

Le chercheur et le praticien en management : quel(s) lien(s) pour quelle(s) relation(s) ?

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

Dans le domaine du management des organisations, tant du point de vue de la littérature que des praticiens, il convient de constater que la distance est grande entre la recherche et les pratiques managériales. Très souvent, les connaissances produites ne cadrent pas avec les connaissances attendues. C'est cette séparation entre chercheurs et praticiens qui est le point de départ de notre réflexion. L'objectif de notre contribution ne se limite pas à relater uniquement l'évolution de la relation entre recherche et pratiques managériales (I), mais elle permet aussi de s'intéresser aux modalités d'articulation afin de relier ces deux "mondes" apparemment séparés (II).

Abstract

In the field of organizations, from both the point of view of literature and of the experts, it is worthy to note that the divide between research and managerial practices is great. Very often, produced knowledge does not tally with expected knowledge. It is this separation between researchers and experts which is the starting point of our reflection. The objective of our contribution does not limit itself to report only the evolution of the relationship between research and managerial practices (I), but it also makes it possible to take a look at the methods of articulation in order to connect these two apparently separate "worlds" (II).

A la question, "les savoirs issus de la recherche en management sont-ils actionnables pour les praticiens ?", il conviendrait de répondre par la négative. En effet, la distance est grande entre la recherche et les pratiques managériales. Si l'on retient avec C. Argyris (1995) l'hypothèse qui consiste à dire que les savoirs issus de la recherche ne sont pas directement actionnables, que les savoirs produits ne cadrent pas avec les savoirs attendus, on a là un début de réponse par rapport à la faible utilisation de la recherche par les praticiens. C'est cette séparation entre chercheurs et praticiens "qui, le plus souvent, rend les résultats de la science inutilisables dans la vie réelle" (Zuñiga, 1994). En effet, le risque essentiel de la recherche est de développer une dissonance cognitive entre la réalité complexe des situations à gérer et le simplisme des modèles servant à les appréhender, entre la réalité perçue des problèmes et la simplification des outils disponibles pour aider à concevoir de nouvelles formes d'action.

En d'autres termes, il est possible d'imaginer deux "mondes" différents, autonomes mais complémentaires qui ont leurs vocabulaires, leurs représentations, leurs exigences, leurs rites ... L'actionnabilité des savoirs issus de la recherche peut se comprendre comme la volonté d'articuler ces deux "mondes", de jeter un pont entre les deux. Dans cette perspective, "le projet de recherche vise à identifier les connaissances susceptibles d'aider [des porteurs de

projet] à concevoir et conduire des actions" en matière de management (Avenier, 2000a). Cela ne sous-entend pas la fusion des deux éléments, recherche et pratiques managériales, ou la domination de l'un par rapport à l'autre, mais plutôt d'envisager cette relation sous l'angle de la dialogique au sens d'E. Morin (1990). Au final, comme le souligne P. Louart (1999), le but n'est pas "d'écraser les différences ou de construire une méta-théorie globalisante, mais d'accepter que l'objet d'étude soit un lieu d'intersection entre des problématiques autonomes menant à plusieurs principes explicatifs".

Parce que la capacité des acteurs de l'entreprise à conduire les changements est un sujet-clé pour la compétitivité future des entreprises, le chercheur ne se fait plus simplement interprète ou miroir mais doit aussi stimuler la production de nouveaux points de vue et de nouveaux savoirs théoriques et pratiques (Schmitt, 2004a). Il s'agit bien de mener des recherches dans et pour l'action dans le domaine du management des organisations afin de connaître suffisamment la réalité pour mieux l'inventer. Finalement, il s'agit à travers cette communication de s'interroger sur l'actionnabilité des savoirs issus de la recherche et à destination des praticiens qui font partie de cette recherche dans le domaine du management. La position que nous défendons dans cette communication, est que l'actionnabilité des savoirs issus de la recherche est une des formes possibles de recherche en management aux côtés de recherches plus classiques. La communication présentée s'articule essentiellement autour de deux questions centrales : le "quoi" et le "comment". Avant de détailler chaque question, il est possible de renseigner rapidement le lecteur sur les orientations qui jalonnent notre contribution. La question du "quoi" renvoie au statut de la recherche lorsqu'on l'envisage sous la forme de son actionnabilité. Quant à la question du "comment", elle permet de s'interroger sur les façons de rendre actionnables les savoirs issus de ces recherches auprès des praticiens. En paraphrasant E. Morin, le problème est donc de transformer les savoirs actionnables en méthode des savoirs actionnables. A travers ces deux questions centrales, cette communication vient témoigner de la participation de la recherche en management au débat actuel de l'actionnabilité de la recherche¹.

