

INTRODUCTION

PRODUIRE DU SAVOIR ET DE L'ACTION : LE RÔLE DES DIRIGEANTS-CHERCHEURS

Soufyane FRIMOUSSE et Jean-Marie PERETTI

Les recherches publiées dans les revues académiques en sciences de gestion font souvent l'objet du reproche d'être très peu « actionnables » et de ne pas permettre aux managers et aux dirigeants de prendre de bonnes décisions. Pearce et Huang (2012) l'ont notamment démontré à travers une étude sur des revues anglo-saxonnes. Or, les sciences de gestion sont les sciences de l'action ! Autre constat, les connaissances apportées par la recherche académique en sciences de gestion sont souvent méconnues et peu utilisées par les entreprises qui se méfient de travaux considérés comme abstraits et incompréhensibles pour les non-initiés. Et cependant, la demande de savoir est croissante. La société contemporaine est une société du savoir, fondée sur la pénétration du savoir scientifique dans toutes les sphères de la vie. La recherche et l'innovation sont les moteurs du développement social et économique et, en sciences de gestion, sciences de l'action, la nécessité d'une contribution réelle des chercheurs au développement des organisations est reconnue. Dès lors, comment expliquer ce paradoxe d'une recherche en sciences de gestion reconnue nécessaire et pourtant peu valorisée par les entreprises ?

Tout d'abord, la carrière des enseignants-chercheurs dépend de leur capacité à publier dans les meilleures revues académiques. À l'heure du « *publish or perish* », de nombreux chercheurs se focalisent sur des questions qui n'entrent pas en résonance avec les problèmes rencontrés par les acteurs de terrain. Les enseignants-chercheurs préfèrent parfois faire tourner les bases de données disponibles de leurs laboratoires de recherche tout en s'efforçant de répondre aux règles et aux normes qui régissent la rédaction des articles des revues académiques. Plus les revues sont prestigieuses, plus elles ont tendance à être conservatrices et à s'enfermer dans une forme de mathématisation des méthodes et des traitements. Cette véritable *doxa* provoque un fonctionnement en vase clos. Dit autrement, dans le monde de la recherche académique, les règles du jeu sont claires : il faut publier des recherches menées selon des critères rigoureux de plus en plus exigeants. Les délais de publication s'allongent du fait des révisions multiples qu'impose la rigueur de la démarche garantissant la qualité scientifique des résultats et, lorsque l'article est publié, la question de recherche a souvent perdu de sa pertinence dans un contexte en forte transformation. Cette prédominance de la pensée induite et contrainte par le calcul pour le calcul, toujours automatisé et parfois même sous-traité, dans les revues présente le risque de confondre allègrement calculer avec réfléchir et analyser avec penser. Cette pensée mathématique, positiviste et impersonnelle se construit de plus en plus hors de la sensibilité humaine, donnant une vision tronquée des réalités. La recherche en sciences de gestion doit concilier rigueur et pertinence et l'objectif de publication dans les revues académiques les mieux classées ne doit pas nuire à la fertilité de la recherche.

Ensuite, le rapprochement des chercheurs avec les entreprises peut donner lieu à de la recherche trop appliquée au seul bénéfice à court terme de l'entreprises. Or un chercheur doit également produire des résultats généralisables et durables, des connaissances fondamentales et interroger la société dans son ensemble. Se rapprocher des organisations est souvent considéré comme une forme d'anti-intellectualisme et/ou un nivellement par le bas, voire même une absence d'éthique puisque le chercheur serait soumis à l'influence du monde des affaires. Le chercheur

étant soupçonné de perdre son objectivité et sa neutralité, de devenir complice des dirigeants en apportant une caution scientifique à la recherche du profit au détriment du caractère désintéressé de la recherche. Le milieu des affaires est parfois méconnu voir caricaturé dans le milieu académique, considérant les dirigeants comme privilégiant l'intérêt des actionnaires au détriment de l'intérêt de toutes les autres parties prenantes, n'assumant pas leur responsabilité sociétale même lorsqu'ils communiquent sur certaines actions dans le domaine social, sociétal ou environnemental. La méfiance à l'égard des entreprises peut conduire à ne pas travailler sur les problématiques qui intéressent réellement les organisations au détriment de l'influence que la recherche en sciences de gestion pourrait avoir sur les organisations.

