

Savoirs actionnables dans les sciences de l'organisation entendues comme des sciences de conception : éléments de présentation et de réflexion

Marie-José Avenier

Directeur de Recherche CNRS

marie-jose.avenier@upmf-grenoble.fr

CERAG (UMR 5820 CNRS-UPMF Grenoble)

150, rue de la Chimie, BP 47

38 040 Grenoble Cedex 9

Christophe Schmitt

Maître de Conférences HDR

Schmitt.Christophe@ensaia.inpl-nancy.fr

Ecole Nationale Supérieure d'Agronomie et des Industries Alimentaires /
Groupe de Recherche en Economie Financière et en Gestion des Entreprises

2, Avenue de la Forêt de Haye, BP 172

54505 Vandœuvre lès Nancy Cedex

Résumé

L'intérêt pour les notions de connaissances ou de savoirs actionnables, d'"actionnabilité" des savoirs, d'appropriation des connaissances actionnables, a connu une accélération au cours des dernières années dans le domaine du management des organisations. A partir de ce constat, le projet de cette contribution est d'approfondir la notion de savoirs actionnables, et plus particulièrement de discuter l'importance de la communication des savoirs actionnables à des praticiens, dans le processus de recherche en management des organisations. La réflexion est organisée en deux parties. La première a pour objectif de défendre l'idée que la communication des savoirs actionnables à des praticiens, lorsque celle-ci est conçue dans un souci d'appropriabilité des savoirs présentés, permet de compléter le dispositif d'élaboration/légitimation de savoirs actionnables. La seconde met en avant deux critères permettant d'apprécier l'actionnabilité des savoirs issus de la recherche.

Abstract

The interest for actionable knowledge has tremendously grown during the last few years in management sciences. This contribution aims at discussing the importance of communicating to various communities of practitioners the knowledge that researchers produce intentionally as actionable knowledge

In the first part, it is argued that the extra-work that is necessary to communicate properly that knowledge to practitioners contributes greatly to the knowledge production-and-validation process. In the second part, two criteria relative to the appraisal of knowledge actionability are set forth: the "in context relevance" and the "in context consistency" criteria.

Introduction

L'intérêt pour les notions de connaissances ou de savoirs actionnables (Martinet, 2000 ; Blanco & Lesca, 2002 ; Avenier, 2004a ; Reynaud, 2004 ; Schmitt, 2004 ; Conférence annuelle de l'*Academy of Management*, 2004¹...), de savoirs d'action (Lièvre, 2004 ; Barbier & Galatanu, 2004), d'"actionnabilité" des savoirs (David, 2004 ; Scouarnec, 2004 Schmitt et Leymarie, 2004 ; *Revue Internationale PME* 2004...), d'appropriation des connaissances actionnables, a connu une accélération au cours des dernières années dans les sciences de l'organisation. Cette notion introduite en 1995 par C. Argyris n'est pourtant pas encore très bien conceptualisée. A travers cette communication, nous nous proposons de participer à cette conceptualisation. Le projet de cette contribution est d'approfondir la question du rôle de la communication des savoirs actionnables à des praticiens dans le processus de recherche en management des organisations. Ce travail s'inscrit dans le débat sur les finalités de la recherche en sciences de l'organisation et adopte la position suivante (Avenier, 2004b). Deux conceptions de la recherche co-existent actuellement. Dans la première, il s'agit d'élaborer des savoirs scientifiques **sur** le management des organisations pris comme objet d'étude. Dans la seconde, il s'agit d'élaborer des savoirs **pour** le management des organisations, c'est-à-dire des savoirs actionnables par des praticiens du management. Ces deux conceptions nous apparaissent également légitimes et non exclusives l'une de l'autre.

En effet, les "savoirs **pour**" sont destinés à être mobilisés par des praticiens et ont donc une certaine prétention à l'**utilité**. Cependant ils n'ont pas le monopole de l'**utilité**. Certains "savoir **sur**" peuvent s'avérer avoir une certaine utilité pour ces praticiens. Symétriquement, les savoirs **sur** n'ont pas le monopole de la **vérité**. Mais qu'entendons-nous au juste par vérité en management des organisations ? Dans le référentiel épistémologique qui nous apparaît pertinent pour les sciences de gestion, celui des sciences de l'artificiel (Avenier, 2004b), "*Le vrai est le faire-même*" ou encore "*le vrai et le faire sont en relation réciproque*" pour G. Vico tout autant que pour les philosophes pragmatistes W. James et J. Dewey notamment². Et les "savoirs pour" ont la même prétention à la vérité au sens ainsi entendu de légitimité - plausibilité que les "savoirs sur".