I. La question du "quoi ?" ou le statut de la recherche actionnable

A travers cette question, nous nous intéressons à l'évolution de la relation entre recherches et pratiques managériales. En effet, en fonction du type de recherche adopté, la relation passe d'une absence de lien (§1) à une relation dialectique entre recherches et pratiques managériales (§2).

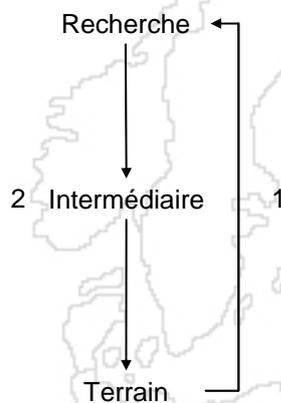
11./ La séparation entre recherche et pratique : la nécessité de sortir du cadre dominant

Au regard des approches traditionnelles du management, force est de constater la convergence de celles-ci. En effet, que l'on envisage le management sous un angle endogène ou un angle exogène, les principales approches abordent le management à travers une hypothèse de séparabilité entre les deux. Restreindre le management à cette dichotomie, cela revient à envisager le management davantage comme un résultat postulé que comme un processus. Pour arriver à ce résultat, la recherche fournit des modèles normatifs, des modèles vers lesquels il convient de tendre : les modèles basés sur les ressources par exemple pour

¹ Comme nous avons pu l'évoquer (Avenier et Schmitt, 2005), "l'intérêt pour les notions de connaissances ou de savoirs actionnables (Martinet, 2000 ; Blanco & Lesca, 2002 ; Avenier, 2004a ; Reynaud, 2004 ; Schmitt, 2004b ; Schmitt & Leymarie, 2004, ...), de savoirs d'action (Lièvre, 2004 ; Barbier & Galatanu, 2004), d'"actionnabilité" des savoirs (David, 2004 ; Scouarnec, 2004 ; *Revue Internationale PME* 2004...), d'appropriation des connaissances actionnables, a connu une accélération au cours des dernières années dans les sciences de gestion en général et dans le domaine du management stratégique en particulier".

l'approche endogène de l'organisation, les modèles évolutionnistes par exemple pour l'approche exogène. Du fait de l'approche ontologique de la réalité retenue en recherche, il n'existe pas ou très peu de liens directs entre la recherche et le terrain. En tout cas, les praticiens se doivent d'appliquer les modèles normatifs de façon absolue (universalité de la recherche) ou de façon relative (contingence de la recherche). Certes, la recherche collecte ses informations du terrain, mais les liens entre recherche et terrain sont souvent assurés par un intermédiaire qui prend la forme d'une activité de conseil, de formation, ... Cela correspond à l'application du modèle. La faiblesse de ces liens fait qu'il n'existe pas ou très peu d'allers-retours directs entre les modèles et le terrain, rendant difficilement critiquables ces modèles. En d'autres termes, cela sous-entend que les praticiens sont pour une bonne partie à l'origine des savoirs issus de la recherche, mais que finalement, ils n'ont que très peu de retour par rapport à ces savoirs.

Figure 1.- La séparation entre recherche et terrain



Pour conclure sur la séparation entre la recherche et les pratiques managériales, il convient de préciser qu'elle s'inscrit dans un temps linéaire : 1/ la collecte d'informations des chercheurs auprès des porteurs de projet 2/ de la recherche vers le terrain par le biais d'intermédiaires. Cette dernière relation se fait à partir d'une recherche aboutie². La mise en place d'actions liées à la recherche est donc postérieure à celle-ci. Quel que soit le type d'approches retenues, endogène et exogène, elles n'en demeurent pas moins convergentes en ce qui concerne leur diffusion vers le terrain. Ainsi, une des grandes difficultés vient du fait que la recherche et le terrain sont fondamentalement dissociables, c'est-à-dire qu'ils peuvent coexister sans forcément se remettre en cause du fait de la faiblesse des liens entre les deux. La rencontre entre les deux n'étant pas une nécessité vitale pour leur survie, elle correspond avant tout à la volonté de certaines personnes et/ou à leur capacité financière. Cependant, nous pouvons souligner, à l'instar des propos de C. Argyris (1995) sur les sciences sociales, que si les recherches en management sont susceptibles de procurer des conseils, elles ne fournissent pas pour autant une connaissance actionnable.

