

**THIERRY VERSTRAETE\***

*IAE Université de Bordeaux, IRGO, GRP Lab*

**PASCAL PHILIPPART**

*IAE Université de Lille, LEM UMR CNRS 9221*



# La valorisation sociétale et managériale de la recherche en gestion

**L**a valorisation sociétale de la recherche entre dans un cadre institutionnel générique. Elle questionne l'emploi des connaissances apportées par l'activité de recherche dans les pratiques. Lorsqu'il semble que ces pratiques peuvent être améliorées par cet usage, l'institution peut mettre en œuvre les actions visant à transférer effectivement la connaissance. Cette amélioration pose des questions éthiques puisqu'elle dépend à la fois du point de vue (certaines formes de progrès peuvent être critiquées) et du périmètre observé (le gain ne peut concerner que certains usagers). Qui plus est, elle reste, dans tous les cas, une hypothèse, voire un pari. Selon cette perspective, la recherche est une activité produisant des outputs intégrant la chaîne de valeur d'usagers puisant dans le savoir académique. Les enjeux sont conséquents et les financements, notamment publics, de la recherche accordent une place croissante à la capacité des chercheurs à générer de la connaissance mobilisable par la société ou à irriguer celle-ci d'un savoir utile. Le caractère novateur de

cette connaissance est également très appréciée puisqu'il est perçu comme une source d'innovation apportant, d'une part, une valeur importante aux contextes concernés et, d'autre part, une possible rente à leur propriétaire, notamment lorsque la protection par brevet est possible (dans notre discipline, on consultera les contributions de [Corbel](#), par exemple 2006). Pour les industries technologiques, les brevets et les licences d'exploitation sont des éléments clés de la compétitivité ([Grindley et Teece](#), 1997) et il n'est pas déraisonnable d'imaginer qu'ils le sont pour des institutions, notamment les universités, s'interrogeant sur leur engagement entrepreneurial. Par leurs dotations, l'État et les régions, qui composent avec l'Union européenne, investissent dans la recherche avec l'espoir d'en obtenir un retour socio-économique par l'entremise des organisations mettant en œuvre le nouveau projet (*spin-off* universitaire, *licencing*, etc.). Selon le rapport Lauvergeon (2013)<sup>1</sup>, la création de richesses et d'emplois par l'innovation est un objectif crucial pour la France d'ici 2023 : « L'innovation est indispensable pour que la France, dans dix ans, soit dans la course mondiale et conserve son niveau de vie et son modèle social... Quelle que soit la forme d'innovation considérée, la France a peu de temps devant elle. » (p. 8). Ainsi vue, la valorisation de la recherche relève de l'intérêt national, de la compétitivité de la France sur la scène internationale ([Marion et al.](#), 2000 ; [Laperche et Uzunidis](#), 2011). La valorisation de la recherche renvoie à des préoccupations que tout chercheur n'intègre

pas automatiquement à son agenda. Son intention n'est pas forcément de produire une connaissance actionnable, quelle que soit sa discipline. Ce propos interroge toutefois particulièrement les sciences de gestion, pour au moins trois raisons.

La première raison date de la naissance de la discipline puisque ses initiateurs/promoteurs inscrivait l'apport managérial des résultats des travaux dans leur projet (sont régulièrement cités, sur ce point, le rapport Percerou de 1982, les assises AFCET-CESTA de 1982, les actes du colloque de la Fnege à Nancy de 1983, le rapport Moisdon de 1983 et les actes des journées Fnege ISEOR notamment le colloque de 1984). Partant, avec [Bréchet et Desreumaux](#) (1998), de l'idée que les sciences de gestion ont comme périmètre gnoséologique la conception et le pilotage des organisations sociales finalisées (chacun des termes nécessiterait des développements), voire gouvernées ([Savall](#), 1998), avec comme projet d'élaborer « un savoir communicable et cumulable visant à permettre en pratique une conduite améliorée des organisations productives quelles que soient leurs formes et leur étendue, dans leur espace social » ([Devillebichot](#), 1984, p. 123), les apports managériaux y sont plus ou moins explicitement appelés. Cette inscription n'est pas sans suivre une conception imaginée outre-Atlantique, lorsque les institutions américaines rêvaient d'un statut de manager rangé au niveau de celui de juriste ou de médecin, tout en se rappelant les contributions de praticiens tels que Taylor, Follet, Fayol, Barnard, Drucker ([Demil et al.](#), 2014). Les

1. « Un principe et sept ambitions pour l'innovation », rapport de 2013 de la commission placée sous la présidence d'Anne Lauvergeon et sous l'égide du ministre du Redressement productif et de la ministre déléguée chargée des PME, de l'Innovation et de l'Économie numérique.

premiers textes dits de gestion ont émergé de praticiens, les enseignants chercheurs ayant ensuite posé les bases de l'*Academy of Management* pour structurer la discipline (Chabaud *et al.*, 2017). « Since its founding in 1936, Academy of Management has had a mission to improve the practice of management ... From the beginning, the journal (*Academy of Management Journal*) included some types of implications for practice. » (Bartunek et Rynes, 2010, p. 100). Paul Dauten, premier rédacteur de ce qui s'appelait encore *Journal of the Academy of Management*, déclarait que l'objectif de l'*Academy of Management* était de faire avancer l'apprentissage du management par les discussions dans le domaine de la gestion administrative et opérationnelle (repris de Bartunek et Rynes, 2010, citant Colquitt et Zapata-Phelan, 2007). En France, Hatchuel (2000) place l'origine des sciences de gestion dans un projet pédagogique ayant évolué vers un projet scientifique car il s'agissait, au départ, d'apporter des outils aux chefs d'entreprise, puis à leurs subordonnés ; la Fnege est créée et des étudiants, futurs enseignants-chercheurs, partent aux États-Unis pour être formés aux outils et réflexions les plus récents dans ce domaine.

La deuxième raison suit naturellement la première. Elle fait écho aux questions posées lors d'une soutenance de thèse en sciences de gestion, d'une communication dans un congrès ou de la soumission d'un article pour publication dans une revue savante et portant sur le potentiel apport managérial découlant des résultats du travail accompli. Ainsi, si l'activité de recherche produit (ou devrait produire) prioritairement un savoir théorique (Cossette, 2012), celui-ci ne se concevrait pas, en sciences de

gestion, comme distant d'une pratique à laquelle il peut apporter. Parfois, certains cadres opératoires les rapprochent d'ailleurs fortement (ex : recherche-action). À nouveau, ce serait alors l'intention du chercheur, et la confession de celle-ci, qui distinguerait l'activité savante de celle d'un consultant (un chercheur pouvant conduire un travail de consultant, et inversement, lorsque l'un et l'autre possède cette duale compétence).

La troisième raison relève de l'intérêt national évoqué dans le premier paragraphe de notre article. Sans gagner notre discipline dans un cadre patriotique facilement conciliable avec la perspective stratégique de l'avantage concurrentiel, les sciences de gestion apportent plus largement à toutes les organisations, qu'elles aient un objectif lucratif ou désintéressé, générant de la valeur économique, sociale, culturelle, cognitive, etc. pour la Cité. Il reste à discuter le périmètre de celle-ci : local, national, européen, mondial ? Pour le chercheur en sciences de gestion se posent alors certaines questions relatives à la publication des résultats de la recherche au niveau international : faut-il réserver la connaissance au périmètre ayant financé les chercheurs, leurs institutions et leurs travaux ? Dans quelle mesure protéger une connaissance ne pouvant pas être brevetée ? Sans aborder le délicat débat sur le classement des revues, qui n'est pas sans incidence sur l'évaluation du chercheur, faut-il garder le texte dans la richesse de la langue française ? Etc.

Dans ce numéro thématique de la *Revue française de gestion*, nous nous intéressons à l'emploi des résultats de la recherche en sciences de gestion dans les situations de gestion (c'est-à-dire lorsque des acteurs

réunis œuvrent pour un objectif qui sera évalué, cf. [Girin, 1990](#)). Cette précision est nécessaire car les usagers de la connaissance apportée par la recherche peuvent être les chercheurs puisant dans les résultats précédemment présentés (communications en congrès, articles publiés dans les revues savantes, etc.) matière à avancer dans leurs propres travaux. Les usagers peuvent également être des étudiants utilisant un manuel dont le contenu provient de la recherche parce qu'il a semblé à l'auteur que la médiatisation de ce contenu apporte aux enseignés (ce point touche au lien recherche-pédagogie pour lequel on pourra lire [Guérin et Zannad, 2016](#)). Les étudiants sont également des médias pour transférer les connaissances académiques qu'ils ont acquises dans les organisations les employant.

Dans ce numéro, il s'agit plutôt de considérer ce que les résultats de la recherche en sciences de gestion apportent aux usagers de la société civile et de l'univers entrepreneurial. Nous qualifions ce transfert de valorisation sociétale des résultats de la recherche en sciences de gestion. Au sein de cette valorisation sociétale, un ensemble plus précis répond à la singularité des sciences de gestion : la valorisation managériale. Celle-ci s'exprime par l'utilisation des connaissances produites par la recherche dans les pratiques de la gestion des organisations. Selon [Savall et al.](#) (dans ce numéro), la réussite de la valorisation managériale dans une recherche en gestion suppose « une épistémologie intégrée qui permet de positionner sur un

même continuum les connaissances produites pour l'enseignement, pour la recherche académique et les organisations ».

La valorisation sociétale est plus large que la valorisation managériale en ce sens que les connaissances apportées par notre discipline peuvent dépasser le cadre strict de la gestion, notamment lorsque le chercheur participe à un travail pluri, inter ou transdisciplinaire (cf. [Wacheux, 1996](#)). L'article de O. Torrès et C. Kinowski-Moysan dans ce dossier en est un exemple. Enfin, on n'interdira pas aux autres disciplines la possibilité d'apporter de la connaissance managériale. L'exemple du porte-commande livré par [Rojot et Bergmann \(1992\)](#), visant à illustrer le principe d'équifinalité, pourra sur ce registre être utilement consulté.