Par rapport à ces éléments, notre contribution a une double finalité qui se retrouve dans l'organisation du texte en deux parties : 1) défendre la thèse selon laquelle les savoirs actionnables issus de la recherche et à destination des praticiens³ est une composante essentielle de celle-ci, dès lors que les praticiens s'approprient ces savoirs et puissent les mobiliser à bon escient⁴ ; 2) montrer l'intérêt pour le chercheur de communiquer ces savoirs auprès des praticiens.

I. LEGITIMATION DES SAVOIRS ACTIONNABLES EN MANAGEMENT : QUELLE CONCEPTION GENERALE ?

La conception générale de la notion de savoir actionnable adoptée dans la présente contribution s'inscrit dans le prolongement du cadre général que nous avons précédemment

¹ En 2004, la Conférence annuelle de l'*Academy of Management* avait pour thème: La création de savoirs actionnables (<http://meetings.aomonline.org/2004>).

² La plupart des positions affichées par les philosophes pragmatistes sont interprétables et légitimables dans le référentiel des épistémologies constructivistes, alors qu'elles ne le sont pas de celui des épistémologies positivistes.

³ Qui ont participé ou non à la recherche.

⁴ "Mobiliser des savoirs à bon escient" signifie ici : se référer à certains savoirs tenus pour pertinents par l'acteur dans son contexte d'action, pour décider de son intervention au sein d'une situation de gestion. La qualification "à bon escient" ne peut donc pas être définie dans l'absolu : elle est relative au contexte de la situation considérée et au projet que vise l'intervention du praticien concerné.

proposé (Avenier, 2004a et Avenier et Schmitt, 2005). Nous empruntons à ce cadre principalement trois idées : la distinction entre savoir et connaissance, la notion de "savoir actionnable légitimé", la conception de la validation des savoirs conçue comme un processus de légitimation en contexte indissociable du processus d'élaboration de ces savoirs.

1.1. La distinction entre savoir et connaissance dans une conception constructiviste de la connaissance

S'inscrivant dans une conception constructiviste, la connaissance est décrite comme un processus se développant dans et par l'expérience. Par définition, la connaissance-résultat à un instant donné de ce processus fait corps avec l'individu, ce qui la rend ineffable en tant que telle. Le savoir, quant à lui, vise à exprimer sous forme de représentations communicables la connaissance qui est intérieure à des sujets. Le savoir se situe donc en quelque sorte à l'interface entre la connaissance, qui est intérieure au sujet et ineffable, et l'information, qui exprime ce savoir à l'extérieur du sujet.

Dans cette conception, la notion de savoir ne suppose pas que les énoncés sont constitués une fois pour toutes. Au contraire, en tant que résultat à un instant donné d'un processus continu d'élaboration de connaissances, les savoirs sont continuellement remaniables et jamais définitivement constitués.

1.2. La notion de "savoir actionnable légitimé"

Le terme de légitimation est préféré à celui de validation en raison de la connotation particulière de ce terme dans un contexte scientifique, à savoir tester empiriquement dans le cadre d'une démarche hypothético-déductive. Des savoirs seront considérés comme légitimés dans un certain contexte lorsqu'ils auront résisté non pas aux assauts de multiples tests empiriques comme dans les épistémologies positivistes. Mais, comme le suggérait J. Piaget dès 1967, aux assauts d'une critique épistémologique rigoureuse sur le processus d'élaboration de ces savoirs, réalisée tout au long de la recherche par le chercheur lui-même ainsi que, possiblement, *ex post*, par toute personne s'intéressant aux savoirs ainsi élaborés. Des savoirs légitimés ont le statut d'hypothèses plausibles.

La notion de "savoir actionnable"⁵ a été définie par C. Argyris en 1993 comme "*un savoir à la fois valable et pouvant être 'mis en action' dans la vie quotidienne*" (p. 257). Dans une conception constructiviste de la connaissance, le qualificatif valable est à entendre au sens de légitimé, tel qu'il vient d'être précisé. De cette définition, il ressort qu'un savoir ne peut être actionnable que s'il est en rapport avec des problématiques que rencontrent dans la vie quotidienne les personnes auxquelles il s'adresse. Mais ceci ne suffit pas : encore faut-il qu'il soit non seulement recevable mais aussi effectivement reçu par ces personnes. "*Ils [des savoirs] ne sont recevables que si nous pouvons les comprendre, les relier à nos expériences du monde de la vie*"⁶, argumente J.L. Le Moigne (2000, pp. 8-9), s'ils nous paraissent acceptables (Teulier, 1997). Ils seront reçus lorsque les personnes auxquelles ils sont destinés se les seront effectivement appropriés. Il apparaît donc que l'actionnabilité suppose l'appropriation, et que comptent non seulement le contenu des savoirs, mais aussi la manière dont les personnes auront été mises en relation avec ceux-ci (cf. Bougnoux, 1997 ; Hatchuel, 2000), qui leur aura ou non permis de se les approprier.