Ainsi, par rapport à cette relation entre recherche et pratiques, il est possible de se demander s'il n'existe pas une autre forme de relation qui permette une meilleure intégration entre recherche et pratiques. En effet, les approches, endogène et exogène, de l'organisation agissent souvent comme une illusion de choix auprès des chercheurs et des praticiens.

² Cela prend deux formes, qui peuvent être complémentaires : la diffusion de connaissances (ex. formation, conseil) et d'outils (ex. dans le domaine de la comptabilité, de la recherche opérationnelle ou encore de la gestion de production).

12./ L'actionnabilité des savoirs : l'importance d'une relation dialectique entre chercheurs et praticiens

Pour répondre à la question du quoi, c'est-à-dire le statut de la recherche actionnable, il convient de s'intéresser aux différentes finalités de la recherche. Sur ce point, certains auteurs comme M.-J. Avenier (2004a) ou A. David (2004)³ insistent tout particulièrement sur le fait que l'heure n'est plus au choix entre scientificité et actionnabilité mais plutôt à l'articulation de ces deux finalités de la recherche. Allant dans le même sens, nous envisageons le lien entre la recherche et les pratiques managériales comme deux mondes en interaction et dont les relations évoluent à travers le temps vers une relation dialectique.

Au final, il est possible de souligner que le statut de la recherche évolue dans la mesure où celle-ci n'est plus uniquement centrée sur un projet de construction et de formulation d'une connaissance nouvelle (Goyette et Lessard-Hébert, 1985), mais aussi sur le développement de savoirs opératoires pour les praticiens (St Arnaud, 1992 ; Martinet, 2000). Cette dernière finalité n'est pas nouvelle en soi. En effet, cela se traduit dans les faits depuis plusieurs siècles par des transferts technologiques souvent sources d'innovation (la carte à puce en est un exemple très significatif). Il s'agit, dans ce cas, d'utiliser les connaissances scientifiques et techniques disponibles pour réaliser une nouvelle idée (Perrin, 2001). Ces transferts relèvent le plus souvent de recherches issues, entre autres, des domaines de la physique, des sciences de la nature ou encore de l'ingénierie. L'actionnabilité de cette recherche est basée avant tout sur le développement d'une innovation produit ou service. Mais ce type de recherche ne représente qu'une forme de recherche actionnable, celle du transfert technologique. En effet, si l'on se pose la question de l'actionnabilité de la recherche en management, la réponse peut être différente. Aujourd'hui, à côté de cette idée de transfert technologique, il convient d'envisager aussi le transfert de savoirs de nature managériale. L'actionnabilité de la recherche prend donc une autre forme. Cette forme se concrétise par des transferts portant sur des aspects largement immatériels (Bounfour, 1998) : le savoir. Ces transferts se concrétisent la plupart du temps par une intervention du chercheur sur le terrain par rapport à un problème plus ou moins défini (Schmitt et Leymarie, 2003, Allard-Poesi et Perret, 2004). Cette intervention doit favoriser le rapprochement entre chercheurs et praticiens et renvoie donc à la question du "comment".

II. La question du "comment ?" ou le développement de méthodes favorisant l'actionnabilité des connaissances issues de la recherche

L'objectif de cette partie n'est pas de proposer un regard exhaustif du point de vue des méthodes et des outils à utiliser, mais plutôt de s'intéresser à des déterminants de l'actionnabilité des savoirs issus de la recherche. Par rapport à cela, nous nous intéressons plus particulièrement à l'importance de la traduction (§1), c'est-à-dire la nécessité de communiquer entre le monde des chercheurs et des praticiens, et au développement d'artefacts (§2) de la part des chercheurs, jouant ainsi le rôle d'intermédiation entre ceux-ci et les praticiens.

21./ L'importance de la traduction pour favoriser l'actionnabilité des savoirs

A la différence de la relation linéaire décrite dans la première partie, la relation entre recherche et terrain peut s'envisager comme un processus d'allers-retours incessants demandant une traduction au sens de B. Latour (1995) afin de réduire la distance entre recherche et terrain. Cette idée de traduction apparaît comme centrale dans l'actionnabilité des savoirs issus de la recherche et à destination des praticiens. Par rapport aux savoirs issus de la

³ Pour reprendre les termes de l'auteur, "Les connaissances en sciences de gestion : devons-nous choisir entre scientificité et actionnabilité ?"