Pour préciser notre acception, sans doute faut-il compléter le propos en remarquant l'ambivalence de la valorisation. En effet, elle interroge l'articulation entre le processus de valorisation et le produit de cette valorisation. Le processus comporte les activités mises en œuvre pour valoriser les résultats d'une recherche. Le produit correspond aux résultats de ce processus<sup>2</sup>. Le processus de valorisation transforme les résultats de la recherche avec comme dessein leur utilisation par les acteurs qui en deviendront les usagers. Il reste à apprécier cet usage, car il ne suffit pas d'avoir accès à la connaissance découlant d'une recherche pour qu'elle soit utilisée (cf. le texte de [Dubost et Kalika](#) dans ce numéro). Pour l'illustrer, un chercheur peut croire avoir valorisé son travail de recherche

2. Les résultats du processus de valorisation peuvent ainsi prendre une forme bien différente des résultats d'une recherche, notamment lorsque celle-ci est de nature fondamentale, ceux qui l'ont produite n'imaginant pas forcément les utilisations possibles de leurs travaux.

lorsqu'il donne, auprès de praticiens concernés par le problème étudié, une conférence livrant les résultats de son travail. Les congressistes accèdent à la connaissance distribuée par le conférencier, mais ne seront pas forcément des usagers des résultats présentés.

La distinction entre le processus de valorisation et le résultat de celui-ci est bien connue des grandes institutions de la recherche (université, CNRS, Inserm, Inria, CEA, CHU, etc.), ou EPSCP. Elles ont intégré la valorisation de la recherche à leur stratégie et sont entourées, dans la mise en œuvre des projets afférents, par des opérateurs (de type SATT – société d'accélération du transfert de technologie). Le processus comporte généralement trois grandes phases. La première consiste à procéder à une veille permettant d'identifier, au sein des laboratoires, les résultats de la recherche susceptibles d'entrer dans un processus de valorisation<sup>3</sup>. La deuxième est relative à ce qui est souvent qualifié de maturation du projet de valorisation. Elle consiste, par un déblocage de ressources (essentiellement compétences et financement), à procéder à de premières études visant : à apprécier les marchés susceptibles d'être intéressés, à transformer la connaissance en une technologie assimilable par les usagers, à protéger, si possible, les résultats en termes de propriété industrielle. La dernière phase décide de la forme effective du transfert de la connaissance (ex : concession de licences, création d'entreprise pour exploiter le produit valorisé de la recherche,

prestation de service). Le cas échéant, le projet peut être abandonné lors de chaque phase.

Notre propos est certes simplifié par rapport à une réalité souvent plus complexe, notamment parce que la chaîne de valeur de la valorisation comporte des activités dépassant ce processus (en aval, en amont ou en périphérie, telles que la sensibilisation à la valorisation de la recherche, les partenariats, la gestion du portefeuille de brevets, l'accompagnement à la création d'entreprise innovante, etc.). Un tel processus convient particulièrement aux projets technologiques. Or, la valorisation ne s'exprime pas uniquement par un transfert de technologie mais plus largement par un transfert de connaissances. Si les sciences de gestion peuvent être concernées par le transfert de technologie au regard des nombreux outils de gestion utilisés par les praticiens de chacune de ses spécialités, elles sont concernées plus largement par le transfert des connaissances lorsqu'il s'agit d'apporter des modèles aidant les acteurs, qui s'en saisissent, à décider au sein des situations de gestion. Pour cette raison, il nous a semblé que la *Revue française de gestion* devait consacrer un numéro à la « valorisation managériale, et plus largement sociétale, des résultats de la recherche en sciences de gestion ».

La première section de ce texte introductif retrace, en quelque sorte, l'histoire de l'institutionnalisation de la valorisation de la recherche en France, les problèmes qu'elle pose, pour ensuite identifier les

3. Il est utile de sensibiliser les personnels des laboratoires, dès leur doctorat, à la valorisation afin qu'ils aient le réflexe d'alerter les opérateurs de la valorisation, notamment lorsqu'ils croient qu'un résultat de la recherche peut connaître une utilité dans les pratiques. Tout un ensemble de précautions sont alors prises pour, sans stopper le projet de publication des résultats (en quelque sorte la valorisation académique), ne pas anéantir le projet de valorisation sociétale.

formes que prend l'intérêt que lui portent les chercheurs de notre communauté. La deuxième section formule deux invitations, ou plutôt, sans visée exhaustive, deux types de contenu pouvant servir de base à la tenue d'assises. La dernière section présente les contributions à ce numéro.

## **I – LA VALORISATION SOCIÉTALE DE LA RECHERCHE : UN THÈME D'UNE ACTUALITÉ AIGUË, DEPUIS LONGTEMPS...**

Depuis plus d'un demi-siècle, les pouvoirs publics français ont tenté de favoriser la valorisation de la recherche publique. Les différents dispositifs imaginés, mis en œuvre et amendés concernent toutes les disciplines de recherche, y compris les sciences humaines et sociales (SHS). Néanmoins, cette volonté politique répétée n'a pas toujours produit les effets escomptés, sans doute parce qu'elle n'a pas pris en compte la totalité des problèmes que soulève toute valorisation. Les sciences de gestion n'échappent pas aux débats afférents qu'elles abordent avec une certaine singularité.

### **1. Le cadre institutionnel français : des politiques publiques aux effets mitigés**

Dès les années soixante, alors que l'économie française connaît une croissance forte (les fameuses « Trente Glorieuses »), les pouvoirs publics cherchent à développer l'innovation par la diffusion de la recherche scientifique vers les entreprises. Ainsi, l'ANVAR (Agence nationale de valorisation

de la recherche) est créée en 1967 avec pour mission de transférer les résultats de la recherche publique vers les entreprises et la loi Faure (12 novembre 1968) souligne la place prépondérante de la recherche universitaire dans l'innovation et le développement économique. Une douzaine d'années plus tard, le dispositif CIFRE (en 1981) est instauré pour accroître les liens entre les milieux universitaires et industriels et favoriser l'emploi des docteurs dans l'industrie. À cette même période, la loi d'orientation et de programmation pour la recherche et le développement technologique (du 15 juillet 1982) souhaite faciliter la valorisation de la recherche avec la création de services de valorisation dans chaque organisme de recherche, le développement de la mobilité des chercheurs et la création des GIP (groupements d'intérêt public)<sup>4</sup> pour le transfert technologique vers l'industrie. Un décret de 1985 (du 13 juin) vient préciser les modalités de rétribution des fonctionnaires lors de leur participation à des opérations scientifiques. La même année, le législateur (loi du 23 décembre 1985) insiste sur les rapprochements entre la recherche publique et le développement industriel, notamment par la mobilité des chercheurs.

Mais ces intentions politiques n'ont guère porté les fruits escomptés. Le rapport Guillaume (1998) préconise alors un certain nombre de réformes : la création au sein des établissements d'enseignement supérieur d'interfaces professionnalisées et efficaces avec le monde économique (structures de transfert), la restructuration du dispositif de recherche technologique des organismes avec la création d'un Centre de la recherche

4. Structures de coopération plus durables et plus institutionnalisées que les simples contrats de recherche, ils permettent de développer des réseaux d'acteurs, des filiales, des prises de participations, etc.

technologique (afin de fédérer et simplifier un existant multiforme en raison du grand nombre d'acteurs), le développement de l'essaimage et la création d'entreprises de croissance (par ou avec des personnels de la recherche publique) et l'instauration d'une politique en faveur de l'emploi scientifique et technique dans les entreprises<sup>5</sup>. La loi sur l'Innovation de 1999 s'inspire en partie de ces recommandations. Elle comporte plusieurs éléments novateurs, en droit des sociétés (création d'une structure juridique pour les start-up, la SAS), en droit fiscal pour les entreprises innovantes et en droit administratif avec, d'une part, la possibilité pour les organismes publics de créer des SAIC (services d'activité industrielle et commerciale) pour gérer dans un cadre comptable plus souple les contrats de recherche et, d'autre part, l'instauration de plusieurs formes de mobilité pour les personnels de la recherche publique, en levant un certain nombre de contraintes statutaires. Sur ce dernier point, l'avancée paraît majeure dans la mesure où les pouvoirs publics qui souhaitent favoriser un double transfert vers le monde économique, celui du chercheur avec sa recherche, ont pris conscience qu'il convient de lever un certain nombre d'obstacles juridiques.

La dernière intervention forte des pouvoirs publics s'est déployée dans le cadre du Programme d'investissements d'avenir (PIA) initié en 2010. Ainsi, les SATT, sociétés d'accélération de transfert de technologies, constituent (pour l'instant) le dernier avatar imaginé par les pouvoirs publics pour avoir enfin une réelle

valorisation de la recherche publique. Elles sont censées constituer un véritable trait d'union entre la recherche académique et les marchés socio-économiques. Elles ont « vocation à regrouper l'ensemble des équipes de valorisation des sites universitaires et à mettre fin au morcellement des structures, [... afin] de maximiser l'impact socio-économique des résultats de la recherche académique et de favoriser la création d'emplois en France en simplifiant, accélérant et facilitant le transfert de technologies et de connaissances de la recherche publique vers les entreprises de toute taille »<sup>6</sup>. Pour la Cour des comptes (Cour des comptes, 2018), les SATT, plus prosaïquement, sélectionnent au sein des laboratoires de recherche les avancées scientifiques pouvant déboucher sur une activité économique, veillent à leur protection juridique et financent les premières étapes qui mènent de la recherche (notamment fondamentale) à un produit ou une idée exploitable économiquement sous forme de licence concédée ou de création de start-up par les chercheurs. Relais entre les laboratoires de recherche et les entreprises, elles prennent en charge les phases de maturation des projets et de preuve de concept. Treize SATT sont actuellement en activité.

