



HAL
open science

Proposition d'un cadre d'analyse des modes de diffusion de connaissances en management

Guillaume Carton, Stéphanie Dameron

► To cite this version:

Guillaume Carton, Stéphanie Dameron. Proposition d'un cadre d'analyse des modes de diffusion de connaissances en management. XXIe conférence de l'AIMS, Jun 2012, Lille, France. pp.18. hal-01637714

HAL Id: hal-01637714

<https://hal.science/hal-01637714>

Submitted on 17 Nov 2017

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.

Proposition d'un cadre d'analyse des modes de diffusion de connaissances en management

Guillaume carton et stéphanie dameron

DRM, Université Paris Dauphine

Résumé :

Prenant part au débat sur la tension entre rigueur et pertinence dans le monde académique et le rôle du chercheur dans la société, cet article propose un cadre heuristique d'analyse des modes d'échanges possibles de connaissances en management entre les figures du praticien et du chercheur. L'articulation entre recherche et pratique est analysée suivant deux dimensions structurantes, la temporalité, dépendant du caractère synchrone ou non de la production-diffusion de connaissance, et le mode d'interactions, c'est-à-dire l'existence ou non d'une co-production de connaissances. Ce cadre est illustré et discuté, notamment dans sa capacité à renouveler notre appréhension des relations entre le chercheur et le praticien et de leurs influences mutuelles. Cette analyse interroge les formes de performance qui prévalent dans l'évaluation des académiques en sciences de gestion. C'est finalement la question de l'utilité sociale du chercheur en stratégie qui est posée là.

Mots clés : pratique managériale, pratique de la recherche, diffusion de connaissances, « rigor – relevance gap »

Proposition d'un cadre d'analyse des modes de diffusion de connaissances en management

Introduction

Lancé en 2001, le classement Thinkers50.com évalue tous les deux ans les penseurs en management qui ont le plus d'influence dans le monde. Ce classement met en évidence les trois types de gourous recensés par Huczynski (1993) : des académiques comme Nitin Nohria, actuel doyen de la *Harvard Business School*, qui atteint la 13^{ème} place en 2011 ; des managers comme Bill Gates qui atteint la deuxième place du classement en 2007 ; ou des consultants, comme Tom Peters, consultant chez McKinsey, auteur du *best-seller In Search Of Excellence*, qui atteint la 24^{ème} place en 2011. Ce classement appuie le fait que la création managériale n'est pas le monopole de la recherche en sciences de gestion (Kenworthy-U'Ren, 2005), mais plutôt le fruit de multiples influences entre la recherche et la pratique.

Pourtant la performance du chercheur est actuellement évaluée à l'aune de sa capacité à diffuser ses travaux dans des cercles académiques très restreints, sans valoriser des compétences de traduction de ses travaux dans la pratique managériale (Dameron et Durand, 2011). Cette tendance ne date pas d'hier, elle prend sa source aux Etats-Unis avec la publication en 1959 du rapport Gordon-Howell qui a transformé dès les années 60 le positionnement des *business schools*, qui sont passées du statut d'écoles professionnelles à celui d'institutions académiques (Bennis et O'Toole, 2005, Durand et Dameron, 2008, Hodgkinson et Starkey, 2011), oubliant parfois en chemin l'exigence de pertinence des productions et enseignements du corps professoral pour l'art pratique du management. L'objet de cette communication est de revisiter comment la recherche en gestion – et plus particulièrement en management stratégique - peut influencer la pratique managériale.

Nous définissons la pertinence de la recherche à travers sa contribution à la pratique managériale et son utilité pour les étudiants, éducateurs et praticiens (Nicolai et Seidl, 2010) et finalement pour la société. Après avoir posé le débat rigueur/ pertinence qui agite les sciences de gestion, nous proposerons un cadre d'analyse des modes de production/ diffusion de connaissances entre la recherche et la pratique, cadre que nous illustrerons. La capacité de

ce modèle de compréhension des relations entre chercheur et praticien à renouveler notre perception de la performance des productions de recherche sera systématiquement discutée. Nous concluons sur les conséquences qu'une telle analyse peut avoir sur l'évaluation des enseignants chercheurs en sciences de gestion.

I- La construction/diffusion de connaissances en management

La discipline des sciences de gestion s'est construite en adoptant un modèle scientifique basé majoritairement sur un paradigme positiviste (Dameron et Durand, 2011). Les chercheurs ont donc adopté une distance cognitive et émotionnelle par rapport au phénomène qui est examiné, avec le risque de produire des recherches difficiles à s'approprier pour les praticiens (Kieser et Leiner, 2009).

Evidemment, le rapport à la connaissance diffère entre le chercheur et le praticien (Weick, 2001). Tandis que les premiers s'intéressent à la véracité d'une théorie, les seconds s'intéressent à son efficacité (Hodgkinson et Starkey, 2011, p. 363). Ainsi le chercheur appréhende la construction théorique comme une fin en soi avec un objectif d'enseignabilité. De son côté, le praticien appréhende la recherche comme une aide pour atteindre des objectifs prédéterminés, en essayant de choisir la bonne théorie parmi des théories alternatives (Babeau, 2005, Schön, 1983). Par exemple, en termes d'enseignement, les praticiens peuvent avoir une logique de consommation de connaissances pour mieux anticiper les modes managériales, ce qui est à l'opposé de la conception des chercheurs de l'enseignement (Bennis et O'Toole, 2005, Pfeffer et Fong, 2004).