L'expression "savoirs actionnables en management des organisations" renverra donc à des savoirs élaborés dans la perspective de fournir des repères heuristiques potentiellement utiles

⁵ Le terme *actionnable* est malheureux car il a une connotation mécaniste qui va à l'encontre de ce qu'il vise à communiquer : la mise en œuvre d'un savoir actionnable ne se réduit pas à l'application mécaniste de méthodes ou de recettes prêtes à l'emploi. Pour contourner cette difficulté, d'autres qualificatifs ont été utilisés, tels que *praticable* (Martinet, 2000), *activable* (Blanco & Lesca, 2002), *opérationnalisable*, qui éliminent toute connotation mécaniste, mais présentent d'autres inconvénients. Aussi conservons-nous ici le vocable d'origine.

⁶ En italiques dans le texte car traduction du *Lebenswelt* de Husserl.

à des décisions d'action concernant le management des organisations. Ces savoirs s'adressent principalement à des cadres dirigeants d'entreprise et à des consultants dans le domaine.

1.3. Elaboration et légitimation des savoirs : deux processus indissociables

La volonté de légitimer les savoirs qu'il élabore impose au chercheur d'explicitier continuellement pour lui-même ainsi que pour permettre la critique épistémologique externe, les processus cognitifs qu'il met en œuvre dans sa recherche, et de s'assurer de leur cohérence et de leur pertinence eu égard au projet de connaissance poursuivi et aux expériences sensibles et cognitives qui nourrissent ces processus cognitifs. Pour permettre la critique épistémologique externe, "*le chercheur est tenu de rendre explicite l'ensemble des éléments permettant de discuter des énoncés produits*" (Giordano, 2003, p. 17) : explicitation des principaux présupposés ; description des cheminements ; présentation des informations mobilisées et des conditions dans lesquelles ces informations ont été produites (est-ce au cours d'entretiens ? expriment-elles des changements constatés à la suite d'interventions conçues et mises en œuvre au cours d'une recherche-action, etc. ?) ; argumentation des allers et retours effectués entre questions de recherche successivement considérées, référents théoriques mobilisés et informations recueillies sur le terrain ; explicitation des référents théoriques finalement retenus et justification de leur pertinence et de leur cohérence mutuelle ainsi qu'avec les informations recueillies, avec les modes de traitement de ces informations, et avec le positionnement épistémologique adopté, etc. Autrement dit, "*l'exigence de 'traçabilité' y est très forte car plus difficile à remplir que dans les démarches plus cadrées*" (Giordano, 2003, p. 12).

Comme l'indique A.C. Martinet (2000), la critique épistémologique interne (c'est-à-dire effectuée par le chercheur lui-même), également appelée travail épistémique, ne porte pas seulement sur le processus cognitif d'élaboration de ces savoirs. Elle s'adresse également aux produits de ce processus, c'est-à-dire aux savoirs élaborés eux-mêmes. Elle consiste alors à questionner le sens profond des notions mobilisées et/ou élaborées, à les mettre en perspective théorique et pratique, à les articuler aux savoirs déjà admis et éventuellement à procéder à leur déconstruction-reconstruction. Autrement dit, l'élaboration de savoirs actionnables exige un retour sur les théories.

Ainsi, avec A.C. Martinet (2002), nous considérerons que "*le travail épistémique est aux constructivismes ce que la démarche scientifique est aux positivismes*"⁷, en soulignant néanmoins une différence notable : contrairement aux épistémologies positivistes où l'élaboration des savoirs et la validation de ces savoirs s'effectuent au cours de deux processus consécutifs dissociés, dans les épistémologies constructivistes, les processus d'élaboration et de légitimation des savoirs sont simultanés et indissociables.