Certes, la doctrine qui préside aux différentes politiques de valorisation de la recherche publique a abandonné la vision linéaire selon laquelle les connaissances scientifiques sont transférées par phases successives. Elle privilégie dorénavant une approche davantage systémique et complexe caractérisée notamment par une

5. Rapport Guillaume (1998) : *Rapport de mission sur la technologie et l'innovation*, <https://www.vie-publique.fr/sites/default/files/rapport/pdf/984001353.pdf>

6. <https://www.satt.fr/societe-acceleration-transfert-technologies/>

multiplicité d'acteurs en interactions à la fois concurrentielle et coopérative. Néanmoins, les réformes successives suivent toujours le même schéma. Elles cherchent pour l'essentiel à permettre, voire à faciliter, les transferts de la recherche publique vers le monde économique, et non à intéresser celui-ci aux recherches publiques. Autrement dit, la démarche adoptée et réitérée avec constance est unidirectionnelle, elle part des organismes de recherche et leur personnel pour transférer leurs productions scientifiques vers les entreprises et non de celles-ci pour y développer un attrait certain pour ce type de recherche. Bien sûr, les collaborations en matière de production conjointe ont été facilitées, mais celles-ci constituent surtout pour les organismes publics des modalités plus pertinentes de mieux produire une recherche transférable et non l'intérêt pour les entreprises de s'intéresser à la recherche publique.

Cette succession d'interventions des pouvoirs publics relève parfois d'une amélioration continue des dispositifs en place, parfois de corrections plus ou moins radicales de ceux-ci dans la mesure où les objectifs atteints sont loin de ceux attendus. La Cour des comptes (Cour des comptes, 1997) relève que peu de groupements d'intérêt public ont été montés (moins d'une dizaine). Elle avance plusieurs explications : la lourdeur qu'impose leur création au regard de la conclusion d'une simple convention de recherche, la crainte pour certaines équipes de recherche de perdre leur indépendance, et l'interdiction de recruter du personnel dédié.

Le rapport Guillaume de 1998 dresse lui aussi un constat sans ambiguïté sur le décalage manifeste entre intention et résultat en matière de couplage recherche publique et monde économique. Il pointe un système de transfert et de diffusion de la technologie trop complexe, des redevances de brevets qui ne sont pas à la hauteur du potentiel scientifique et une mobilité quasi inexistante des chercheurs vers les entreprises. La Cour des comptes souligne encore en 2005 un foisonnement excessif, un éparpillement des organismes en charge de la valorisation, marqué par une forme de concurrence administrative (Cour des comptes, 2005).

L'examen des résultats des deux dernières réformes (la loi sur l'innovation de 1999 et l'instauration des SATT à partir de 2010) laisse lui aussi songeur. En effet, dès son entrée en vigueur, le dispositif de 1999 fait l'objet de critiques en raison des écueils qu'il contient (Marion *et al.*, 2000). En 2007, le rapport sur la valorisation de la recherche de l'Inspection générale des finances et de l'Inspection générale de l'Éducation nationale et de la Recherche constate que, malgré la loi de 1999, la valorisation de la recherche ne progresse pas<sup>7</sup>. L'une de ses modalités principales, à savoir la création d'entreprise par les chercheurs pour valoriser leurs travaux, n'en a pas convaincu beaucoup. Le mode privilégié par les chercheurs est resté la consultance et non la création d'entreprise, comme l'atteste une étude sur les dix ans de la loi de 1999 (Philippart, 2012). Ce peu d'intérêt pour la création par rapport au concours scientifique<sup>8</sup> est une tendance

7. Inspection générale des finances et Inspection générale de l'Éducation nationale et de la recherche (2007).

8. Consultance de longue durée encadrée par le code de la recherche (article L. 413-8) et le code pénal (articles 432-12, al. 1 et 432-13).



majeure comme le confirme la [Cour des comptes \(2018\)](#) : de 2011 à 2015, 477 saisines de la commission de déontologie<sup>9</sup> concernent le concours scientifique, 53 la création. Par ailleurs, concernant les SATT, elle constate une création *ex nihilo* de structures au prix d'un investissement massif, sans s'appuyer sur les organismes de valorisation qui avaient déjà fait leur preuve. Au lieu de simplifier l'écosystème de la valorisation par concentration, cela l'a rendu plus compliqué encore. Les SATT présentent des résultats largement déficitaires. Leur masse salariale importante progresse logiquement. Leur mission principale (la maturation) n'était pas assumée jusqu'alors par les établissements : elles ont donc dû procéder à un certain nombre d'embauches. L'objectif d'un équilibre financier à terme (après la manne des financements publics programmés sur dix ans) dépend des revenus de la propriété intellectuelle, aléatoires par nature ... Ainsi, la Cour constate un développement inégal des différentes SATT. Sur les quatorze créées, treize sont encore en activité, dont sept présentent une viabilité à surveiller. Les difficultés récurrentes des pouvoirs publics à développer la valorisation amène à questionner les raisons de l'ineffectivité de leurs interventions pourtant répétées.

## 2. Des problèmes liés à la valorisation sociétale de la recherche...

La valorisation de la recherche peut souffrir de plusieurs difficultés qu'il convient d'appréhender pour en saisir la complexité. Elle pose par définition un problème juridique relativement à la propriété

intellectuelle de la recherche. Cette propriété relève soit du régime de propriété industrielle, soit de celui des droits d'auteur. Cette distinction est importante. Le régime de propriété industrielle protège l'invention essentiellement par le dispositif du brevet. Il identifie clairement l'employeur comme étant le titulaire de l'invention et non le salarié. Ainsi, en matière de recherche, l'établissement auquel appartient le chercheur est bien propriétaire du produit des recherches menées par celui-ci. À ce titre, intervient une dimension non négligeable relative à la rémunération du chercheur et de son établissement. Pour le chercheur, la loi prévoit un intéressement aux licences concédées aux entreprises (une prime au brevet et une prime d'intéressement aux revenus qu'il génère). Cette rémunération présente un caractère incitatif et ne donne pas l'impression au chercheur d'être dépossédé complètement des fruits de son travail. L'établissement, quant à lui, monnaie sa propriété par le montant des licences qu'il accorde ou de la convention qu'il conclut avec le chercheur qui crée une entreprise pour valoriser ses travaux.

Pour le régime des droits d'auteur, l'approche est totalement différente. La propriété appartient à l'auteur, c'est-à-dire au chercheur, hormis s'il s'agit d'une œuvre collective réalisée à la demande de l'employeur ou de l'établissement. Une autre exception existe concernant les logiciels : bien que relevant du régime des droits d'auteur, l'employeur en a la propriété s'ils ont été conçus dans le cadre de l'activité de celui-ci. Ainsi, la valorisation des savoirs et des savoir-faire ne peut constituer une

9. Passage obligatoire, elle vérifie la conformité de la demande au regard des textes, l'absence de conflit d'intérêt et la juste rétribution du détenteur des droits de propriété intellectuelle...

ressource financière pour les établissements de recherche. En cela, on peut donc interroger leur intention à favoriser et accompagner ce type de valorisation. Cette interrogation s'applique aux travaux développés en SHS et donc en sciences de gestion. Le rapport de la [Cour des comptes \(2018\)](#) souligne d'ailleurs la faible valorisation des recherches développées dans ces disciplines. L'analyse longitudinale d'un cas d'échec de *spin-off* montre clairement, quand le produit de la recherche ne peut être breveté, que les personnels en charge de la valorisation de l'université concernée éprouvent de grandes difficultés à appréhender juridiquement ce qui est transférable, comment le transférer et avec quelles retombées financières pour l'établissement ([François et Philippart, 2019](#)).

L'autre dimension juridique à ne pas négliger concerne la mobilité des chercheurs et présente un caractère disciplinaire et pénal avéré. En effet, peu après la promulgation de la loi sur l'Innovation (12 juillet 1999), une circulaire du 7 octobre rappelle que la participation à la création d'une entreprise, si elle ne respecte pas scrupuleusement les conditions énoncées par la loi, fait encourir au fonctionnaire « des sanctions disciplinaires, sans préjudice des poursuites pénales puisqu'il se serait placé en dehors du dispositif légal ». Il s'agit surtout du délit de prise illégale d'intérêt qui interdit aux fonctionnaires de prendre des intérêts de nature à compromettre leur indépendance dans une entreprise en relation avec l'administration à laquelle ils appartiennent, délit défini et réprimé par les articles 432-12 et 432-13 du code pénal. Tout cela peut amener à hésiter...

À côté de ces difficultés d'ordre juridique, la valorisation présente également des

problèmes directement en rapport avec les sciences de gestion. En matière de ressources humaines, par exemple, l'établissement doit disposer de compétences adaptées aux enjeux juridiques, scientifiques, entrepreneuriaux et managériaux, qu'il s'agisse des personnels impliqués dans le processus de valorisation ou de ceux participant à la production scientifique. Pour ces derniers, notamment les chercheurs, le manque de sensibilité aux enjeux de la valorisation est fréquent. Certes, leur dossier d'évaluation pour les promotions comporte désormais une rubrique relative aux actions de valorisation, mais elle reste marginale, compliquée à circonscrire (qu'entend-on exactement par valorisation ?) et surtout difficile à mesurer. Et lorsque la valorisation repose sur la mobilité du chercheur, il convient de ne pas oublier que la potentialité entrepreneuriale de celui-ci n'est pas un critère qui a présidé à son recrutement ni un enjeu d'épanouissement professionnel naturel. Comment alors inciter à une plus grande mobilité vers le monde économique quel qu'un dont les qualités, la culture scientifique, les logiques professionnelles, les aspirations personnelles sont différentes de celles d'un entrepreneur ou d'un gestionnaire de projet ?

Sur un plan stratégique, il convient, entre autres, d'apprécier les concurrences nationales et internationales entre laboratoires (en termes économiques, de prestige ou de réputation), ainsi que la difficulté à confier à un organisme externe la gestion d'une activité clé pour les établissements, quand bien même cet organisme est gouverné par ces derniers (ex : SATT).