En synthèse, on peut observer que les deux métiers ont divergé et que cela a impliqué une méconnaissance, voire une ignorance mutuelle des deux figures d'acteurs. Quatre barrières entre les deux mondes ont été explicitées (Duncan, 1972, Sutton, 2004, Nutley et Davies 2002 cité dans Tranfield, Denyer, Marcos et Burr, 2004, p. 376). Les premières sont épistémologiques : les praticiens ont des difficultés à s'approprier la théorie et sa sémantique ; les chercheurs s'intéressent plus aux concepts théoriques et méconnaissent les problématiques vécues par les praticiens. Les secondes sont ésotériques : les terminologies et les codes sont différents. Les troisièmes sont temporelles : les délais de publication académique ne répondent pas aux besoins des praticiens. Enfin, les quatrièmes sont environnementales : les

systèmes de motivation différent et les routines organisationnelles empêchent les deux mondes d'aller l'un vers l'autre.

Pourtant des échanges existent, même s'ils sont peu dévoilés ou revendiqués. Certains académiques sont mandatés pour des prestations de conseils, voire développent leur propre activité, ou des consultants et des praticiens peuvent avoir une réelle influence sur le monde managérial et académique. Nous nous proposons de construire un cadre d'analyse qui permette d'appréhender et de valoriser la transmission de connaissances entre ces deux mondes dans le contexte des sciences de gestion. Ce cadre repose sur deux dimensions, la temporalité et le mode d'interactions, c'est-à-dire le caractère synchrone ou asynchrone de la diffusion de connaissances, et la co-construction ou le transfert comme modèle principal d'acquisition de nouvelles connaissances pour le chercheur et le praticien.

Tableau 1

Typologie des figures de la diffusion de connaissance entre le chercheur et le praticien

<i>Modes d'interaction</i> <i>Temporalité</i>	CO-CONSTRUCTION	TRANSFERT
SYNCHRONE	<p>« Binôme »</p> <p>Coopération intrinsèque à l'activité de chacun Ex : Kaplan & Norton</p>	<p>« Marginal sécant »</p> <p>Ambidextrie dans les formes de production des connaissances Ex : Barnard</p>
ASYNCHRONE	<p>« Médiateur »</p> <p>Dialogue et acteurs de la médiation Ex : Harvard Business Review</p>	<p>« Gourou »</p> <p>Influence sur le grand public par la capacité à traduire la recherche Ex : Kim & Mauborgne</p>

Les quatre modes de diffusion des connaissances sont explicités dans les sections suivantes, en partant du transfert asynchrone, intuitivement le plus évident, pour remonter progressivement vers de formes plus synchrones de diffusion de connaissances.

1. La diffusion des connaissances par transfert asynchrone : la figure du « gourou » et le modèle de l'influence

Le « gourou » est celui qui influence les pratiques à travers ses idées et arguments, notamment à travers sa capacité à traduire ses travaux de recherche pour le grand public. Dans ce cas, la

diffusion des connaissances entre les deux mondes peut prendre du temps, nécessite souvent une traduction, un changement de langage, et dissocie la figure du chercheur, entendu comme l'expert, de la figure du praticien. Professeurs à l'INSEAD, W. Chan Kim et Renée Mauborgne, avec le succès de leur ouvrage « Blue Ocean Strategy », témoignent de cette capacité du chercheur à traduire et massivement exporter un concept, une grille d'analyse, vers le monde managérial. Plus largement, et malgré les barrières relevées par la littérature, Grossman, Reid et al. (2001) montrent que la recherche académique dans sa globalité, incluant donc les sciences sociales, a contribué à l'amélioration de la pratique. Il existe donc bien un transfert de connaissances entre la théorie et la pratique : les connaissances des praticiens sont – au moins en partie – issues de la recherche académique. Les praticiens utilisent les cadres conceptuels et les modèles pour les aider à structurer leur pensée ou à éclairer des situations vécues au sein de leur environnement spécifique (Avenier, 2010). En corollaire, les praticiens se préoccupent plus de la capacité de la théorie à répondre à leurs besoins que des principes théoriques sous-jacents (Argyris, 1993, Jarzabkowski, Mohrman et Scherer, 2010, Van De Ven et Johnson, 2006).

Mazza et Alvarez (2000) suggèrent le rôle primordial de l'utilisation des médias grand public par les chercheurs pour le transfert des connaissances produites. En effet, c'est un circuit de diffusion autonome des connaissances, facilement assimilables par les praticiens, contrairement aux revues académiques ou médias universitaires dont le coût d'acquisition intellectuel est plus élevé. Selon ces auteurs, pour être largement diffusées, les connaissances doivent obtenir une légitimité sociale, le soutien de grandes entreprises et les légendes d'une mise en œuvre réussie. On retrouve ces trois ingrédients dans le succès des professeurs Kim et Mauborgne : la légitimité d'une institution académique réputée telle que l'INSEAD, le soutien de cabinets de conseil à travers le réseau « Value Innovation » et la mise en perspective de la notion « d'Océan Bleu » à travers de belles histoires comme celle du succès du Cirque du Soleil.

Dans le but de combler l'écart entre rigueur et pertinence dans l'activité de recherche et de valoriser la capacité d'influence du chercheur sur les pratiques managériales, Van Aken (2004) met en avant le besoin de dissocier deux types de recherche en management. D'une part l'« Organization Theory » qui est une recherche basée sur la description et proche du courant dominant fondé sur les sciences explicatives ; et d'autre part la « Management Theory » qui est une recherche plus actionnable focalisée sur l'action et sur le besoin des managers. Markides (2007, 2011) va plus loin en suggérant effectivement une dissociation entre différents niveaux de science, mais insiste sur le fait qu'un même individu ne peut

développer simultanément de nouvelles théories et transférer la recherche académique en leçon managériales utiles. Ce point de vue fait débat, notamment du côté des tenants de la recherche-intervention. Nous reviendrons sur ce point.

