David Alis, Professeur IGR-IAE, Université de Rennes 1, CREM CNRS, France

david.alis@univ-rennes1.fr

Timo Rosenberg , Departement de Théorie des Organisation et de Design, Université de Kiel, Allemagne

rosenberg@bwl.uni-kiel.de

Sylvie Saint-Onge, Professeur titulaire, service de l'enseignement du management, HEC Montreal, Quebec, Canada

sylvie.st-onge@hec.ca

Joachim Wolf, Professeur titulaire de la chaire de Théorie des Organisations et de Design, Université de Kiel, Allemagne

wolf@bwl.uni-kiel.de

XXIVème Congrès de l'AGRH

La GRH : pour une connaissance praticable

Du 20 au 22 novembre 2013, Paris,

COMMENT LES CHERCHEURS PEUVENT-ILS MIEUX RÉDUIRE L'ÉCART ENTRE LA RIGUEUR ET LA PERTINENCE DANS LA RECHERCHE EN GESTION?

Résumé

Le fait que de nombreuses recherches en management se préoccupent davantage de la rigueur scientifique au détriment de leur pertinence pratique fait l'objet de nombreux débats. Après avoir défini ce qu'est la rigueur et la pertinence en recherche, cet article analyse les causes de l'écart «rigueur-pertinence» dans la recherche en gestion et propose aux enseignants-chercheurs des moyens de mieux les concilier à toutes les étapes du processus de recherche, soit lors (1) du développement d'une question de recherche et la conceptualisation d'un projet de recherche, (2) du développement du modèle et des hypothèses, (3) de la collecte, l'analyse et l'interprétation des données, (4) de l'élaboration du rapport de recherche et (5) de la publication et de la diffusion des résultats de recherche. Finalement, ce texte insiste sur l'importance que les directeurs des établissements d'enseignement et les rédacteurs des revues adoptent simultanément des actions qui favorisent une retombée accrue de la recherche au sein du monde socio-économique.

Mots clés : rigueur, pertinence, utilité, recherche en gestion, recherche en partenariat

COMMENT LES CHERCHEURS PEUVENT-ILS MIEUX RÉDUIRE L'ÉCART ENTRE LA RIGUEUR ET LA PERTINENCE DANS LA RECHERCHE EN GESTION?

Introduction[1]

It is time for us to break out of our closed loop. It is time for us to matter.
(Hambrick, 1994, p. 13)

Il y a 20 ans, Donald Hambrick, alors président de l'Association américaine de management, demandait que les chercheurs en gestion cessent de travailler en circuit fermé pour se tourner vers l'extérieur et influencer les praticiens[2]. Au cours des années et encore aujourd'hui, de nombreux auteurs ont traité de l'ampleur de cet écart, des raisons et de ses effets.[3]

Il importe de rappeler que le souci de la rigueur scientifique en gestion s'est imposé au début des années 1960 seulement. Au début du XX^{e} siècle et du développement des grandes entreprises, il n'existait pas véritablement de «recherche universitaire» en gestion. Tel que rappelé par Mintzberg (2005), l'appel à une rigueur accrue s'est inscrit dans la foulée des deux rapports Gordon et Pierson écrits en 1959 qui critiquaient la formation trop professionnelle et insuffisamment rigoureuse offerte par les établissements d'études supérieures en gestion. Les auteurs de ces rapports plaidaient pour une formation dans les disciplines fondamentales – comme les sciences physiques, des mathématiques, de la statistique et des sciences humaines – afin de maîtriser leurs outils d'analyse et leurs normes pour améliorer la rigueur des recherches en management. Cette copie des disciplines scientifiques pour mener une recherche rigoureuse en gestion s'est également imposée en Europe (Pavis, 2003).

En France, au cours des dix dernières années, ce souci de rigueur s'est accompagné d'une pression très forte pour publier prioritairement les résultats des recherches en gestion dans des revues anglo-saxonnes. Cette « course aux étoiles » a été initiée par le premier classement des revues à comité de lecture mis en place en 2004 par la section 37 du Comité national de la recherche scientifique (CNRS) en France qui accordait le nombre maximum de quatre étoiles à des revues scientifiques anglo-saxonnes alors qu'il classait les revues à lectorat mixte (praticiens et universitaires) dans la plus faible catégorie étoilée et ne classait pas les revues francophones professionnelles (type Personnel ANDRH). Le fait de privilégier des publications dans des revues anglo-saxonnes peut rendre le transfert des résultats des recherches en sciences de la gestion auprès des praticiens francophones plus difficile, du fait de la barrière de la langue et en l'absence de traduction. Les thèmes évoqués par les praticiens locaux peuvent être aussi

[1] Pour écrire ce texte, les auteurs se sont appuyés entre autres, sur des extraits synthétisés, adaptés, traduits et mis à jour de leurs précédents écrits, notamment : Wolf et Rosenberg (2010) et Saint-Onge (2008).

[2] Aux fins de cet article, les termes «praticien» ou «professionnel» prévalent pour couvrir toutes les personnes qui œuvrent dans des organisations publiques, privées, à but lucratif ou non.

[3] Par exemple, Shrivastava, 1987; Anderson, Herriot et Hodgkinson, 2001; Varadarajan, 2003; Nicolai, 2004; Baldridge, Floyd et Markoczy, 2004; Van de Ven et Johnson, 2006; Daft et Lewin, 2008; Kieser et Leiner, 2009; Jarzabkowski, Mohrman et Scherer, 2010.

négligés. Par ailleurs le fait de ne pas reconnaître les publications dans des revues professionnelles peut freiner l'engagement des collègues dans le transfert. En Asie, certains chercheurs ont montré que la focalisation sur la publication dans des revues anglo-saxonnes et sur les indices de citations ne favorise pas la prise en compte des besoins des organisations et de la pertinence au niveau local[4]. La pression pour publier dans les revues dans les revues anglo-saxonnes référenciées et identifiées dans des meta-classements (voir le site et les publications de A.W. Harzing) – si ces revues imposent des thèmes de recherche propres aux problématiques de leur pays- augmente le risque de divorce entre rigueur et pertinence dans la recherche en Europe continentale et en France.

En parallèle, les années 2000 ont aussi vu s'élever un mouvement – prenant origine même aux États-Unis- réclamant un retour du balancier et déplorant le peu de pertinence des travaux faits par les chercheurs en gestion qui sont publiés dans des revues scientifiques reconnues pour leur rigueur. Ainsi, plusieurs universitaires, s'appuyant sur des méthodologies et des échantillons variés, ont montré que la recherche universitaire en gestion n'a pas eu d'effet important sur le monde des affaires. En effet, il semble qu'aucune des 50 plus importantes innovations en gestion recensées par Mol et Birkenshaw (2006) ne vienne du milieu universitaire. De plus, des analyses portant sur la provenance des idées qui se sont révélées les plus «utiles» en affaires (Davenport et Prusak, 2003) ou encore sur les incidences de la recherche universitaire en gestion sur le milieu des affaires selon divers indicateurs (Pfeffer et Fong, 2002) montrent aussi des résultats très décevants. Il semble maintenant évident que les pratiques de gestion s'avèrent bien plus influencées par les sociétés-conseils, la presse d'affaires et les organisations professionnelles que par les institutions d'enseignement universitaire de la gestion. Même du côté des universités, certains anciens dirigeants (comme ceux de la New York University et de la Yale School of Management) ont déclaré que les écoles de gestion doivent changer de façon draconienne, entre autres parce que la recherche qui y est menée est « confuse », « non pertinente » et « prétentieuse » (Gulati, 2007).