D'un point de vue marketing, outre la définition des cibles de la valorisation, les SATT sont confrontées à des problèmes de

type « techno push » (prospection des entreprises afin de placer les produits de la recherche) et à d'autres de type « market pull » (comprendre les besoins des organisations, en veillant à ce que les laboratoires ne soient pas uniquement financés pour répondre à la demande du marché ; cf. rapport Adnot au Sénat, 2017). Ce point concerne tout autant les produits de la recherche en sciences de gestion, qu'il s'agisse de les vendre ou plus largement de leur concevoir un usage.

Un regard plus économique questionne le modèle permettant d'alimenter l'exploitation du processus de valorisation, de contribuer au financement de la recherche et de rémunérer les investissements effectués. Autrement dit, penser le financement de la valorisation sociétale de la recherche conduit à considérer un retour vers les laboratoires et ses acteurs, le financement du processus de valorisation et celui des formes effectives de transfert. Si les « pépites » sont espérées pour générer un volume pécuniaire permettant de couvrir les charges afférentes et obtenir un résultat compensant les frais engagés pour les projets n'aboutissant pas (ou peu rémunérateurs), l'espoir d'une marge, et plus encore d'une rente, devient le graal des universités *autonomes*... Les problèmes du financement ont été à plusieurs égards soulignés par la Cour des comptes (rapport de 2018). La valorisation représente un coût avant d'avoir d'éventuelles retombées financières. L'établissement de recherche doit pouvoir se doter des moyens de sa politique.

Il est également possible d'évoquer le pilotage de la valorisation et de ses critères d'évaluation, notamment lorsque certaines disciplines (souvent relevant des SHS) refusent l'idée de faire du « business » en

avançant des arguments relevant des enjeux/apports de la recherche pour la Cité et sur la pertinence de critères non financiers pour mesurer l'utilité du travail académique dans les enrichissements culturels, sociaux, personnels, etc. Ce point touche un problème éthique présent dans toutes les disciplines : la marchandisation des produits de la recherche et, parfois, le prix payé plus ou moins directement et plusieurs fois par le citoyen (ex : lorsque l'impôt finance la recherche et que le consommateur achète un produit ou un service intégrant l'amortissement du prix payé à la recherche par l'entreprise).

Nous n'épuiserons pas tous les questionnements relatifs à la valorisation, mais difficile de fermer cette section sans évoquer plus fondamentalement la relation de la recherche à la Cité (plus large que la relation recherche – industrie et plus fondamentale que le lien recherche – pratique). Il s'agit de garantir qu'aucun rapport de force ne conduise à formuler, à la place du chercheur, les questions à poser (Stengers, 1995). Ceci dit, dans quelle mesure et sous quelle forme le chercheur doit-il rendre à la Cité ce qu'il lui emprunte comme ressources pour mener ses recherches ? Le transfert de la recherche vers les organisations et notamment la collaboration scientifique avec le monde socioéconomique questionne alors, selon l'angle de vue, soit l'indépendance de la recherche, soit l'interdépendance de la recherche avec les terrains qu'elle étudie. Il semble que les sciences de gestion, certes en fonction du cadre opératoire déployé par le chercheur, composent avec une certaine forme d'interdépendance avec les organisations étudiées et de façon plus générale avec la Cité dans laquelle le chercheur exerce son métier. La valorisation

managériale de la recherche constitue un pont entre deux univers qui ne se côtoient pas facilement : des appréhensions culturelles, éthiques, économiques, voire juridiques évoquées précédemment, freinent souvent les envies de valorisation du chercheur et interrogent son rôle de passeur ou de médiateur entre ces deux univers (Van de Ven et Johnson, 2006). L'idée n'est pas de dire qu'il ne s'y intéresse pas. Il discute, à sa façon, de la valorisation managériale de ses recherches notamment en posant la réflexion sur leur utilité.

### 3. Les débats sur la valorisation managériale des résultats de la recherche en sciences de gestion

Plusieurs débats animent notre discipline quand il s'agit de valorisation, avec un vocabulaire singulier lorsqu'elle discute l'utilité de la recherche, couplée au rapport rigueur-pertinence, ou encore l'impact des résultats de la recherche. Avant de les aborder, on y relèvera une forme de schizophrénie. En effet, les sciences de gestion, comme cela a été rappelé en introduction, sont des sciences de l'action dans la mesure où elles étudient la conception et le pilotage des organisations. À revenir sur les intentions ayant présidé à leur naissance, elles sont censées produire des connaissances de nature ingénierique, certes plus ou moins directement actionnables. Or, le fossé entre chercheurs et managers, entre *thinkers* et *doers*, a été souligné comme une incongruité qu'il convenait de corriger, voire comme un échec de la recherche contemporaine (Bartunek, 2007). Un tel fossé entre recherche académique et monde socio-économique ne semble pas autant affecter les chercheurs d'autres disciplines.

Les sciences de gestion ne seraient-elles pas ainsi marquées par une sorte de paradoxe en se définissant comme des sciences de l'action et pourtant ignorées par les acteurs des organisations ? Plusieurs causes à ce symptôme pathognomonique sont avancées par les chercheurs : un manque de communication entre chercheurs et praticiens (Whitley, 1984), les difficultés à comprendre les besoins des organisations (Hills et LaForge, 1992), l'intransférabilité des connaissances théoriques (Van de Ven et Johnson, 2006). Des remèdes sont proposés, par exemple avec la coproduction des connaissances (Chanal *et al.*, 2015 ; Avenir et Bartunek, 2010) ou avec la recherche-intervention qualimétrique (Savall *et al.* dans ce numéro). Ils positionnent un premier débat, celui de l'utilité de la recherche.

Cette utilité réfère à différents publics. La valorisation peut être qualifiée d'académique lorsque l'utilisateur de la connaissance produite est un chercheur, de pédagogique lorsque c'est un étudiant, de managériale lorsque c'est un acteur en situation de gestion et, plus largement, de sociétale lorsque l'utilisateur ne relève pas des cas précédents (ex : un médecin utilisant les résultats de la recherche en gestion sur le burnout pour alerter un patient, chef d'entreprise, des conséquences possibles de sa négligence en matière de santé). Ainsi, une recherche est utile (sur les plans instrumental, conceptuel ou symbolique, cf. Astley et Zammuto, 1992) lorsque ses résultats (concepts, théories) trouvent des utilisateurs (Demil *et al.*, 2014). Certes, d'une part, ce propos porte une forme de tautologie (il faut des utilisateurs pour parler d'utilité) et, d'autre part, l'emploi n'implique pas l'utilité (l'utilisation pouvant

faire apparaître l'inutilité du modèle convoqué), mais il relève d'un bon sens qu'il n'est pas *inutile* de rappeler. « Un produit de la recherche est valorisé lorsque les publics auxquels il se réfère l'emploient. Autrement dit, le produit ne sera pas valorisé tant qu'il n'est pas mobilisé pour raisonner et agir » (cf. notre appel à articles pour ce numéro). La neutralité du chercheur est à ce titre également appelée. Même sous la couverture commode de la scientificité et de la rigueur, et même si le chercheur n'a pas l'intention de s'impliquer dans l'exploitation managériale des résultats de ses recherches, dès que ces derniers deviennent disponibles (conférence, article, livre, etc.), leur utilisation engage sa responsabilité<sup>10</sup>. L'accès aux résultats de la recherche n'est pas forcément accompagné de la médiation nécessaire à leur appréhension. Les connaissances ne sont pas directement actionnables (Chanal *et al.*, 2015) ou ne trouvent pas d'applications pratiques immédiates (Daft et Lewin, 2008). Les risques d'une utilisation erronée, notamment lorsque le contexte d'importation ne se prête pas à leur usage, sont importants. Qui plus est, toute connaissance du monde social s'insère dans une réalité mouvante, les théories qui lui sont transmises peuvent d'ailleurs participer à cette évolution (si tant est qu'un modèle pertinent de l'avantage concurrentiel existe, en gestion, on sait que son adoption massive tendrait à le rendre caduque).

Dans ce registre, il ne faut pas omettre les orientations données par les articles lorsque les revues et les évaluateurs des papiers de recherche attendent des auteurs qu'ils tirent de leurs résultats des implications

managériales pour la pratique, sans pour autant exiger la preuve d'une effectivité positive (Kieser et Leiner, 2009). Finalement, n'y aurait-il pas une forme d'imprudence ou d'irresponsabilité, voire d'hypocrisie, à « prescrire » sans quelques vérifications préalables ? Faut-il oublier ces questionnements pourtant ancrés dans l'origine de la discipline ?

Amener les chercheurs à se poser la question de la valorisation, telle que nous la considérons ici, nécessite d'aborder le débat rigueur-pertinence. Les travaux sur ce sujet sont nombreux. Récemment, Carton et Mouricou (2017) identifient quatre postures typiques correspondant à des définitions différentes de la pertinence : une connaissance est pertinente lorsqu'elle se diffuse vers les praticiens, une connaissance est pertinente quand elle est utile aux praticiens, une connaissance est pertinente si elle est intéressante, une connaissance pertinente doit avoir du sens et répondre aux grands enjeux du monde contemporain. La façon d'apporter une connaissance pertinente se relativise alors à la posture et à la définition correspondante. Ainsi par exemple, pour apporter une connaissance utile aux praticiens, il conviendrait de procéder à un alignement des centres d'intérêt des chercheurs sur les besoins des praticiens, à coproduire des connaissances avec les praticiens dans le cadre de projets communs, à renforcer la dimension pratique des enseignements.