Dans ce contexte, la recherche en sciences de gestion est-elle condamnée à demeurer une activité de chercheurs pour des chercheurs ? Bien sûr que non ! La recherche en gestion ne peut pas faire l'impasse sur la question de la pertinence de son objet. Si la rigueur est nécessaire, elle n'est pas suffisante. Pour espérer influencer les pratiques des entreprises, la recherche en gestion doit être pertinente. Elle doit aborder des sujets à forts enjeux pour les organisations afin de produire des connaissances fondamentales et actionnables. Il s'agit de concilier rigueur, savoirs et utilités. Une étroite coopération entre le théoricien et l'expérimentateur, le chercheur et le dirigeant apparaît fructueuse. Ce rapprochement s'effectue à travers la création de chaires de recherche et le développement de programmes de formation à la recherche et par la recherche pour des praticiens. Cette proximité confère un avantage non négligeable pour comprendre et repérer les véritables enjeux organisationnels et sociétaux. Ces dispositifs permettent aux enseignants-chercheurs de répondre aux préoccupations des entreprises en mobilisant les ressources internes de praticiens chercheurs ! Pour les dirigeants et les managers, faire de la recherche académique permet de formaliser une diversité de savoirs issus de leur agir professionnel (Schön, 1983).

Il s'agit donc de complémentarité entre les deux populations qui, dans des démarches d'apprenance, alimente une communauté d'apprentissage source d'intelligence collective. La complexité croissante des problèmes rencontrés et le besoin de systémie afin de saisir et de regrouper des éléments fractionnés et dispersés imposent cette collaboration. L'intelligence collective suppose le partage de l'information, le respect de règles communes, la multiplication d'interactions et de connexions sociales afin de développer des pratiques collaboratives (Frimousse et Peretti, 2019). Connaissances pratiques et expériences à l'origine des questionnements du dirigeant se mêlent à la rigueur académique et aux connaissances fondamentales de l'enseignant-chercheur.

Ce rapprochement entre l'entreprise et la recherche académique contribue ainsi à l'émergence de dirigeants-chercheurs. Rigueur méthodologique validée par les pairs et pertinence attestée par les professionnels sont ainsi conciliées ! Le dirigeant-chercheur a l'avantage d'avoir un accès aux terrains et aux données. Il a la possibilité de mener sa recherche au sein de son organisation et de sa réalité. C'est une valeur ajoutée qui le distingue de l'enseignant-chercheur qui mène des recherches sur les organisations sans y être acteur, si ce n'est dans le cas, assez rare, de l'observation participante. Pour prendre de la distance et mener un travail de réflexivité afin de

ne pas être prisonnier de son système de représentation, le dirigeant-chercheur a besoin d'acquiescer les démarches académiques que lui apporte l'enseignant-chercheur qui l'accompagne. Il peut ainsi trouver d'autres manières de voir son monde professionnel. La confrontation des idées est ici primordiale.

Cette hybridation ne peut que déboucher sur un processus de co-création et de diffusion de connaissances scientifiques actionnables au service de l'organisation et de la société. Elle s'inscrit et dépasse les modèles de la recherche-action (Argyris, 1993) ou de la recherche-intervention (David, 2000). Cette recherche plus collaborative entre dirigeant-chercheur et enseignant-chercheur aide à créer des ponts entre les théories et les pratiques de gestion.

Dans cette optique, le *Doctorate in Business Administration* (DBA) est une formation doctorale fortement ancrée dans le monde des affaires qui s'inscrit dans une perspective de développement de carrière. Le DBA a été créé à l'origine par la Harvard Business School pour permettre à des cadres dirigeants de mener des recherches sur des sujets choisis à partir des problématiques de leurs organisations. Ces programmes de recherche sont compatibles avec une activité professionnelle.

L'Executive Doctorate in Business Administration (EDBA), formation de haut niveau de cadres supérieurs et managers en activité, permet de construire un pont entre la recherche et le monde professionnel. L'EDBA est une formation doctorale conçue pour compléter les compétences professionnelles des managers par des qualifications académiques. L'EDBA crée des synergies entre praticiens et enseignants-chercheurs et favorise une réelle combinaison entre compétences professionnelles et qualifications académiques. Les doctorants mènent une recherche pertinente pour le monde de l'entreprise grâce à la transférabilité de leurs pratiques managériales en répondant aux exigences académiques rigoureuses. Ils bénéficient d'une perspective théorique sur le sujet qu'ils ont retenu en prenant en compte les considérations pratiques de leur contexte professionnel. L'EDBA cherche à enraciner des pratiques dans la théorie, dans le but de faire avancer les pratiques (Digout, Senechal et Salloum, 2019).