Pour combler cet écart, d'autres propositions sont faites qui ouvrent des perspectives de valorisation de l'influence potentielle du chercheur sur le monde managérial. Notamment, Vermeulen (2005) suggère de s'intéresser aux problèmes importants pour les managers selon une rigueur académique ; l'AACSB (2007) recommande de développer les implications pratiques de la recherche ; Edgar Schein (Lambrechts, Bouwen, Grieten, Huybrechts et Schein, 2011) ainsi que Van de Ven et Johnson (2006) recommandent aux chercheurs et aux étudiants, durant leur formation, d'avoir recours à une expérience de terrain afin d'être mieux à même de saisir les attentes des managers.

Dans l'état actuel du fonctionnement et des évaluations des *business schools*, la figure du gourou est cependant peu valorisée. Ce rôle d'influence peut alors être occupé par des professeurs titularisés, donc moins contraints à des objectifs de publication formatée par des revues académiques de plus en plus ésotériques pour les praticiens, ou des agents comme les cabinets de conseil en management.

2. La diffusion de connaissances par co-production asynchrone : la figure du « Médiateur » et le modèle du dialogue

La production/ diffusion de connaissance entre chercheurs et praticiens peut se faire dans un même espace, lieu de dialogue, qui facilite une diffusion asynchrone des connaissances.

Ces lieux de dialogues sont au cœur de la mise en œuvre de ce type de diffusion, nous les appelons des « Médiateurs ». Ils prennent différentes formes, notamment la formation continue (*executive education*), les conférences, ou encore les revues dédiées à la fois aux chercheurs et aux praticiens comme la *Revue Française de Gestion* (RFG) ou, sous un autre format, la *Harvard Business Review* (HBR).

Développons le rôle essentiel de ces espaces de rencontre dans la diffusion de la connaissance managériale. Le premier est l'enseignement délivré par les écoles de management grâce auquel les managers se réapproprient les théories pour leur usage pratique (Jarzabkowski, et al., 2010). L'enseignement du management donne des grilles de lecture utiles pour interpréter les faits et guider les praticiens dans la prise de décision dans un environnement incertain (Bennis et O'Toole, 2005). Au-delà de cette vision utilitariste, le retour dans la salle de classe

permet aux managers d'articuler les connaissances expérientielles et les connaissances théoriques de long terme et non contextuelles, ce qui facilite une posture réflexive sur leur propre pratique (March et Augier, 2007). Inversement, l'enseignement peut être un vecteur de construction de connaissances nouvelles pour le chercheur. Dans une salle de classe, le chercheur confronte ses concepts et ses analyses au vécu des praticiens. De cette confrontation, ses travaux et réflexions sont susceptibles de se trouver enrichis, voire amendés (Tushman et O'Reilly, 2007).

Certaines conférences sont également des espaces d'interactions avec les praticiens. La *Strategic Management Society* (SMS), association académique d'origine américaine dédiée au champ de la stratégie, a été créée en 1981 dans cet objectif, tout du moins initialement. Son fondateur, Dan Schendel, alors professeur de management stratégique à l'Université Perdue et également créateur du *Strategic Management Journal* lancé trois ans plus tôt, milite de manière appuyée pour un équilibre entre la participation des trois populations, les « Academics », les « Businessmen » et les « Consultants » (Dameron et Josserand, 2007). Une quatrième figure est apparue récemment, celle des politiques, caractérisés par l'intitulé « Gouvernement », ce qui préfigure les imbrications croissantes entre les sciences de gestion et les sciences politiques. Toutefois, l'évaluation des propositions de communication s'alignant de plus en plus sur celle des revues académiques, il devient difficile pour les praticiens et consultants d'y participer en tant que producteur et diffuseur de connaissances.

Enfin, certaines revues jouent un rôle très spécifique dans la transmission des connaissances. Revues de dialogue comme la HBR, ou revues valorisant les travaux de recherche auprès d'un public élargi, comme la RFG, ces espaces facilitent la diffusion des connaissances scientifiques avec une grande exigence quant à la pertinence des travaux de recherche. L'exemple de la diffusion du concept de courbe d'expérience est à ce titre emblématique. Le professeur Winfred Hirschmann publie en 1964 un article dans la HBR présentant la notion de courbe d'apprentissage (*learning curve*). Celle-ci est reprise par le BCG pour développer en 1966 la notion de courbe d'expérience (*experience curve*) dans le cadre d'une mission de conseil pour General Instrument (Kiechel, 2010, McKenna, 2006). On connaît le succès du concept par la suite, incontournable dans les manuels de management stratégique.

Dans ces espaces de dialogue, la question d'un langage commun entre praticiens et chercheurs est centrale. La HBR emploie ainsi des collaborateurs chargés de réécrire les articles acceptés dans une sémantique qui soit à la fois accessible et précise, conciliant ainsi les exigences de son public dual.

3. La diffusion des connaissances par co-production synchrone : la figure du « binôme » et le modèle de la coopération

Le transfert de connaissances est souvent pensé à sens unique, de la recherche vers la pratique (Kenworthy-U'Ren, 2005). Pourtant, la réalité est souvent plus complexe (Baldrige, Floyd et Markóczy, 2004), et le travail combiné du praticien et du chercheur peut s'avérer vertueux pour la diffusion de la connaissance managériale (Bartunek, Rynes et Daft, 2001). On est alors dans la co-production de la connaissance avec une diffusion synchrone entre les figures du praticien et du chercheur.

Cette co-construction de connaissances peut se faire à différents degrés en fonction des modes d'implication du praticien dans le programme de recherche du chercheur : design de recherche, collecte de données, analyse et dissémination du savoir. On est dans un continuum où, à une extrémité, le chercheur ne fait qu'utiliser le praticien pour la collecte de données et, à l'autre, les deux collaborent totalement.

Un des exemples emblématiques de ces binômes chercheur-praticien est celui formé par Chris Argyris, qui fut professeur à Yale pour terminer sa carrière à la *Harvard Business School*, et Donald Schön, qui débuta sa carrière comme consultant chez Arthur D. Little puis travailla pour le gouvernement afin de se voir proposer un poste au MIT. A travers le modèle de l'« action science », ces derniers ont développé une théorie de la connaissance pour l'action où la connaissance est validée à la fois suivant les normes de la science et par l'expérience des praticiens, l'apprentissage étant lié à ce qui nous permet d'agir efficacement. La théorie est ici indissociable de l'action (Argyris, 1993). Un autre exemple célèbre, plus récent, est celui du binôme formé par Robert Kaplan et David Norton, le premier étant professeur à la *Harvard Business School* tandis que le second a créé plusieurs cabinets de conseil spécialisés dans les systèmes d'information. Le chercheur et le praticien ont l'occasion de se rencontrer et de collaborer dans le cadre d'une recherche menée par Kaplan en coopération avec le cabinet de conseil Nolan-Norton, du groupe KPMG. Sur la base des informations collectées, ces deux derniers publient en 1992 dans la *Harvard Business Review* une méthode de pilotage, appelée « Tableau de bord prospectif » (*balanced scorecard*), visant à lier et piloter les actions d'une organisation à sa stratégie de long terme. Très vite suivie en 1993 par un ouvrage, cette première publication popularisera largement la *Balanced Scorecard*, aux Etats-Unis dans les années 90 tout d'abord, pour s'étendre dans les années 2000 au reste du monde.

Cette co-production synchrone peut également s'illustrer via une organisation systématique de la collaboration chercheur-praticien. Ce fut l'objet du MAC (Management Analysis Center) Group (1964 – 1991), cabinet de conseil en management aujourd'hui devenu Cap Gemini¹. Le MAC Group est né en 1964 par un groupe de professeurs de la *Harvard Business School*. Sa création vient de l'observation du fait que les chercheurs ont de véritables connaissances spécifiques d'une industrie ou d'une fonction et sont reconnus pour cela auprès des cadres d'entreprise. Alors que ceux-ci veulent pouvoir profiter de leurs conseils, les professeurs manquent de temps. Cette opportunité n'est assouvie qu'à l'aide de leurs étudiants dans de petites missions de conseil. Le fondement du MAC Group a permis de créer une alliance entre professeurs et consultants afin de structurer des missions de conseil. La production est faite par les consultants qui connaissent les organisations. De leur côté, les professeurs apportent leur expertise conceptuelle et leur caution intellectuelle. La structure est véritablement *ad hoc* et le travail se fait en symbiose et par compréhension mutuelle.

Cette forme de co-construction synchrone collective est plébiscitée dans les travaux de Gibbons et al. (1994) cités dans Hodgkinson et Starkey (2011). Ces derniers opposent le modèle conventionnel de la recherche, le Mode 1, qui d'après les auteurs est dépassé : la recherche y est unidisciplinaire ou de manière occasionnelle interdisciplinaire (et non transdisciplinaire) et ce sont les chercheurs qui définissent à la fois les problématiques de recherche et les méthodologies utilisées. De plus, si la recherche mène à des implications pratiques, celles-ci ont typiquement lieu quelques années après publication. Les auteurs souhaitent donc que la recherche en sciences de gestion tende vers le Mode 2 où les problèmes de recherche sont cadrés dans le contexte d'application et l'activité de recherche est conduite par transdisciplinarité aussi bien au niveau de la théorie que de la pratique. La production et la diffusion sont inter-reliées plutôt que séquentielles et désagrégées. Il y devient même difficile de séparer la théorie de la pratique. Cependant les principales limites avancées par Bartunek (2011) concernant ce modèle est qu'il y a eu plus de discussions à propos du Mode 2 que de réelles applications.

Van de Ven et Johnson (2006) proposent toutefois de ne pas opposer la connaissance scientifique et la connaissance pratique, qui sont deux types distinctifs de connaissances de légitimité égale. Le modèle qu'ils revendiquent est le modèle des écoles professionnelles qui permet un bon équilibre entre connaissance théorique et application pratique. Cette

¹ Ce groupe a fusionné avec *United Research* pour créer *Gemini*.

réconciliation se crée au sein d'une communauté professionnelle apprenante focalisée sur la performance de l'activité.

Ce mode de production-diffusion des connaissances nécessite non seulement la reconnaissance de la complémentarité des expertises du chercheur et du praticien mais aussi une grande attention donnée à la qualité des éclairages apportés à des problématiques managériales. Suivant Knights et Scarbrough (2010), c'est en étant attentif aux intérêts des praticiens et aux impacts potentiels des travaux de recherche sur la pratique que l'on peut augmenter la qualité et l'impact des connaissances créées.

Nous sommes alors loin du modèle de performance de la recherche par la seule évaluation par les pairs. Dans ce modèle, le traditionnel paragraphe sur les implications managériales qui conclut un travail académique n'est généralement pas construit pour les praticiens, mais pour les évaluateurs, eux-mêmes venant du monde académique.

4. La diffusion de connaissances par transfert synchrone : « Le marginal-sécant » et le modèle de l'ambidextrie

Le transfert de connaissances de manière synchrone implique qu'un même individu soit à la fois chercheur et praticien. Le chercheur peut ainsi s'engager personnellement dans la pratique en créant une entreprise ou en effectuant des activités de conseil par exemple. Inversement, le praticien peut être tenté de conceptualiser sa propre expérience, les cas les plus connus étant Taylor, Fayol, ou Barnard, considérés comme les pères du management. Nous qualifions ceux qui naviguent entre les deux mondes de « marginaux sécants » en référence à la terminologie de Crozier et Friedberg (1977), personnalités ambidextres dans leur capacité à naviguer entre les deux mondes (Markides, 2007).

Les exemples les plus nombreux se trouvent probablement du côté des chercheurs qui exercent dans le même temps une activité de consultant (Werr et Greiner, 2008). Lewin, Schein ou encore plus largement les chercheurs qui maîtrisent des designs de recherche comme la recherche action ou de la recherche intervention sont des marginaux sécants.

Ainsi, pour Kurt Lewin, professeur au MIT après la seconde guerre mondiale, le meilleur moyen de comprendre un fait est de le changer (Argyris, 1993). Il développe en 1944 la notion de recherche action (*Action research*) pour décrire un design de recherche où le chercheur participe activement à un changement organisationnel pour en comprendre les forces et mouvements et en améliorer la conduite. De son côté, Edgar Schein (1999),

professeur au MIT, développe des activités de conseils dont il propose une modélisation en retour. Hatchuel (1994) et David (2008) promeuvent quant à eux le modèle de la recherche intervention où le chercheur construit de nouvelles connaissances par son engagement dans la construction directe de la réalité et par la transformation du système qu'il étudie ; nous sommes alors proche d'un paradigme constructiviste de la connaissance (Le Moigne, 1995).

La posture de transfert synchrone a été organisée et systématisée par certains cabinets de conseils. Un exemple célèbre est celui du cabinet de management scandinave SIAR (*Scandinavian Institutes of Administrative Research*) (1964-1991). D'après Gummesson (91), cité dans Engwall, Furusten et al. (2002), si on effectue du conseil en parallèle à de la recherche, alors la recherche en management trouve son utilité dans la compréhension et l'interprétation de la réalité. La situation idéale serait donc une combinaison de recherche et conseil, comme le montre la philosophie de SIAR à travers cette citation : « We are not researchers and we are not consultants. We are resultants. » (Lind et Rhenman, 1989, p. 167). En créant ce cabinet, l'objectif de Rhenman était d'avoir une meilleure compréhension du fonctionnement des organisations pour pouvoir évaluer les effets des actions managériales et développer des outils pour éventuellement les corriger. Il était également important que les clients aient le pouvoir d'influencer la direction de la recherche en sciences de gestion. On se propose ainsi de reconstruire l'histoire du cabinet SIAR à travers une analyse bibliographique (Engwall, et al., 2002, Lind et Rhenman, 1989, Rhenman, 1973). Etant professeur associé à l'université de Lund, Rhenman a une connaissance des modèles théoriques, notamment ceux de March et de Simon. Cependant, il remarque des manquements à la théorie, notamment en termes de connaissances sur l'environnement dans lequel opèrent les firmes. En parallèle, ses interventions en entreprises, comme par exemple à la suite d'une fusion ratée entre 3 organisations due à des considérations politiques, lui donnent l'instinct de l'importance des systèmes de valeur et lui permettent de relever des différences entre la littérature et l'expérience vécue de consultants sur la vie des organisations. Rhenman observe également que les plus grandes avancées théoriques viennent d'un travail de conseil sur peu d'entreprises, voire même une seule : l'acteur apprend de façon plus forte en interprétant les expériences d'action. Le cabinet SIAR a donc développé *ex nihilo* une philosophie de recherche par une méthodologie d'auto-analyse et de combinaison de recherche et de conseil. Cette technique d'intervention s'illustre par des observations, des aides actives aux dirigeants des entreprises clientes, par des entretiens, une présence plus longue, des conférences, l'étude de l'histoire de l'entreprise,... Il s'agit de comprendre du point de vue des acteurs

l'interdépendance historique et de montrer les logiques sociales et leur développement dans des conflits structurels. De l'autre côté, en s'appuyant sur les sciences sociales, les consultants comprennent les processus sociaux à l'œuvre et peuvent dissocier les contraintes réelles des clients et celles qui sont historiques ou humaines. Ces interventions et recherches amènent à appréhender les organisations comme un système organique en mettant en avant l'importance de l'apprentissage organisationnel. Le but est d'aider les clients à améliorer leur capacité d'apprentissage par une aide extérieure : gestion des conflits, résolution des dilemmes, échange d'idées,...

Le développement de la théorie de l'apprentissage organisationnel est d'ailleurs salué par Mintzberg (1998) comme l'école de la culture parmi les 10 écoles de pensées qu'il recense ; ainsi que par de nombreux chercheurs qui viennent participer aux recherches et interventions menées par le SIAR (Argyris, Greiner...). Les recherches du SIAR sont visibles dès le début des années 1960 à travers les publications de Rhenman qui puise ses exemples au sein de ses interventions et de celles de ses consultants. Le cabinet utilise également dans sa pratique les travaux de thèses publiés par les membres du SIAR (Normann, Stymme,...). Le coût de la recherche est ainsi principalement subi par les entreprises ayant utilisés les services de conseil. Les frais de structure de l'organisation sont relativement faibles car la plupart des employés ont un salaire lié à leurs charges d'enseignement dans des universités. Etant donné le succès du SIAR, celui-ci crée le SIAR Planning en 1970 qui donne plus d'importance à la dimension conseil et lui permettra d'atteindre une taille mondiale. Cependant ce changement de positionnement du cabinet engendre le départ d'un tiers des consultants du cabinet. Le changement progressif du positionnement de SIAR provient de deux facteurs d'après Engwall, Furusten et al. (2002). Le premier concerne de la montée de la concurrence dans le secteur du conseil dans les années 1980. Alors que la philosophie de SIAR résidait dans l'idée que le conseil était un moyen d'obtenir des données et d'acquérir des fonds pour la recherche, Rhenman a investi ces fonds vers le conseil en copiant le fonctionnement des autres cabinets afin de stabiliser le revenu du cabinet et développer des positions de marché. Il a donc perdu petit à petit cette base de recherche pour rendre le cabinet plus efficace par standardisation des techniques et par l'utilisation de méthodes analytiques. Le second vient de l'augmentation des standards de publication de recherche et la nécessité en parallèle de publier les résultats de recherche. De plus, ces publications permettaient à la concurrence de copier les connaissances du cabinet. Ces changements ont induit une fuite des seniors du cabinet, jusqu'à ce qu'il fusionne en 1991 avec *Bossard Consultants* puis que la philosophie de SIAR se perde par rachats successifs jusqu'à devenir le *Capgemini Consulting* d'aujourd'hui. Si le modèle de SIAR illustre un transfert synchrone de connaissances organisé

au sein d'une organisation, il montre en même temps la difficulté à tenir ce positionnement dans des environnements institutionnels qui se sont radicalement transformés.

Pour le chercheur, il devient ainsi difficile d'être à la fois chercheur et consultant car les deux métiers sont très différents en termes de valeurs et d'aspirations. Markides (2007) estime qu'il y a un conflit et même une incompatibilité dus aux compromis que le chercheur est amené à faire. De son côté, s'interrogeant sur sa propre pratique de fondateur de cabinet de conseil et de professeur, Durand (2002) trouve cela difficile et risqué dans le contexte actuel. Plus précisément, les synergies ne sont pas aussi importantes qu'espérées, le chercheur a un risque de perdre du temps par une activité prenante qui va entrer en conflit avec son agenda de recherche (Shugan, 2004). Dans le même temps, en ayant des objectifs ambivalents, il se peut que le consultant/chercheur ne soit pas assez focalisé sur ses conseils car profite de sa présence auprès du client pour se focaliser sur son agenda personnel de chercheur (Kieser et Leiner, 2009). Inversement, il semble exister un engouement croissant des praticiens pour développer des compétences de chercheurs, comme semblerait le montrer le développement des *Executive Doctorate in Business Administration* (EDBA).

II- Discussion générale et conclusion

Nous avons typifié et illustré les modes d'échanges de connaissances qui se font entre chercheurs et praticiens, dans le domaine de la gestion, et plus particulièrement en management stratégique.

La première, probablement la plus courante, consiste en un transfert de connaissance asynchrone. Elle semble s'appuyer en majorité sur des ouvrages que les praticiens s'approprient. Il n'est cependant pas certain que l'adhésion aux gourous du management soit aussi élevée dans un pays comme la France, moins sensible aux lectures managériales (Jasor, 2011). Des recherches complémentaires peuvent être effectuées pour mieux comprendre l'influence des grands penseurs en management à travers son histoire. Quoi qu'il en soit, cette modalité de diffusion des connaissances appelle à la promotion de publications disponibles dans des espaces ouverts au grand public, et plus spécifiquement des ouvrages qui permettent de développer et d'illustrer une pensée complexe ; elle valorise également la capacité des chercheurs à mobiliser la société civile et à traduire les enseignements de la recherche pour

faire entendre les messages, idées et modèles qui leur semblent susceptibles d'impacter l'action managériale.

La deuxième modalité concerne la diffusion asynchrone de connaissances co-construites et privilégie les lieux de dialogues entre chercheurs et praticiens. Elle nécessite de valoriser des activités souvent considérées comme connexes pour un chercheur focalisé sur la publication de revues dites « alpha ». Elle met en effet en relief l'intervention en salle de classe, et plus particulièrement la formation continue qui nécessite des compétences pédagogiques aguerries, compétences pourtant oubliées des modalités d'évaluation des enseignants-chercheurs. Elle met également l'accent sur le rôle que peuvent jouer certaines revues au positionnement original et complexe, revues pourtant très mal évaluées dans le système de référence actuel.