On entre ici dans une épistémologie liée à l'intention du chercheur, puisque c'est en quelque sorte une incitation à positionner son travail. C'est une invitation formulée

10. Peu importe que la recherche soit de nature fondamentale ou de nature appliquée, son accessibilité n'est pas sans possibles conséquences.

par Koenig (1993) lorsqu'il propose de comprendre l'apport d'une recherche en la positionnant dans une matrice épistémique croisant la conception que le chercheur a, pour le travail considéré, de la réalité (ordonnée ou construite) avec le réalisme de la théorie produite (faible ou fort). Chaque quadrant est en mesure de produire des résultats valorisables, mais il est plus aisé d'admettre qu'une réalité considérée comme construite conduit à des protocoles plus engageants, qu'il s'agisse d'élaborer un artefact ou de réaliser une recherche-action. Ces deux positions s'inscrivent dans une conception ingénierique de la recherche en gestion (Chanal *et al.*, 2015 ; Verstraete, 2007). Elle questionne plus largement la façon dont notre discipline peut (ou doit) participer à la résolution des problèmes rencontrés par les organisations (Susman et Evered, 1978) et interroge la validité scientifique (cf. Chanal *et al.*, 2015) des connaissances produites par rapport à une communauté académique peinant alors à l'octroyer. L'idée n'est pas ici d'interdire aux cadres opératoires ne s'inscrivant pas dans cette épistémologie l'accès aux transferts des connaissances produites, donc à la valorisation managériale des résultats. Loin s'en faut. On peut également imaginer un essai trouvant des applications. Dans une certaine mesure, les contributions de Porter en sont une illustration. L'article de Hamet et Maurer dans ce numéro est à ce titre également particulièrement intéressant. Toutes les recherches en gestion, quelle que soit leur épistémologie, quel que soit leur caractère plus ou moins appliqué, peuvent produire des résultats valorisés, certes plus ou moins directement, par leur utilisation sur les terrains concernés, et pourquoi pas au-delà des sphères initialement imaginées.

On pourrait toutefois inciter les chercheurs à s'engager pour qu'ils apprécient l'effectivité d'une utilité qui n'est souvent qu'un présage (les formes de cet engagement invitent au débat). Mais cela pose le problème de la frontière entre la recherche et l'application de ses résultats (donc sa valorisation managériale) et, à nouveau, l'intention du chercheur. Certains préféreront une frontière franche (quid, dès lors, de la compatibilité entre les intentions de ces chercheurs avec celles ayant fait naître la discipline ?), alors que d'autres composeront avec le flou des frontières pour co-construire la connaissance.

## II – POUR CONTINUER À DÉBATTRE

Cette section invite, dans un premier temps, à des rendez-vous récurrents pour que les enseignants-chercheurs en sciences de gestion se saisissent des enjeux de la valorisation managériale de leurs recherches et posent, de façon concomitante, à nouveau les questions inhérentes au sens de leur travail. Il s'agit, en quelque sorte, d'accorder les intentions des sciences de gestion, s'exprimant par l'accord collectif qui se dégagerait, avec celles, individuelles, des chercheurs. Cette épistémologie de la gestion relève du bon sens et de la cohérence ; chacun doit, à sa façon, y participer pour ne pas la voir confisquée par des jargonneux de la méthode. Elle peut s'appuyer sur des sujets déjà discutés et déboucher sur des propositions nouvelles. Le thème de la valorisation managériale est au cœur de la gestion. Elle intéresse d'ailleurs la Fnege depuis son origine. En effet, certes parfois avec des vocabulaires différents, l'emploi, par la pratique, des

connaissances produites par les sciences de gestion est un de ses points d'arrimage<sup>11</sup>. Par exemple, encore récemment, on lira avec intérêt, à la suite des États généraux du management de Toulouse des 26 et 27 mai 2016, le numéro de la *Revue française de gestion*, coordonné par Jacques Igalens (RFG, vol. n° 261, 2016), dédié à l'impact de la recherche en gestion.

Cette section incite, dans un second temps, à une implication des enseignants-chercheurs en sciences de gestion dans le thème présenté par ce numéro, à deux niveaux : la valorisation managériale des résultats de la recherche en gestion et la participation des chercheurs de notre discipline dans le processus de transfert des connaissances, vers la pratique, produites par toutes les disciplines académiques.

### **1. Poursuivre la discussion sur le triptyque rigueur, pertinence, recommandations aux usagers**

Bien que souvent galvaudés, le substantif impact et le verbe impacter réfèrent à une influence sensible d'une cause sur une conséquence. Pour ce qui nous intéresse, il s'agit d'apprécier l'impact des résultats de la recherche en sciences de gestion dans les pratiques managériales et plus largement l'influence qu'ils peuvent avoir dans le fonctionnement de notre société. Sur un plan qualitatif, ce n'est pas tant l'étendue du périmètre impacté qui importe que

l'importance de l'influence pour le terrain concerné. L'usage fait des résultats d'une recherche conduite sur le terrain d'une TPE peut témoigner d'une influence très forte sur celle-ci. Il y a dans ce cas un impact. Sur un plan quantitatif, c'est davantage la dissémination qu'il convient d'apprécier. La mesure de cet impact est une difficulté à lever. Une autre concerne la dimension temporelle, par exemple la conciliation du temps de la recherche avec celle de la pratique, la durée pouvant séparer l'accessibilité des résultats d'une recherche avec son emploi effectif par les organisations, etc.

D'autres formes de discussions de notre thème reposent sur le triptyque rigueur, pertinence et recommandations formulées aux praticiens dans les publications. La rigueur concerne les pairs, lesquels l'apprécient par le processus d'évaluation à l'aveugle des textes soumis lors d'un congrès ou à une revue. Elle conduit à trop rapidement formuler des recommandations aux praticiens dont on ne s'enquiert guère d'un retour pour qu'ils s'expriment sur le caractère positif de l'emploi des résultats de la recherche dans leurs décisions et actions (sous réserve qu'ils les aient utilisés...). La pertinence constitue la passerelle entre la rigueur attendue d'un texte savant et les recommandations supposant qu'il y ait cette pertinence à déployer les résultats de la recherche sur le terrain. Autrement dit, à l'imprudence d'imaginer qu'un travail scientifiquement rigoureux est forcément

11. La Fnege organise des États généraux du management regroupant les associations francophones de recherche en gestion. En 2016, la thématique générique proposée était « L'impact de la recherche en sciences de gestion », sous la coordination de Jacques Igalens. Préalablement, les associations regroupées dans le cadre de ces journées avaient parfois posé le thème de la valorisation. Par exemple en 2014, les associations Académie de l'entrepreneuriat et Association internationale de recherche en entrepreneuriat et PME avaient tenu une table ronde sur le thème « Valorisation de la connaissance en entrepreneuriat ». La Fnege porte également le BSIS (*Business School Impact System*) pour évaluer l'impact des écoles de management et on pourra lire à ce sujet le rapport publié récemment de Kalika et Casteran (2019).

pertinent et autorise la formulation de recommandations (parce que c'est demandé), peut-on proposer de substituer des phases intermédiaires en imaginant l'implication du chercheur sur le terrain pour cerner la pertinence et des retours d'utilisateurs incités par une activité de médiation souvent oubliée. Le thème de la médiation scientifique des travaux de recherche en gestion gagnera en effet à être étudié avec ceux dont c'est le métier. Comme toute pratique académique, la communication des résultats auprès des usagers de la société civile nécessite une traduction (qui n'est pas synonyme de vulgarisation). Ainsi, les résultats de la recherche deviennent accessibles aux contextes pouvant les employer<sup>12</sup>.

Les thèmes précédents présentent l'avantage d'être déjà discutés au sein de la communauté. Par exemple, on lira Kieser et Leiner (2009, p. 522-523) : « Most reviewers' checklists of leading management journals list the criterion 'relevance for practice'. Authors comply with this criterion by pointing out what implications their results might have for practice. Evidence in the form of successful implementations of the results in practice is not required. Essentially, the authors are only supposed to point out what implications practitioners, as they socially construct them, can possibly draw from their results. If the reviewers' construction of relevance is in accordance

with the author's, the criterion of relevance has been met. Operations with which practical relevance of research output are assessed are thus also exclusively performed within the science system. Management studies has to acquire part of its legitimacy by proving that it is an applied science. It takes care, however, to keep the assessment of relevance within its own ranks. Delegating this assessment to practitioners would mean giving up the authority to judge research quality. » [Bartunek et Rynes \(2010\)](#) interrogent, pour cinq revues de premier plan : la fréquence des recommandations managériales dans les textes savants publiés, les destinataires de ces recommandations, les recommandations les plus courantes, les conséquences attendues et la rhétorique associée à l'exercice. Elles formulent elles-mêmes des recommandations à leur terrain, autrement dit pour la pratique de la publication. L'une des principales questions restant posée est : « Should implications for practice be offered in top-tier articles? » (*ibid.*, p.109). Positive, négative, les deux réponses ont des arguments. Par exemple, la réponse positive s'appuiera sur la présence d'un lectorat de praticiens, tandis qu'une réponse négative pourra, par exemple avec [Daft et Lewin \(2008\)](#), défendre l'idée qu'une revue savante doit produire des théories et des idées pour la communauté des chercheurs (cette position n'exclut certes pas les

12. Cette médiation peut également être mobilisée pour un projet pédagogique. Ce travail a été réalisé par Cap science pour la plateforme numérique GRP-Lab.com qui est une valorisation sociétale de la recherche sur le *business model*. Elle part de la perspective conventionnaliste prise par [Verstraete et Jouison-Laffite \(2009, 2011a et 2011b\)](#) qui définissent le *business model* comme une convention relative à la Génération de la valeur, à sa Rémunération et à son Partage (d'où le sigle GRP). GRP Lab propose des outils de sensibilisation, de formation et d'accompagnement à l'entrepreneuriat. Ces outils sont utilisés par le rectorat de l'académie de Bordeaux dans le cadre d'un dispositif de sensibilisation à l'entrepreneuriat des collégiens et des lycéens et plus spécifiquement pour le jeu concours « Créons ensemble » qui rencontre un vif succès également auprès des enseignants ; la médiation n'y est pas étrangère. Sur le projet GRP Lab, on pourra lire [Verstraete \(2015\)](#), ainsi que [Verstraete et Jouison \(2018\)](#).



recommandations pour la pratique de la gestion).