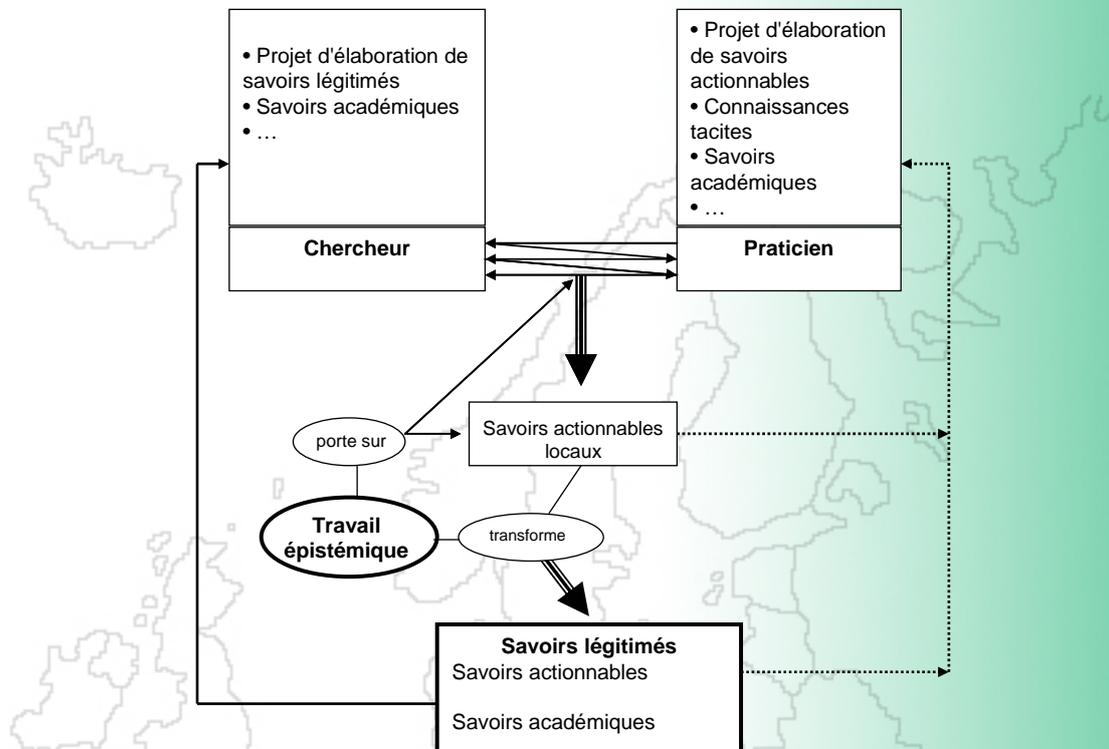
Le statut des savoirs ainsi élaborés est celui d'hypothèses plausibles. Faisant office de "*bâtons d'aveugle*" (Hafsi, 1997, p. 19), ils fournissent des repères, des "*opérateurs de sens*" (Martinet, 1997, p. 74), qui peuvent être mobilisés pour "*bien conduire sa raison dans les affaires humaines*" (Simon, 1983) et "*agir en plus grande sûreté intellectuelle*" (Martinet, 1990, p. 231).

Le schéma de la figure 1 décrit, dans le cadre que nous avons adopté, le processus d'élaboration de savoirs actionnables légitimés. Il fait apparaître que le travail épistémique intervient tout au long de la recherche : lors des multiples allers-retours entre questionnement théorique et recueil d'information sur le terrain ; lors de l'élaboration de savoirs actionnables

⁷ En fait, toute action de recherche, quel que soit le référentiel épistémologique dans lequel elle est légitimée, devrait s'accompagner d'un questionnement épistémique continu. Il s'agit d'un processus auto réflexif puisqu'il commence par un questionnement sur le référentiel épistémologique dans lequel le chercheur va délibérément situer sa recherche. Bien souvent l'inscription de la recherche dans un référentiel positiviste est un choix implicite, qui se fait par défaut... de questionnement épistémique.

locaux (c'est-à-dire de savoirs considérés comme opératoires dans les terrains d'étude considérés) ; lors de la transformation des savoirs locaux en savoirs actionnables légitimés.

Figure 1. Le processus d'élaboration/légitimation de savoirs actionnables



En accord avec la position de B. Forgues (1999), la figure 1 fait également apparaître la communication des deux types de savoirs actionnables (les "locaux" et les "légitimés") aux praticiens qui ont été mêlés à la recherche comme faisant partie du processus de recherche. Cependant, dans le cas de savoirs délibérément conçus dans une perspective d'actionnabilité, limiter la communication de ces savoirs aux seuls praticiens ayant participé à la recherche nous semble amputer le processus de recherche d'une composante essentielle. Dans la seconde partie, nous verrons en effet que la communication de ces savoirs à diverses communautés de praticiens, non seulement permet de les diffuser plus largement, mais aussi donne des opportunités supplémentaires de les approfondir au plan théorique.

2. POURQUOI COMMUNIQUER A DES PRATICIENS LES SAVOIRS ACTIONNABLES ?

Pourquoi considérer comme une composante essentielle de l'activité de recherche la communication des savoirs actionnables à des communautés de praticiens, ayant participé à la recherche ou non, en se fixant comme objectif qu'ils s'approprient ces savoirs et qu'ils soient en mesure de les mobiliser à bon escient ?

2.1. Rendre les savoirs actionnables accessibles à des communautés de praticiens

L'une des finalités de l'élaboration de savoirs actionnables en management est de faire avancer la connaissance mobilisable dans la pratique du management des organisations. Par rapport à cette finalité, il est essentiel que ces savoirs soient diffusés auprès de communautés de praticiens susceptibles d'être intéressés par ces savoirs. Il apparaît par ailleurs que le travail exigé pour concevoir la communication de ces savoirs de manière telle que ceux-ci puissent être appropriés par les praticiens concernés, comporte généralement une part conséquente de travail épistémique.

