

AVANT-PROPOS

Michel Kalika

Ce livre s'inscrit dans le développement de la nouvelle institution doctorale que constitue le Business Science Institute (BSI). Pourquoi avoir créé cette institution et pourquoi avoir lancé cette nouvelle collection d'ouvrages aux Editions EMS ?

L'idée de la création du Business Science Institute est liée à l'existence d'une demande de formation non satisfaite par les institutions universitaires traditionnelles. Cette demande émane de managers d'entreprises ou d'organisations titulaires d'un diplôme de l'enseignement supérieur de type MBA, ayant le goût pour la lecture, l'écriture avec l'envie « d'aller plus loin » et de devenir eux-mêmes des producteurs de connaissance. Ces managers internationaux de qualité ont acquis la conviction qu'ils peuvent, à partir des pratiques managériales qu'ils connaissent, produire une thèse.

Or l'organisation des programmes doctoraux est désormais largement conçue pour de jeunes étudiants disponibles et financés pendant la durée de leur thèse et les praticiens ont peu leur place dans ces programmes. En outre, les universités qui vivent actuellement sous la pression croissante des classements internationaux et des accréditations sont contraintes d'adopter des stratégies de recherche et de publication strictement académiques. Dans ce contexte, la ressource rare est le professeur susceptible de publier et les établissements considèrent qu'ils n'ont pas suffisamment de ressources professorales pour créer

ou développer des programmes doctoraux à destination des managers. Il faut en effet savoir, qu'à la différence des programmes de formation de master qui reposent sur des cours concernant plusieurs dizaines d'étudiants, les programmes doctoraux sont eux extrêmement chronophages, en termes de ressources professorales puisqu'ils reposent sur un suivi **individuel** de doctorants. Se surajoute à cette situation une difficulté propre aux choix des sujets de thèse. En effet, à la différence des jeunes doctorants pour lesquels le professeur choisit généralement le sujet, dans le cas des doctorants-managers, c'est le manager qui entre dans le programme doctoral avec **son** sujet, issu de **sa** propre expérience et toute la difficulté est alors de trouver le professeur intéressé par ce sujet. C'est là une des caractéristiques essentielles d'un programme de *Doctorate in Business Administration* (DBA) : le doctorant-manager s'intègre dans un programme de création de connaissance sur la thématique qu'il a choisie en fonction de son expérience professionnelle et des pratiques managériales qu'il connaît. Ce positionnement original s'inscrit dans les orientations académiques du Business Science Institute¹ qui privilégient la formation de Docteurs de Pratique en Management qui ont pour fonction de produire de nouvelles connaissances valides « à partir et pour » les situations pratiques et de construire un corpus de connaissances sur les pratiques du management.

C'est pourquoi le Business Science Institute a été créé en 2012 comme une organisation en réseau reposant sur un vaste collectif de professeurs disposant d'une expérience significative des situations de gestion et appartenant à des institutions très diverses au plan international. C'est ce réseau de plus de quarante professeurs habilités à diriger des recherches qui constitue l'originalité et la spécificité du Business Science Institute. Ce réseau académique international de professeurs repose d'abord sur une confiance partagée dans un projet novateur et original. Celui-ci consiste à créer un *Executive DBA*, pour des managers en activité, leur permettant de concevoir une thèse de qualité à partir à la fois de la littérature existante et de leur connaissance des pratiques managériales.

1. Cf. <http://www.business-science-institute.com/executive-dba/programme/orientations-academiques/>

Quelle est la motivation des professeurs s'investissant dans ce programme d'*Executive DBA* ? Le management étant une discipline tournée vers l'action, ce programme qui intègre des managers ayant des responsabilités offre aux professeurs des opportunités d'accès particulièrement riches aux terrains des entreprises et des organisations.