Dans une certaine mesure, il est possible de pratiquer une lecture anthropologique de ce propos en assimilant le chercheur en sciences de gestion à un chercheur-ingénieur concevant à la fois le problème et les solutions à celui-ci dans un absolu théorique dont ne dispose pas le praticien de la gestion<sup>13</sup>. Ce dernier bricole dans un univers clos et fait avec les moyens du bord (en référence à [Lévi-Strauss, 1962](#)), même s'il œuvre aussi pour se donner les moyens de ses ambitions. La solution passerait-elle par une communication de ces deux acteurs avant, pendant et après la recherche ? Les discussions pourraient également porter sur de nombreux objets parmi lesquels la sensibilisation à la valorisation de la recherche (pour le coup, embrassant autant la valorisation académique que la valorisation managériale), les politiques éditoriales des revues, l'évaluation du caractère actionnable d'une recherche, la possibilité d'enseigner les produits de la recherche, etc. Le dernier point évoqué participe à la valorisation de la recherche en sciences de gestion en ce sens que les enseignés irriguent les organisations qu'ils rejoignent des connaissances académiques acquises, lesquelles se combinent souvent avec ce que le processus de socialisation professionnelle leur apprend (façon de faire et façon d'être dans l'organisation les employant). Nous renvoyons au numéro thématique de la revue *Academy of Management Learning and Education* de 2012. [Bartunek et Egri \(2012\)](#) l'introduisent par deux questions : « Can academic research

be managerially actionable? What are the requirements for determining this? ». [Pearce et Huang \(2012, p. 300\)](#) y discutent un titre évocateur : « Toward an understanding of what actionable research is », un préalable. Ce numéro de AMLE comporte un certain nombre de recommandations pour produire de la connaissance actionnable et ainsi participer à la construction d'un pont entre les chercheurs, les enseignants et les praticiens de la gestion. Il alerte également les dirigeants des institutions de formation en gestion sur le coût de la recherche non actionnable ([Martin, 2012](#)). Intéressant ...

## **2. Participation des chercheurs en sciences de gestion à la valorisation sociétale/managériale des résultats de la recherche**

Les chercheurs de notre communauté pourraient davantage s'impliquer dans la valorisation sociétale de la recherche des autres disciplines (sciences dures et SHS) en participant au processus décrit plus haut dans le texte (détection, maturation, transfert). Cette valorisation comporte de nombreux problèmes de gestion auxquels ils apporteraient leur expertise (en finance, en GRH, en marketing, en gestion de projet, en entrepreneuriat, etc.). Nous tirons cette évidence, entre autres, d'une expérience de coordination effectuée en 2005, à la suite d'un appel de l'Agence nationale de la recherche pour la mutualisation des efforts en matière de transfert de technologie et la maturation de projets innovants. Nous avons pu constater, d'une part,

13. On lira [Desreumaux \(1996\)](#) pour comprendre (et évidemment discuter) que la tentation est grande, pour un chercheur ayant pratiqué un état de l'art sur un objet, de proposer les bonnes questions à poser à propos de cet objet.

qu'évidemment les cellules de transfert ou les services des institutions avaient développé des compétences en gestion (pour la gestion de leur cellule et pour les compétences en gestion nécessaires à la valorisation des résultats de la recherche) ou les sous-traitaient pour certaines parties du processus (ex. : études de marché). D'autre part, aucun chercheur en sciences de gestion ne participait à ce processus, à l'exception d'une présence dans le comité de l'incubateur lorsque le transfert prenait la forme d'une création d'entreprise. La section I.2 a identifié un certain nombre de problèmes relevant de la stratégie, des RH, de la finance, du marketing... À ce première niveau, les sciences de gestion pourraient apporter à la fois à l'organisation de la gestion de la valorisation et à la valorisation sociétale des résultats de la recherche de toutes les disciplines<sup>14</sup>. Dans les deux cas, le chercheur trouvera des terrains pour des recherches et ainsi produire une connaissance valorisable pour ... la valorisation. Le second niveau concerne la valorisation sociétale et plus singulièrement managériale des résultats de la recherche en sciences de gestion. Une réflexion collective à ce sujet embrasserait sans doute les objets évoqués dans cette introduction, et bien d'autres. Elle participerait à diffuser une culture de la valorisation au sein des sciences de gestion. Cette perspective éducative est primordiale. Elle nous a incité, depuis plusieurs années, à installer une journée de sensibilisation à la valorisation managériale de la recherche au

sein d'une formation de troisième cycle de recherche en gestion. Cette journée se déroule en deux temps. Le premier présente la valorisation managériale et le second invite les participants, qui ont avancé sur l'objet de leur mémoire de recherche, à imaginer, certes au stade où ils en sont, l'utilité de leur travail pour les acteurs des situations de gestion étudiées. La question posée est assez simple : « répondre à un praticien qui vous poserait comme question : à quoi ça sert ? » Cette invitation à l'empathie apporte aux étudiants des arguments pour répondre aux enjeux de leur travail. Mais plus largement, durant toute la journée se croisent des échanges à propos des objets de recherche en sciences de gestion (aide au « périmétrage » de la gestion), des méthodes (en posant la distinction méthodologie/méthode) et de l'utilité du travail académique dans sa relation à la Cité (ex : faut-il opposer recherche fondamentale – recherche appliquée ?)<sup>15</sup>. Peu de jeunes chercheurs en gestion, en thèse ou en poste, participent aux journées organisées par leur université (école doctorale par exemple) sur le thème de la valorisation. La diffusion de cette culture, dès l'apprentissage de la recherche en sciences de gestion, alimenterait, à terme, les réflexions locales ou nationales sur la valorisation des résultats de la recherche en SHS. Il reste beaucoup à faire dans ce domaine, même si les instances nationales ont avancé sur le sujet, par exemple le réseau Curie avec la création d'une

14. Il ne s'agit pas de dire que les chercheurs en sciences de gestion devraient réaliser les études inhérentes au processus de valorisation sociétale de la recherche mais de penser que leur expertise peut grandement servir, par exemple pour apprécier la pertinence des études à réaliser ou pour procéder à une lecture avisée des résultats fournis par les consultants ayant réalisé ces études. Nous nous souvenons, pour illustrer, des propos d'un consultant démontrant, avant leur création, l'inéluctable rentabilité que les SATT atteindraient ...

15. On retrouve ici trois questions fondamentales : gnoséologique, méthodologique, éthique (cf. [Le Moigne, 1995](#), inspiré par Piaget ; [Verstraete, 2007](#)).

commission Science de l'Homme et de la Société (à ce titre, il sera prudent d'inviter les acteurs de la valorisation aux débats pour prendre conscience de l'avancée des connaissances dans ce domaine).

La diffusion d'une culture de la valorisation de la recherche sociétale/managériale préparerait également à l'intervention des sciences de gestion dans le débat public, car on s'accordera avec [Livolsi et Fabbe-Coste \(2016\)](#) pour relever leur faible présence dans l'orientation des politiques publiques. On aura également remarqué que les médias présentent souvent les chercheurs de notre communauté comme des économistes. Les sciences de gestion doivent se médiatiser.

### III – LES CONTRIBUTIONS À CE NUMÉRO THÉMATIQUE

Quatre articles illustrent, chacun à leur manière, la diversité des recherches qui analysent l'effectivité de la valorisation managériale et sociétale : l'un interroge la dimension temporelle de la diffusion d'un modèle financier d'évaluation d'actifs, l'autre s'enquiert des stratégies des revues académiques en matière d'impact poursuivi, le troisième défend, dans le cadre du modèle de management socio-économique, la pertinence de la recherche-intervention pour produire des savoirs actionnables, et le texte clôturant ce numéro est un exemple d'agenda de recherche sur la santé des dirigeants dont les résultats sont employés dans le cadre d'un système de prévention des risques de burnout.

Selon les tenants du débat rigueur/pertinence, l'utilisation d'une recherche académique par les praticiens dépend des caractéristiques intrinsèques de cette

recherche. Joanne Hamet et Frantz Maurer démontrent qu'il faut aussi prendre en compte la dimension temporelle de la valorisation. Leur article intitulé « Valeur intrinsèque et valeur temps de la recherche en sciences de gestion » questionne ici la diffusion du modèle d'évaluation des actifs financiers (MEDAF), l'un des modèles les plus utilisés dans la communauté financière. Ce modèle théorique présente l'avantage de formaliser, par une équation simple, la rentabilité attendue d'un investissement en capital. Partant de l'analyse de [Kieser et Leiner \(2009\)](#), selon laquelle recherche et pratique constituent deux systèmes de communication indépendants dont les logiques différentes ne facilitent pas la collaboration, les auteurs soulignent l'intérêt de questionner le « passage » de la recherche entre ces deux systèmes. Ils se réfèrent au modèle de [Bass \(1969\)](#) qui articule effet d'innovation et effet d'imitation pour appréhender la probabilité d'adoption d'une innovation. Ils vont alors comparer la vitesse et l'intensité de diffusion du MEDAF dans la littérature académique et dans la littérature managériale. Leur démarche permet de contourner la difficile traçabilité de toute valorisation managériale, car ils vont s'attacher à dénombrer les citations dont le MEDAF fait l'objet dans ces deux types de littérature. Leurs résultats démontrent l'importance du décalage (équivalent à une génération !) du pic de diffusion du modèle dans la presse académique et dans la presse managériale. Même si, comme les auteurs l'écrivent, ce décalage ne peut signifier systématiquement que le modèle n'a pas été utilisé plus tôt par les praticiens, la diffusion du MEDAF dans la littérature managériale est essentiellement produite par un effet d'imitation.

La lenteur du transfert de la recherche académique a déjà été soulignée en médecine, science ingénierique par excellence (cf. [Graham et al., 2006](#), cités par [Mesny et Mailhot, 2012](#)) avec laquelle les sciences de gestion partagent certains vocabulaires (ex : diagnostic). La recherche menée par Joanne Hamet et Frantz Maurer est, à notre connaissance, la première à intégrer ce qu'ils appellent la valeur temps dans toute problématique de valorisation. Elle nous amène à considérer la valorisation sociétale de la recherche en sciences de gestion à la fois avec une grande humilité et avec optimisme dans la mesure où la diffusion s'inscrit dans un horizon temporel qui n'est pas celui de l'immédiateté.

