

## **Le chercheur et l'artisan :**

### **Quel(s) lien(s) pour quelle(s) relation(s) ?**

#### **Schmitt Christophe**

Maître de Conférences

[Schmitt.Christophe@ensaia.inpl-nancy.fr](mailto:Schmitt.Christophe@ensaia.inpl-nancy.fr)

Ecole Nationale Supérieure d'Agronomie et des Industries Alimentaires /  
GREFIGE/CEREMO

#### **Karine ROUX**

Maître de Conférences

[karine.roux@univ-metz.fr](mailto:karine.roux@univ-metz.fr)

ESM/IAE de Metz /  
GREFIGE/CEREMO

#### **Mohamed BAYAD**

Professeur des Universités

[Mohamed.Bayad@univ-nancy2.fr](mailto:Mohamed.Bayad@univ-nancy2.fr)

IAE de Nancy /  
GREFIGE/CEREMO

#### **Malek BOURGUIBA**

Doctorante

[Malek.Bourguiba@univ-nancy2.fr](mailto:Malek.Bourguiba@univ-nancy2.fr)

IAE de Nancy /  
GREFIGE/CEREMO

#### **Marie-Christine BARBOT**

Maître de Conférences

[Marie-Christine.Barbot@iut-longwy.uhp-nancy.fr](mailto:Marie-Christine.Barbot@iut-longwy.uhp-nancy.fr)

IUT de Longwy /  
GREFIGE/CEREMO

#### **Bernard DELOBEL**

Maître de Conférences

[delobel@univ-metz.fr](mailto:delobel@univ-metz.fr)

ESM/IAE de Metz /  
GREFIGE/CEREMO

Ce travail, réunissant chercheurs et artisans, a reçu le soutien financier de l'Institut Supérieur des Métiers.

A la question, « les savoirs de la recherche dans le domaine des petites structures sont-elles actionnables ? », il conviendrait de répondre par la négative. En effet, la distance est grande entre la recherche et les pratiques des artisans. 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 en général et les artisans en particulier. D'ailleurs, c'est cette séparation entre chercheurs et praticiens, comme le souligne Zuñiga (1994) « *qui, le plus souvent, rend les résultats de la science inutilisables dans la vie réelle* ». Pour s'en convaincre, il suffit de rapporter le nombre d'entreprises artisanales sur celles qui travaillent en collaboration avec la recherche. Ce nombre diminue encore plus lorsqu'on s'intéresse aux collaborations en dehors d'un cadre traditionnel de recherche<sup>1</sup>. C'est ce cadre de collaboration que nous souhaitons évoquer à travers cette communication. Cette faiblesse des relations peut s'expliquer<sup>2</sup> non seulement par les différences entre les attentes des artisans et les apports des chercheurs, mais aussi par la méconnaissance des apports potentiels de la recherche aux artisans. En d'autres termes, il est possible d'imaginer deux « mondes » qui ont du mal à communiquer entre eux par méconnaissance l'un de l'autre.

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. Pour qu'il y ait transfert de connaissances, il faut donc penser un monde commun au sens de Boltanski et Thévenot (1989). L'objectif de cette communication est de s'intéresser à cette question de l'actionnabilité des savoirs dans un cas particulier de la recherche en gestion : le domaine de l'artisanat. Dit autrement comment communiquent chercheurs et artisans ? Comment diffuser l'information et les résultats de recherche auprès de ces dirigeants ? Dans quel cadre et par quels moyens une collaboration peut-elle s'effectuer ?

Face à cette distance entre la recherche et les pratiques des artisans, il convient de se poser la question : « **Comment rendre actionnables les savoirs issus de la recherche dans le domaine de l'artisanat ?** ». Il ne s'agit plus pour la recherche de définir uniquement des modèles mais plutôt de « *comprendre pour mieux assurer l'action humaine, pour intervenir dans le cours des événements, en participant à la conception d'artefacts au moins autant qu'en [...] produisant de la connaissance opératoire* » (Martinet, 2000). Par rapport à cette

---

<sup>1</sup> Nous entendons par cadre traditionnel de la recherche les recherches interventions, les entretiens, l'immersion, ...

