



**HAL**  
open science

## Collaboration entre chercheurs et praticiens pour la production de connaissances scientifiques et opérationnelles : réflexions autour d'une expériences canadienne

Josée St-Pierre, Christophe Schmitt, Louis Raymond

### ► To cite this version:

Josée St-Pierre, Christophe Schmitt, Louis Raymond. Collaboration entre chercheurs et praticiens pour la production de connaissances scientifiques et opérationnelles : réflexions autour d'une expériences canadienne. MÉTHODES DE RECHERCHE INNOVANTES POUR CRÉER DES CONNAISSANCES VALIDES ET OPÉRATIONNELLES , Conférence internationale co-organisée par l'Academy of Management et par l'ISEOR Mar 2007, Lyon, France. hal-01704875

**HAL Id: hal-01704875**

**<https://hal.science/hal-01704875v1>**

Submitted on 8 Feb 2018

**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.

## **Collaboration entre chercheurs et praticiens pour la production de connaissances scientifiques et opérationnelles : réflexions autour d'une expériences canadienne**

**Type de contribution : Papier :** Illustrations d'applications de méthodes de recherche sur des problématiques innovantes et sur la création de connaissances opérationnelles pour les praticiens du management

Personne à contacter : Christophe SCHMITT,  
schmitt.christophe@ensaia.inpl-nancy.fr

Josée ST-PIERRE

Chaire J.-Armand Bombardier sur les relations interentreprise et la gestion du risque, Institut de recherche sur les PME, Université du Québec à Trois-Rivières, 3351 Boul. des Fortes, Trois-Rivières, QC, CANADA, G9A 5H7

Tél : 819-376-5011 (4052) ; FAX : 819-376-5138  
josee.st-pierre@uqtr.ca

Christophe SCHMITT

GREFIGE - CEREMO (Université de Nancy 2)  
2, Avenue de la Forêt de Haye, BP 172  
54505 Vandœuvre lès Nancy Cedex  
schmitt.christophe@ensaia.inpl-nancy.fr

Louis RAYMOND

Chaire de recherche du Canada sur la performance des entreprises, Institut de recherche sur les PME,  
Université du Québec à Trois-Rivières,

3351 Boul. des Fortes, Trois-Rivières, QC, CANADA, G9A 5H7  
Tél : 819-376-5011 (3160) ; FAX : 819-376-5079  
louis.raymond@uqtr.ca

# **COLLABORATION ENTRE CHERCHEURS ET PRATICIENS POUR LA PRODUCTION DE CONNAISSANCES SCIENTIFIQUES ET OPÉRATIONNELLES : RÉFLEXIONS AUTOUR D'UNE EXPÉRIENCES CANADIENNE**

## **Josée ST-PIERRE**

Chaire J.-Armand Bombardier sur les relations interentreprise et la  
gestion du risque  
Université du Québec à Trois-Rivières  
(Canada)

## **Christophe SCHMITT**

GREFIGE – CEREMO  
Université de Nancy 2  
(France)

## **Louis RAYMOND**

Chaire de recherche du Canada sur la performance des entreprises  
Université du Québec à Trois-Rivières  
(Canada)

## **Introduction**

Pour certains chercheurs, comme Argyris (1995) ou encore Saint-Arnaud (1992), les savoirs issus de la recherche en management ne sont pas directement actionnables. En effet, la distance est grande entre la recherche et les pratiques managériales, puisque recherche et pratique sont deux « mondes » différents, autonomes mais complémentaires qui ont leur vocabulaire, leurs représentations, leurs exigences, leurs rites. Pour reprendre l'image développée par Boltanski et Thévenot (1989), ces deux mondes fonctionnent à partir d'objets sociaux différents entre lesquels les relations ne sont pas évidentes. Ce constat de départ laisse sous-entendre deux points importants : 1) les savoirs issus de la recherche ne peuvent pas être considérés par nature comme actionnables ; 2) conséquence du premier point, ils deviennent actionnables par l'action des chercheurs et/ou des praticiens. Or, les deux communautés ont beaucoup à gagner à travailler ensemble ; d'une part, les chercheurs pourraient avoir accès à un terrain fertile en questions de recherche à explorer et, d'autre part, les praticiens pourraient avoir accès à un savoir qui se renouvelle continuellement et qui peut être bénéfique dans l'exercice de leur métier ou de leur profession.

On voit alors apparaître l'importance du lien à mettre en œuvre entre chercheurs et praticiens autour de ces savoirs pour les rendre actionnables (Avenier et Schmitt, 2007). Pour cela des méthodes existent, procédant d'une posture méthodologique constructiviste (Mir et Watson, 2000), notamment la recherche action et la recherche intervention (Savall et Zardet, 2004), ainsi que la « science du design » (Hevner, March, Park et Ram, 2004). Ces rapprochements, bien que présentant parfois une pertinence extrême comme dans les domaines de la recherche médicale ou de la pharmacologie, rencontrent cependant certaines difficultés dans d'autres domaines. C'est le cas, par exemple, de la recherche sur les PME qui est fondamentalement différente de la recherche sur les grandes entreprises, les PME étant la plupart du temps des sociétés fermées pour lesquelles l'opacité et le secret demeurent des comportements normaux. L'accès à des données utiles pour la recherche scientifique sur ces entreprises pose toujours un grand défi aux chercheurs.