[Martinet \(2007\)](#) souligne que l'actionnabilité d'une recherche suppose sa recevabilité. Si les revues académiques sont des médias importants dans la diffusion de la recherche, pour autant ambitionnent-elles à rendre recevables par les praticiens les travaux qu'elles publient ?

L'article de Nathalie Dubost et Michel Kalika intitulé « Pour quel impact œuvrent les revues académiques ? Une approche par la théorie des communs » explore la vision qu'ont les revues académiques de l'usage des connaissances qu'elles diffusent.

Le cadre théorique appelé par les auteurs est celui de la théorie des communs, dans la mesure où la connaissance scientifique est une ressource en accès partagé. Les revues académiques sont ainsi considérées comme des *commoners* ou structures de gouvernance, puisqu'elles jouent un rôle important quant à l'utilisation de cette ressource.

Les rédacteurs en chef de quinze revues francophones généralistes en gestion ont été interrogés sur la nature de l'impact recherché, académique et/ou managérial et

sociétal, les tensions éventuelles pour aligner leur gouvernance sur cet objectif et les réponses apportées pour traiter ces tensions. Toutes les revues n'ont pas la même approche de l'usage des connaissances qu'elles diffusent. Si la majorité d'entre elles déclare rechercher l'impact managérial et sociétal, elles peinent cependant à transcrire cet impact dans leur gouvernance. Une première explication renvoie à la difficulté de le mesurer, contrairement à l'impact académique pour lequel existe des indicateurs reconnus. Une deuxième explication a trait aux logiques de classement des revues au regard du seul critère académique. Une troisième explication concerne les stratégies de publication des chercheurs. Enfin, une quatrième souligne le manque de moyens des revues pour appréhender cet impact. Afin de traiter ces tensions, les revues déploient des stratégies différentes que les auteurs classent selon la typologie d'[Hirschman \(1970\)](#). Parmi celles-ci, le déploiement d'une « chaîne des communs » ou l'ouverture de la revue à des tiers non issus du monde académique sont privilégiés.

La recherche conduite par Nathalie Dubost et Michel Kalika nous engage à prendre un certain recul dans notre façon de considérer les revues académiques et à mieux réfléchir à nos stratégies de valorisation managériale. «...The ultimate objective of research in [‘design sciences’] is to develop valid and reliable knowledge to be used in designing solutions to problems. » ([van Aken, 2004](#), p. 225). Le modèle de management socio-économique expérimenté dans 2000 organisations depuis 1974 s'inscrit dans cette perspective. L'article présenté par Henri Savall, Véronique Zardet, Marc Bonnet et Laurent Cappelletti, intitulé « Valoriser

la recherche par l'expérimentation en entreprise. Cas du modèle de management socio-économique » revient sur la recherche-intervention qualimétrique comme mode d'intervention et de production de connaissances en sciences de gestion. Produit d'interactions entre chercheurs et managers, elle a résolument une visée transformative. La pertinence de la recherche est ici définie par son utilité sociale, puisqu'elle porte sur des problèmes vécus par les entreprises.

Cette approche amène à une valorisation managériale qui est à la fois contingente, parce que produite pour chacun des cas d'intervention, et générique, car constituée de connaissances généralisables. Les auteurs détaillent les modalités du déploiement du modèle de management socio-économique dans les organisations, avant de présenter plusieurs enseignements remarquables que ce modèle a produit. Parmi ceux-ci, quatre ressortent principalement : l'importance et l'élasticité des coûts cachés, le potentiel humain comme seul facteur de création de valeur, la remise en cause du paradigme de la subordination et l'importance des investissements immatériels dans la création de valeur. Les auteurs soulignent la fécondité de la recherche-intervention pour produire et diffuser des connaissances scientifiques.

Cet article défend, preuves à l'appui, la nécessité pour les chercheurs en sciences de gestion de questionner leurs pratiques de recherche et, au-delà de celles-ci, leur vision de la recherche par des démarches expérimentales que d'autres disciplines, comme la médecine, pratiquent naturellement.

Pour [Hodgkinson et Rousseau \(2009\)](#), la recherche en sciences de gestion produit de la connaissance à la fois utile socialement et scientifiquement rigoureuse. L'article

d'Olivier Torrès et de Charlotte Kinowski-Moysan, intitulé « Dépistage de l'épuisement et prévention du burnout des dirigeants de PME. D'une recherche académique à une valorisation sociétale », constitue un exemple éclairant de travaux, initialement de nature purement académique, qui ont fait l'objet d'une valorisation sociétale reconnue. Ils témoignent de l'utilisation des résultats d'une recherche sur la santé des dirigeants de TPE-PME, au sujet de laquelle ils ont accumulé dix ans de mesures empiriques relatives au burnout des chefs d'entreprise. Ces travaux, qui ont permis de réunir des chercheurs de disciplines différentes, ont fondé l'observatoire Amarok. Celui-ci, au-delà d'une mission scientifique transdisciplinaire, réalise des actions de sensibilisation de l'opinion publique à l'importance de la santé des chefs d'entreprise. Prenant appui sur un certain nombre d'organisations professionnelles et consulaires, Amarok offre un service de prévention contre le burnout des travailleurs indépendants et des dirigeants de PME *via* une plateforme d'écoute. L'offre s'est enrichie de services complémentaires (séminaires, MOOC, e-learning, conférences, études et recherches appliquées). Cette valorisation illustre une logique itérative possible entre recherche académique et demande sociétale latente. L'article d'Olivier Torrès et de Charlotte Kinowski-Moysan nous montre que le fossé entre *thinkers* et *practioners* n'existe pas quand les chercheurs s'emparent d'un sujet dont les enjeux sociaux sont forts.

## CONCLUSION

Si tant est que la transférabilité de la connaissance soit dans les gènes des

sciences de gestion, leur évolution risque-t-elle de les conduire à vouloir faire science au point de dérives théorique et méthodologique avec lesquelles le « faire savant » l'emporterait sur le « faire savoir » ? Le chercheur de notre discipline serait-il complexé d'avoir cette capacité à ne pas rester dans les nuages en mettant les pieds sur terre et ses mains dans le cambouis alors que sa force réside dans cette formidable singularité à produire de la théorie pour la pratique ? Ainsi formulée, la question semble faire des sciences de gestion une science appliquée. La distinction, voire l'opposition, entre la recherche fondamentale et la recherche appliquée n'est pas notre propos. Elle est d'ailleurs critiquée (Callon et Law, 1998 ; Callon et Foray, 1999 ; Pimay, 2001, etc.). On tirera des leçons de l'implication de Gilles de Gêne pour comprendre, à la fois, que le débat afférent est soit un prétexte, soit un confort. Notre idée est que l'engagement d'un futur chercheur dans notre discipline implique qu'il intègre les intentions qui ont présidé à l'émergence de celle-ci. Notre position n'est pas fortuite. Elle découle d'engagements dans la valorisation sociétale de la recherche (aux deux niveaux évoqués en section II.2, ainsi que par une fonction de vice-président délégué à la valorisation de la recherche pour l'un d'entre nous) et de plusieurs recherches, dont certaines sont en cours, sur ce thème (la première ayant été réalisée pour le CNRS dans le cadre d'un appel à projets

nouveaux). Il faut également confesser le souhait de produire une connaissance utile, ce qui n'est pas antinomique avec la réalisation d'essais fondamentaux. L'intention est au cœur du thème, lequel se décline en de nombreux sous-ensembles dont notre introduction n'a évidemment relevé qu'une partie. Ainsi par exemple, nous n'avons pas développé les débats à tenir autour de l'évaluation (qu'il s'agisse d'évaluer la transférabilité, l'utilité, l'impact, le chercheur, etc.) tant quantitative (par exemple les retombées pécuniaires de l'emploi des résultats de la recherche, ou le nombre d'emplois créés, etc.) que qualitative (l'aide aux politiques publiques, les apports en matière de savoir, de culture, de bien-être, etc.). Nous ne nous sommes pas attardés sur les cadres opératoires dont certains sont plus enclins à rapprocher le monde de la recherche et le monde observé, du type recherche-action. Avec cette dernière, il s'agit, aussi, de penser la relation au terrain comme un partage de la valeur ou un partage de valeurs entre deux catégories de parties prenantes. Cette vision symbiotique de la recherche convient évidemment à tout type de méthode, sous réserve que l'intention du chercheur et celle du praticien n'écartent pas les possibilités de transfert de connaissance et les responsabilités qui leur sont attachées. Les thèmes ne manquent pas pour des ateliers lors d'assises. À ce titre, on rejoindra [Beyer \(1997\)](#) sur le besoin de recherches sur l'utilisation de la recherche.

## BIBLIOGRAPHIE

- Astley W.G. et Zammuto R.F. (1992). "Organization science, managers, and language game", *Organization Science*, vol. 3, n° 4, p. 443-460.
- Avenier M.-J. et Bartunek J.M. (2010). Bridging a supposedly unbridgeable gap: Elaborating scientific knowledge from and for practice, *Cahier de Recherche du CERAG*, 02, 32 pages.