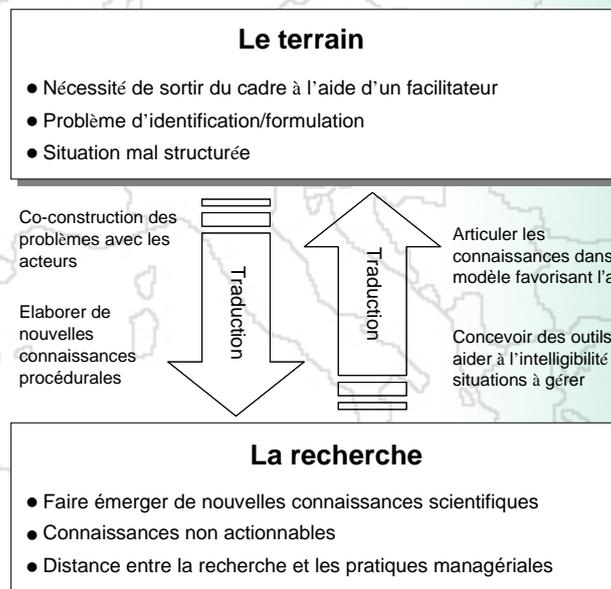
recherche, cela signifie que ces derniers ne sont pas transposables tels quels mais doivent être exprimés d'une autre façon. En d'autres termes, se pose ici le problème du passage du niveau de la recherche au niveau plus opérationnel. On entend donc par traduction un type d'action permettant de comprendre comment les chercheurs envisagent les savoirs issus de la recherche et surtout comment ils les partagent avec les praticiens. Ce partage pose différents problèmes notamment celui du langage à utiliser. Nous considérons, par rapport à ce type de situations, qu'il n'est pas forcément nécessaire de développer un langage commun. En effet, il revient principalement aux chercheurs de faire le lien entre recherches et pratiques managériales.

Parler de traduction renvoie à la position du chercheur par rapport à son terrain. Ainsi, le chercheur n'est pas présent pour apporter une solution par rapport à un problème rencontré. Il a pour mission de participer non seulement à la conception du problème avec les acteurs du terrain mais aussi de faciliter la prise de décision en situation complexe⁴. C'est dans ce processus que le transfert de connaissances va pouvoir s'opérer. De façon plus synthétique, l'articulation du rôle du chercheur peut se résumer par la métaphore des planètes Alpha et Bêta de P. Caillé (1991). Il convient donc de faire la différence entre :

- le réparateur, celui qui apporte des solutions toutes faites (planète Alpha),
- le facilitateur qui lui a pour rôle notamment d'aider les acteurs du système à se donner une représentation réflexive d'eux-mêmes (planète Bêta).

Il convient donc, au niveau de la recherche, de rétablir ce rôle de "facilitateur", trop souvent oublié dans les interventions au sein des organisations, aux côtés du rôle traditionnel de "réparateur". Etant donné que les problèmes et les résultats sont loin d'être connus à l'avance, la recherche se veut en perpétuelle construction. Ainsi, l'approche procédurale du management, au sens de Simon (1991) oriente la recherche vers une approche plus expérimentale. Dans cette perspective, le rôle alloué aux chercheurs s'apparente à la construction d'artefacts facilitant la représentation des situations à gérer par les praticiens.

Figure 2.- Articulation entre recherche et terrain (adaptée de Chanal, Martinet et Lesca, 1997)



⁴ Mission déjà soulignée il y a quelques années par A. Hatchuel et B. Weill (1992) et plus récemment par P. Checkland et J. Scholes (1990).

L'actionnabilité des savoirs produits par la recherche en management passe donc par un dialogue entre la recherche et le terrain notamment à travers la conception d'artefacts. Finalement, il est possible de conclure en insistant tout particulièrement sur le fait que l'actionnabilité des savoirs issus de la recherche :

- participe à la structuration du projet organisationnel, c'est-à-dire la structuration de l'organisation à partir d'une représentation d'une réalité à venir.
- est aussi un instrument de dialogue et de construction entre chercheurs et praticiens. Les savoirs provenant de la recherche sont utilisés comme un objet d'intermédiation (Avenier, 2000b) favorisant l'action.