Tout récemment, face à ces appels émanant à la fois des milieux de la pratique que de l'enseignement, International Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB, 2008) a pris un tournant pour mieux prendre en compte la pertinence dans la recherche en management dans un contexte institutionnel et normatif qui valorise plutôt la rigueur (Vermeulen, 2005; Frey, 2007; Adler et Harzing, 2009; et Keiser, 2010). Dans ce rapport, cet organisme d'accréditation des établissements supérieurs d'enseignement en gestion décide de tenir compte d'indicateurs qui mesurent l'impact de la recherche sur la pratique managériale, qui valorisent les publications qui ont une incidence sur les pratiques des professionnels et qui tiennent compte des mécanismes renforçant les interactions entre les universitaires et les praticiens dans la production du savoir. Soucieux d'obtenir ou de maintenir cette accréditation, les dirigeants des établissements d'enseignement supérieur en gestion sont donc amenés à passer d'un contexte institutionnel et culturel qui a privilégié la rigueur quelquefois au détriment de la pertinence à un nouveau contexte qui exige de concilier rigueur et pertinence.

[4] Leung (2007) fait ainsi l'analyse de « la gloire et la tyrannie des indicateurs de citation dans une perspective de recherche d'Asie du Sud Est. »

Cet article vise aider les enseignants-chercheurs à réduire l'écart entre la rigueur et la pertinence de la recherche en gestion. Cet article porte sur la recherche en management au sens large, et s'appuie sur une revue de littérature. Il vise à établir un certain nombre de préconisations sur des bases informées pour mieux concilier rigueur et pertinence. Pour y parvenir, il importe de définir le contenu de ces deux notions. Ensuite, nous analysons les causes de cet écart entre rigueur et pertinence. Finalement, nous proposons aux enseignants-chercheurs des moyens de mieux les concilier à chacun des principales étapes du processus de recherche.

Comment la rigueur et la pertinence se distinguent-elles?

Si cela peut être jugé méritoire ou déploré selon les points de vue, c'est un fait que de nombreuses recherches en management se caractérisent par un haut niveau de rigueur et moins de pertinence aux yeux des praticiens. Mais qu'est-ce que la rigueur et la pertinence?

D'une part, la **rigueur** s'avère inhérente à la science que l'on associe à l'exactitude, à la précision et à la logique méthodologique. Plus précisément, une théorie jugée rigoureuse exige que l'étude soit soigneusement conceptualisée en s'appuyant sur la littérature et les résultats des recherches, que les hypothèses soient exprimées de manière précise, que l'investigation soit étroitement ciblée, que les inférences du raisonnement découlent de manière logique et que les limites du raisonnement soit explicitées (Shrivastava, 1987; Zmud, 1996; Anderson, Herriot et Hodgkinson, 2001; Keleman et Bansal, 2002). Dans cette perspective, la rigueur d'une démarche scientifique se mesure par des exigences à satisfaire en regard de la sélection de l'échantillon, de l'opérationnalisation et de la mesure des concepts théoriques, de l'interprétation des résultats et du potentiel de réplication. Dans cette perspective, l'originalité, le caractère innovant et le caractère significatif et pertinent des résultats de la recherche ne sont pas prioritaires.

D'autre part, la **pertinence** peut être définie comme la qualité de ce qui convient à l'objet et donc à l'impact sur la pratique managériale et la prise de décision (Nicolai & Seidl 2010). En somme, la recherche en gestion est pertinente d'un point de vue pratique dès lors qu'elle permet de modifier ou d'enrichir la compréhension qu'ont les gestionnaires de leur entreprise, de leur environnement et de leur emploi (Belfiore et Bennett, 2008). Selon Thomas et Tymon (1982), la pertinence managériale d'une recherche peut se mesurer à la lumière de cinq indicateurs :

1. le sujet et sa description : la recherche porte sur des thèmes et des phénomènes avec lesquels les praticiens de la gestion sont effectivement confrontés.
2. l'objectif : elle permet d'étudier les incidences des interactions entre les personnes, les organisations et le marché (Gulati, 2007) en ciblant les indicateurs de performance jugés importants par des dirigeants des entreprises et qu'ils souhaitent influencer.
3. l'opérationnalisation du sujet : elle s'intéresse à des variables que les praticiens peuvent influencer ou concevoir.
4. le caractère innovant : elle doit permettre d'aboutir à des résultats que les praticiens ne peuvent tirer intuitivement (résultats non-évidents ou contre intuitifs).
5. la rapidité : ses résultats devraient être rapidement communiqués aux décideurs qui sont confrontés aux problèmes à résoudre.

Quels facteurs rendent difficile de concilier rigueur et pertinence dans la recherche en gestion?

Viser à la fois, la rigueur aux yeux des chercheurs et la pertinence aux yeux des praticiens, peut s'avérer très difficile à concilier. Ainsi, vouloir communiquer rapidement aux décideurs les résultats d'une recherche peut s'opposer aux exigences temporelles que requièrent la démarche d'une recherche rigoureuse et les délais de publication dans une revue scientifique. Van de Ven et Johnson (2006) ont recensé trois grands facteurs problématiques à l'origine de l'écart entre la rigueur et la pertinence :

- Un problème lié à la différence de connaissances et de savoirs : les connaissances des praticiens et celles des chercheurs sont tellement différentes que le fossé est infranchissable et il s'avère impossible ou vain d'associer rigueur et pertinence.
- Un problème de production de connaissances en amont : les chercheurs en gestion ne se préoccupent pas suffisamment des besoins des praticiens (problème de conception ou de définition de l'objet de recherche).
- Un problème de transfert des connaissances en aval : la communication et la diffusion des résultats des recherches dans les milieux de la pratique se font mal, notamment parce qu'elles ne sont pas présentées dans des formes applicables en pratique.

Le problème lié à la différence de connaissances apparaît fondamental. S'appuyant sur la théorie des systèmes, des auteurs expliquent comment les praticiens et les chercheurs appartiennent à deux systèmes différents qui sont en grande partie autoréférentiels (Kieser et Leiner, 2009; Luhmann, 1995; Nicolai, 2004; Rasche et Behnam, 2009). Selon ce point de vue, chaque système se différencie des autres systèmes qui composent son environnement (principe de clôture) et il se caractérise par l'« autopoïèse » **(**du grec *auto* soi-même, et *poièsis* production), c'est-à-dire la propriété de se produire en permanence et en interaction avec son environnement. Il est alors difficile voire impossible de réduire l'écart entre la rigueur et la pertinence, puisque les critères et valeurs qui prédominent dans chaque système – celui des chercheurs universitaires et celui des praticiens de la gestion – diffèrent. Par exemple, alors que les chercheurs raisonnent en termes de vrai ou faux, les praticiens évaluent les solutions sur la base de leurs résultats et de leur utilité (Luhmann, 1982; Kieser et Leiner, 2009). Selon ce point de vue, les références externes ne peuvent pas ou peuvent difficilement être intégrées par un système (Rasche et Behnam, 2009). Le recours systématique à des indicateurs de citation en sciences sociales (p.ex., social science citation index) montrent bien ce caractère centrique et cette clôture de la recherche en management.