L'objectif de notre contribution est de nous interroger sur la construction de liens entre chercheurs et praticiens en PME. Pour aborder ce questionnement, nous présenterons une expérience réalisée dans le cadre d'un Laboratoire de recherche universitaire canadien qui montre que, sous certaines conditions, les collaborations peuvent donner des résultats probants pouvant servir à la fois les attentes des praticiens en PME et celles des chercheurs. Dans une première partie, nous proposons de faire l'état de la relation entre chercheurs et praticiens, notamment dans le domaine de la PME et présentons trois principes qui nous semblent importants pour rapprocher ces acteurs. La deuxième partie s'attache tout particulièrement à présenter l'expérience canadienne. Enfin, dans une troisième partie, nous présentons les retombées de cette expérience et revenons sur les principes énoncés au début de ce texte.

## **1. État de la relation entre chercheurs et praticiens : le cas des PME**

Dans cette partie, il s'agit de montrer les attentes limitées que les praticiens ont par rapport à la recherche et d'essayer de comprendre cette situation sous l'angle du peu de connaissances produites pour les praticiens.

### **1.1 Difficultés au niveau de la recherche en PME : entre distanciation méthodologique et posture de recherche**

Tel que dit en introduction, l'image qu'il est possible de retenir pour appréhender la relation entre chercheurs et praticiens est celle de deux "mondes" qui, au sens de Boltanski et Thévenot (1989), fonctionnent à partir d'objets sociaux différents entre lesquels les relations ne sont pas évidentes. Plus précisément, la séparation entre recherche et pratique va largement dépendre de l'intérêt porté par les chercheurs et les praticiens par rapport au travail de chacun. Ainsi, il est nécessaire d'envisager la posture du chercheur par rapport au terrain et celle du praticien par rapport à la recherche :

- *Le chercheur par rapport au terrain.* Comme le souligne Filion (1999), il existe trois clients possibles de la recherche en PME : 1) les chercheurs eux-mêmes; 2) les praticiens ; 3) les concepteurs de politiques publiques. La séparation entre recherche et pratique correspond essentiellement au cas où le chercheur considère un seul et unique client : les chercheurs eux-mêmes. Comme le montre Schmitt (2004), la relation entre terrain et recherche s'inscrit dans une relation linéaire, ponctuelle et unilatérale : du terrain vers la recherche correspondant à la collecte d'informations des chercheurs auprès de praticiens. Avec Paturel et Savall (2001), on parlera d'extériorité du chercheur par rapport au terrain<sup>1</sup>. En d'autres termes, les chercheurs "parlent" avant tout aux chercheurs, sans forcément se préoccuper des attentes des praticiens de PME, ne faisant pas d'effort pour rendre accessible leur travail, puisqu'ils n'en voient pas la pertinence.
- *Le praticien par rapport à la recherche.* La distance peut être plus ou moins grande en fonction de l'intérêt porté par le praticien à la recherche. Un élément important dans la construction de cette relation semble être le niveau de formation du praticien. En effet, il est plus facile pour des personnes ayant eu une formation à la recherche de solliciter ce domaine en cas de besoin. Les expériences montrent qu'une fois intégrée dans un réseau, la collaboration entre praticiens et chercheurs se fait facilement, autour notamment d'actions pérennes (Julien, Raymond, Jacob et Andul-Nour, 2003). De l'autre côté, comme le montrent certains travaux (Avenier et Schmitt, 2005), les praticiens ne reconnaissent pas toujours la recherche en management et son apport pour la pratique. Pour faire le lien avec ce qui a été évoqué précédemment, il est possible d'avancer qu'il existe un problème de compréhension par rapport aux connaissances produites notamment lorsqu'elle n'est pas "traduite" pour d'autres utilisateurs comme les praticiens. Mais aussi et surtout, un second niveau, qui renvoie à la méconnaissance d'un monde par rapport à un autre. Dans cette perspective, il est souvent difficile

---

<sup>1</sup> Un recensement fait par ces auteurs concernant les thèses soutenues dans le domaine du management stratégique, montre que dans plus de 80% des cas, les chercheurs ont mené leur recherche doctorale en se plaçant en position d'extériorité par rapport au terrain, voire sans terrain d'étude du tout.

pour un praticien d'identifier des productions scientifiques qui pourraient l'intéresser ou un réseau portant sur une ou des problématique susceptibles de le stimuler.