Il va de soi que pour assurer une diffusion large des savoirs actionnables qu'il élabore, le chercheur peut, et en quelque sorte doit (sinon il n'aura plus suffisamment de temps pour développer d'autres recherches), s'en remettre à des intermédiaires tels que des Syndicats patronaux, des associations professionnelles, des Chambres de commerce, des organismes de formation, des sociétés de conseil. Mais à la fois pour enclencher le processus auprès de ces passeurs (Teulier, 2000), de ces traits d'union entre recherche et entreprise (Argyris, 1993), et aussi pour des raisons fondamentales, il est essentiel que le chercheur fasse le chemin lui-même dans un certain nombre de contextes différents. Ceci pour mettre à l'épreuve l'actionnabilité de ces savoirs présumés actionnables et pour s'assurer de ce qu'ils sont bien recevables par des praticiens autres que ceux qui ont été directement mêlés à la recherche.

Pour faire connaître ces savoirs, diverses autres modalités sont envisageables au-delà de la publication d'ouvrages et d'articles dans des revues professionnelles : conférences au sein des organismes intermédiaires évoqués ci-dessus ; interventions dans des formations intra ou inter-entreprises (par exemple, par le truchement de la formation continue dans un cadre universitaire, ou par le biais d'opérateurs de formation, ou encore par des opérations de formation intra-organisationnelle) ; formation au sein de sociétés de conseil susceptibles d'être intéressées pour leur propre compte (pour que les consultants puissent utiliser ces savoirs dans leurs missions) et/ou pour le compte de leurs clients (c'est-à-dire afin de pouvoir à leur tour former leurs clients à ces notions).

Le travail de mise en forme de savoirs pour les rendre recevables et appropriables par les destinataires concernés est un travail aussi exigeant que celui de leur élaboration initiale. Il oblige fréquemment à prolonger le travail épistémique, qui est évidemment un volet essentiel de l'activité de recherche. Il impose en effet de clarifier la signification des notions utilisées et d'articuler les énoncés de manière intelligible. En effet, si les notions n'ont pas été assez clarifiées, autrement dit, si le travail épistémique a été insuffisant, il est très difficile de présenter le propos de manière intelligible et d'argumenter la pensée. Le travail de mise en forme des savoirs (Avenier et Schmitt, 2005) permet souvent de prendre conscience des éventuelles failles dans le raisonnement et même parfois des limites de ce que l'on croyait connaître et avoir bien compris, et oblige alors à reprendre le travail épistémique. De même, la volonté de faire comprendre à des praticiens quels éclairages nouveaux et quelles constructions de sens nouvelles ces savoirs permettent, et comment mettre en œuvre concrètement ces savoirs en contextualisant le propos en fonction de l'auditoire, conduit fréquemment à relancer le travail épistémique.

Tous ces arguments nous conduisent à proposer d'aménager la fig. 1 de la manière suivante⁸ (cf. fig. 2) :

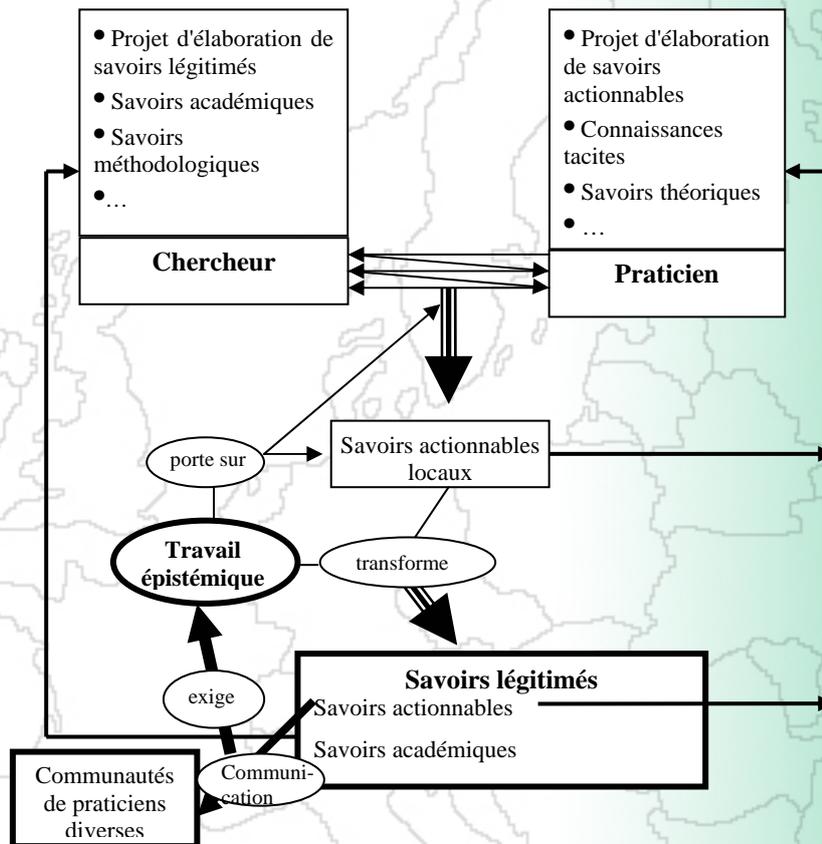
- Transformer en traits pleins les flèches tracées en pointillés dans la fig. 1, qui représentent la communication des savoirs aux praticiens qui ont participé à la recherche. Ceci pour signifier qu'une telle communication n'est pas seulement envisageable, elle est indispensable.
- Représenter la communication des savoirs actionnables (légitimés) à des communautés de praticiens diverses, ainsi que le fait que cette communication exige du travail épistémique.