Reconnaissant la présence d'un défi, des auteurs notent toutefois qu'il s'avère possible que des systèmes puissent communiquer entre eux (Rasche et Behnam, 2009) comme plusieurs chercheurs et des praticiens ont réalisé ensemble des projets de recherche dont les résultats ont été publiés dans les revues scientifiques reconnues (Hodgkinson et Rousseau, 2009). Basés sur leurs études, des chercheurs concluent même qu'il n'y a pas d'arbitrage entre la rigueur et la pertinence puisqu'il y a une corrélation positive entre les réponses des praticiens et des

chercheurs à qui l'on demande d'évaluer les publications de recherche en fonction de leur rigueur et de leur pertinence (Ford, Duncan, Bedeian, Ginter, Rousculp et Adams, 2005; Marcus, Goodman et Grazman, 1995). Ainsi, certaines recherches jugées comme étant très rigoureuses tant par des praticiens et des chercheurs étaient aussi jugées par eux comme d'une importance pratique élevée. Dans le domaine de la gestion des ressources humaines, le souci de concilier rigueur et pertinence est consubstantiel à la discipline. Par le passé, plusieurs congrès annuels de l'Association francophone de gestion des ressources humaines (AGRH) ont été jumelés avec ceux de l'Association nationale des directeurs des ressources humaines (ANDRH). La qualité et la diversité des échanges qui s'y sont tenus ainsi que les étroits partenariats maintenus depuis lors témoignent de l'intérêt des chercheurs et praticiens pour concilier rigueur et pertinence.

Reconnaissant la différence de connaissances partagées par les praticiens et les chercheurs mais estimant aussi que le fossé est franchissable et que l'on peut associer rigueur et pertinence, ce texte vise à proposer des moyens pour pallier le problème de la production scientifique en amont et à son transfert dans la pratique en aval. Plus précisément, nous exprimerons des recommandations pour favoriser la pertinence lors des étapes d'un projet de recherche empirique (Creswell, 2009), soit :

1. *le développement d'une idée ou d'une question de recherche et la conceptualisation du projet de recherche*
2. *la définition du modèle de recherche et l'élaboration d'hypothèses*
3. *la collecte, l'analyse et l'interprétation des données*
4. *l'élaboration du rapport de recherche et sa publication*
5. *la diffusion des résultats de recherche, notamment auprès des praticiens*

1. Comment définir un sujet, une question et un projet de recherche plus pertinents?

Tel que mis de l'avant précédemment, on déplore souvent que les recherches menées par les universitaires ne prennent pas suffisamment en compte les questions urgentes et importantes pour les praticiens comme celles portants sur l'impact des technologies, des crises économiques, de la diversité, de l'écoconception et de l'internationalisation des affaires. Ainsi en GRH, les changements technologiques affectent directement l'organisation du travail, la formation, le développement des compétences, les relations sociales, contribuant à des modifications en profondeur de certains métiers. Des chercheurs (Czinkota et Ronkainen, 2009; Gopinath et Hoffman, 1995) ont montré que ces sujets d'avant-garde et critiques sont bien davantage traités dans la presse d'affaires que dans les revues axées sur la recherche, expliquant du coup pourquoi les praticiens ne lisent qu'assez rarement des revues de recherche en gestion (Oesterle, 2006). Sur la base de leur analyse de citations d'articles publiés dans l'*Academy of Management Review*, Corley et Gioia (2011, p. 18) recommandent «plus de pertinence pratique permettant

d'appliquer directement la théorie aux problèmes auxquels sont confrontés les gestionnaires en entreprise» (p.18).

Pour traiter de sujets pertinents, plusieurs auteurs ont recommandé d'impliquer davantage les praticiens dans les premières phases conceptuelles des projets de recherche afin de tenir compte de leurs attentes et intérêts (Gibbons, Limoges, Nowotny, Schwartzman, Scott et Trow, 1994; Mohrman, Gibson et Mohrman, 2001). En 2001, les chercheurs Rynes, Bartunek et Daft ont pourtant constaté que dans moins de 20 % des articles publiés dans une revue scientifique prestigieuse, les praticiens avaient participé à la phase conceptuelle des projets de recherche. La participation ou l'implication des praticiens ne signifie pas qu'un projet de recherche soit mené conjointement car cette collaboration entre praticiens et universitaires peut être difficile, (Amabile, Patterson, Mueller, Wojcik, Kramer, Odomirok et Marsh, 2001; Van de Ven et Johnson, 2006). Elle signifie plutôt de tenir compte de leur vision sur ce qui est important et utile dans la recherche menée. La nécessité d'impliquer et de consulter des praticiens dans le processus de définition des thèmes de recherche reste controversée pour diverses raisons (voir Grey, 2001; Kilduff et Kelemen, 2001). Premièrement, on peut prétexter que les chercheurs en gestion ont accès aux journaux d'affaires et à des revues professionnelles leur permettant de connaître les sujets qui préoccupent les praticiens. Par contre, il n'est pas évident que les chercheurs en gestion utilisent ces sources d'information pour déterminer leurs sujets de recherche.

Deuxièmement, on peut penser que les praticiens sont incapables de formuler des questions de recherche réalistes et précises parce qu'ils ne sont pas familiers avec le savoir scientifique et les concepts théoriques ou encore, qu'ils vont définir des objectifs de recherche trop opérationnels et à court terme qui nuisent au progrès scientifique à long terme. En somme, on craint ici qu'en impliquant les praticiens dans la définition des sujets de recherche, les chercheurs adoptent des comportements et des pratiques des consultants en gestion et que ce soit la fin de la recherche scientifique.

Troisièmement, on peut craindre qu'une implication des praticiens limite les recherches à ce que les praticiens «voient» ou à des problèmes qui leur sont connus empêchant les chercheurs d'assumer les fonctions prospective et heuristique de la recherche et en les incitant à privilégier des modes managériales (Abrahamson, 1991). Brensen et Burrel (2013) craignent aussi les effets de mode en la matière et dénoncent certains effets de domination sous-jacents sur les chercheurs.

Quatrièmement, on craint aussi qu'un rapprochement avec le milieu des affaires entraîne des conflits d'intérêts et une perte d'autonomie, ce qui a été confirmé pour les écoles de médecine, de pharmacie et d'ingénierie (voir, par exemple, Washburn, 2005). Certains universitaires ont peur de perdre leur objectivité en collaborant avec les entreprises ou avec le ponde socio-économique, et d'être moins en mesure d'assumer ce qu'ils jugent être leur véritable rôle, celui d'évaluer les idées et les pratiques des organisations, au profit d'un autre rôle, celui d'inventer et de développer des idées et des techniques. Une étude menée auprès d'universitaires des sciences de la vie confirme qu'un partenariat avec l'industrie se traduit par des délais dans la diffusion des résultats pour des raisons d'intérêts d'affaires et de propriété intellectuelle des données (Blumenthal *et al*., 1997).

Ces craintes du «rapprochement avec le milieu des affaires» que peuvent ressentir et exprimer certains universitaires en gestion restent toutefois questionnables au regard d'autres évidences mises de l'avant par d'autres collègues. D'abord, on doit reconnaître que le rapprochement avec le milieu des affaires est historiquement en place dans les écoles de gestion si l'on considère le

nombre de chargés de cours et de personnel enseignant d'appoint qui y interviennent, et ce, à la satisfaction des étudiants. Ensuite, le rapprochement semble s'accentuer. En effet, pour contrer leur sous-financement par les gouvernements ou pour améliorer leurs résultats sur le plan de la recherche, les universités comptent de plus en plus sur les dons et le financement de sociétés privées. Cette tendance se voit non seulement du côté de la médecine, mais aussi du côté des sciences sociales et de l'administration. Pensons par exemple à l'augmentation du nombre de centres et de groupes de recherche, de chaires et de *professorship* en gestion qui sont financés, totalement ou en partie, par des organisations du secteur privé. Aussi, et comme l'exprime Pfeffer (2007 : 1335; traduction libre), «l'idée que les écoles de gestion, qui sont très dépendantes des dons externes, ne sont pas déjà influencées par cette dépendance et qu'elles restent un bastion de l'objectivité parce que la recherche en gestion est moins engagée dans le développement et l'innovation des pratiques de gestion semble fort improbable». Selon Gibbons et ses collègues (1994, 2004), la génération de nouvelles connaissances se fait de plus en plus grâce aux efforts conjoints de chercheurs et de praticiens, amenant la recherche en gestion à devenir «une science contextualisée» (Nowotny, Scott et Gibbons, 2001 : 90) et à faire progresser l'état des connaissances «d'un savoir fiable à un savoir socialement robuste» (p. 167). Lawler (2007) va même jusqu'à exprimer que les recherches gagnent à ne plus se faire au sein des universités mais plutôt au sein de centres de recherches financés par les organisations privées ou publiques qui reconnaissent la publication dans les revues de praticiens et qui donnent du temps aux chercheurs pour faire des études sur le terrain.