- Bartunek J.M. (2007). "Academic-practitioner collaboration need not require joint or relevant research: Toward a relational scholarship of integration", *Academy of Management Journal*, vol. 50, n° 6, p. 1323-1333.
- Bartunek J.M. et Egri C.P. (2012). "Introduction: Can Academic research be managerially actionable? What are the requirements for determining this ?", *Academy of Management Learning & Education*, vol. 11, n° 2, p. 244-246.
- Bartunek J.M. et Rynes S.L. (2010). "The construction and contributions of "implications for practice": What's in them and what might they offer?", *Academy of Management Learning & Education*, vol. 9, n° 1, p. 100-117.
- Bass F.M. (1969). "A new product growth for model consumer durables", *Management Science*, vol. 15, n° 5, p. 215-227.
- Beyer J.M. (1997). "Research utilization - bridging a cultural gap between communités", *Journal of Management Inquiry*, vol. 20, n° 4, p. 385-391.
- Bréchet J.-P. et Desreumaux A. (1998). « Quelle(s) théorie(s) de la firme pour les sciences de gestion », *Économies et Sociétés, série « Sciences de Gestion »*, n° 8-9, p. 539-566.
- Callon M. et Foray D. (1999). « Quelle place pour la science dans la dynamique économique ? », *Problèmes Économiques*, n° 5543.
- Callon M. et Law J. (1998). « La protohistoire d'un laboratoire », *La science et ses réseaux - genèse et circulation des faits scientifiques*, Callon M. (dir), Éditions la Découverte, Paris.
- Carton G. et Mouricou P. (2017). « A quoi sert la recherche en management ? Une analyse systématique de la littérature anglo-saxonne sur le débat rigueur-pertinence », *M@n@ge-ment*, vol. 20, n° 2, p. 166-203.
- Chaubaud D., Corbel P., Janssen F. et Sahut J.-M. (2017). « 80 ans d'innovation en gestion », *Gestion 2000*, vol. 34, n° 5, p. 51-61.
- Chanal V., Lesca H. et Martinet A.-C. (2015). « Vers une ingénierie de la recherche en Sciences de Gestion », *Revue française de gestion*, vol. 41, n° 253, p. 213-229 (première édition en 1997).
- Colquitt J.A. et Zapata-Phelan C.P. (2007). "Trends in theory building and theory testing: A five-decade study of the *Academy of Management Journal*", *Academy of Management Journal*, vol. 50, p. 1281-1303.
- Corbel P. (2006). « Hypercompétition, rentes et brevet : vers une nouvelle approche des stratégies de management des droits de la propriété industrielle ? », *La Revue des Sciences de Gestion*, vol. 218, n° 2, p. 45-51.
- Cossette P. (2012). « Chronique sur le métier de chercheur - La contribution théorique : une grande oubliée », *Revue Internationale PME*, vol. 25, n° 3-4, p. 7-15.
- Cour des comptes (1997). Rapport de la Cour des comptes La valorisation de la recherche dans les établissements publics à caractère scientifique et technologique (EPST), <https://www.ccomptes.fr/sites/default/files/EzPublish/La-valorisation-de-la-recherche-dans-les-EPST.pdf>

- Cour des comptes (2005). Rapport de la Cour des comptes, *La gestion de la recherche dans les universités*, <https://www.ccomptes.fr/sites/default/files/EzPublish/RapportRechercheUniv.pdf>
- Cour des comptes (2018). Rapport de la Cour des comptes, Les outils du PIA consacrés à la valorisation de la recherche publique.
- Daft R.L. et Lewin A.S. (2008). "Rigor and relevance in organization studies: Idea migration and academic journal evolution", *Organization Science*, vol. 19, p. 177-183.
- Demil B., Lecocq X. et Warnier V. (2014). « Chronique sur le métier de chercheur : qu'est-ce qu'une recherche utile ? », *Revue Internationale PME*, vol. 27, n° 3-4, p. 7-13.
- Desreumaux A. (1996). « Stratégie : État de l'Art », *Journées nationales des IAE*, Toulouse.
- Devillebichot G. (1984). « La discipline sciences de gestion: quelques réflexions et suggestions », *actes du colloque ISEOR Fnege*, université Lumière Lyon 2.
- François V. et Philippart P. (2019). "A university spin-off launch failure: Explanation by the legitimation process", *Journal of Technology Transfer*, vol. 44, n° 4, p. 1188-1215.
- Girin J. (1990). « L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode », *Epistémologie et Sciences de Gestion*, Martinet A.-C., Economica.
- Graham I.D., Logan J., Harrison M.B., Straus S.E., Tetroe J., Caswell W. et Robinson N. (2006). "Lost in knowledge translation: time for a map?", *Journal of Continuing Education in the Health Professions*, vol. 26, n° 1, p. 13-24.
- Grindley P.C. et Teece D.J. (1997). "Managing intellectual capital: Licensing and cross-licensing in semiconductors and electronics", *California Management Review*, vol. 39, n° 2, p. 8-41.
- Guérin F. et Zannad H. (2016). « Recherche et pédagogie. Exploration d'un lien plus complexe qu'il n'y paraît », *Revue française de gestion*, vol. 42, n° 261, p. 77-91.
- Hatchuel A. (2000). « Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective », *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, David A., Hatchuel A. et Laufer R. (éds.), Vuibert, Paris, p. 7-44.
- Hills G.E. et LaForge R.W. (1992). "Research at the marketing interface to advance entrepreneurship theory", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 16, n° 3, p. 33-59.
- Hirschman A.O. (1970). *Exit, Voice and Loyalty*, Harvard University Press.
- Hodgkinson G.P. et Rousseau D.M. (2009). "Bridging the rigour-relevance gap in management research: It's already happening!", *Journal of Management Studies*, vol. 46, n° 3, p. 534-546.
- Igalens J. (2016). « Impact de la recherche en gestion », *Revue française de gestion*, vol. 42, n° 261, p. 11-20.
- Inspection générale des finances et de l'Inspection générale de l'Éducation nationale et de la Recherche (2007). *Rapport sur la valorisation de la recherche* <https://www.vie-publique.fr/sites/default/files/rapport/pdf/074000113.pdf>
- Kalika M. et Casteran H. (2019). *L'impact des IAE en France*, Études réalisée par la Fnege pour IAE France.



- Kieser A. et Leiner L. (2009). "Why the rigor - relevance gap in management research is unbridgeable", *Journal of Management Studies*, vol. 46, p. 516-533.
- Koenig G. (1993). « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, vol. 9, p. 4-17.
- Laperche B. et Uzunidis D. (2011). « Contractualisation et valorisation de la recherche universitaire. Les défis à relever par les universités françaises », *Marché et organisations*, vol. 2011/1, n° 13, p. 107-136.
- Le Moigne J-L. (1995). *Les épistémologies constructivistes*, Presses Universitaires de France, Paris.
- Lévi-Strauss C. (1962). *La pensée sauvage*, Plon.
- Livolsi L. et Fabbe-Coste N. (2016). « Contribution des sciences de gestion aux politiques publiques. L'exemple de la stratégie logistique nationale », *Revue française de gestion*, vol. 42, n° 261, p. 111-125.
- Marion S., Philippart P. et Verstraete T. (2000). « La valorisation de la recherche publique par la création d'entreprise », *Histoire d'entreprendre*, T. Verstraete (dir.), Éditions EMS, p. 115-132.
- Martin R. (2012). "The price of actionability", *Academy of Management Learning & Education*, vol. 11, n° 2, p. 293-299.
- Martinet A-C. (2007). « Savoir(s), connaître, agir en organisation : attracteurs épistémiques », Avenir M-J. et Schmitt C. *La construction de savoirs pour l'action*, L'Harmattan, Paris, p. 29-48.
- Mesny A. et Mailhot C. (2012). "Control and traceability of research impact on practice: Reframing the relevance gap' debate in management", *M@n@gement*, vol. 15, n° 2, p. 181-207.
- Pearce J.L. et Huang L. (2012). "Toward an understanding of What actionable research is", *Academy of Management Learning & Education*, vol. 11, n° 2, p. 300-301.
- Philippart P. (2012). « Au confluent du droit et de la gestion : la légistique pour évaluer l'utilisation de la dimension entrepreneuriale de la loi sur l'Innovation », *Management & Avenir*, vol. 50, p. 15-37.
- Pirnay F. (2001). La valorisation économique des résultats de recherche universitaire par création d'activités nouvelles (spin-offs universitaires) : proposition d'un cadre procédural d'essaimage, Thèse pour le doctorat de sciences de gestion de l'université de Lille 2.
- Rojot J. et Bergmann A. (1992). *Comportement et organisation*, Vuibert, Paris.
- Savall H. (1998). « Réflexions sur une jeune discipline en voie de maturité », *Economies et Sociétés*, série « Sciences de Gestion », n° 8-9.
- Stengers I. (1995). *L'invention des sciences modernes*, La Découverte, Paris.
- Susman G.I. et Evered R.D. (1978). "An assessment of scientific merits of action research", *Administrative Science Quarterly*, vol. 23, n° 4, p. 582-603.

- Van Aken J.E. (2004). “Management research based on the paradigm of the design sciences : The quest for field-tested and grounded technological rules”, *Journal of Management Studies*, vol. 41, n° 2, p. 219-246.
- Van de Ven A.H. et Johnson P.E. (2006). “Knowledge for theory and practice”, *Academy of Management Review*, vol. 31, n° 4, p. 902-921.
- Verstraete T. (2007). « A la recherche des sciences de gestion », *Revue française de gestion*, vol. 34, n° 178-179, p. 91-105.
- Verstraete T. (2015). « GRP Lab : d’une théorie du business model à la réalisation d’une plateforme numérique de sensibilisation, formation et accompagnement à l’entrepreneuriat », *Revue Internationale PME*, vol. 38, n° 3-4, p. 17-26.
- Verstraete T. et Jouison-Laffitte E. (2009). *Business model pour entreprendre. Le modèle GRP : théorie et pratique*, De Boeck, Paris.
- Verstraete T. et Jouison-Laffitte E. (2011a). *A Business Model for Entrepreneurship*, Edward Elgar Publishing, UK.
- Verstraete T. et Jouison-Laffitte E. (2011b). “A conventionalist theory of the Business Model in the context of business creation for understanding organizational impetus”, *Management International*, vol. 15, n° 2, p. 109-124.
- Verstraete T. et Jouison E. (2018). *Business Model GRP - Origine, nature et composantes du Business Model*, GRP Publications, Bordeaux (accessible en ligne dans la rubrique GRP Publishing de GRP-Lab.com).
- Wacheux F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica.
- Whitley R. (1984). “The fragmented state of management studies: reasons and consequences”, *Journal of Management Studies*, vol. 21, n° 3, p. 331-348.