En d'autres termes, le chercheur peut être envisagé comme celui qui fait passer du sens d'un monde à l'autre, entre des personnes qui n'ont pas le même langage, les mêmes références, ... C'est un passeur de signe au sens de R. Teulier (2000).

22./ Le développement d'artefacts pour aider à concevoir l'action des praticiens

A côté des recherches conventionnelles⁵ a été développée depuis quelques années une recherche basée sur l'actionnabilité des savoirs issus de celle-ci, où cette dernière se construit dans l'action et réciproquement (St Arnaud, 1992). Comme le souligne Martinet (1996), ce type de recherche "montre l'un des genres possibles que peuvent revêtir les sciences de gestion quand on les envisage plutôt sous l'angle de l'ingénierie, de la conception ou de ce qu'avec le prix Nobel Herbert A. Simon l'on peut appeler les sciences de l'artificiel. [. . .] Ce genre de recherche débouche sur une pensée-méthode susceptible d'aider l'acteur à bien conduire sa raison, à se saisir des situations complexes qu'il doit affronter et à instruire des choix en meilleure connaissance de cause comme de finalité et de conséquences". Ce type de recherche amène un regard nouveau dans la mesure où l'objectif est moins la diffusion de modèles prêts à l'emploi pour l'action que la construction avec les différentes personnes concernées d'une représentation intelligible de la complexité des situations à gérer. Il s'agit avant tout d'apporter un langage permettant de rendre accessible la recherche en management. La conception d'artefacts évolutifs par le chercheur va dans ce sens. Dit autrement, il s'agit moins de représenter fidèlement la réalité des situations à gérer, que de permettre l'expression de leur interprétation par les acteurs de l'entreprise pour faciliter leur compréhension à des fins d'action. En effet, il apparaît que le lien entre l'activité scientifique et l'activité professionnelle ne se réalise que par l'intermédiaire de la méthodologie et des outils (Grawitz, 1993). De ce point de vue, ces artefacts signifient notamment, que l'activité de recherche peut s'apparenter à une activité de conception⁶ au sens de Simon. Le chercheur est donc aussi, à côté de l'activité de construction et de formulation d'une connaissance nouvelle, un concepteur dans la mesure où "*il imagine quelques dispositions visant à changer une situation existante en une situation préférée*" (Simon, 1991). Il convient d'envisager cette activité de conception comme un processus d'aller-retour, ou encore comme un dialogue entre le chercheur et les praticiens. Ce dialogue peut prendre différentes formes qui sont largement décrites dans la littérature⁷.

⁵ C'est-à-dire des recherches ayant pour finalité "l'élaboration des savoirs **sur** la gestion des organisations socio-économiques prises comme objet d'étude" (Avenier, 2004)

⁶ Cette activité de conception se retrouve aussi dans l'identification/formulation du problème avec les praticiens. On parlera dans ce cas de co-conception.

⁷ Sur ce point, voir notamment le numéro thématique de la *Revue Internationale PME* (n°3-4, 2004).

Conclusion

L'actionnabilité des savoirs issus de la recherche autour de la construction d'artefacts permet de passer des connaissances de recherche à des connaissances "opératoires". Mais on trouve là aussi une des limites de ce cadre de référence : l'évaluation de l'actionnabilité de ces savoirs. En effet, il ne s'agit pas seulement de favoriser l'action en développant des artefacts, encore faut-il évaluer les actions mises en place et leur pertinence. Du fait que "nous agissons en condition de connaissance imparfaite" (Couix, 1997), il devient nécessaire de changer nos modes d'évaluation pour se porter vers des évaluations par tâtonnement⁸. Au final, comme le soulignent Chanal, Lesca et Martinet (1997), mais aussi Mévellec (2000), "la valeur scientifique n'est pas à chercher du côté de la validité statistique qui nécessite un grand nombre de données. [...] La recherche, qui ne peut évidemment travailler que sur un nombre limité de cas, privilégie au contraire l'exploration en profondeur et la durée". Au final, les savoirs ne deviendront "opérationnels" au niveau de l'individu que s'il s'approprie ces savoirs et s'il les articule à d'autres connaissances (R. Teulier, 1997). Pour être actionnables, les savoirs doivent être reliés au niveau du praticien à d'autres savoirs et notamment des savoirs-faire. La difficulté du chercheur réside donc dans les moyens pour évaluer cette appropriation. En effet, elle est bien souvent diluée, diffuse dans un ensemble d'actions. Dans cette perspective, le piège consisterait à se limiter à l'évaluation des résultats et à négliger l'évaluation du processus. Ce dernier point, concernant l'évaluation, reste à n'en pas douter, un thème sur lequel il conviendra de se pencher plus précisément.