Sans aucun doute, les mises en garde et les risques de se rapprocher des praticiens lors de la définition d'un projet de recherche doivent être prises au sérieux. Bresnen et Burrell (2013) montrent en particulier les dangers et les effets de domination du marché ou des groupes puissants sur la recherche en gestion. Toutefois, ignorer le point de vue des praticiens comme source d'idée pour les projets de recherche incite les chercheurs à définir leurs sujets de recherche presque exclusivement sur la base d'information fournie par la communauté scientifique (souvent proposés à la fin des articles scientifiques) majoritairement composée de personnes ayant peu de réelle expérience terrain en gestion et, par conséquent, une connaissance très limitée des pratiques de gestion au sein des organisations. Tel que mis de l'avant par Hambrick (2007), si les praticiens ne sont pas entendus ou écoutés par les chercheurs, on peut estimer que les sujets importants du monde des affaires seront ignorés dans leurs recherches.

En conclusion, impliquer, consulter et écouter davantage les praticiens ne signifie pas que les chercheurs doivent répondre systématiquement à leurs besoins ou encore, qu'ils doivent mener des projets de recherche déterminés par des praticiens, mais simplement qu'ils doivent considérer les attentes des praticiens comme source de sujets de recherche potentiels. Compte tenu de l'hétérogénéité des attentes des praticiens, il serait utile que celles-ci soient recueillies régulièrement et systématiquement par des enquêtes auprès de praticiens menées par le biais des associations académiques ou professionnelles les interrogeant sur des questions et problématiques d'actualité, notamment au moyen d'enquêtes Delphi d'interrogation d'experts (Lyles, 1990; Zahra et Pearce, 1992; Czinkota et Ronkainen, 2009).

2. Comment renforcer la pertinence de la recherche dans l'élaboration du modèle et des hypothèses de recherche ?

De nombreuses recherches en gestion portent sur les variables que les praticiens ne peuvent pas influencer telles que celles disponibles dans les banques de données objectives et accessibles au

public (par exemple, Data stream ou Compustat) mais qui ne n'intègrent pas des variables internes aux organisations sous le contrôle sur lesquelles les praticiens peuvent influencer. À cet égard, il importe que les chercheurs s'intéressent à des variables ou à des facteurs que les praticiens puissent influence*r* sans pour autant négliger les facteurs externes (Beyer et Trice, 1982). Idéalement, ils gagnent à collecter des données primaires directement auprès des entreprises pour renforcer la pertinence des recherches, ce qui nécessite une plus grande collaboration chercheur / praticien.

Ensuite, les chercheurs en gestion devraient intégrer davantage des mesures de performance dans leurs projets de recherche. Les dimensions de la performance prises en compte devraient être claires sur le plan conceptuel, être en lien avec l'objet d'étude et jugées importantes du point de vue des praticiens. En dépit de tous leurs problèmes conceptuels et de méthode que cela implique de surmonter de manière optimale, la pertinence est étroitement liée à l'objectif d'améliorer des indicateurs de performance jugés importants par les praticiens. Il est également nécessaire de mieux modéliser les analyses de performance faites dans le cadre des recherches. Afin d'éviter de mener des analyses statistiques superficielles, les chercheurs en gestion devraient éviter les recherches de «corrélations sauvages» entre de grands nombres de facteurs clés de succès potentiels. Les relations entre facteurs et variables de performance doivent être clairement élaborées en capitalisant les savoirs existants.

L'échange et le dialogue avec des praticiens est également nécessaire dans la phase d'élaboration du projet et du modèle de recherche (Hughes, Bence, Grisoni, O'Regan et Wornham, 2011) afin qu'ils ne soient pas développés uniquement à partir de la littérature académique. Certes, les praticiens peuvent éprouver des difficultés à mettre en évidence des liens de causalité et à modéliser. Cependant, un premier modèle de recherche issu de la littérature pourrait être présenté aux praticiens afin de leur demander d'identifier les relations pertinentes à approfondir et même, faire de nouvelles pistes de recherche contribuant au développement des connaissances. Là encore, des enquêtes Delphi sont possibles pour collecter les avis des praticiens de façon rigoureuse. Tant en Amérique qu'en Europe, des auteurs suggèrent aussi que les universitaires présentent leurs travaux de recherche aux étudiants en formation initiale ou continue afin de colliger leurs avis mais aussi pour améliorer leur capacité à expliquer de manière claire et de mieux apprécier les besoins des praticiens (Berry et Thietart, 2000; Gulati, 2007; Tuschman et O'Reilly, 2007).

3. Comment renforcer la pertinence de la recherche lors de la collecte, l'analyse et l'interprétation des données de recherche?

Il apparaît que seulement 34 % des projets de recherche s'appuient sur des données primaires collectées au sein des entreprises (Berry, Klompmaker, McLaughlin et Hill, 1991), ce qui défavorise la pertinence de leurs résultats. Aussi**,** il importe que les chercheurs coopèrent avec les praticiens lors de la collecte et de l'interprétation des données. Les apports des praticiens sont nombreux. Notamment, ils peuvent aider à concevoir des instruments de collecte de données plus fidèles et plus valides, faciliter l'accès au terrain organisationnel, favoriser des taux de réponse ou de participation à la recherche, etc. Les chercheurs devraient ensuite présenter leurs résultats préliminaires aux praticiens et en discuter avec eux afin de solliciter d'éventuelles explications alternatives aux phénomènes observés (Rynes, Bartunek et Daft, 2001). Solliciter de la sorte les

praticiens permet d'éviter le développement actuel de la «recherche en fauteuil» (*armchair research*) qui manquent souvent de pertinence pratique et de rigueur scientifique. En effet, dans bon nombre de projets de recherche, les questionnaires sont envoyés par courriel à une communauté Internet inconnue, les données sont reçues par voie électronique et colligées par des assistants sans conceptualisation a priori ce qui mène à la formulation et au test d'hypothèses ad hoc sans aucun lien avec les praticiens.

Il apparaît aussi que de nombreux chercheurs ciblent trop leur attention sur les organisations qui adoptent des comportements «moyens» ou «normaux» au détriment d'étudier les entreprises qui innovent ou qui sont soumises à des difficultés ou conditions particulières ou extrêmes.

Ainsi, les chercheurs devraient moins analyser les relations moyennes entre les variables et diriger leur attention sur les cas extrêmes et les innovations lors de l'analyse des données. Par conséquent, l'adoption de modèles de régression devrait être complétée par une identification et une analyse minutieuses des valeurs aberrantes ou des cas extrêmes comme source de développement des connaissances (Daft et Lewin, 1990; March, Sproull et Tamuz, 1991). De même, dans l'analyse des réponses aux questionnaires individuels de recherche, la réflexion sur les non réponses et les valeurs aberrantes devrait se développer.

Finalement, l'importance accordée à la rigueur méthodologique mène souvent les chercheurs à adopter des approches quantitatives afin de tester des hypothèses précises. Pourtant, les recherches qualitatives s'avèrent plus appropriées pour explorer en profondeur des phénomènes et des innovations (Eisenhardt et Graebner, 2007) qui sont porteuses pour développer de nouvelles théories. Le recours accru à des approches qualitatives (p.ex., la recherche ethnographique) devrait donc renforcer l'intérêt des praticiens pour les écrits des chercheurs (Watson 2011, Laude et alii., 2012).

Des auteurs vont même jusqu'à proposer de faire le cycle complet de la recherche en liaison avec des praticiens en menant des études sur le terrain (Berry et Thietart, 2000; Polzer, Gulati, Khurana et Tushman, 2009).

4. Comment élaborer un rapport de recherche plus pertinent?

Certains autres universitaires présument que leurs rapports de recherche et articles scientifiques seront lus par les professionnels, les praticiens et les journalistes et que les implications de leurs écrits seront évidentes. En réalité, les journalistes et les praticiens ne lisent pas les revues scientifiques pour diverses raisons : ils ne sont pas formés pour comprendre et apprécier le contenu de ces écrits, les articles sont écrits dans un style ou un jargon qui les rebute, les sujets ont rarement une pertinence claire à leurs yeux parce qu'ils sont trop pointus, abstraits, spécialisés qui relèvent du jargon et trop préoccupés par des considérations méthodologiques, ils répètent souvent avec des raffinements mineurs ce qu'on sait déjà, ils sont souvent trop théoriques et ne présentent pas assez de liens avec l'amélioration de la pratique, etc. (Cohen, 2007; Colquitt et Zapata-Phelan, 2007; Kelemen et Bansal, 2002; Lawler, 2007). L'encadré 1 résume les différences de styles entre la recherche ciblée par les chercheurs universitaires et les praticiens.

Encadré 1 – Différences de styles entre la recherche ciblée par les chercheurs universitaires et les praticiens

	Chercheurs universitaires	**Praticiens**
Orientation de la recherche	Descriptive/explicative	Descriptive/prescriptive
Cible de la recherche	Processus	Résultats
Attitude	Réflexive	Projective
Collecte et analyse des données	Approfondie/détaillée	Ponctuelle, ambiguë
Agrégation des données	Élevée	Faible
Système référentiel	Théorie	Pratique
Conseils théoriques	Étroits et institutionnalisés	Larges et éclectiques
Critères de qualité	Rigueur méthodologique	Attrait pratique

Source : Kelemen et Bansal (2002 : 100).

De fait, pour des universitaires, écrire un article pour les praticiens exige de revoir non seulement le contenu, mais aussi la forme des textes qu'ils ont l'habitude d'écrire et avec lesquels ils ont appris leur métier. Pour plusieurs universitaires, le pas à franchir est énorme étant donné qu'ils n'ont pas été formés à cette tâche. D'après la Society of Human Resource Management, une organisation professionnelle américaine, ce que les praticiens recherchent et qui doit guider le contenu d'une revue de transfert, ce sont les atouts suivants : des informations pratiques portant sur le monde réel, des informations faciles à lire et à comprendre, avant-gardistes par rapport aux tendances, traitant de pratiques concurrentielles ou qui aident à éviter des problèmes légaux, aidant à comprendre les grands défis stratégiques, à rester compétitifs, des informations utiles et importantes qui permettent de gagner du temps (Cohen, 2007). Les praticiens s'intéressent généralement à des textes qui présentent une synthèse théorique, originale, pertinente et rigoureuse de même qu'à des conseils, à des recommandations et à des implications pratiques, et ce, dans un langage clair, simple et compréhensible. Pour influencer les praticien et les pratiques de gestion, il importe donc que les chercheurs deviennent des «interprètes» (Gulati, 2007) capables de parler à différents publics (comme le font certains auteurs tels que Porter, Prahalad, Hamel et Mintzberg), en publiant leurs résultats dans différents médias et en utilisant des langages et formats différents (plus ou moins abstraits ou appliqués).

Par conséquent, les chercheurs devraient fournir des conseils pour appliquer les résultats de recherche dans les entreprises de manière précise, sinon leurs résultats risquent de se révéler stériles. Ici, la difficulté consiste à demander à des chercheurs qui cumulent peu d'expérience pratique d'identifier et d'illustrer la pertinence de leurs travaux pour des praticiens. Pour remédier à ce problème, les chercheurs pourraient solliciter des praticiens pour rédiger les implications pratiques de leurs travaux. De plus, cette réflexion sur les implications devrait être formulée dès l'élaboration du projet de recherche (Gopinath et Hoffman, 1995). En France, la mise en œuvre du «dernier chapitre de thèse» proposé par l'Intellig-Agence (anciennement

Association Bernard Gregory) constitue une bonne pratique pour aider le doctorant à rédiger les implications managériales de ses travaux avec l'aide de praticiens et à valoriser les compétences acquises. Certes, de nombreuses revues demandent aux auteurs d'introduire un texte précisant les implications managériales de leur recherche. Cependant, ces implications correspondent souvent à des répétitions ou des reformulations des principaux constats déjà présentés dans l'article.

De plus, les chercheurs en gestion devraient privilégier un langage concret et illustré par des exemples et ce, aligné sur une exigence ou même une aide à cet égard des rédacteurs de revues (Benbasat et Zmud, 1999; Shapiro, Kirkman et Courtney, 2007). Des revues professionnelles reconnues, comme *Harvard Business Review*, emploient aussi des journalistes et des linguistes pour réviser des articles ou écrire des textes (à partir d'autres documents spécialisés de chercheurs) afin de standardiser leur format et leur contenu en les adaptant à un lectorat mixte de professionnels et d'universitaires (Carton et Dameron, 2012). En France, l'intérêt de la théorie des coûts cachés est, selon nous, lié à sa pertinence managériale et à la capacité de présenter des chiffres, des exemples et des images parlantes au-delà d'un concept abstrait (Savall et Zardet, 2010). Il importe toutefois d'être vigilant comme certains chercheurs mettent de l'avant que le langage scientifique est fécond et stimule la pensée créative (Astley et Zammuto, 1992). Comme le disait le scientifique Albert Einstein à propos de la pédagogie en sciences, «Rendons les choses aussi simples que possibles, mais pas plus simples». Comme avenue plus facile, des revues pourraient aussi rédiger des résumés conviviaux d'une ou deux pages de tous leurs articles afin qu'ils puissent être appréciés des praticiens sans nuire à leur rigueur (Benbasat et Zmud, 1999).

5. **Comment faire en sorte que les résultats des recherches fassent l'objet d'échanges entre les praticiens et les chercheurs?**

De nombreux enseignants-chercheurs ne souhaitent pas cultiver des relations avec les praticiens et leur «présenter» leurs résultats de recherche. Pourtant, si bien des chercheurs essaient de convaincre les praticiens à participer à leurs études pour colliger des données, il importe aussi qu'ils leur communiquent les résultats afin de pouvoir intégrer les préoccupations des praticiens dans leur évaluation (Gibbons, Limoges, Nowotny, Schwartzman, Scott et Trow, 1994).Certains chercheurs se montrent réticents en exprimant que les praticiens peuvent difficilement comprendre les modèles scientifiques et fournir une rétroaction utile. Pourtant et comme le rappellent Carton et Dameron (2012) qui distinguent différents modes de diffusion des connaissances en management, on connaît des binômes «chercheur-praticien» féconds en GRH comme celui formé par l'universitaire Chris Argyris et le consultant Donald Schön ou encore, le professeur Georges Milkovich et l'ex-conseiller en rémunération Jerry Newman. De fait, sans maîtriser l'élaboration des modèles scientifiques, les praticiens peuvent poser des questions ou émettre des critiques constructives favorables à la production d'autres idées. On peut même penser à de véritables communautés de pratique permettant aux praticiens et aux chercheurs d'échanger et de faire progresser les connaissances selon trois dimensions : engagement mutuel, entreprise commune et répertoire partagé (Jarzabkowski, Mohrman et Scherer, 2010; Wenger, 1998). Pour favoriser ces communautés, l'Ecole de Paris du Management constitue à cet égard une excellente initiative pour favoriser les échanges favorisant le transfert de connaissances.