<sup>2</sup> Bien que l'aspect financier soit un élément important, nous nous limiterons aux contraintes de la relation entre chercheurs et praticiens

question, peu abordée dans la littérature francophone qui traite de la question de l'artisanat<sup>3</sup>, nous proposons d'organiser notre argumentation autour de deux questions essentielles : la question du "quoi" (quel est le statut de la recherche) et la question du "comment" (rendre actionnable les savoirs issus de la recherche). Concernant ce dernier point, nous nous sommes appuyés plus particulièrement sur un dispositif mis en place par l'Institut Supérieur des Métiers (ISM) regroupant artisans et chercheurs.

### **11. La question du "quoi ?" ou le statut de la recherche actionnable dans le domaine de l'artisanat**

La première partie s'intéressera tout particulièrement à l'état de la relation entre recherches et pratiques dans le domaine de l'artisanat. Cette partie revient à évoquer les différents statuts de la recherche. Il s'agira dans cette partie de mettre en exergue les difficultés de communication entre les deux "mondes". Nous montrerons notamment que recherches et pratiques dans le domaine de l'artisanat ont longtemps été envisagées de façon séparée, où les résultats de la recherche ne sont pas souvent accessibles à ceux qui sont au centre de ces recherches : les artisans. Cela se comprend aisément à la lumière des travaux de B. Latour (1996). En effet, la recherche en gestion en général et dans le domaine de l'artisanat en particulier est souvent envisagée sous la forme d'un produit, d'un résultat qui se suffit à lui-même. Cette posture de recherche laisse envisager qu'il n'est pas possible à la fois de penser le monde et de le transformer. Le chercheur est envisagé comme un intrus par rapport aux pratiques, il se doit de ne pas interférer avec son objet d'étude. Cela permet de comprendre la « relation de séparation » entre la recherche et les pratiques dans le domaine de l'artisanat. Cette première partie se terminera en présentant des pistes afin d'envisager un rapprochement entre chercheurs et artisans. Nous insisterons tout particulièrement sur la relation dialectique pouvant être envisagée entre les deux.

### **11. La séparation entre recherche et pratiques dans le domaine de l'artisanat : la nécessité de sortir du cadre dominant**

En se focalisant sur des aspects endogènes (comme par exemple la définition de l'artisan et de l'artisanat et de ses dérivés, artisanat d'art, artisanat féminin, ...) ou exogènes (le développement artisanal, le management relationnel, ...), la recherche dans le domaine de l'artisanat semble largement s'inscrire dans une logique de séparation par rapport aux

---

<sup>3</sup> Remarque faite à partir de la lecture des résumés des articles parus dans Revue Internationale PME et des communications en ligne présentées dans le cadre du CIFEPME.

praticiens<sup>4</sup>. De ce constat, il convient de faire émerger deux éléments essentiels, qui semblent limiter le développement des recherches dans le domaine de l'entrepreneuriat :

- **la recherche est essentiellement envisagée comme un résultat.** Cela veut dire que la recherche se positionne avant tout comme "une vérité". Dans cette perspective, la recherche se veut dogmatique. Cette vérité est non seulement loin d'être reconnue au niveau des praticiens en général et des artisans en particulier mais en plus, elle ne les intéresse pas forcément. En d'autres termes, les chercheurs "parlent" avant tout aux chercheurs, sans forcément se préoccuper des attentes des artisans.
- **la place de l'artisan.** Dans une conception où la recherche est envisagée comme un résultat, il n'existe pas ou très peu de liens directs entre la recherche et le terrain. Certes, la recherche collecte ses informations du terrain, mais la « traduction » entre recherche et terrain est souvent assurée par un intermédiaire qui peut prendre la forme d'une activité de conseil, de formation, ...<sup>5</sup>. 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 tout cas, si ces liens existent-ils sont loin d'être formalisés. La principale conséquence de la faiblesse de ces liens se caractérise souvent par le fait que le chercheur se prive de critiques épistémologiques externes nécessaires pour son propre travail de critique épistémologique interne. Dans cette perspective, savoirs théoriques et savoir d'action sont donc indissociables. Il est même possible d'avancer que cette séparation est artificielle et qu'il convient de la dépasser. Ainsi, l'évidence ontologique de la recherche dans le domaine de l'artisanat se trouve renversée au profit d'une approche axiologique, qui engage les représentations et les croyances des personnes concernées et le sens donné aux situations rencontrées. Ce changement agit comme "*un mécanisme perceptif et cognitif qui transforme la réalité en représentation*" (Le Moigne, 1990) et il n'est pas sans incidence. Il impose des concepts, des méthodes et des outils différents<sup>6</sup>.