Bibliographie

- Allard-Poesi F. et Perret V. (2004), "La représentation du problème dans la recherche-action : Définitions et illustration au travers de l'élaboration d'un projet stratégique", *AIMS*, juin.
- Argyris C., (1995), *Savoir pour agir*, InterEditions, Paris.
- 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.
- 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. (2000), "Co-construire des connaissances sur la confiance, l'accompagnement et la cognition collective", dans M.-J. Avenier, *Ingénierie des pratiques collectives*, Paris, L'Harmattan, p. 17-26.
- Barbier J.M., Galatanu O., (2004), *Les savoirs d'action : une mise en mot des compétences ?*, L'Harmattan, coll. Action et Savoir.
- Blanco S., Lesca H. (2002), "Contribution à la capacité d'anticipation des entreprises par la sensibilisation aux signaux faibles", *CIFEPME 2002*, Montréal, Octobre.
- Bounfour A. (1998) *Le management des ressources immatérielles - maîtriser les nouveaux leviers de l'avantage compétitif*, Paris, Dunod.
- Caillé P. (1991), *Un et un font trois*, ESF, Paris.

⁸ Ne serait-ce que de passer d'une évaluation basée sur les résultats à une évaluation basée sur les processus.

- Chanal V., Lesca H., Martinet A.-C. (1997), "Vers une ingénierie de la recherche en sciences de gestion", *Revue Française de Gestion*, n° 116, novembre-décembre, p. 41-51.
- Coux, N. (1997), "Evaluation "chemin faisant" et mise en acte d'une stratégie tâtonnante" dans M.-J. Avenier (sous la direction), *La stratégie "chemin faisant"...*, Paris, Economica, p. 165-187.
- 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.
- Goyette, G. et Lessard-Hébert M. (1985), *La recherche-action : ses fonctions, ses fondements et son instrumentation*, Presses de l'Université du Québec, Montréal.
- Grawitz M. (1993), *Méthodes des sciences sociales*, Dalloz, 9^{ème} édition, Paris.
- Latour, B. (1995), *La science en action*, Paris, Gallimard.
- Lièvre P., (2004), "Vers un savoir d'action en sciences de gestion : le cas des expéditions polaires", *Gérer et Comprendre*, n° 75, mars.
- Louart P. (1999), "Dialectique", dans *l'Encyclopédie de la Gestion et du Management*, Dalloz, Paris, p. 280-281
- Martinet A.-C. (1996), Préface dans *Les stratégies de coopération industrielle*, Aliouat B., Economica, Paris.
- Martinet, A.-C. (2000), "Epistémologie de la connaissance praticable : exigences et vertus de l'indiscipline", dans David, Hatchuel et Laufer, *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris, Vuibert/FNEGE, p. 111-139.
- Mévellec P. (1998), "La gestion simultanée des coûts et de la valeur : le défi", *Cahier de Recherche de l'IAE de Nantes*, <http://iae.univ-nantes.fr/recherch/travaux/cahiers98/pmevellec.html>.
- Morin E. (1990), *Introduction à la pensée complexe*, E.S.F., Paris.
- Perrin, J. (2001), *Concevoir l'innovation industrielle*, Paris, CNRS Editions.
- 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.
- Saint-Arnaud, Y. (1992), *Connaître par l'action*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal.
- Schmitt C. et 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. (2004a), "Editorial" du numéro thématique Actionnabilité et recherche en entrepreneuriat et PME dans *Revue Internationale PME*, vol 17, n°3-4, p.7-12.
- Schmitt C. (2004b), "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. (1991), *The sciences of the artificial*, Massachusetts Institute of Technology (M.I.T.), Cambridge, traduction française *Sciences des systèmes, sciences de l'artificiel*, Dunod, Paris.
- Teulier R., (2000), "Le passeur de signes", in Lorino P. (dir.), *Enquêtes de gestion, à la recherche du signe dans l'entreprise*, L'Harmattan.
- Zuñiga, R. (1994), *L'évaluation dans l'action*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal.