

Curchod Corentin (2007) "La recherche en gestion est-elle « érudition engagée » ou sismologie ? La question du dialogue avec les praticiens", *Le Libellio d'Aegis*, volume 3, n° 1, hiver, pp. 22-26

---

### Sommaire

**1**

A Social Account of Law  
*D.J. Galligan*

**7**

Compte rendu du débat  
*J-B. Suquet*

**10**

Comment (ne pas) être publié dans une revue américaine  
Atelier d'écriture avec P. Duguid  
*H. Dumez*

**13**

Situation de travail, apprentissage et organisation  
Séminaire avec P. Duguid  
*H. Dumez*

**16**

Le « modèle japonais » ne peut pas mourir, car il n'a jamais existé  
*R. Maniak*

**22**

La recherche en gestion est-elle « érudition engagée » ou sismologie ?  
La question du dialogue avec les praticiens  
*C. Curchod*

**28**

Programme des prochains séminaires AEGIS

Les autres articles de ce numéro & des numéros antérieurs sont téléchargeables à l'adresse :

<http://erg.polytechnique.fr/v2/aegis.html#libellio>

---

## La recherche en gestion est-elle « érudition engagée » ou sismologie ? La question du dialogue avec les praticiens

L'un des derniers numéros de l'*Academy of Management Review* (octobre 2006, volume 31 numéro 4) fait état d'un débat entre Andrew Van de Ven et Paul Johnson d'un côté et Bill McKelvey de l'autre, sur le sujet du lien entre théories et pratiques. Il met en lumière deux conceptions contradictoires de la recherche en gestion : l'une prônant un lien plus étroit entre la théorie et la pratique par « l'érudition engagée », l'autre dénonçant les recherches qui se compromettent dans l'entreprise et qui produisent de la mauvaise science.

L'attaque provient d'Andrew Van de Ven et Paul Johnson, avec un constat qui reflète une opinion : il y a peu – sous-entendu « pas assez » – de liens entre la théorie et la pratique. Trouvons les causes de cette défaillance, et nous en trouverons les solutions.

Les causes. En premier lieu, il existe un problème de transfert de connaissances : la théorie ne « parle pas » aux praticiens car elle s'exprime dans un jargon difficile à comprendre ou reste à des niveaux trop conceptuels. Comment parler aux praticiens ? Faut-il faire un effort de rhétorique ? Faut-il « aller dans le sens » de ce que veulent les praticiens, au risque de perdre son indépendance ? Pour les auteurs, il faut considérer les praticiens comme créateurs de connaissances, au même titre que les chercheurs. Faire dialoguer les deux serait une voie possible de réconciliation.

Mais voilà : les deux formes de connaissance s'avèrent souvent inconciliables, et c'est la deuxième cause du divorce. Praticiens et chercheurs ont chacun leurs règles et leurs routines qui permettent le bricolage donnant naissance à la connaissance. Quand les chercheurs veulent savoir comment des situations spécifiques peuvent être vues comme des exemples d'un cas plus général, lequel en retour doit expliquer les situations spécifiques, les praticiens veulent avoir des solutions aux problèmes quotidiens qui surviennent dans des situations spécifiques. Chaque type de connaissance est produite dans une communauté professionnelle propre, et vouloir traduire l'une dans l'autre est une ambition vouée à l'échec. Alors que faire ?

Les auteurs émettent l'idée selon laquelle le fossé qui sépare les deux mondes s'explique par un problème de production de connaissances. Le système universitaire cloisonne : des murs infranchissables existent entre les champs académiques et entre l'université et l'extérieur. Il faut briser l'insularité, il faut redéfinir les modes de relation du chercheur avec ses pairs et avec l'extérieur. Au lieu de voir l'entreprise comme une source de données et de fonds, il faut la considérer comme un lieu d'apprentissage, de co-production de connaissances par la négociation, la collaboration, la confrontation d'idées originales et différentes sur des questions communes. En un mot, il faut mettre en place une « érudition engagée » entre des chercheurs de divers champs disciplinaires et des praticiens : voilà la solution.

Cette production de connaissances ne suit pas les chemins calmes et balisés que l'on peut voir ici et là. Elle implique des conflits entre chercheurs et entre chercheurs et praticiens. Ces conflits doivent être sources de créativité. La pire idée serait de les empêcher et de viser le consensus. Mais concrètement, de quoi s'agit-il ?