Selon nous, les chercheurs et les praticiens sont «co-responsables » de concilier rigueur et pertinence.[5]

Conclusion : Au-delà d'intégrer les praticiens tout au long du processus de la recherche, il importe aussi de réviser les pratiques de gestion des universités et des rédacteurs de revues

Les connaissances conceptuelles sont fondamentales (Astley et Zammuto, 1992) et la production de connaissances pratiques n'est pas l'objectif premier de la recherche en gestion. Certes, la recherche en gestion ne doit pas être orientée vers la pertinence en sacrifiant la rigueur. Cet article aura fourni des pistes utiles pour réduire l'écart entre la rigueur et la pertinence à toutes les étapes du processus de recherche. Ces suggestions se concentrent sur la conception, l'exécution et la présentation des projets de recherche universitaires et non sur le contexte institutionnel. Ainsi, chaque chercheur – indépendamment de son contexte – peut faire en sorte d'améliorer la pertinence de ses propres recherches.

Toutefois, au-delà d'inciter les chercheurs à impliquer les praticiens aux étapes du processus de recherche, il importe que ces derniers travaillent dans un environnement favorable à la pertinence. Ceci implique les milieux universitaires et les milieux rédactionnels. Si ce texte n'a pas analysé ces voies d'intervention, il importe de considérer ces autres conditions de succès.

Réviser les mécanismes de reconnaissance des chercheurs

En effet, il faut aussi de repenser les mécanismes et pratiques de gestion balisant la carrière des universitaires. Plusieurs universitaires soulignent par exemple, qu'il y n'a pas assez d'incitations à publier dans des revues destinées aux praticiens, ou encore que la culture et les valeurs des milieux universitaires n'encouragent pas à faire des recherches qui sont pertinentes pour les gens d'affaires (Shapiro *et al*., 2007; Vermeulen, 2005, 2007). Comme l'indiquent Bennis et O'Toole (2005 : 103; traduction libre), «le petit secret honteux de la plupart des grandes écoles de gestion est qu'elles servent d'abord les intérêts de recherche et les objectifs de carrière des universitaires avec trop peu d'égards pour les besoins des autres parties prenantes». Un facteur qui retient les universitaires de publier dans une revue *professionnelle* destinée principalement aux praticiens tient à la valorisation ou la reconnaissance que les universités accordent aux articles publiés dans les revues dont le classement du facteur d'impact se situe à l'échelon le plus élevé d'un domaine de recherche selon le *Journal Citation Report* (JCR) du *Science Citation Index* (SCI) ou du *Social Science Citation Index* (SSCI) et ce, quand bien même ce classement est discutable, de par ses nombreuses limites, et loin de faire l'unanimité. Afin d'optimiser leurs chances d'être publiés dans les revues où le facteur d'impact est plus élevé ou dans les revues qui servent à ranger les écoles de gestion (comme les revues du *Financial Times*, du *Business Week*), bien des universitaires d'Asie, du Canada, de la France et d'ailleurs font des recherches qui se fondent sur des théories et des données «américaines» qui ne sont d'aucun intérêt dans leur milieu. Pfeffer (2007) qualifie d'isomorphisme

[5] Nous remercions un évaluateur qui a mis l'accent sur cette co-responsabilité dans la conciliation entre rigueur et pertinence.

théorique une telle américanisation de la recherche en gestion. Notons ici que seulement un petit pourcentage de revues du JCR (près de 150 revues) publient des articles en français.

Comme l'indiquent plusieurs auteurs, la culture dominante – véhiculer par le discours et les pratiques de gestion – des milieux universitaires reconnaît la théorisation et la rigueur sur le plan méthodologique et statistique, mais valorise rarement la pertinence par rapport à la pratique (Cummings, 2007; Mitchell, 2007). Selon Lawler (2007), ce qui compte pour obtenir la sécurité d'emploi, c'est d'avoir un nombre approprié d'articles publiés dans une revue «A» et non pas de faire de la recherche qui exerce une influence sur la pratique. Non seulement les professeurs ne sont pas récompensés pour publier dans des revues d'affaires ou professionnelles, ou encore pour écrire des livres destinés aux milieux des affaires, mais cela peut même être retenu contre eux, car on s'interroge sur les raisons pour lesquelles ils passent ou «perdent» leur temps à le faire et sur la rigueur et la profondeur théorique de ces écrits. Aussi, avoir publié dans une revue dite «d'affaires, professionnelle ou de transfert» peut même nuire plus à un chercheur que de ne pas y avoir publié du tout. Selon les critères en place, il semble que des retombées pratiques communiquées dans des revues professionnelles ne peuvent pa s constituer une «bonne recherche ou une bonne réflexion» de niveau universitaire.

Autres actions facilitantes que peuvent prendre les directions des institutions d'enseignement et les rédacteurs de revues de gestion destinées aux praticiens

Tel que le recommandent Kelemen et Bansal (2002), les rédacteurs des revues de transfert doivent agir comme des agents de frontière qui font le pont afin de s'assurer que des recherches d'intérêt, innovatrices et pertinentes pour les praticiens seront publiées dans leurs revues. Il importe minimalement que les rédacteurs de ces revues professionnelles valorisent la pertinence mais aussi et surtout qu'ils déploient davantage d'actions à cet égard – simultanément aux efforts des directions des universités – pour encourager les chercheurs à publier des articles plus pertinents, notamment :

- communiquer aux enseignants-chercheurs les attentes des praticiens, leurs centres d'intérêt et les défis qu'ils doivent relever;
- inciter les universitaires qui sont engagés dans les milieux professionnels et d'affaires et/ou qui enseignent en formation continue, au MBA ou au EMBA à rédiger des articles de transfert;
- faire entrer à la fois des praticiens et des universitaires dans les comités de rédaction et/ou d'orientation des revues de transfert ainsi que dans leurs jurys de prix annuels des meilleurs articles;
- communiquer l'importance et les atouts du transfert aux professeurs;
- informer et former les universitaires au sujet des caractéristiques d'un bon article de transfert.

Encore ici, les rédacteurs des revues de transfert gérées au sein d'institutions universitaires gagnent à participer à des colloques et à des congrès universitaires afin de communiquer l'importance du transfert ou encore à écrire des articles sur le sujet. Il faut aussi penser que plus une revue professionnelle acquiert du prestige, présente de la notoriété et s'adresse à un vaste lectorat, plus les universitaires chercheront à y publier. Comparativement aux revues scientifiques, les revues

professionnelles apportent aux universitaires de la reconnaissance au sein du milieu d'affaires; de même, elles leur procurent le plaisir d'écrire pour un plus vaste auditoire que les revues scientifiques (même les meilleures), et donc d'être lus par un plus grand nombre.

En somme, mener des recherche plus pertinentes implique des changement de façons de penser, d'agir et de gérer de la part de toutes les parties prenantes, tant les chercheurs, les praticiens, les directions des maisons d'enseignement que celles des revues ou des media de communication. Si cet article a insisté sur des actions que peuvent prendre les chercheurs tout au long d'une démarche de recherche, la collaboration des autres acteurs est tout aussi importante pour favoriser une meilleure conciliation entre rigueur et pertinence, sans mesestimer les difficultés et tension inhérentes à cette recherche de conciliation, ni ses risques (Bresnen et Burrel 2013).

Références

AACSB International. (2008), Final Report of the AACSB International Impact of Research Task Force (http://www.aacsb.edu/publications/researchreports/currentreports/impact-of-research.pdf)

Abrahamson, E. (1991).«Managerial Fads and Fashions: The Diffusion and Rejection of Innovations», *Academy of Management Review*, vol. 16, n° 3, p. 586-612.

Adler, N. J. et A.-W. Harzing (2009), «When KnowledgeWins: Transcending the Sense and Nonsense of Academic Rankings», *Academy of Management Learning & Education*, vol. 8, n° 1, p. 72-95.

Amabile, T. M., C. Patterson, J. Mueller, T. Wojcik, S.J. Kramer, P.W. Odomirok, et M. Marsh (2001).«Academic-Practitioner Collaboration in Management Research: A Case of Cross-Profession Collaboration», *Academy of Management Journal*, vol. 44, n°2, p. 418-431.

Anderson, N., P. Herriot, et G.P. Hodgkinson (2001), «The Practitioner-Researcher Divide in Industrial, Work, and Organisational (IWO) Psychology: Where Are We Now, and Where Do We Do From Here?», *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 74, n° 4, p. 391-411.

Astley, W.G. et R.F. Zammuto (1992), «Organization Science, Managers, and Language Games», *Organization Science*, vol. 3, n° 4, p. 443-460.

Baldridge, D.C., S.W. Floyd, et L. Markóczy (2004), «Are Managers From Mars and Academicians From Venus? Toward an Understanding of the Relationship Between Academic Quality and Practical Relevance», *Strategic Management Journal*, vol. 25, n° 11, p. 1063-1074.

Belfiore, E.et O. Bennett (2008), *The Social Impact of the Arts: An Intellectual History*, Palgrave Macmillan: NewYork, NY.

Benbasat, . et R.W. Zmud (1999), «Empirical Research in Information Systems: The Practice of Relevance», *MIS Quarterly*, vol. 23,n°1, p. 3-16.

Bennis, W.G., O'Toole, J. (2005), «How business schools lost their way», Harvard Business Review, vol. 83, n° 5, p. 96-104.

Berry, W.L., J.E. Klompmaker, C.P. McLaughlin, & T. Hill (1991), «Linking Strategy Formulation in Marketing and Operations: Empirical Research», *Journal of Operations Management*, vol. 10, n°3, p. 294-302.

Berry M., Thietart R.-A. (2000), «Diriger des thèses de terrain», *Gérer et comprendre*, n°62, décembre, pp. 88-97

Beyer, J.M. et H.M. Trice (1982). «The Utilization Process: A Conceptual Framework and Synthesis of Empirical Findings», *Administrative Science Quarterly*, vol. 27,n°4, p. 591-622.

Blumenthal, D., Campbell, E.G., Anderson, M.S., Causino, N., Louis, K.K. (1997), «Withholding research results in academic life science: Evidence from a national survey of faculty», *Journal of the American Medical Association*, vol. 277, p. 1224-1228.

Bresnen, M. et Burrel G. (2013). «Journals à la mode? Twenty years of living alongside Mode 2 and the new production of knowledge», *Organization* 20, no. 1.

Burke, L.A. et B. Rau (2010).«The Research-Teaching Gap in Management», *Academy of Management Learning and Education*, vol. 9, n° 1, p. 132-143.

Carton G. et Dameron S. (2012) «Proposition d'un cadre d'analyse des modes de diffusion de connaissances en management» *colloque de l'AIMS*, Lille, 2012

Cohen, D.J. (2007), «The very separate worlds of academic and practitioner periodicals in human resource management: Reasons for the divide and concrete solutions for bridging the gap», *Academy of Management Journal*, vol. 50, n° 5, p. 1013-1019.

Colquitt, J.A. et C.P. Zapata-Phelan (2007), «Trends in Theory Building and Theory Testing: A Five–Decade Study of the Academy of Management Journal», *Academy of Management Journal*, vol. 50, n° 6, p. 1281-1303.

Corley, K.G. et D.A. Gioia (2011), «Building Theory About Theory Building: What Constitutes a Theoretical Contribution?», *Academy of Management Review*, vol. 36, n° 1, p. 12-32.

Creswell, J.W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*, 3 éd., Sage: Los Angeles,CA et al.

Cummings, T.G. (2007), «Presidential address: Quest for an engaged academy», *Academy of Management Review*, vol. 32, p. 355-360.

Czinkota, M.R. et I.A. Ronkainen (2009). «Trends and Indications in International Business: Topics for Future Research», *Management International Review*, vol. 49, n° 2, p. 249-265.

Daft, R.L. et A.Y. Lewin (2008), «Rigor and Relevance in Organization Studies: Idea Migration and Academic Journal Evolution», *Organization Science*, vol. 19, n° 1, p. 177-183.

Davenport, T., Prusak, L, (2003), *What's the Big Idea?*, Harvard Business School Press.

Eisenhardt, K. M. & Graebner M.E. (2007).«TheoryBuilding from Cases: Opportunities and Challenges», *Academy ofManagement Journal*, vol. 50, n° 1, p. 25-32.

Ford, E.W., W.J. Duncan, A.G. Bedeian, P.M. Ginter, M.D. Rousculp, et A.M. Adams (2005). «Mitigating Risks, Visible Hands, Inevitable Disasters, and Soft Variables :Management

Research That Matters to Managers», *Academy of Management Executive,* vol. 19, n° 4, p. 24-38.

Frey, B.S. (2007). «Evaluierungen, Evaluierungen … Evaluitis», *Perspektiven der Wirtschaftspolitik,* vol. 8, n° 3, p. 207-220.

Gibbons M., Limoges C., Nowotny H., Schwartzman S., Scott P. ,et Trow M. (1994).*The NewProduction of Knowledge: The Dynamics of Science and Researchin Contemporary Societies,* Sage: London et al.

Gibbons, M., C. Limoges, H. Nowotny, S. Schwartzman, P. Scott, et M. Trow (1994), *The New Production of Knowledge: The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies,* Sage: London et al.

Gopinath, C. et R. C. Hoffman (1995), «A Comment on the Relevance of Strategy Research», dans Paul Shrivastava and Charles Stubbart (éd.), *Challenges From Within the Mainstream,*,Greenwich, p. 93-110.

Grey, C. (2001), «Re-imagining Relevance: A Response to Starkey and Madan», *British Journal of Management,* vol. 12, p. 27-32.

Gulati, R. (2007), «Tent Poles, Tribalism, and Boundary Spanning: The Rigor-Relevance Debate in Management Research», *Academy of Management Journal,* vol. 50, n° 4, p. 775-782.

Hambrick, D.C. (1994), «1993 Presidential Address: What if the Academy Actually Mattered ?», *Academy of Management Review,* vol. 19, n° 1, p. 11-16.

Hambrick, D.C. (2007), «The Field of Management's Devotion to Theory: Too Much of a Good Thing?», *Academy of Management Journal,* vol. 50, n° 6, p. 1346-1352.

Hodgkinson, G. P. et D. M. Rousseau (2009), «Bridging the Rigour-Relevance Gap in Management Research: It's Already Happening!», *Journal of Management Studies,* vol. 46, n° 3, p. 534-546.