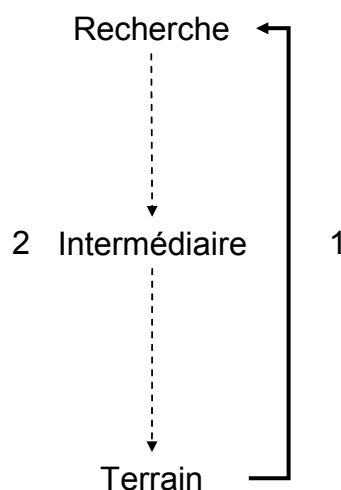
---

<sup>4</sup> Cette séparation concerne les praticiens et non les pratiques. En effet, ces dernières sont la base même des recherches dans ce domaine comme le rappelle B. Latour (1996).

<sup>5</sup> Ces activités peuvent être assurées par le chercheur lui-même qui pour l'occasion revêtira une autre casquette.

<sup>6</sup> Sur ce point, voir notamment la seconde partie ainsi que les travaux d'Avenier et Schmitt (2005).

Figure 1.- La séparation entre recherche et terrain



Pour conclure sur la séparation entre la recherche et les pratiques dans le domaine de l'artisanat, 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 3/. Cette dernière relation se fait à partir d'une recherche aboutie<sup>7</sup>, c'est-à-dire un résultat. La mise en place d'actions liées à la recherche est donc non seulement postérieure à celle-ci et non simultanée mais aussi largement facultative du point de vue de la recherche (traits en pointillé). Quel que soit le type d'approche retenue, 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 dans le domaine de l'artisanat sont susceptibles de procurer des conseils, elles ne fournissent pas pour autant un savoir 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, dans le domaine de l'artisanat agissent souvent comme une illusion de choix auprès des chercheurs et des praticiens.

<sup>7</sup> 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. Des pistes pour envisager de façon renouvelée le lien entre chercheurs et praticiens dans le domaine de l'artisanat : le recours à la dialectique**

Actuellement, l'incapacité des approches à proposer une théorie qui permettrait de dépasser les approches traditionnelles de l'artisanat repose essentiellement sur une hypothèse implicite de séparabilité entre recherche et pratique. Cette hypothèse n'est que pur sophisme car les frontières entre ces deux types d'activités sont de plus en plus floues. Cette hypothèse devenant de plus en plus difficile à soutenir, il est nécessaire de concevoir différemment la relation entre recherche et pratiques dans le domaine de l'artisanat.