Le programme est organisé sur trois ans, la première année comportant des séminaires regroupés en fin de semaine ; cette première année permet de transmettre en face à face, dans chaque pays, les fondements des méthodes de recherche en management et surtout de préciser le sujet de recherche du doctorant-manager et d'identifier le directeur de thèse. Dès le début du programme, un système de suivi strict, au minimum mensuel, est mis en place entre BSI, le doctorant-manager et son professeur. La deuxième année comporte trois séminaires en plus du suivi assuré par le professeur directeur de thèse ; elle est consacrée à la lecture, au terrain et à l'écriture. Enfin, la troisième année est focalisée sur l'écriture de la thèse et la soutenance, après avis favorable des rapporteurs, devant un jury.

Trois ans après la création du programme, huit groupes de doctorants-managers fonctionnent sur cinq localisations géographiques différentes (Amérique du Nord, Tunisie, Suisse, Sénégal et Luxembourg) et concerne un total de 50 doctorants-managers de 18 nationalités différentes. Plus d'une centaine de journées de formation doctorale ont été organisées et animées par 45 professeurs.

Le Business Science Institute qui fait l'objet d'un agrément du Ministère de l'Éducation Luxembourgeois délivre aux étudiants son *Certificate of Research in Business Administration* et son propre *Doctorate in Business Administration*. Au fil de cette première phase d'émergence et de développement, le Business Science Institute a noué des partenariats avec diverses institutions. Partenariat avec *University of Technology Sydney Business School (AACSB accredited)* qui permet aux étudiants de BSI de recevoir un *Certificate of Research in Business Administration*. Partenariat avec l'IAE Lyon, Université Jean Moulin, qui délivre aux étudiants de BSI son DBA. Partenariat avec le CESAG pour le développement en

Afrique de l'Ouest et enfin, partenariat avec l'IAE Grenoble et l'IAE Metz pour le développement international du programme.

Sur la dizaine de premiers doctorants-managers ayant intégré le programme il y a trois ans, 7 vont soutenir leur thèse en 2015. Deux types de facteurs permettent d'expliquer ce succès. Le premier tient à la motivation très forte des doctorants-managers et aux ressources personnelles dont ils bénéficient pour avancer leur projet de thèse. Parmi ces ressources, la connaissance et la maturité de leur sujet, la facilité d'accès au terrain et aux données, constituent des atouts qui compensent largement les contraintes de leurs activités professionnelles. Le second type de facteur de succès tient au suivi efficace des doctorants par les professeurs. Celui-ci s'explique tant par la motivation des professeurs que par le système original de suivi mensuel mis en place par BSI. Dans un programme de doctorat et plus encore dans un programme pour managers où les étudiants sont géographiquement éclatés et donc distants, le facteur clé de succès essentiel réside dans le suivi et l'accompagnement des étudiants.

La création de la collection Business Science Institute aux Editions EMS s'inscrit dans le prolongement logique du projet et repose sur une conviction : en management, science de l'action, la création de connaissance peut ne pas seulement avoir pour origine le milieu académique des professeurs. Les managers confrontés quotidiennement à des situations complexes, nouvelles, impliquant des décisions peuvent aussi être une source de création de connaissance. Pour le Business Science Institute, la thèse *d'Executive DBA* n'est pas seulement un travail écrit de qualité attestant d'une capacité de synthèse et de réflexion. C'est aussi, et peut-être surtout, une opportunité de création de connaissance par des managers, accompagnés par des professeurs. Or si de la connaissance managériale nouvelle est créée, elle doit être diffusée auprès des managers et lue par les managers. Notre vision est donc d'accompagner la création de thèses de qualité sur des questions de management et de les diffuser largement sous la forme d'ouvrages numérique et papier. Cinq des premières thèses soutenues en 2015 font d'ailleurs l'objet de chapitres dans la troisième partie de cet ouvrage et

Avant-propos

seront publiées dans la collection Business Sciences Institute d'EMS Editions.

Concluons en notant qu'une institution académique internationale en réseau comme BSI est une organisation et qu'en conséquence elle n'a pu se développer sans une équipe support efficace. Ainsi il convient de souligner le travail soutenu des personnes qui y contribuent : Caroline, Aline, Laurence, Samuel, Yann et Stéphane.

Luxembourg, Juillet 2015.