Il est important de noter que l'activité de diffusion des savoirs auprès de praticiens commence à être considérée au CNRS⁹ comme une activité digne de reconnaissance par cette institution.

⁸ Pour éviter de surcharger la fig. 2, qui commence à devenir compliquée, nous ne faisons pas apparaître la communication académique des divers savoirs légitimés, qui est évidemment, elle aussi, indispensable.

Dans une note diffusée sur le site du CNRS, datée de juillet 2004, le Directeur Général de cet organisme indique en effet : "Il faut poursuivre l'évolution vers une évaluation plus équilibrée et mieux reconnaître la diversité des activités des chercheurs du CNRS, au-delà des activités académiques donnant lieu à des publications internationales. Dans ce spectre d'activités « non académiques », il faut prendre en compte tout ce qui concerne la valorisation et le transfert technologique, mais aussi les contributions à la formation, à l'expertise et à la vulgarisation..."¹⁰. Dans la présente contribution, nous franchissons un pas supplémentaire en considérant que la communication des savoirs actionnables fait partie du processus de recherche, lorsque celle-ci est réalisée avec le souci de recevabilité/appropriabilité par les destinataires.

Figure 2. Le processus d'élaboration/légitimation de savoirs actionnables revisité



2.2. Mettre à l'épreuve l'actionnabilité : les critères de pertinence et de congruence en contexte

Dans le §1.2, il a été souligné que pour que des savoirs soient recevables par des praticiens, il faut qu'ils puissent les comprendre, les relier à leur expérience. Il est donc indispensable que

⁹ Le Centre National de la Recherche Scientifique (CNRS) est un organisme public de recherche fondamentale implanté sur l'ensemble du territoire français. Il produit du savoir et met ce savoir au service de la société. Il exerce son activité dans tous les champs de la connaissance, dont les sciences de gestion.

¹⁰ Note disponible à l'adresse : <http://www.sg.cnrs.fr/drh/carriere/cherch/documents/Lettre-DG.pdf>. Les caractères gras sont dans le texte d'origine. La vulgarisation est entendue ici comme une valorisation et non pas comme une dévalorisation : elle fait en quelque sorte croître la valeur des savoirs. Ceci est particulièrement valable dans le domaine des sciences de l'organisation où tout un chacun est capable de comprendre de quoi il s'agit, parce que, à la différence de domaines très pointus comme, par exemple, la physique quantique, les terrains sur lesquels ces savoirs sont élaborés sont proches de chacun.

la problématique sur laquelle les savoirs portent entre en résonance avec le genre de préoccupation que ces praticiens ont (critère de *pertinence en contexte*) et avec leur expérience de la problématique (critère de *congruence en contexte*). Ainsi, ces savoirs doivent témoigner d'une compréhension fine par le chercheur de la problématique concrète sur laquelle ils portent, et ne pas apparaître aux praticiens comme reposant sur des vues de l'esprit déconnectées de la réalité, ou des représentations trop schématiques ne reflétant pas la complexité du problème concret tel qu'ils le perçoivent et le vivent.

Lorsque le propos n'apparaît pas pertinent et/ou congruent à l'expérience de praticiens dans le contexte qui est le leur, celui-ci a peu de chances d'être reçu par ces praticiens¹¹. Illustrons notre propos sur un exemple concret. Dans les communications académiques, pour faciliter l'exposé, les chercheurs s'en remettent souvent à la métaphore des poupées russes pour justifier de ne considérer que deux niveaux dans une organisation qui, en pratique, comporte plusieurs niveaux hiérarchiques entre la direction générale et les managers de premier niveau. Ces deux niveaux théoriques sont appelés parfois le niveau global et le niveau local, parfois le niveau central et le niveau périphérique. Certains chercheurs proposent d'identifier le niveau global avec le niveau central, et le niveau local avec le niveau périphérique. Pour nombre de praticiens, l'identification du niveau global avec le niveau central est un raccourci qui n'est pas pertinent en pratique. Leurs critiques conduiront le chercheur à s'interroger sur les raisons fondamentales qui rendent cette identification non légitime aux yeux des praticiens, et à repenser son propos en distinguant clairement ces deux notions.

Ces critères de pertinence et de congruence en contexte pourront être considérés comme satisfaits dès lors que le chercheur parviendra à être sollicité par des intermédiaires du type de ceux évoqués dans le § 2.1, pour présenter ces savoirs dans le cadre d'opérations de formation continue, de conférences, ou de revues professionnelles. En effet, en formation continue, les apprenants sont un public très exigeant. De même, les éditeurs de revues professionnelles sont très attentifs à ce que les articles intéressent le public de leurs revues. Ils sont très exigeants en termes d'intelligibilité et d'actionnabilité des savoirs présentés.

Dans ses relations avec diverses communautés de praticiens, le chercheur est confronté à divers risques : exprimer les savoirs qu'il a développés comme des vérités absolues ou des "recettes miracles", se focaliser sur les notions à la mode, servir de caution scientifique sur d'autres idées défendues par l'organisme... C'est par un travail de critique épistémologique interne rigoureux qu'il peut s'efforcer de limiter ces risques.

2.3. Les critères de pertinence et de congruence en contexte : le pendant du test d'hypothèses ?

Les critères de pertinence et de congruence en contexte ne peuvent-ils pas être considérés comme le pendant du test d'hypothèses dans les épistémologies positivistes ? Un principe de la démarche scientifique associée à ces dernières épistémologies est que les théories doivent être testées sur des terrains autres que ceux qui ont conduit à leur élaboration (Grawitz, 1996).

Dans les épistémologies constructivistes, il ne s'agit pas de chercher à tester les savoirs présumés actionnables qu'on élabore, puisque ceux-ci ont le statut d'hypothèses plausibles : le fait que des propositions qui leur sont associées ne se vérifient pas dans un contexte particulier ne les rend pas moins plausibles. Il s'agit plutôt de les faire connaître à des praticiens ayant potentiellement le même genre de préoccupations que celles qui ont motivé la recherche et, si possible, de vérifier auprès d'eux si ces savoirs sont ou non susceptibles de constituer des repères permettant d'éclairer leur réflexion.

¹¹ Soulignons qu'il ne s'agit pas de pertinence et de congruence dans l'absolu, mais relativement à un contexte spécifique, celui des praticiens considérés.

La situation idéale serait probablement d'étudier comment, dans d'autres terrains d'étude, ces savoirs éclairent concrètement la réflexion de praticiens. Mais l'expérimentation *in vivo* est quasiment impossible dans le domaine du management des organisations. En effet, en tant que chercheur, il est exceptionnel de trouver un terrain d'étude prêt à expérimenter ce que l'on souhaite expérimenter au moment où on est disponible pour le faire, même dans la situation favorable où l'on bénéficie d'accords de partenariat avec des sociétés de conseil en management.

2.4. Les enrichissements que peut apporter une communication interactive

Une vertu de la communication interactive des savoirs actionnables est de faire progresser la connaissance du chercheur à travers les réactions qu'elle suscite chez ses interlocuteurs. Les questions, les illustrations proposées, les remarques, les suggestions, les argumentations opposées, les contre-exemples, etc., poussent le chercheur à aller au bout de ses raisonnements, à regarder la problématique sous un autre angle, à enrichir sa connaissance, à prendre conscience des limites de son travail et souvent à se remettre à l'ouvrage. En outre, une communication conçue fortement interactive peut conduire à une meilleure appropriation par l'ensemble des participants des savoirs considérés et même à co-crée de nouvelles connaissances.

Conclusion :

Dans cette contribution, l'objectif était d'attirer l'attention sur l'importance, dans le processus de processus de légitimation de savoirs délibérément élaborés dans une perspective d'actionnabilité, de la communication à des praticiens des savoirs ainsi élaborés. Ce faisant, nous avons délibérément ignoré l'aspect sur lequel les travaux méthodologiques se focalisent habituellement, qui est évidemment essentiel : la communication académique.

Dans un premier temps, nous avons soutenu l'idée que la communication des savoirs actionnables à des praticiens, lorsque celle-ci est conçue dans un souci d'appropriabilité des savoirs présentés, permet de compléter le dispositif d'élaboration/légitimation de savoirs actionnables. Dans un second temps, deux critères destinés à mettre à l'épreuve l'actionnabilité des savoirs issus de la recherche ont été mis en avant : les critères de pertinence et de congruence en contexte.

A la lumière de ces éléments de réflexion, il conviendrait maintenant d'approfondir la question des modalités concrètes de communication entre chercheurs et praticiens, qui n'a été qu'effleurée dans cette contribution.

Bibliographie

- Argyris C., (1993), *Knowledge for Action*, San Francisco: Jossey Bass (trad. française : *Savoir pour agir*, InterEditions, Paris).
- Avenier M.J., (2004a), Transformer l'expérience en savoirs actionnables légitimés, en sciences de gestion considérées comme des sciences de conception, in Savall H., Bonnet M. & Peron M.. (op. cit.), pp. 801-822.
- Avenier M.J., (2004b), L'élaboration de savoirs actionnables en PME légitimés, dans une conception des sciences de gestion comme des sciences de l'artificiel, *Revue Internationale PME*, vol. 17, n° 3-4, pp. 13-42.
- Avenier M.-J., Schmitt C. (2005), "La communication des savoirs actionnables à diverses communautés de praticiens : chaînon souvent manquant dans la recherche", *AIMS*, Angers, juin.
- Barbier J.M. & Galatanu O., (2004), *Les savoirs d'action : une mise en mot des compétences ?*, L'Harmattan, coll. Action et Savoir, Paris.
- Blanco S. & Lesca H. (2002), Contribution à la capacité d'anticipation des entreprises par la sensibilisation aux signaux faibles, *CIFPME 2002*, Montréal, Octobre.

- Bougnoux D., (1997), *La communication contre l'information*, Hachette.
- David A., (2004), Les connaissances en sciences de gestion : devons-nous choisir entre scientificité et actionabilité ? in Savall H., Bonnet M. & Peron M. (op. cit.), pp. 851-876.
- Forgues B. (1999), La rédaction du travail de recherche, in Thiétart R.A. et coll., *Méthodes de recherche en management*, Dunod.
- Giordano Y., (2003) (coord.), *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, Editions EMS, Paris.
- Grawitz M., (1996), *Méthodes des sciences sociales*, 10^è édit, Dalloz.
- Hafsi T., (1997), Le champ de la recherche en stratégie : à la recherche d'un bâton d'aveugle, *Management International*, Vol. 2, n° 1, 19-26.
- Hatchuel A., (2000), Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective, in David A., Hatchuel A. & R. Laufer (2000), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert, Paris.
- Le Moigne J.L., (2000), *Quand savoir devient comprendre*, in Avenier M.J. (dir.), *Ingénierie des Pratiques collectives. La cordée et le quatuor*, L'Harmattan, Paris.
- Lièvre P., (2004), Vers un savoir d'action en sciences de gestion : le cas des expéditions polaires, *Gérer et Comprendre*, n° 75, mars.
- Martinet A.C. (1997), Pensée stratégique et rationalités : un examen épistémologique, *Management International*, vol. 2, n°1, 67-75
- Martinet A.C., (2000), in David A., A. Hatchuel & R. Laufer (2000), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert, Paris.
- Martinet A.C. (2002), Identification du contexte d'une organisation dans une perspective de management : propos d'étape, communication au *Congrès de l'Union Européenne de Systémique*, Héraklion.
- Revue Internationale et PME, 2004, *Actionnabilité et Recherche en Entrepreneuriat et PME*, Vol. 17, n° 3-4.
- Reynaud E., The Explanation of Actionable Knowledge in the Strategic Decision Process: the Scenario Method, in Savall H., Bonnet M. & Peron M. (op. cit), pp.1573-1584.
- Schmitt C. & Leymarie S. (2004), Vers l'actionnabilité de la recherche en gestion : pour une approche dialectique entre recherche et pratiques, *Academy of Management*, Division Méthodes de Recherche, Lyon, 18 et 20 mars 2004.
- Schmitt C., (2004), Pour une approche dialectique de la relation entre recherche et pratiques entrepreneuriales : une relation en quête de sens, dans *Revue Internationale PME*, vol 17, n°3-4, p. 43-68.
- Scouarnec A, (2004), L'observation des métiers : définition, méthodologie et "actionnabilité" en GRH, *Management & Avenir*, n°1, juin, pp. 23-42.
- Simon H.A., (1983), *Reason in Human Affairs*, Stanford University Press, Stanford.
- Teulier R., (1997), Les représentations : médiation de l'action stratégique, in Avenier (coord.), *La Stratégie chemin faisant*, Economica.
- Teulier R., (2000), La passeur de signes, in Lorino P. (dir.), *Enquêtes de gestion, à la recherche du signe dans l'entreprise*, L'Harmattan.