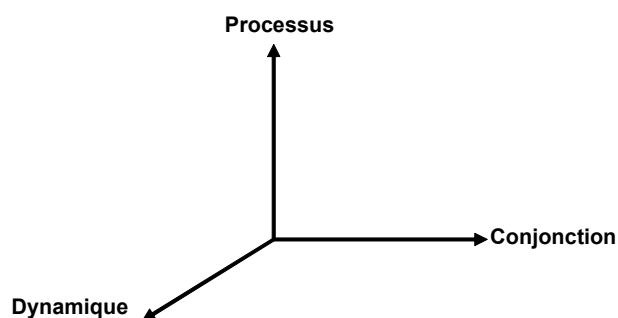
Un certain nombre de travaux dans le domaine des petites structures ont mis en évidence l'importance d'une approche dialectique pour aborder des relations entre recherche et pratique qui se caractérisent par leur ambivalence (Schmitt, 2004). L'objectif est de réfuter la simple relation de séparation pour proposer « de considérer les deux pôles [recherche et pratique] comme les deux pôles solidaires d'une même dualité dialectique » (Bouchikhi, 1990). La relation recherche-terrain ne doit pas être envisagée comme une oscillation entre les éléments de la relation (hiérarchisation) mais comme la même face de l'identité de l'artisanat (déhiérarchisation). La première renvoie à la notion de séparation alors que la seconde envisage la recherche et les pratiques comme une coopération dynamique. Cette clarification conceptuelle est à mettre en parallèle avec différents travaux ayant traité préalablement de la coopération entre ces deux éléments de la relation, comme notamment les travaux sur les notions de connaissances ou de savoirs actionnables (Martinet, 2000 ; Blanco & Lesca, 2002 ; Avenier, 2004a ; Reynaud, 2004, Conférence annuelle de l'*Academy of Management*, 2004<sup>8</sup>...), de savoirs d'action (Lièvre, 2004 ; Schmitt & Leymarie, 2004 ; Barbier & Galatanu, 2004), ou encore d'"actionnabilité" des savoirs (David, 2004 ; Scouarnec, 2004 ; *Revue Internationale PME* 2004...).

La rencontre des deux éléments, recherche et pratique, devient un espace propice à l'expression de nouveaux savoirs. A partir de ces différents éléments, il est possible d'organiser une approche dialectique de la relation entre recherche et pratiques autour de trois principes essentiels qui doivent être envisagés de façon complémentaire et non de façon séparée :

---

<sup>8</sup> En 2004, la Conférence annuelle de l'*Academy of Management* avait pour thème : La création de savoirs actionnables (<http://meetings.aomonline.org/2004>).

Figure 2.- Approche dialectique de la relation entre recherche et pratiques



**Le principe d'approche conjonctive.** Comme le souligne E. Morin (1977), il convient de ne plus d'opposer (disjoindre) mais plutôt de distinguer et de lier les tendances duales. L'intérêt d'envisager la relation entre recherche et pratiques de façon conjonctive permet non seulement d'intégrer les caractéristiques associées à chaque élément, mais aussi de faire émerger des caractéristiques propres à l'articulation de ces deux notions (comme par exemple la place du chercheur au sein des projets liés à l'artisanat et inversement la place de l'artisan dans la recherche, le transfert des connaissances entre les deux, la dynamique de la relation envisagée, ...). Cela renvoie au niveau de la littérature notamment aux différents travaux sur l'actionnabilité des savoirs (Avenier et Schmitt, 2005 et RIPME, 2004) qui suggèrent d'envisager la relation recherche et pratiques sous l'angle d'un continuum. Cette perspective permet d'envisager les notions de recherche et de pratiques dans le domaine de l'artisanat non plus de façon séparée mais plutôt de façon complémentaire et continue. Du point de vue des savoirs, cela signifie qu'il est nécessaire de décloisonner afin de permettre le transfert de savoirs tacites mais surtout explicites dans une optique de capitalisation. Par rapport à ce rapprochement entre les deux, il s'agit pour le chercheur de devenir bilingue : parler la langue « recherche » et la langue « pratiques ». Ainsi, si l'on reprend la figure 1, il convient d'envisager non plus de façon linéaire le lien entre les deux, mais plutôt comme un aller-retour permanent. Dans cette perspective, les pratiques issues du domaine de l'artisanat interviennent à tout moment dans le processus de recherche. Ainsi, en dehors de la recherche classique, un cours, une conférence, une réunion avec des artisans, ..., sont autant de moments privilégiés pour engager et développer, au niveau du chercheur, un travail de critique épistémologique. Ce principe bien qu'intéressant demeure insuffisant par rapport aux limites des approches traditionnelles.