Premièrement, il faut concevoir le projet afin de traiter d'une « grande » question ou d'un « grand » problème qui se fonde sur la réalité. Une question est grande lorsqu'elle n'a pas de réponse immédiate, et quand, une fois la recherche terminée, il n'y a pas de réponse bien tranchée. Une « grande » question se reconnaît à sa capacité naturelle à soulever l'enthousiasme à la fois des chercheurs et des praticiens.

Deuxièmement, il faut penser le groupe ainsi formé comme une communauté d'apprentis en collaboration. Pour faciliter la collaboration, des réunions et des restitutions seront organisées régulièrement. Cette régularité des rencontres permet de clarifier la nature de la recherche produite, les conceptions pouvant différer entre chercheurs et praticiens.

Troisièmement, il faut donner du temps à l'étude. Le temps est un facteur essentiel pour construire des relations de confiance, d'ouverture et d'apprentissage entre les chercheurs et les praticiens. Le temps est également nécessaire pour prendre toute la mesure du contexte et des dimensions du phénomène étudié. Des interviews formelles minutées ne suffisent pas : il faut privilégier les interactions sur le long terme, suivies et régulières.

Quatrièmement, il faut utiliser de multiples modèles et méthodes. N'utiliser qu'un seul modèle ou schéma théorique ne permet pas de détecter des éventuelles erreurs. Pour permettre un arbitrage intellectuel, une meilleure validité et pertinence théorique, il faut examiner les modèles alternatifs plausibles.

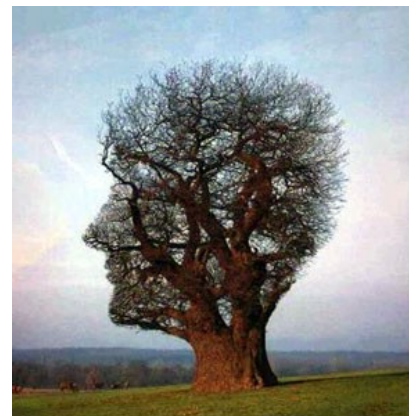
On pourrait croire que cette « érudition engagée » ne concerne que la recherche-action. Il n'en est rien. Tout type de recherche devrait se sentir concerné par cet engagement, hormis peut-être des recherches trop exploratoires car la « grande » question ne peut être trouvée, ou des recherches purement confirmatoires car la question est tellement spécifique et fermée que l'engagement n'a plus d'utilité.

« *Bien tenté, mais...* » répond Bill McKelvey à cet appel. Pour lui, la recherche en management ne peut être tenue en otage par des gens – les praticiens – pour lesquels lire la *Harvard Business Review* constitue un challenge intellectuel.

A la base de l'argumentation de Bill McKelvey : il y a dans tout l'article d'Andrew Van de Ven et Paul Johnson une idée sous-jacente, selon laquelle le management suit une « chaîne alimentaire ». La chaîne alimentaire de la médecine est, par exemple : biologie, recherche médicale, écoles de médecine, doctorats et masters en médecine, hôpitaux, praticiens, patients. Pour la gestion, on aurait donc :

les disciplines ⇔ la recherche en management ⇔ les étudiants en doctorat ⇔ en Master ⇔ les consultants ⇔ les praticiens.

Si l'on applique ce schéma simple au problème de transfert de connaissances, évoqué par les auteurs précédents, on obtient une connaissance qui va de gauche à droite sur



la chaîne alimentaire et s'arrête juste avant les étudiants en Masters et les consultants. Si on l'applique aux différences de connaissances entre praticiens et chercheurs, on peut s'imaginer deux pôles créateurs de connaissances, mais n'ayant nullement le besoin des connaissances de l'autre pôle, d'où des flux impossibles le long de la chaîne.

La solution proposée par Andrew Van de Ven et Paul Johnson, « érudition engagée », ressemble à la recherche-action telle que décrite par Chris Argyris (1970) avec une pointe de candeur en plus. Dans un monde idéal, cette solution pourrait marcher. Dans la réalité, explique Bill McKelvey, on ne peut pas échapper à des conflits d'intérêts entre les chercheurs et les praticiens. Imaginons toutefois que les deux parties parviennent, tant bien que mal, à conserver leur indépendance : les comités réguliers évaluant l'avancée des travaux aboutissent généralement au mieux à une « moyenne » par consensus sur « comment faire avancer le projet », au pire à l'impossibilité pour le chercheur, même s'il garde beaucoup de recul, à trouver les preuves nécessaires au phénomène étudié.