INTRODUCTION

Paul Beaulieu

L'intention qui a animé l'interpellation des membres du corps professoral et des diplômés de l'*Executive Doctorate in Business Administration* du *Business Science Institute* repose sur le constat de l'émergence actuelle d'une institutionnalisation du champ de la création de la connaissance par les managers¹ au sein du domaine de la pratique de gestion.

15

Les managers ont de tout temps été partie prenante aux processus de la création de nouvelles connaissances au sein des organisations et des milieux de gestion. La conception de l'entreprise et des organisations comme communauté ouverte de connaissance et d'apprentissage s'est beaucoup développée ces deux dernières décennies. De plus, elle a permis de documenter les principaux processus et la dynamique relationnelle de la création, du partage et de l'utilisation des connaissances de gestion par les managers. Les thèses développées par Nonaka *et al.* (1995 ; 2001 ; 2008) ainsi que les développements théoriques et les études empiriques des auteurs importants du mouvement de la gestion des connaissances² ont établi avec justesse la fonc-

-
1. Le terme de manager est utilisé dans cet ouvrage comme un équivalent du terme usuel de gestionnaire, quoique ce dernier inclut aussi d'autres types de rôles assumés au sein du monde de la gestion.
 2. Une bonne analyse récente du développement de ce mouvement et/ou conception de l'organisation comme lieu de processus de connaissance est celle réalisée par Rappin (2014).

tion de producteur-utilisateur de connaissance propre aux managers en situation de pratique de gestion.

L'élément nouveau dans le phénomène en émergence au sein des grandes organisations et des réseaux d'entreprises est celui du début de l'apparition d'unités et de programmes de recherche réalisés en milieux de gestion. Ces nouvelles unités visent la production scientifique de nouvelles connaissances dédiées au progrès de la pratique de gestion. Cette émergence est encore dans ses premiers moments. Elle participe aussi de l'expansion des segments spécialisés de l'industrie du conseil en gestion et de l'intelligence d'affaires où l'on observe l'apparition d'unités et de cellules de recherche & développement en gestion³. L'énorme vague de la mondialisation des affaires qui a déferlé au cours du dernier quart de siècle a rendu à des niveaux encore plus élevés la complexité des processus et des structures de management ainsi que les multiples dynamiques relationnelles internes et externes qui en découlent. Les incertitudes et les déficits de connaissance entraînés par l'envergure et la complexité de ces nouvelles dynamiques d'affaires stimulent la création de mandats de création de nouvelles connaissances. Ceux-ci permettent de générer des solutions valides et scientifiquement rigoureuses pour répondre à ces besoins tout en contribuant à la « robustesse » ainsi qu'aux impacts des développements envisagés et/ou mis de l'avant.

C'est dans ce sens que cet ouvrage s'inscrit dans la mouvance de l'émergence d'une institutionnalisation du champ de la connaissance de gestion « par et/ou pour » les agents des processus de la gestion (à tous les niveaux) sur la base des logiques, des finalités et des conditions des situations de la réalisation des actes de gestion.

Les professeurs-chercheurs qui œuvrent au sein des universités et écoles de gestion assument déjà un mandat social de contribution au développement des connaissances et des technologies nécessaires au progrès des processus de la gestion et des

3. Le cas-type du McKinsey Global Institute en est un bon exemple qui illustre ce changement dans l'industrie du conseil en gestion. Le groupe dispose d'une capacité de recherche significative, pratique le "peer review" sur ses productions de connaissance, met en œuvre des moyens sophistiqués de diffusion des connaissances qu'il produit, incluant une revue : *McKinsey Quarterly*.

organisations. Le changement émergent porte nécessairement sur l'orientation pragmatique de la nouvelle connaissance et sur sa finalisation en regard des effets et des impacts objectivement identifiables sur les situations ainsi que sur les dynamiques de management. C'est ainsi qu'une nouvelle logique du développement des connaissances « *in situ* » ainsi que de nouvelles règles et relations sociales cherchent à émerger et à se construire lentement pour l'institutionnalisation progressive d'un nouveau champ de la connaissance scientifique en management.

Le titre de l'ouvrage *La création de connaissance par les managers* vise à attirer l'attention sur les agents, les rôles, les fonctions, les processus, les méthodes et les conditions de la création de la connaissance dont les finalités sont dédiées à l'action et aux effets des processus de la gestion. Ainsi le choix des termes utilisés s'est révélé très important dès le départ et c'est pourquoi nous y avons porté une attention particulière. Pour un ouvrage collectif qui s'inscrit dans l'émergence d'un tel phénomène, il nous faut maintenir un équilibre judicieux entre l'ouverture aux diverses facettes de la problématique et le focus sur l'acteur et la dynamique de la réalisation (au sens large de concrétisation) de la gestion.

L'ouvrage est dédié au champ de la gestion. Il ne vise pas à couvrir au sens large toutes les préoccupations de l'univers des pratiques comme ont pu le faire Pierre Bourdieu (*Raisons pratiques. Sur la théorie de l'action* – 1994), Argyris et Schön avec le mouvement de la connaissance par (et dans) l'action dans les années 1980, ou par la suite les différentes vagues de la philosophie de l'action. L'ouvrage ne vise pas toutes les catégories de pratiques (sociales, artistiques, médicales, etc.) alors qu'il sera pertinent pour relativement tous les divers types de milieux organisationnels de gestion. Son objet est la « création-diffusion-utilisation » de la connaissance par (et pour) les managers.

Que ce soit la connaissance de processus et d'action et/ou que ce soit la connaissance scientifique produite par ou pour les managers et finalisée en fonction de la pratique du management, ces deux registres de la création de connaissance sont conditionnés par une même préoccupation. Celle-ci vise à répondre aux critères de la qualité scientifique et à la mise au débat critique

des nouvelles connaissances créées au sein de communautés de chercheurs dédiés au progrès des pratiques de gestion. Elle demeure centrale pour ce nouveau rôle que tendra à assumer une frange croissante des managers. Le manager-chercheur, en équipe de projet et/ou en partenariat avec des chercheurs provenant des communautés académiques, devrait voir sa pratique de création et d'utilisation de la connaissance répondre aux impératifs de qualité propres à la science.

S'insérant dans la logique de l'émergence de communautés scientifiques dédiées et établies au sein du domaine de la pratique de la gestion, cet ouvrage fait aussi partie de la stratégie de diffusion des connaissances du *Business Science Institute*. Il est en concordance avec les orientations que s'est données ce nouvel établissement de formation de docteurs en gestion. BSI constitue une innovation au sein du système de la formation en management. Sa mission est centrée sur la formation scientifique de ces nouveaux managers-chercheurs devant répondre à ce besoin émergent pour des docteurs orientés vers la création de nouvelles connaissances sur la base des règles de l'institution de la connaissance scientifique. C'est ainsi que cet ouvrage, d'une collection centrée sur les pratiques de la réalisation-exécution en gestion vise à présenter et à illustrer diverses facettes liées à ce rôle de création de connaissance. Celles-ci concernent plus particulièrement l'articulation de ce rôle de manager-chercheur au sein des réalités organisationnelles des flux de connaissance, la mise en œuvre méthodologique propre à la création de connaissances valides et scientifiquement rigoureuses. Une attention est aussi portée à certaines considérations fondamentales liées à la création de la connaissance dans une perspective pragmatique.

Cet ouvrage a mobilisé la contribution de trente auteurs. Il témoigne ainsi d'une volonté collective d'académiques soucieux des impératifs de la pertinence de la recherche ainsi que de la formation des compétences de recherche en management. Ce « virage » vers les situations de pratique devrait permettre de mieux répondre aux besoins actuels de la société compte tenu de l'importance de la complexité des contextes et des dynamiques de gestion en ce début du XXI^e siècle. Les auteurs partagent tous un intérêt marqué pour l'avancement des sciences

de la gestion. A cet intérêt se joint une préoccupation vive pour les situations et les dynamiques des réalités vécues par les managers dans ce monde d'organisations s'affairant à la concrétisation des intentions humaines.

Cet ouvrage collectif se structure selon trois parties aux visées bien distinctes.

La Partie 1 cherche à présenter certaines dimensions-clés qui servent de fondements aux processus de la création et de l'utilisation de la connaissance par les managers et les organisations. En ouverture, le chapitre 1 d'Alain Charles Martinet vise à établir les balises de la perspective pragmatique en gestion et présente les éléments fondamentaux d'une épistémologie pragmatiste ainsi que de la praxis qui en découle. Au chapitre 2, Christian Le Bas et Nicolas Poussing proposent une vision du rôle des managers dans le développement des connaissances des organisations et des compétences qui lui sont associées. Le chapitre 3, produit par Philippe Byosière, Denise Luethge et Alain Vas, discute de la délicate question de la mobilisation des connaissances en contexte d'entreprise innovante en prenant appui sur les thèses développées par Ikujiro Nonaka. Le chapitre 4 de Bachir Mazouz et de Daniel Maltais ramène notre attention sur un des fondateurs du management moderne au siècle dernier qui concevait les managers comme porteurs de la responsabilité de la création de la connaissance en gestion ; pratique et connaissance allant de pair. Le chapitre 5 de Maurice Thévenet examine les particularités de la recherche sur les questions de la gestion des ressources humaines. Il s'agit d'un domaine où les problématiques situationnelles ne cessent de se transformer créant ainsi de nouveaux agendas de recherche. Sébastien Liarté, dans le chapitre 6 interroge les relations d'influence qu'ont effectivement les managers et les chercheurs académiciens de la gestion sur l'évolution des pratiques dans le monde réel de la mise en œuvre de la gestion. Eric Lamarque dresse dans le chapitre 7 l'agenda des préoccupations de recherche telles que perçues par les entreprises en France. Dans le chapitre 8, Bruno Dufour examine les processus de création-reproduction de la connaissance générés par les activités de formation. Finalement, Marc Favier présente au chapitre 9 une réflexion sous la forme d'un témoignage rétroactif de son expérience initiale dans la produc-

tion d'une recherche doctorale centrée sur l'infrastructure de support à la décision managériale pour en examiner les effets et les impacts réels.

Bref, cette Partie 1 rassemble des textes dont l'intention partagée est de nourrir la réflexion critique des managers-chercheurs sur les multiples dimensions de la création de la connaissance en milieu de pratique de gestion. Il est certain que ceux-ci ne sont que le début d'une longue conversation sur des problématiques qui appellent davantage de développement. L'objectif privilégié est toutefois de lancer le débat dans l'optique de faire avancer le développement des rôles et des pratiques dévolus aux managers-chercheurs.

La Partie 2 quant à elle se concentre sur les questions de perspectives de recherche et de méthodologie. C'est à ces questions-clés que sont impérativement confrontés les managers-chercheurs ainsi que les chercheurs des systèmes d'études supérieures en gestion dans leurs démarches d'investigation des « terrains » de la gestion qui elles, sont le plus souvent soumises à l'opacité des contextes et à la complexité dynamique de la recherche *in situ*. Comme la Partie 1, l'ensemble des textes de cette section de l'ouvrage vise cette fois à stimuler la prise en compte des contraintes de la recherche *in situ*. Mais aussi elle vise à envisager les nombreuses opportunités et potentialités qu'offrent les nombreuses approches de recherche à la disposition du manager-chercheur et de ses partenaires de recherche. Le chapitre 10 de Pierre-Jean Benghozi et de Michelle Bergadaà discute du problème de la recherche de cohérence et de synthèse dans le cadre du chantier d'une thèse doctorale. Les auteurs y présentent les modalités de la mise en œuvre de la technique dite du « pitch » comme support à l'intégration et à la communication des composantes principales au projet de recherche doctorale.

