’organisation, etc.

### **Parlez-nous de vos ambitions à faire de la recherche ?**

### **Quel est l’intérêt pour vos entreprises ? Est-ce que vos travaux ont des retombées directes et mesurables ?**

### **Est-ce que vos travaux de recherche intéressent les enseignants-chercheurs en sciences de gestion**

### **Quels sont à votre avis les avantages et inconvénients d’un doctorant manager ?**

**Quelles méthodes de recherche avez-vous actionnées durant votre recherche ? Sont-elles intéressantes dans votre pratique quotidienne ? Sont-elles des outils adéquats pour des managers pragmatiques ?**

**Quel est votre positionnement épistémologique ? Que pouvez-vous nous en dire ?**

**Voulez-vous ajouter quelque chose ?**

Remerciements.