Les deux modes suivants, reposant sur le caractère synchrone de la diffusion de connaissances en management, semblent plus instables et tendent à se raréfier. Instables, car la coopération ou l'ambidextrie poussent finalement les acteurs concernés à privilégier à la fin de leur parcours professionnel une figure au détriment d'une autre. Donald Schön termine sa carrière comme professeur au MIT, là où Robert Kaplan tend à développer ses activités de consultant ce qui lui donne moins de temps pour son activité de chercheur. Instables aussi parce qu'ils rendent difficiles la catégorisation sociale des acteurs ambidextres ou coopérant étroitement avec d'autres groupes sociaux, c'est la légitimité d'appartenance au monde de la recherche et/ou au monde de la pratique qui est questionnée pour ces acteurs. Etant donné la transformation des formes d'évaluation des chercheurs et l'intensification de la concurrence dans le secteur du conseil en management, les modes de diffusion synchrones se font également plus rares, comme semblent le montrer la fin du MAC Group ou du SIAR.

Cette tendance à la raréfaction d'un mode synchrone de diffusion de la connaissance se produit au bénéfice d'institutions comme les médias, les maisons d'édition et les gourous. Ce sont effectivement ces porteurs de connaissances qui sont connus des praticiens. La visibilité sociale du chercheur, et par là-même sa pertinence, risque alors de se perdre au profit d'acteurs qui sont essentiellement dans une logique marchande.

Cet article propose ainsi un cadre d'analyse des modalités de transformation de la recherche en sciences de gestion en connaissances managériales ; il illustre chacun des quatre types de diffusion proposé et questionne le fonctionnement actuel de la recherche en sciences de gestion dans sa capacité à irriguer le monde managérial et plus largement la société. Par cette modélisation, nous cherchons à éclairer le débat sur la pertinence de la recherche et à donner des pistes vers une meilleure visibilité sociale du chercheur en management.

Le cadre d'analyse proposé reste toutefois largement heuristique ; il nécessite maintenant d'être investigué de manière systématique pour entrer dans le détail des pratiques qui facilitent une meilleure diffusion des travaux de recherche en management. Il incite d'ores et déjà les chercheurs à développer d'autres activités que la seule publication d'articles dans des revues académiques très spécialisées. L'évolution des *business schools* et les modes d'évaluation des enseignants-chercheurs ne semblent pourtant pas aller dans ce sens. Le cadre proposé prône également des designs de recherche multiples et met en évidence le rôle que peuvent jouer la recherche action et la recherche intervention. La domination des recherches quantitatives dans les revues scientifiques les mieux évaluées ne permet pourtant pas d'aller dans cette direction. Enfin, cette communication est l'occasion de montrer l'intérêt et la complexité de l'articulation de la recherche en sciences de gestion et de la pratique du management. Porter un intérêt à cette littérature peut permettre au praticien d'éclairer son action, de développer ses capacités réflexives, voire de mettre en place des pratiques inédites (Sutton, 2004). La quasi-disparition des formations par la recherche ne favorise pourtant pas cette orientation.

Interroger les modalités de diffusion des connaissances en management, c'est ainsi s'intéresser à la visibilité sociale et la pertinence pour nos sociétés de l'enseignant-chercheur en management. Et ce n'est pas le moindre de nos enjeux.

Références

Argyris, C. (1993), *Knowledge for action : a guide to overcoming barriers to organizational change*, San Francisco: Jossey-Bass.

Avenier, M.-J. (2010), Shaping a Constructivist View of Organizational Design Science, *Organization Studies*, 31: 9/10, 1229-1255.

Baldrige, D. C., Floyd, S. W. et Markóczy, L. (2004), Are managers from Mars and Academicians from Venus? Toward an understanding of the relationship between academic quality and practical relevance, *Strategic Management Journal*, 25: 11, 1063-1074.

Bartunek, J. M. (2011), What Has Happened to Mode 2?, *British Journal of Management*, 22: 3, 555-558.

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

- Bennis, W. G. et O'Toole, J. (2005), How business schools lost their way, *Harvard Business Review*, 83: 5, 96-104.
- Crozier, M. et Friedberg, E. (1977), *L'acteur et le système: les contraintes de l'action collective*: Editions du Seuil.
- Dameron, S. et Durand, T. (eds). (2011), *Redesigning Management Education and Research: Challenging Proposals from European Scholars*: Edward Elgar.
- Dameron, S. et Josserand, E. (2007), Dan Schendel : de la business policy au strategic management, in T. Loilier et A. Tellier (dir.) *Les grands auteurs en stratégie*, Ed. EMS-management & société,
- David, A. (2008), La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ?, in A. David, A. Hatchuel et R. Laufer (dir.) *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris: Vuibert, 193-213.
- David, A. et Hatchuel, A. (2007), Des connaissances actionnables aux théories universelles en sciences de gestion, *AIMS*, Montréal.
- Duncan, W. J. (1972), The Knowledge Utilization Process in Management and Organization, *Academy of Management Journal*, 15: 3, 273-287.
- Durand, T. (2002), IV - Professeur de Gestion et Conseil, *Revue Française de Gestion*, 28: 137, 130-134.
- Durand, T. et Dameron, S. (2008), *The future of business schools: scenarios and strategies for 2020*: Palgrave Macmillan.
- Durand, T. et Dameron, S. (2011), Where Have All the Business Schools Gone?, *British Journal of Management*, 22: 3, 559-563.
- Engwall, L., Furusten, S. et Wallerstedt, E. (2002), The changing relationship between management consulting and academia: evidence from Sweden, in M. Kipping et L. Engwall (dir.) *Management consulting : emergence and dynamics of a knowledge industry*, New York: Oxford University Press, 36-51.
- Grossman, J. H., Reid, P. P. et Morgan, R. P. (2001), Contributions of Academic Research to Industrial Performance in Five Industry Sectors, *The Journal of Technology Transfer*, 26: 1, 143-152.
- Hatchuel, A. (1994), Les savoirs de l'intervention en entreprise, *Entreprises et Histoire*, 7:
- Hodgkinson, G. P. et Starkey, K. (2011), Not Simply Returning to the Same Answer Over and Over Again: Reframing Relevance, *British Journal of Management*, 22: 3, 355-369.
- Huczynski, A. (1993), *Management gurus: what makes them and how to become one*, London: Routledge.
- Jarzabkowski, P., Mohrman, S. A. et Scherer, A. G. (2010), Organization Studies as Applied Science: The Generation and Use of Academic Knowledge about Organizations Introduction to the Special Issue, *Organization Studies*, 31: 9/10, 1189-1207.
- Kenworthy-U'Ren, A. (2005), Toward a Scholarship of Engagement: A Dialogue Between Andy Van de Ven and Edward Zlotkowski, *Academy of Management Learning & Education*, 4: 3, 355-362.
- Kiechel, W. (2010), *The Lords of Strategy*, Cambridge, Mass.: Harvard Business Press.
- Kieser, A. et Leiner, L. (2009), Why the Rigour–Relevance Gap in Management Research Is Unbridgeable, *Journal of Management Studies*, 46: 3, 516-533.
- Knights, D. et Scarbrough, H. (2010), In Search of Relevance: Perspectives on the Contribution of Academic—Practitioner Networks, *Organization Studies*, 31: 9/10, 1287-1309.
- Lambrechts, F. J., Bouwen, R., Grieten, S., Huybrechts, J. P. et Schein, E. H. (2011), Learning to Help Through Humble Inquiry and Implications for Management Research, Practice, and Education: An Interview With Edgar H. Schein, *Academy of Management Learning & Education*, 10: 1, 131-147.