**Le principe de processus.** Recherche et pratiques sont souvent envisagées comme des résultats : soit la recherche apporte des résultats aux artisans, c'est-à-dire des modèles, des démarches ou encore des profils types, soit l'artisanat est le résultat envisagé par la recherche, c'est-à-dire recenser, analyser, évaluer, définir ce concept. Une approche moderne de la relation recherche et pratique ne peut plus se limiter uniquement à l'aspect résultat, mais devrait aussi tenir compte du processus. Une lecture piagétienne sous-entend que la relation recherche et pratiques constitue le résultat jamais achevé d'un processus d'interaction entre l'approche recherche et les pratiques dans le domaine de l'artisanat. Dans cette perspective, la recherche dans le domaine de l'artisanat se veut aussi constructiviste. Cette recherche se construit chemin faisant, ...". A ce stade de la réflexion, il est possible de parler d'un dialogue incessant entre ces deux approches : l'une se nourrit de l'autre et inversement. Au niveau des savoirs, il convient de les rendre explicites autour des différentes étapes du processus. Par rapport à l'image utilisée précédemment, le chercheur et le porteur de projet sont amenés à parler le même langage. Il est nécessaire que le chercheur favorise l'émergence d'un langage commun. Ce langage se construit autour d'outils, c'est-à-dire dans une perspective d'intermédiation entre les chercheurs et les praticiens.

**Le principe de dynamique.** La relation recherche et pratiques est souvent envisagée de façon statique. A l'opposé, la recherche et les pratiques dans le domaine de l'artisanat ainsi que la relation entre ces deux approches peuvent être envisagées comme structurantes et structurées, c'est-à-dire comme le médium d'une interaction entre le chercheur et l'artisan et comme le résultat de cette interaction. Si l'on retient les éléments de la théorie de la structuration, on peut postuler que la relation entre recherche et pratiques est co-construite par la récursivité dans les interactions des actions (ce qui se fait) et de la structure (les moyens mobilisés dans l'action). Cette confrontation correspond à un ajustement perpétuel entre les différentes représentations du chercheur et des artisans. Cela sous-entend que l'artisan n'est pas uniquement au départ de la recherche, mais il doit être présent à tous les niveaux du processus de recherche du chercheur. La diffusion et la confrontation favorisent l'enrichissement en termes de savoirs tacites et explicites. Il s'agit de permettre le développement non seulement d'un langage commun autour du processus artisanal mais aussi de langages issus de l'approche « recherche » et de l'approche « terrain ». En effet, il convient de ne pas oublier qu'au-delà de la construction d'un langage commun, les différents protagonistes de cette relation, chercheurs et porteurs de projet, sont amenés à réintégrer leur domaine respectif. Dans cette perspective, ils ne peuvent pas se permettre d'utiliser ce langage commun au risque de ne plus être compris

par les personnes de leur domaine<sup>9</sup>. Il est donc nécessaire de s'assurer que le chercheur et l'artisan gardent un pied dans leur domaine respectif surtout dans le cas de relations qui durent dans le temps.

Au final, il convient d'envisager l'actionnabilité des savoirs découlant de la recherche comme un processus d'allers-retours entre recherche et pratiques. Si l'on reprend le formalisme développé par J. Piaget (1968), ce processus d'allers-retours se nomme équilibration finalisée, le rôle joué par la recherche se nomme accommodation et celui joué par les pratiques assimilation. Ce processus d'allers-retours renvoie également à la dynamique de création de nouveaux savoirs entre individus, groupes et organisations, même si le principal élément du processus est l'individu (Takeuchi, 1997). En effet, c'est à partir des connaissances de l'individu que s'engage la discussion afin de procéder à un échange d'informations (socialisation). De là, s'il y a passage à une phase plus active par la construction de connaissances entre les deux parties (extériorisation) puis diffusion à un groupe ou à une organisation (combinaison), il sera possible d'évoquer la création puis le transfert de connaissances. Enfin, reste à chacun, la tâche d'intégrer les connaissances produites et reçues (intériorisation) afin de pouvoir les faire siennes (Nonaka et Takeuchi, 1997).