Hughes, T., D. Bence, L. Grisoni, N. O'Regan,et D. Wornham (2011).«Scholarship That Matters: Academic Practitioner Engagement in Business and Management», *Academy of Management Learning & Education,* vol. 10, n° 1, p. 40-57.

Jarzabkowski, P., S. A. Mohrman, et A. G. Scherer (2010).«Organization Studies as Applied Science: The Generation and Use of Academic Knowledge About Organizations– Introduction to the Special Issue», *Organization Studies,* vol. 31, n°9/10, p. 1189-1207.

Kelemen, M. et P. Bansal (2002).«The Conventions of Management Research and Their Relevance to Management Practice», *British Journal of Management,* vol. 13, n° 2, p. 97-108.

Kieser, A. et L. Leiner (2009), «Why the Rigour-Relevance Gap in Management Research is Unbridgeable», *Journal of Management Studies,* vol. 46, n° 3, p. 516-533.

Kilduff, M. et M. Kelemen (2001), «The Consolations of Organization Theory», *British Journal of Management,* vol. 12, p. 55-59.

Laude L.; Vignon C., Waelli M. (2012) «L'expérience du réel», in *Revue Internationale de Psychosociologie, Vol. 18, n°45*

Lawler III, E.E. (2007). « Why HR practices are not evidence-based", *Academy of Management Journal*, vol. 50, n° 5, 1033-1042

Leung K. (2007). «The glory and tyranny of citation impact: an east asian perspective», *Academy of Management Journal*, vol. 50, n°3, p. 510-513

Luhmann, N. (1982), *The Differentiation of Society*, Columbia University Press: New York, NY.

Luhmann, N. (1995), *Social Systems*, Stanford University Press: Stanford, CA.

Lyles, M. A. (1990), «A Research Agenda for Strategic Management in the 1990s», *Journal of Management Studies*, vol. 27, n° 4, p.363-375.

March, J. G., L.S. Sproull, et M. Tamuz (1991), «Learning from Samples of One and Fewer», *Organization Science*,vol. 2, n° 1, p. 1-13.

Marcus, A.A., R.S. Goodman, et D.N. Grazman (1995), «The Diffusion of Strategic Management Frameworks», dans Paul Shrivastava and Charles Stubbart (éd.), *Challenges From Within the Mainstream*, Greenwich, p. 115-145.

Mintzberg H., Managers Not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development, Berret Koehler Publishers, 2005.

Mitchell, T.R. (2007), «The academic life: Realistic changes needed for business school students and faculty», Academy of Management Learning and Education, vol. 6, p. 236-251.

Mohrman, S.A., C.B. Gibson, et A.M. Mohrman Jr. (2001), «Doing Research That Is Useful to Practice: A Model and Empirical Exploration», *Academy of Management Journal*, vol. 44, n° 2, p. 357-375.

Mol, M.J., Birkinshaw, J. (2006), *Giant Steps in Management: Key Management Innovations*, Pearson Education.

Nicolai, A.T. (2004).«Der "trade-off" zwischen "rigour"und "relevance" und seine Konsequenzen für die Management-Wissenschaften», *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, vol. 74, n° 2, p. 99-118.

Nicolai, A T. et Seidl D. (2010).«That's Relevant!Different Forms of Practical Relevance in Management Science»,*Organization Studies*, vol. 31, n° 09/10, p. 1257-1285.

Nowotny, H., P. Scott, et M. Gibbons (2001).*Re-Thinking Science: Knowledge and the Public in an Age of Uncertainty*,Polity Press: Cambridge, UK et al.

Oesterle, M.-J. (2006), .«Wahrnehmung betriebswirtschaftlicher Fachzeitschriften durch Praktiker», *Die Betriebswirtschaft*,vol. 66, n°3, p. 307-325.

Pavis F. (2003), *Sociologie d'une discipline hétéronome. Le monde des formations en gestion entre universités et entreprises en France. Années 1960-90*, thèse de doctorat de sociologie Paris I (dir. M. Offerlé).

Pfeffer, J., Fong, C.T. (2002), «The end of business schools? Less success than meets the eye», *Academy of Management Learning and Education*, vol. 1, p. 78-95.

Pfeffer, J. (2007), «A modest proposal : How we might change the process and product of managerial research», *Academy of Management Journal*, vol. 50, n° 6, p. 1334-1345.

Polzer, J.T., R. Gulati, R. Khurana, et M.L. Tushman (2009). «Crossing Boundaries to Increase Relevance in Organizational Research», *Journal of Management Inquiry*, vol. 18, n°4, p. 280-286.

Rasche, A. et M. Behnam (2009).«As If It Were Relevant: A Systems Theoretical Perspective on the Relation Between Science and Practice», *Journal of Management Inquiry*, vol. 18,n°3, p. 243-255.

Rynes, S.L., J.M. Bartunek, et R.L. Daft (2001). «Across the Great Divide: Knowledge Creation and Transfer Between Practitioners and Academics», *Academy of ManagementJournal*, vol. 44, n° 2, p. 340-355.

Saint-Onge, S. (2008). «Publier dans une revue visant les praticiens comme auditoire», *Réseau des IAE*, septembre, Lille, France

Savall H., Zardet V. (2010), *Maitriser les couts et les performances caches*, 5ème Edition, Economica.

Shapiro, D.L., B.L. Kirkman et H.G. Courtney (2007). «Perceived Causes and Solutions of the Translation Problem in Management Research», *Academy of Management Journal*, vol. 50, n° 2, p. 249-266.

Shrivastava, P. (1987). «Rigor and Practical Usefulness of Research in Strategic Management», *Strategic Management Journal*,vol. 8, n° 1, p. 77-92.

Thomas, K.W. et W.G. Tymon Jr. (1982). «NecessaryProperties of Relevant Research: Lessons From Recent Criticisms of the Organizational Sciences», *Academy of Management Review*, vol. 7, n° 3, p. 345-352.

Tushman M. et O'Reilly C. (2007), «Research and relevance : implications of Pasteur's quadrant for doctoral programs and faculty development», *Academy of Management Journal*, 50, 769-774

Van de Ven, A.H. et P.E. Johnson (2006), «Knowledge for Theory and Practice», *Academy of Management Review*, vol. 31,n°4, p. 802-821.

Varadarajan, P.R. (2003). «Musings on Relevance and Rigor of Scholarly Research in Marketing», *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 31, n° 4, p. 368-376.

Vermeulen, F. (2005). «On Rigor and Relevance: Fostering Dialectic Progress in Management Research», *Academy of Management Journal*, vol. 48, n° 6, p. 978-982.

Vermeulen, F. (2007), «"I shall not remain insignificant": Adding a second loop to matter more», *Academy of Management Journal*, vol. 50, n° 4, p. 754-761.

Washburn, J. (2005), *University Inc.: The Corporate Corruption of Higher Education*, Basic Books.

Watson T. (2011), «Ethnography, reality and truth : the vital need for studies of "how things work" in organizations and management», *Journal of Management Studies*, 48 (1) 202-217

Wolf, J., Rosenberg, T. (2012), « How Individual Scholars Can Reduce the Rigor-Relevance Gap in Management Research», *Official Open Access Journal of VHB*, German Academic Association for Business Research (VHB), novembre, vol. 5, no. 2, 178-196

Wenger E. (1998), *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*, Cambridge University Press.

Zahra, S.A. et J.A. Pearce (1992). «Priorities of CEOs and Strategic Management Professors for Future Academic Research», *Journal of Management Issues,* vol. 14, n^{o} 2, p. 171-189.

Zmud, R.W. (1996), «Editor's Comments: On Rigor and Relevancy», *Management Information Systems Quarterly*, vol. 20, n^{o} 3, p.37.