Bill McKelvey met en garde contre des pratiques qui s'apparentent de près ou de loin à du 'consulting', qui ne peuvent que « pourrir l'esprit scientifique ». Les praticiens n'ont pas les mêmes aspirations que les chercheurs, le monde intellectuel les effraie, les chercheurs qui essaient de chercher des « idées nouvelles » chez les praticiens auront beaucoup de mal à aboutir à l'ombre d'une idée scientifique originale autre qu'une matrice à quatre cases.

Revenons à la chaîne alimentaire. D'un côté, nous avons une recherche qui se produit, qu'on le veuille ou non, par discipline. Les disciplines créent des théories spécifiques, des revues spécifiques, des méthodes spécifiques, etc. Les praticiens n'ont aucune utilité de ce cloisonnement, ils ne connaissent pas les contraintes disciplinaires. D'un autre côté, nous avons des praticiens qui ont un besoin d'aide immédiate, qui ne peuvent pas attendre que se déroule le cycle conception-publication des chercheurs. Au-delà de cette incompatibilité des deux mondes, penser que comprendre en profondeur une situation spécifique peut aider à comprendre des phénomènes « généraux » relève du vœu pieux. Quant à redescendre d'une telle conception générale issue de multiples travaux spécifiques à un problème spécifique d'une firme spécifique, cela relève du tour de magie : la conception générale n'est qu'une moyenne des spécificités et ne peut rendre compte d'une firme particulière, avec son contexte propre et son ancrage temporel.

Pour toutes ces raisons, l'équation de « l'érudition engagée » risque de donner :

Conflits d'intérêts × conflits × décisions prises en comité × particularisme = mauvaise science

Est-ce à dire que la recherche doit se déconnecter de la pratique ? Non, mais le lien entre les deux doit être redéfini. On compare souvent la médecine et la gestion. La chaîne alimentaire de la médecine est symbiotique : les chercheurs en médecine peuvent être médecins eux-mêmes. Celle de la gestion ne l'est pas. Pourquoi ? Tout simplement car la nature des phénomènes étudiés n'est pas la même en médecine et en gestion. En médecine, malgré des exceptions, les bio-molécules, les coeurs, foies, poumons, cerveaux sont à peu près les mêmes tout le long de la chaîne. Les méthodes quantitatives marchent tout autant en sciences médicales que dans la pratique hospi-

talière. Les résultats de recherche, qui concernent toujours l'individu « moyen », sont utiles aux chercheurs comme aux praticiens. Mais dans les organisations, ce n'est pas le cas. Tout à gauche de la chaîne, la recherche classique privilégie les méthodes quantitatives sur des larges échantillons, avec une limitation de la variance et la compréhension des comportements moyens. A droite, la pratique vit dans le monde des extrêmes : Toyota, eBay, Google, Enron, Worldcom... Tous ces cas enseignés dans les formations en gestion constituent autant d'histoires extrêmes visant à faire comprendre le bon et le mauvais management. Jamais on ne parlera des moyennes. Il est étonnant, par exemple, de voir des recherches sur le « leadership » cherchant des comportements moyens à l'aide de corrélations sur de grands échantillons, alors qu'en pratique, le leadership consiste justement à ne pas être dans la moyenne : le bon leader est celui qui parvient à donner à son entreprise un avantage concurrentiel. Qu'aura à faire un tel leader des études académiques sur le leadership ?

S'il constate la difficulté à faire dialoguer les deux mondes, Bill McKelvey met en garde contre l'espéranto que constituerait « l'érudition engagée ». Pour lui, la chaîne alimentaire, contrairement à ce que disent Andrew Van de Ven et Paul Johnson, n'est pas brisée, mais la connaissance qui circule en elle n'est pas de la bonne connaissance. « L'érudition engagée » ne résoudra pas ce problème, et pourra même l'aggraver. Elle ne peut pas transformer des attentes de praticiens en attentes de chercheurs académiques. Si l'on voulait comparer le management à d'autres disciplines, ce n'est pas vers la médecine mais vers la sismologie qu'il faudrait se tourner. La sismologie n'a aucun intérêt à étudier les moyennes. Elle cherche des cas extrêmes. Et tous les systèmes, ensuite, sont conçus de telle manière à résister aux cas extrêmes, pas aux moyennes. En étudiant les extrêmes, les chercheurs pourront intéresser les praticiens et, en retour, les praticiens pourront les intéresser (Baum & McKelvey 2006).