- Le Moigne, J. L. L. (1995), *Les épistémologies constructivistes*: Presses universitaires de France.
- Lind, J.-I. et Rhenman, E. (1989), The SIAR School of Strategic Management, *Scandinavian Journal of Management*, 5: 3, 167-176.
- March, J. G. et Augier, M. (2007), The Pursuit of Relevance in Management Education, *California Management Review*, 49: 3, 129-146.
- Markides, C. (2007), In search of ambidextrous professors, *Academy of Management Journal*, 50: 762-768.
- Markides, C. (2011), Crossing the Chasm: How to Convert Relevant Research Into Managerially Useful Research, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47: 1, 121-134.
- Mazza, C. et Alvarez, J. L. (2000), *Haute Couture and Pret-a-Porter*: The Popular Press and the Diffusion of Management Practices, *Organization Studies (Walter de Gruyter GmbH & Co. KG.)*, 21: 3, 567.
- McKenna, C. D. (2006), *The World's Newest Profession: Management Consulting in the Twentieth Century*, Cambridge New York Melbourne: Cambridge University Press
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. W. et Lampel, J. (1998), *Strategy safari : a guided tour through the wilds of strategic management*, New York: Free Press.
- Nicolai, A. et Seidl, D. (2010), That's Relevant! Different Forms of Practical Relevance in Management Science, *Organization Studies (01708406)*, 31: 9/10, 1257-1285.
- O'Brien, J. P., Drnevich, P. L., Crook, T. R. et Armstrong, C. E. (2010), Does Business School Research Add Economic Value for Students?, *Academy of Management Learning & Education*, 9: 4, 638-651.
- Pfeffer, J. et Fong, C. T. (2004), The Business School 'Business': Some Lessons from the US Experience, *Journal of Management Studies*, 41: 8, 1501-1520.
- Rhenman, E. (1973), *Organization theory for long-range planning*: J. Wiley.
- Schein, E. H. (1999), *Process Consultation Revisited: Building the Helping Relationship*, Reading, Mass.: Addison-Wesley / Longman.
- Schön, D. A. (1983), *The Reflective practitioner : how professionals think in action*, New York: Basic Books.
- Sutton, R. I. (2004), Prospecting for valuable evidence: why scholarly research can be a goldmine for managers, *Strategy & Leadership*, 32: 1, pp.27 - 33.
- Tourish, D. (2011), Performativity, metatheorising and journal rankings: what are the implications for emerging journals and academic freedom?, in S. Dameron et T. Durand (dir.) *Redesigning Management Education and Research - Challenging Proposals from European Scholars*, Cheltenham, UK; Northampton, Ma, USA: Edward Elgar, 183-198.
- Tranfield, D., Denyer, D., Marcos, J. et Burr, M. (2004), Co-producing management knowledge, *Management Decision*, 42: 3, 375-386.
- Tushman, M. L. et O'Reilly, C. (2007), Research and relevance: implications of Pasteur's quadrant for doctoral programs and faculty development, *Academy of Management Journal*, 50: 4, 769-774.
- Van Aken, J. E. (2004), Management Research Based on the Paradigm of the Design Sciences: The Quest for Field-Tested and Grounded Technological Rules, *Journal of Management Studies*, 41: 2, 219-246.
- Van De Ven, A. H. et Johnson, P. E. (2006), Knowledge for Theory and Practice, *Academy of Management Review*, 31: 4, 802-821.
- Vermeulen, F. (2005), On Rigor and Relevance: Fostering Dialectic Progress in Management Research, *The Academy of Management Journal*, 48: 6, 978-982.
- Weick, K. E. (2001), Gapping the Relevance Bridge: Fashions Meet Fundamentals in Management Research, *British Journal of Management*, 12: S71.