La rencontre entre chercheurs et praticiens n'apparaît donc pas comme une nécessité vitale pour leur survie réciproque, elle correspond avant tout à la volonté de certaines personnes de collaborer<sup>2</sup>. A la lumière de ces deux cas de figure, il convient de favoriser la constitution de ponts entre la recherche et la pratique, de construire des espaces favorisant les échanges mais aussi le développement de connaissances pratiques et scientifiques. Dans cette perspective, savoirs académiques et savoirs d'action sont indissociables. Il s'agit donc de renverser l'évidence ontologique de la recherche dans le domaine de la PME au profit d'une approche axiologique, qui engage les représentations et les croyances des personnes concernées et le sens donné aux situations rencontrées. Ce changement agit comme "*un mécanisme perceptif et cognitif qui transforme la réalité en représentation*" (Le Moigne, 1990) et il n'est pas sans incidence. Il impose des concepts, des méthodes et des outils différents.

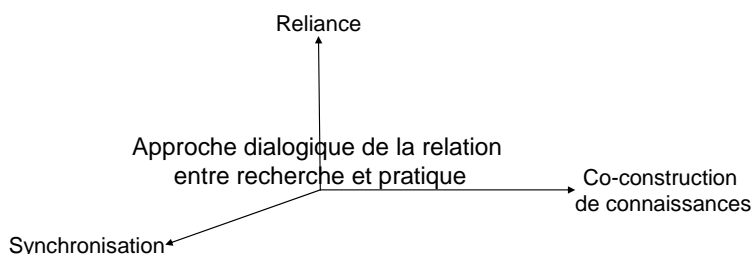
## 1.2 Sortir du cadre dominant : élément de cadrage pour participer à la création de connaissances scientifiques et opérationnelles

Cette dichotomie entre savoir et action, comme le souligne Berny (1996) n'est plus tenable, voire risque d'être préjudiciable notamment pour les chercheurs. En effet, le risque est grand pour eux de développer des savoirs qui ne sont et ne seront pas actionnables. Une des alternatives pour sortir du cadre dominant dans lequel la recherche en PME s'est inscrite est donc de proposer un cadre de recherche non plus dichotomique mais plutôt dialogique<sup>3</sup>.

La suite de nos propos a pour objectif de présenter des caractéristiques liées à la recherche lorsqu'elle est abordée de façon dialogique avec le terrain. A partir de ces éléments, il convient de (re)mettre au centre de la recherche en PME, la construction de connaissances opérationnelles pour le praticien en PME dans une perspective de construction de connaissances scientifiques pour le chercheur. Par rapport aux éléments évoqués dans le paragraphe précédent, il est important de mettre en évidence ce qui suit :

- favoriser la reliance<sup>4</sup> entre terrain et recherche
- favoriser la synchronisation entre le temps lié à la recherche et au terrain
- favoriser la co-construction de connaissances.

**Figure 1.** Des principes favorisant le rapprochement entre recherche et pratique



**Principe de reliance :** Il est nécessaire de sortir, voire de s'affranchir du découpage artificiel dans lequel la recherche s'est inscrite depuis plus de deux siècles en séparant recherche et terrain (Juma, 1996 ; Latour, 1996). Il s'agit d'une distinction couramment admise dans la société, mais qui ne résiste pas à l'épreuve des faits. Plus encore, la question du lien d'opposition entre la recherche et la pratique paraît insoluble. Si l'on

<sup>2</sup> Savall et Zardet (2004) mettent de l'avant la qualité de l'offre de conseil pour expliquer partiellement les raisons qui amènent les entreprises à collaborer avec des chercheurs.

<sup>3</sup> Nous empruntons ce terme à Morin (1977) pour désigner une "*unité symbiotique de deux logiques, qui à la fois se nourrissent l'une l'autre, se concurrencent, se parasitent mutuellement, s'opposent et se combattent à mort*".

<sup>4</sup> Néologisme créé par Bolle de Bal (1996) qui, à la notion de connexion, va ajouter le sens, la finalité, l'insertion dans un système. La reliance est à la fois l'acte de relier ou de se relier et le résultat de cet acte.

reconnaît qu'il n'y a pas de solution à cette opposition, cela sous-entend que le problème est sûrement mal posé. Dans cette perspective, il paraît vain de vouloir la dépasser en donnant notamment plus d'importance à l'un par rapport à l'autre. Le risque est grand de renforcer cette opposition. En voulant dépasser la contradiction entre recherche et pratique cela suppose son existence et même la renforce. Il est donc important d'envisager la recherche et la pratique comme les deux faces d'une pièce. A la lumière de ce premier principe, il convient donc de reformuler différemment le lien entre recherche et pratique.

**Principe de synchronisation** : Le temps de la recherche et le temps de la pratique ne sont pas forcément les mêmes (Julien, 2004). Toutefois, il est important d'envisager des temps "rapprochés" où chercheurs et praticiens vont collaborer. Cette synchronisation va être nécessaire à différents moments, notamment au commencement et à la fin du travail commun entre chercheurs et praticiens. En effet, au début, il s'agit notamment de définir un cahier des charges sur lequel les différents acteurs doivent se mettre d'accord. Sans ce point de départ, la collecte de données, les entretiens terrain, etc. risquent de ne répondre qu'aux attentes des chercheurs.