« *Sacré Bill...* », répondent à leur tour Andrew Van de Ven et Paul Johnson à Bill McKelvey. Pour les auteurs, ce dernier aurait, en voulant faire de la provocation, simplifié leur pensée.

Tout d'abord, contrairement à ce qu'affirme le contradicteur, les auteurs ne disent pas que « l'érudition engagée » vise à créer de la connaissance utilisable pour les praticiens. Elle vise de la connaissance utile pour la recherche en gestion. Les universités ou écoles de commerce n'ont pas pour unique mission de délivrer du savoir pour l'action, mais de produire du savoir scientifique qui, en même temps, contribue aux pratiques. Des institutions dont les membres ne viseraient qu'une amélioration des pratiques ou qu'une soumission à la reconnaissance académique ne peuvent créer de la bonne connaissance.

Ensuite, la métaphore utilisée par Bill McKelvey à la base de sa contre-argumentation – la chaîne alimentaire – est fallacieuse. Une chaîne alimentaire ne prend pas en compte l'apport de chacun des maillons, en termes de connaissance, pour la compréhension des problèmes du monde. L'objectif de « l'érudition engagée » ne consiste pas à faire circuler de la connaissance d'un côté à l'autre de la chaîne, mais à faire collaborer tous ces acteurs pour produire la connaissance.

Bill McKelvey reproche également à « l'érudition engagée » d'être inefficace contre les biais, les disciplines et le particularisme. Mais ces trois éléments se trouvent dans toutes les formes d'études. Et, selon les auteurs, « l'érudition engagée » permet, juste-

ment, de mieux traiter ces éléments. Quant à l'idée selon laquelle les firmes, avec leurs intérêts particuliers et biaisés, ne peuvent fournir une bonne base pour faire de la science, elle sous-entend une vision de la connaissance scientifique comme objective, impartiale et sans jugements de valeur, vision maintenant enterrée tout comme le positivisme. « L'érudition engagée » permet de construire une plate-forme de discussion sur laquelle pourront être abordés les problèmes de biais, de particularisme et de discipline. Cela constitue une pratique bien plus honnête que le *statu quo* habituel qui refuse de voir ou de parler de nos biais dans le processus même de la recherche.

Enfin, Bill Mc Kelvey propose la sismologie comme bonne comparaison pour notre discipline car elle étudie les extrêmes. Mais cela fait des décennies que l'on étudie les cas extrêmes en management : cela n'a rien de nouveau. Une large palette de méthodes et de modèles a été développée pour étudier rigoureusement des cas de stratégie et de management.

Revenons, nous disent les auteurs, à des considérations plus pertinentes. Se représenter un problème comme général ou contingent dépend du phénomène étudié et de l'objectif de la recherche. Certes, praticiens et chercheurs n'ont pas les mêmes objectifs : généralisation pour les chercheurs, applicabilité immédiate pour les praticiens. Loin d'être irréconciliables, ces objectifs sont complémentaires. Le praticien, en cherchant des solutions, va contribuer à la connaissance générale voulue par le chercheur et, en retour, le chercheur, par sa capacité à s'élever vers du conceptuel, va plus facilement donner les cadres de réflexion pour penser le particulier. Mais, pour aboutir à cela, il faut accepter la collaboration, l'écoute et l'engagement mutuel. Tous les chercheurs et praticiens n'y sont pas prêts.

## Références

- Argyris, C. 1970. *Intervention theory and method: A behavioural science view*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Baum, J. A. C., & McKelvey, B. 2006. "Analysis of extremes in management studies". *Research Methodology in Strategy and Management*, 3: 125-199.
- McKelvey, B. 2006. "Van de Ven and Johnson's 'engaged scholarship': nice try, but..." *Academy of Management Review*, 31, n° 4, pp. 822-829.
- Van de Ven A.H., & Johnson, P.E. 2006. "Knowledge for theory and practice". *Academy of Management Review*, 31, n° 4, pp. 802-821.
- Van de Ven A.H., & Johnson, P.E. 2006. "Nice try , Bill, but... There you go again". *Academy of Management Review*, 31, n° 4, pp. 830-832 ■

*Corentin Curchod*  
Université Paris I