Les chapitres 11 d'Yvon Pesqueux et le chapitre 12 de L. Martin Cloutier discutent en profondeur de la modélisation, des paramètres de la qualité des modèles, et de la modélisation systémique. La modélisation est un processus majeur de la théorisation et un support cognitif indispensable dans la création de connaissance en gestion afin de relever les défis de la complexité

du réel. Le chapitre 13 de Marc Bonnet présente les stratégies et les modalités de la recherche-action qui constitue certainement une approche de recherche *in situ*. Celle-ci est des plus proches du vécu du manager-chercheur tout en portant un impératif de posture critique des plus exigeants. Le chapitre 14 d'Isabelle Walsh poursuit sur cette lancée de la recherche *in situ* par un exposé de la démarche de théorisation enracinée dans la pratique. Vient compléter par la suite le chapitre 15 de Françoise Chevalier qui discute des rapports entre la création des savoirs et la réalisation de l'action.

Les chapitres 16 de Jean Moscarola et 17 de Younès Boughzala et de Jean Moscarola présentent les méthodes d'enquêtes et d'analyse des données afin d'en illustrer les diverses modalités et tactiques de performance afin d'assurer une meilleure qualité dans les résultats produits par les enquêtes. Finalement, Birahim Gueye porte au chapitre 18 un regard sur les dimensions culturelles de la conduite de la recherche en gestion en Afrique.

Il est certain que tous ces textes de la Partie 2 sont loin d'épuiser les questions relatives au design et à la mise en œuvre méthodologique, surtout dans la perspective de la réalisation de recherches *in situ*. Vraisemblablement, cette collection au sein de laquelle s'insère le présent ouvrage verra apparaître plusieurs autres ouvrages sur des thématiques particulières entourant les questions de méthode importantes pour le manager-chercheur.

La troisième Partie de cet ouvrage présente à titre d'illustration cinq chapitres-synthèses de projets de recherches doctorales réalisés par des doctorants de l'*Executive DBA de BSI*. Ces synthèses de thèses réalisées permettront certainement aux futurs doctorants du programme de visionner de façon plus précise le niveau de la qualité attendue dans leur création de connaissance nouvelle. Ces chapitres sont aussi l'opportunité pour ces doctorants de publier et de soumettre aux débats des pairs leur production de recherche.

Le chapitre 19 traite du projet réalisé par Cedric Baudet sur la mise en œuvre de systèmes d'information. Le chapitre 22 de Frédéric Favre porte sur la performance adaptative. Le chapitre 21 de Gabriel Tremblay et de L. Martin Cloutier (son directeur de thèse) est le fruit d'une enquête auprès des gestionnaires du

secteur de la santé afin d'analyser la valeur des nouvelles solutions médicales. Le chapitre 22 de Mohamed El Hédi Guelmami et d'Isabelle Walsh (sa directrice de thèse) analyse la dynamique organisationnelle des cliniques médicales privées en Tunisie. Les auteurs mettent une emphase sur les enjeux de l'alignement et mettent à contribution le cadre théorique propre à la sociologie de la traduction. Enfin le chapitre 23 de Vincent Mottet présente une analyse de la tétranormalisation et de la gestion stratégique du Grand Genève selon une perspective socio-économique.

Somme toute, ce premier ouvrage, riche de la diversité des points de vue abordés et de la qualité de son collectif d'auteurs, vise à engager un débat constructif pour le développement et le progrès de la création de connaissance par les managers-chercheurs dans une perspective de synergie de tous les acteurs de la recherche en gestion.

Références

- Nonaka, I., Toyama, R., et Hirata, T. (2008), *Managing Flow. A Process Theory of the Knowledge-Based Firm*, Basingstoke, UK : Palgrave Macmillan.
- Nonaka, I. et Nishiguchi, T. (éds.) (2001), *Knowledge Emergence., Social, Technical, and Evolutionary Dimensions of Knowledge Creation*, Oxford, UK : Oxford University Press.
- Nonaka, I. et Takeuchi, Hi. (1995), *The Knowledge-Creation Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford, UK : Oxford University Press.
- Rappin, B. (2014), Le concept de connaissance dans la littérature « knowledge management » : de la construction à la généalogie cybernétique, dans *Communication et organisation*, n° 46 : 163-184.