**Principe de co-construction de connaissances** : Ce point est le plus important par rapport à une approche dialogique de la recherche en PME. En effet, il s'agit bien de construire des connaissances non seulement pour la recherche mais aussi pour le terrain. Pour la pérennisation de cette relation, cette double construction est une nécessité vitale. Dans le cas contraire, la collaboration entre chercheur et praticien est vouée à l'échec à moyen terme. Cette construction se fait en interaction entre chercheur et praticien (voir le principe de synchronisation). Précisons les deux cas de figure suivant :

- si le chercheur ne crée pas de connaissances scientifiques, cela signifie que son travail peut s'apparenter à un travail de consultation<sup>5</sup>, créant seulement des connaissances opérationnelles. L'utilitarisme ne doit pas l'emporter sur les connaissances scientifiques (Schmitt, 2004). Dans une certaine mesure, on peut souligner que les instances d'évaluation au sein de l'université permettent d'éviter cet utilitarisme. Pour s'en assurer, Julien (2004) évoque un certain nombre de précautions à prendre comme le financement mixte, la multiplicité des partenaires, ou encore la conservation des droits de diffusion et de propriété intellectuelle.
- inversement, s'il ne crée que des connaissances scientifiques, les praticiens pourraient ne pas y voir leur intérêt. Dans ce cas de figure, il est difficile d'intéresser les praticiens à la recherche et éventuellement de compter sur leur collaboration pour avoir accès aux données du terrain, notamment, en dehors d'une volonté d'ouverture intellectuelle de ceux-ci. Du même coup, il est important que les praticiens ne considèrent pas les chercheurs comme des consultants.

Cette co-construction de connaissance pour le chercheur et le praticien nécessite donc un double travail : répondre aux attentes du terrain et répondre aux attentes de la recherche. Les deux parties doivent tirer profit de cette collaboration. Celle-ci est d'autant plus importante que le chercheur dans le domaine de la gestion et surtout des PME, vit un dilemme dans le choix de ses modes de recherche, dilemme renforcé par la confusion créée par les organismes subventionnaires. En effet, ces derniers favorisent le rapprochement entre chercheurs et praticiens afin d'accroître la «pertinence sociale» de la recherche dans un contexte de restrictions budgétaires et de déficits publics. L'ampleur du dilemme vient du fait que pour accéder à ces fonds de recherche limités et tant convoités, le chercheur doit obtenir la caution de ses pairs grâce à ses réalisations, lesquelles doivent donc revêtir un caractère scientifique ! Ainsi, pouvoir répondre à des objectifs de recherche et de terrain est le double enjeu que les chercheurs en PME ont à relever.

## 2. Un cadre de recherche dialogique : une expérience canadienne concluante ?

Cette section sera consacrée à la présentation d'une expérience canadienne pouvant être qualifiée de réussie, qui a mené au développement d'un outil de diagnostic à l'intention des PME afin de leur permettre de bien

---

<sup>5</sup> Comme le rappellent Raymond, Bili et El Alami (2004), l'activité de consultation est un processus linéaire (engagement – diagnostic – action – désengagement) qui s'appuie sur des solutions qui ont déjà fait leurs preuves sur le terrain dans d'autres contextes.

gérer leur performance. Cette expérience a toutefois connu son lot de difficultés qu'il est utile d'exposer afin d'illustrer l'importance des concepts précédents de reliance, de synchronisation et de co-construction.

## 2.1 Origine et développement du produit PDG®

Le développement du PDG® est né du besoin des entrepreneurs de faire évaluer leur performance par un organisme externe capable de présenter un bulletin de santé de leur situation globale, mais qui refléterait aussi leur potentiel de performance future. Ce bulletin de santé pourrait alors être utilisé à la fois pour gérer l'entreprise grâce à l'identification de sources d'amélioration et pour présenter aux institutions financières comme reflet de leur potentiel. Face à ce défi, un regroupement de gens d'affaires a sollicité une équipe de chercheurs universitaires pour aider au développement d'un outil de gestion. Après plusieurs mois de discussion, le projet est apparu intéressant aux chercheurs puisqu'il permettrait d'accéder à des données confidentielles et stratégiques sur un échantillon important de PMI, pouvant favoriser le développement de la recherche universitaire.

Pour rencontrer les objectifs et répondre aux besoins des entrepreneurs, une équipe pluridisciplinaire de dix chercheurs représentant l'expertise présente dans la gestion d'une PMI a été constituée. De leur côté, les entrepreneurs ont mis sur pied un comité d'une douzaine de personnes qui a été fortement impliqué dans le développement du projet pendant les deux premières années.