La boucle de création des connaissances comporte l'idée de transfert entre individus et/ou organisations que Berthon se propose d'approfondir. Il relève un premier type de transfert, formalisé, situé au niveau organisationnel et visant la reproduction ou l'intégration. Le second type de transfert, semblant opposé au premier mais en réalité tout à fait complémentaire, se caractérise par une dimension aléatoire liée aux rencontres entre individus ou entre groupes. Ce second transfert repose sur « la construction sociale d'une connaissance collective » (Berthon, 2003, p.6). La complémentarité entre un réseau formel et un réseau informel « tissé au fil de la résolution par interactions individuelles d'imprévus de plus en plus complexes » s'avère donc indispensable à la création de connaissances collectives (Berthon, 2003, p.6) .

Le problème est désormais de transformer la dialectique de la relation entre recherche et pratiques dans le domaine de l'artisanat en méthode, afin d'aider l'artisan « 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 » (Martinet, 1996).

---

<sup>9</sup> Au niveau du chercheur, le risque est de ne plus coller aux thématiques de recherche de sa discipline, sachant que parallèlement l'évolution de sa carrière est liée à sa participation et son implication dans la discipline.

## **II. La question du "comment ?" ou le développement de méthodes favorisant l'actionnabilité des savoirs issus de la recherche dans le domaine de l'artisanat**

Dans une seconde partie, nous nous attacherons à dégager les éléments qui permettent d'aborder la question du comment favoriser l'actionnabilité des savoirs issus de la recherche dans le domaine de l'artisanat. La traduction de ce travail de co-construction et d'enrichissement mutuel peut prendre des formes variées. En ce qui nous concerne, nous limiterons nos propos autour de la présentation d'un dispositif permettant le développement d'une relation dialectique entre les chercheurs et les artisans.

A travers cette expérience, l'objectif est double : il s'agit tout d'abord, de transformer l'expérience en science avec conscience et ensuite d'initier des échanges avec d'autres chercheurs qui participent dans d'autres régions à ce dispositif original.

### **21. Présentation du dispositif des clubs des dirigeants mis en place par l'Institut Supérieur des Métiers<sup>10</sup>**

A la demande des Organisations Professionnelles de l'Artisanat, l'Institut Supérieur des Métiers (ISM) a mis en place un « dispositif global d'accompagnement des dirigeants d'organisation à l'approche marché ». Pour les dirigeants, ce dispositif a pour objectifs de :

- de leur fournir un ensemble de ressources de haut niveau issues à la fois de l'université et des patriciens de la très petite entreprise,
- de leur permettre d'engager la réflexion pour préparer des actions collectives dans leur secteur d'intervention,
- d'affirmer la vocation supérieure de l'ISM en tant que foyer de recherche, de production et de diffusion de savoirs au service des dirigeants d'organisation.

Initiés au travers du « Club des Dirigeants », quatre séminaires regroupant des dirigeants d'entreprises et d'organisations professionnelles ont tout d'abord été organisés, en partenariat avec l'Université Paris-Dauphine. Une réflexion prospective et stratégique sur l'évolution de leur métier en fonction du développement du marché a ainsi pu être élaborée, notamment à travers des thèmes tels que :

- la finalité des TPE artisanales,
- l'anticipation et l'analyse des marchés des métiers de l'artisanat,

---

<sup>10</sup> Les éléments de présentation proviennent d'un entretien avec Mme Elise Petit-Demange-Chimbault chef de projet à l'Institut Supérieur des Métiers. Cet entretien est consultable à l'adresse suivante : <http://www.hec.ca/airepme/petitdemange.html>.

- les ressources des TPE artisanales,
- les options stratégiques pertinentes.

Compte tenu du travail réalisé et des entretiens avec les dirigeants et les universitaires, et par souci de mieux prendre en compte les réalités de terrain, le Conseil d'Administration de l'ISM a décidé d'expérimenter ce dispositif à l'échelle régionale afin de valider la pertinence de la démarche et de mettre en œuvre la structuration du projet notamment en liaison avec les collectivités.

A ce titre, deux clubs ont été lancés : en Languedoc-Roussillon avec le laboratoire ERFI du Professeur Marchesnay de l'Université de Montpellier I et en Rhône-Alpes, en collaboration avec l'équipe de M. Asquin de l'IAE de l'Université Jean Moulin-Lyon 3.