Les doctorants arrivent avec leur passion. Ils ont constaté des problèmes, imaginé des solutions. Leur objectif durant le DBA est de confronter des grilles d'analyse théoriques à leur pratique, de formaliser le problème avec ces outils et de travailler sur des problèmes concrets, en particulier ceux auxquels ils sont confrontés dans leur organisation. Ils acquièrent ainsi les compétences en recherche utiles dans la vie professionnelle pour comprendre les situations et agir. Ils développent des compétences de conceptualisation, écriture, publication et transfert de connaissances. La thèse d'EDBA a une visée appliquée essentielle et doit donc permettre de répondre à une problématique de management, en mobilisant les concepts et les théories les plus pertinentes pour le problème traité. Les exigences à respecter sont les mêmes que pour les thèses de PhD en ce qui concerne le positionnement scientifique, la rigueur dans le recueil et dans le traitement des données et l'existence de justification quant aux choix, affirmations et conclusions. La thèse d'EDBA met l'accent sur le cadrage théorique du problème de management étudié et sur les contributions managériales et sociétales de la recherche. La qualité

d'une thèse d'EDBA repose sur l'expérience de son auteur et l'accès à des terrains originaux ainsi que sur la solidité du cadrage théorique, la robustesse des méthodes employées et les contributions managériales et sociétales de la recherche.

Un programme de DBA axé sur la recherche offre aux participants la possibilité d'obtenir les qualifications et compétences professionnelles les plus élevées favorisant un management éclairé dans la prise de décision et la résolution de problèmes. Reliant activement les entreprises et les milieux universitaires, un programme d'EDBA accompagne les transformations par le biais de recherches originales et rigoureuses. Les thèses des docteurs proposent des recommandations pertinentes aux organisations pour réussir leur transformation et relever les principaux défis.

La participation à une communauté de praticiens-chercheurs permet aux bénéficiaires d'un programme DBA de construire un réseau, professionnel et académique de haut niveau et se suivre les dernières tendances et savoirs dans les divers domaines du management.

Reconnus en tant que Docteurs en Business Administration, les titulaires d'un EDDBA, professionnels de référence, sont particulièrement appréciés pour intervenir dans les institutions d'enseignement supérieur qui recherchent des intervenants hautement qualifiés. Les EDDBA intéressent les organisations soucieuses de bénéficier d'expertises de haut niveau. Les recherches menées pour leur thèse permettent aux doctorants de partager des résultats avec le public le plus large possible et de publier dans des journaux internationaux, académiques ou professionnels de renom, et ainsi augmenter leur visibilité auprès des entreprises et des milieux universitaires.

Cet ouvrage apporte aux dirigeants-chercheurs les connaissances, les méthodes et les approches indispensables à la formulation du projet de recherche et à la réalisation de la thèse de DBA. Les 22 chapitres rédigés par 36 enseignants-chercheurs favorisent la progression dans la réalisation d'une recherche appliquée élaborée avec une approche structurée. L'ouvrage comprend deux grandes parties étroitement liées. La première partie permet au dirigeant-chercheur de positionner, modéliser et articuler sa recherche. La seconde partie présente les démarches pour collecter, traiter et valoriser son travail. L'intérêt étant de produire du savoir et de l'action.

BIBLIOGRAPHIE

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

Barthélemy J. (2012), Pour une recherche en gestion conciliant rigueur et pertinence, *Revue française de gestion*, 228-229(9).

David A. (2000), La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ? in David A., Hatchuel A., Laufer R. (dir.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert, Fnege.

Digout J., Senechal J. et Salloum C. (2019), *Methods and Tools for Completing Doctor of Business Administration (DBA)*, Thèse, Cambridge Scholars Publishing.

Frimousse S. et Peretti J.-M. (2019), Comment développer les pratiques collaboratives et l'intelligence collective, *Question(s) de management*, (25).

Pearce J. et Huang L. (2012), The decreasing value of our research to management education, *Academy of Management Learning & Education*, 11(2), 263-271.

Schön D.A. (1983), *The reflective practitioner : How professionals think in action*, Basic books, New York.