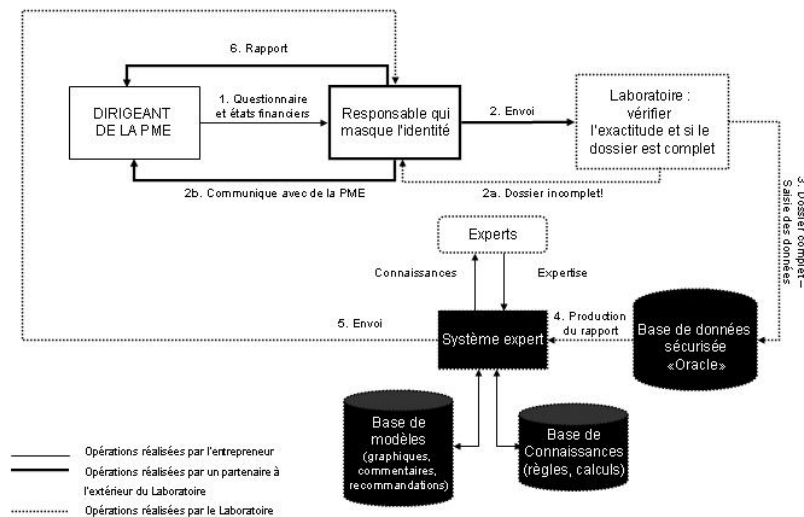
Le processus de développement initial a été long pour arriver à une version satisfaisante «opérationnalisable», pour différentes raisons. Dans les paragraphes qui suivent, la démarche utilisée pour le développement est présentée afin de montrer les défis qui se présentaient aux chercheurs :

1. *Trouver un consensus autour de la notion de performance et de ses déterminants.* Les écarts de point de vue entre chercheurs et praticiens ont fait l'objet de beaucoup de discussions fortement animées. Les difficultés des chercheurs étaient d'amener les praticiens à s'éloigner de leur entreprise pour arriver à comprendre d'un point de vue plus conceptuel ce que signifie la performance et comment on peut arriver à la mesurer. Alors que les chercheurs ont beaucoup de facilité à généraliser des concepts, les praticiens font souvent référence à des anecdotes vécues par leur entreprise et parfois non généralisables à d'autres. Les chercheurs et les praticiens ont du apprendre à communiquer efficacement en acceptant que tous les points de vue étaient valables et complémentaires.
2. *Arriver à un consensus sur l'outil de collecte de données.* La préparation de l'outil de collecte de données a nécessité le travail d'une équipe de chercheurs pluridisciplinaire (stratégie, ressources humaines, systèmes d'information, génie industriel, logistique, marketing, économie et finance) et d'un groupe d'entrepreneurs aux besoins variés et aux préoccupations diverses. Plusieurs défis se sont présentés aux membres de cette équipe :
  - a. Identifier les indicateurs de performance à long terme des entreprises et les facteurs prédictifs des difficultés, tout en réduisant au minimum le contenu du questionnaire. Il a aussi fallu expliquer que, compte tenu de l'état des connaissances sur la performance à long terme des PME, un certain nombre de questions devaient être ajoutées au questionnaire et qui ne serviraient pas immédiatement à évaluer l'entreprise, mais seraient d'abord utilisées à des fins de recherche.
  - b. Trouver un langage commun permettant à la fois aux chercheurs de différentes disciplines d'appréhender du même point de vue la performance, ainsi qu'aux entrepreneurs de répondre adéquatement au questionnaire. La responsable du projet a joué le rôle d'intégrateur de l'information ainsi que de vulgarisateur pour maintenir le langage à la portée des entrepreneurs.
  - c. Ne pas intégrer au questionnaire ni au rapport les pratiques de gestion «à la mode», qui demanderaient d'être régulièrement mises à jour, ce qui ne convenait pas à un outil aussi complexe que celui qui était en développement.

3. *Produire un rapport «utile et pertinent.* L'aspect pédagogique du rapport demeurait un souci pour les chercheurs qui devaient trouver le meilleur moyen de communiquer une information complexe à une clientèle variée et hétérogène. Par contre, il ne fallait pas surestimer la capacité des entrepreneurs à lire et comprendre autant d'information différente même si celle-ci est présentée sous forme de graphiques. Finalement, la production du rapport devait être assurée à l'intérieur d'un délai de quatre semaines, pour maintenir l'intérêt des dirigeants. C'était un autre défi puisque le système informatisé de génération du rapport n'était pas conçu et que le rapport n'était pas définitivement approuvé. Ce rapport évoluera constamment pendant plus de trois ans, faisant en sorte que le développement informatique n'a pu être optimisé.
4. *Démocratiser l'outil en le rendant accessible à un grand nombre de chefs d'entreprise.* Le fait que les chefs d'entreprise engagés dans ce développement étaient fortement intéressés à obtenir un rapport riche et utile a biaisé leurs commentaires et leur évaluation du temps de réponse au questionnaire. L'outil développé s'est avéré trop complexe pour le dirigeant « moyen » non impliqué dans le processus. Ceci a mené à un nombre important d'ajustements retardant en conséquence l'accessibilité de l'outil pour un grand nombre d'entreprises et la constitution d'une base de données utile pour la recherche scientifique.

Pour pouvoir produire un rapport pertinent dans des délais qui conviennent aux gens d'affaires, une infrastructure informatique complète allant de la saisie des données jusqu'à la formulation des recommandations au dirigeant, via un système expert, a dû être développée. Voici une représentation schématique du processus de production d'un rapport PDG®.

**Figure 2.** Étapes de production d'un rapport PDG®



## 2.2 Facteurs de tension dans le développement du projet

L'équipe de chercheurs a pu être mise sur pied pour le développement de ce projet, dans l'espoir d'avoir accès à des données utiles pour la recherche. Cette équipe était supportée par des étudiants de maîtrise ainsi que des professionnels de recherche. Le budget annuel de ce projet se situait, pour l'Université, aux environs de 150 000 € et servait à payer les salaires des assistants, à assumer les coûts d'infrastructure (ordinateurs, logiciels) et à financer quelques congrès scientifiques. Cette dernière utilité était nécessaire pour conserver l'intérêt des chercheurs dans le projet, puisqu'ils ne touchaient aucune rémunération pour leur contribution. Il a fallu travailler pendant plus de deux ans pour obtenir ce budget et espérer avoir une certaine quiétude financière.



Mais cela n'a pas permis d'atténuer toutes les tensions qui ont été vécues dans cette expérience, dont les principales sont décrites ci-après.

- Difficulté pour les gens d'affaires de comprendre l'importance de l'implication d'un chercheur dans un tel projet : le chercheur n'est pas rémunéré par le projet et doit continuer à réaliser ses tâches d'enseignement, de recherche et de production scientifique; le chercheur n'est pas «au service» des gens d'affaires et ses priorités ne sont pas nécessairement alignées sur leur réalité. Et aussi, les recherches que réalisent le chercheur, même en faisant appel aux données du terrain, ne sont pas la propriété des gens d'affaires. La reliance entre praticiens et chercheurs se construit. Il est nécessaire de faire des efforts pour mieux comprendre les préoccupations et les attentes des différents participants au groupe de travail.
- Difficulté de travailler avec du personnel à temps partiel non permanent; l'équipe étant composée surtout d'étudiants gradués était forcément instable, ce qui n'aurait pas été le cas si le projet avait été développé par une entreprise privée ou s'il avait pu compter, dès le départ, sur un financement adéquat.
- Retard dans la constitution d'une base de données «valable» pour la recherche scientifique. Cette situation a créé des conflits entre les chercheurs et les praticiens dans la mesure où l'intérêt des chercheurs dans le projet était lié à cette base de données et que celle-ci tardait à se développer. Il a fallu attendre plusieurs années pour obtenir une première réalisation scientifique; le mécontentement vécu par les chercheurs demeurait totalement incompréhensible pour les praticiens.
- Importance des activités de gestion et de coordination dans un tel projet : réunions, validation et rencontres avec des gens d'affaires, recherche de financement, promotion du projet et du produit, et tout ça par un professeur à temps plein non rémunéré par le projet. Finalement, le chercheur se transforme en « chef de projet », réduisant ainsi sa contribution aux aspects scientifiques du développement.

Une des explications aux tensions dans ce projet, provenait d'une incompréhension importante des objectifs et contraintes des différents acteurs, dont la valeur du « temps ». On retrouve bien ici, les deux mondes évoqués précédemment avec leur propre représentation de la situation. Les chercheurs veulent trouver les bonnes réponses et les praticiens veulent rapidement des réponses satisfaisantes. Le temps précieux des praticiens se butait ainsi à la rigueur des chercheurs. Ajoutons que les difficultés et les tensions se sont beaucoup estompées lorsque le conseil d'administration du groupe de praticiens a été réuni afin que leur soient présentés l'équipe, la démarche de production du rapport, la complexité du produit, et les difficultés que chacune des demandes ponctuelles pouvaient entraîner.

### **2.3 Facteurs de succès**

Évidemment, comme ce projet a connu un heureux dénouement, les acteurs ont su trouver un mode de travail et de coordination qui satisfaisait leurs exigences et contraintes respectives. Nous pouvons ainsi résumer comme suit les facteurs de succès qui ont fait que tous ont persévéré malgré les tensions de départ.

- Respect mutuel de l'expertise et des connaissances de chacun et volonté avouée que chacun des acteurs « bénéficie » du projet.
- Capacité d'utiliser un langage commun pour que chacun comprenne les arguments de l'autre.
- Motivation et intérêt des acteurs pour le projet.
- Obtention d'un financement « universitaire » par un organisme reconnu ce qui enlevait beaucoup de pression sur les chercheurs et assurait aussi leur indépendance face aux praticiens.

- Pluridisciplinarité de l'équipe, implication d'étudiants gradués et possibilités de publication à différentes phases du développement du projet; à cet effet, les gens d'affaires n'ont posé aucune restriction quant à la publication scientifique, en-dehors des règles d'éthique habituelles.

### **3. Retombés et retours sur une expérience de collaboration entre chercheurs et praticiens**

L'implication d'une équipe de recherche aussi importante pour un seul projet ne pouvait être justifiée que si les retombées pour la recherche scientifique et la communauté étaient proportionnelles aux ressources engagées. Or, malgré qu'elles aient mis un certain temps à se manifester, ces retombées ont été positives et le sont encore.

#### **3.1 Les retombées de ce projet pour la société**

Le projet se compose maintenant d'une infrastructure complexe comprenant, notamment, une base de données centrale, des logiciels d'exploitation pour celle-ci, un système expert permettant de produire « rapidement » les rapports pour les dirigeants d'entreprise, un dictionnaire de variables et un outil permettant d'extraire les données de la base destinés à faciliter l'utilisation pour les étudiants et les chercheurs. À ce jour, on pourrait résumer comme suit les principales retombées de cette expérience pour différents acteurs :

- Pour les chefs d'entreprise : accès à un outil de diagnostic comparatif sur une base continue où leur entreprise peut être évaluée dans des délais très courts ;
- Pour les pouvoirs publics : accès à une base de données complexe sur des PME mise à jour régulièrement. Cette base de données a été utilisée pour la production de rapports de recherche déposés auprès des pouvoirs publics pour la définition de leurs politiques et programmes à l'intention des PME.
- Pour les universités : accès à du financement externe et reconnaissance de l'expertise développée grâce à leurs chercheurs. On notera également le développement de quelques collaborations de recherche avec d'autres institutions canadiennes et européennes et le recrutement d'étudiants pour les études de cycles supérieurs.
- Pour les étudiants : accès à une base de données permettant de réaliser leur rapport de recherche plus rapidement que s'ils avaient effectué leur propre collecte de données et aussi de bénéficier d'une étendue plus vaste de variables.
- Pour les chercheurs : production scientifique et expertise reconnues sur le plan international et accès à des subventions de recherche de valeur appréciable ; production aussi de connaissances pragmatiques au bénéfice de l'enseignement et des communautés professionnelles, favorisant ainsi une plus grande employabilité des étudiants.

#### **3.2 Éléments de retour à partir de l'expérience menée**

Il est utile de revenir sur les éléments du modèle présentés à la figure 1 afin de comprendre la pertinence et la signification de chacun de ceux-ci dans un cadre appliqué comme celui évoqué à la section précédente.

*Retour sur le principe de reliance* : mettre en place le principe de reliance a amené à constituer un groupe composé de chercheurs et de praticiens, experts dans leur domaine. Ce premier point est suffisamment novateur pour le souligner. En effet, bien souvent les chercheurs, à partir d'une connaissance du terrain, construisent en vase clos les outils qui leur serviront par la suite sur le terrain. Ce travail de reliance est apparu comme un préalable pour le développement du projet, pour assurer la pertinence du produit auprès des praticiens, facilitant ainsi la collecte de l'information. A travers ce groupe, un vrai travail de traduction au sens de Latour (1989) a été réalisé en mettant "*en relation des acteurs présents au sein d'un même ensemble mais dont les "mondes" sont éloignés*" (Amblard et alii 1996). Ce travail de traduction a favorisé par la suite, l'adéquation entre l'outil et les besoins des praticiens.

*Retour sur le principe de synchronisation* : Le principe de synchronisation vient compléter le principe de reliance envisagé précédemment. Alors que la relation entre chercheurs et praticiens est souvent envisagée de façon asynchrone, la mise en place d'un groupe de travail a permis d'introduire un temps de synchronisation. Cette synchronisation a favorisé la confrontation des représentations des différents acteurs. Dans les faits, cette synchronisation a été importante notamment dans la définition du mode de production et d'exploitation de l'outil. A la lumière de cette expérience, il est possible d'avancer que la démarche mise en œuvre se rapproche de la littérature décrivant les situations de co-conception (Ben Mahmoud-Jouini, 2003).

*Retour sur le principe de co-construction de connaissances* : Comme l'évoquent Savall et Zardet (2004), on peut parler de co-construction de connaissances à partir du moment où l'objectif de la démarche est de développer des connaissances pour les praticiens d'un côté et pour les chercheurs de l'autre. Dans la mesure où la collaboration a permis de produire un questionnaire satisfaisant les chercheurs et pertinent pour les praticiens, de développer un rapport de diagnostic à partir d'un système expert auquel les praticiens ont pu collaborer indirectement en faisant état des facteurs influençant leur situation, et d'arriver à une compréhension plus importante et plus fine des déterminants et des mesures de la performance, on peut confirmer que cette expérience a permis une co-construction de connaissances pertinentes pour tous les acteurs en jeu.

## CONCLUSION

Bien que chercheurs et praticiens évoluent dans des "mondes" différents, des ponts existent mais d'autres sont à construire entre ces deux mondes. Notre contribution avait pour objectif de s'intéresser à un dispositif mis en place par des chercheurs canadiens permettant de produire à la fois des connaissances scientifiques et opérationnelles et de montrer les possibilités qu'offrent les collaborations entre chercheurs et praticiens. Sous le respect de certaines conditions, de telles collaborations sont possibles et, dans le cas de la recherche sur les PME, fortement souhaitables.

Mais, derrière cette réflexion sur le lien entre chercheurs et praticiens, il ne faut toutefois pas négliger les risques que le chercheur prend en s'engageant dans cette voie. Un premier risque correspond à son engagement sur le terrain. Ce risque peut s'apparenter à une domination du terrain sur la recherche. Le travail sur les connaissances à partir de leur communication renvoie à un équilibre subtil entre le travail à destination des praticiens et à destination des chercheurs. Un second risque correspond à la légitimité de son travail de recherche par rapport à la communauté scientifique. Il appartient au chercheur qui désire demeurer dans les réseaux scientifiques dominants, de trouver cet équilibre dans sa relation avec les praticiens, et aux universités de mettre en place des conditions de travail satisfaisantes pour les chercheurs, des mécanismes de financement adéquats ainsi que des modes de surveillance qui favoriseront ces collaborations au bénéfice de tous les acteurs, incluant la société.

## Références

- Amblard H., Bernoux P., Herreros G., Livian Y.-F. (1996), *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Seul, Paris.
- Argyris C. (1995), *Savoir pour agir*, InterEditions, Paris.
- Avenier M.-J., Schmitt C. (2007), *La construction de savoirs pour l'action*, L'Harmattan, Paris.
- Avenier M.-J., Schmitt C. (2005), "La communication des savoirs actionnables à diverses communautés de praticiens : chaînon souvent manquant dans la recherche", *AIMS*, Angers, juin.
- Ben Mahmoud-Jouini S. (2003), *Co-conception et savoirs d'interaction*, Plan Urbanisme Construction Architecture (PUCA), Laboratoire de l'Ecole polytechnique, Paris.
- Berny J.-M. (1996), "Savoirs théoriques et gestion", in Barbier J.M., *Savoirs théoriques et savoirs d'action*, PUF, Paris.
- Bolle de Bal M. (1996), *Voyages au cœur des sciences humaines. De la Reliance*, Editions l'Harmattan, Paris.

- Boltanski L., Thévenot L. (1989), "Justesse et justice dans le travail", Cahiers du centre d'études de l'emploi, Paris, PUF.
- Filion L.-J. (1999), *Tintin, Minville, l'entrepreneur et la potion magique*, Les grandes conférences, Presses HEC.
- Julien, P.-A. (2004), "Actionnabilité de la recherche universitaire : Du temps long au temps allongé. Le cas de la chaire Bombardier", *Revue internationale PME*, 17(3/4), 69-94.
- Julien P.-A., Raymond L., Jacob R., Abdul-Nour G. (2003), *L'entreprise-réseau : Dix ans d'expérience de la Chaire Bombardier Produits récréatifs*, Presses de l'Université du Québec, Québec.
- Hevner A.R., March S.T., Park J., Ram S. (2004), "Design science research in information systems", *MIS Quarterly*, 28 (1), 75-105
- Juma C. (1996), "Vers une économie non newtonienne", dans *La mort de Newton*, Maisonneuve et Larose, Paris, p. 69-106.
- Latour B. (1989), *La science en action*, Gallimard, Paris.
- Latour B. (1996), "Sur la pratique des théoriciens", in Barbier J.M., *Savoirs théoriques et savoirs d'action*, PUF, Paris.
- Le Moigne J.-L. (1990), *La modélisation des systèmes complexes*, Dunod, Paris.
- Mir R., Watson A. (2000), "Strategic management and the philosophy of science: The case for a constructivist methodology", *Strategic Management Journal*, 21, 941-953.
- Morin E. (1977), *La méthode*, Tome I : "La nature de la nature", Le Seuil, Paris.
- Paturel R., Savall H. (2001), "La légitimité de la recherche académique en management stratégique", *Revue Sciences de gestion*, n° 29, été 2001, p. 175-208.
- Raymond L., Blili S., El Alami D. (2004), "L'écart entre le consultant et la P.M.E. : analyse et perspectives", *Gestion*, 28(4), 52-60.
- Saint-Arnaud Y. (1992), *Connaître par l'action*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal.
- Savall H., Zardet V. (2004), *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique*, Paris, Economica.
- Schmitt C. (2004), "Pour une approche dialectique de la relation entre recherche et pratiques entrepreneuriales : une relation en quête de sens", *Revue internationale PME*, vol 17, n°3-4, p. 43-68.