Le réseau s'est agrandi en 2004 par la création de nouveaux clubs : en Bourgogne, en Lorraine, dans le Nord Pas-De-Calais, dans les Pays de la Loire et en Poitou-Charentes.

Le déploiement régional s'organise en partant des thèmes qui ont été soulevés lors des rencontres du Club National comme constituant des problématiques générales qui intéressent l'Artisanat dans sa globalité.

Ainsi, la démultiplication du dispositif dans les régions permet d'approfondir en liaison avec les partenaires -Délégation Régionale au Commerce et à l'Artisanat (DRCA), Chambre Régionale de Métiers (CRM), Union Professionnelle Artisanale (UPA), Conseil Régional (CR)- des thèmes de travail variés – toujours en lien avec l'accès au marché des petites entreprises et de l'Artisanat – en y intégrant d'une part les spécificités liées au tissu économique local et d'autre part, les expertises des intervenants universitaires impliqués dans la démarche.

Les enjeux du dispositif sont de mettre en place un véritable Réseau Artisanat-Université. L'objectif de cette action de développement en région du Club des Dirigeants est de mettre en relation : d'une part des universitaires qui s'intéressent à la problématique de la TPE et de son marché et d'autre part des chefs d'entreprises du secteur de l'Artisanat et de la Petite Entreprise. Il est possible de dégager deux enjeux essentiels :

1. Favoriser la recherche universitaire sur la petite entreprise et plus particulièrement l'entreprise artisanale. La recherche universitaire est une base essentielle de la production et de la diffusion des connaissances. Finalement, il s'agit d'un mariage de raison. En effet, le Réseau Artisanat-Université offre aux chercheurs cette possibilité de confrontation en grandeur réelle et aux entreprises l'accès direct aux méthodologies élaborées en commun.
2. Mieux connaître les mécanismes liés à la vie d'une entreprise artisanale pour mieux développer son marché et son activité. Il faut rappeler que les travaux des clubs portent en

priorité sur le thème de l'accès au marché. Ils se traduisent sous forme de réflexions, d'outils d'analyse et d'accompagnement, de formations...diffusables par les organisations professionnelles et les compagnies consulaires.

A la lumière de cette présentation, il convient de souligner que si l'on reprend la proposition de typologie des moyens de communication favorisant la diffusion et l'appropriation des savoirs actionnables présentée par Avenier et Schmitt (2005) ; la mise en place de ce type de club s'inscrit dans une perspective collective avec des actions répétées. La finalité de ce type d'action est de communiquer les résultats de ces recherches auprès des praticiens du réseau mais aussi de mener des recherches dans l'action. En effet, l'intérêt de ce club n'est pas uniquement d'organiser des journées de rencontre autour d'un thème (4 journées par an), mais aussi de développer un continuum permettant aux chercheurs de prolonger leurs propres travaux dans une approche réactive.

## **22. Retour sur le club de dirigeant Lorraine : favoriser la mise en place d'un pont entre chercheurs et artisans**

En ce qui concerne le programme lancé en septembre 2004 par l'ISM en liaison avec la Chambre Régionale des Métiers, de l'Artisanat (CRMA) de Lorraine et l'Union Professionnelle Artisanale Régionale de Lorraine (UPAR) et les Universités de Nancy<sup>2</sup> et de Metz, il regroupe 11 artisans lorrains et 7 chercheurs (docteurs et doctorants). Ce club fait donc partie du Réseau national Artisanat-Université, mis en place, animé et coordonné par l'ISM. L'opportunité offerte aux chercheurs à travers le projet de l'ISM est double. En effet, il s'agit dans un premier temps de communiquer à des praticiens, qui ne sont pas forcément liés à nos recherches, les résultats de celles-ci. De ce point de vue, l'expérience lorraine a été jugée par les chercheurs comme très enrichissante.

A ce niveau, il ne s'agit pas de proposer un catalogue de savoirs, mais plutôt de répondre à une demande sociale exprimée par les membres du club des dirigeants notamment lors de la première réunion et traduite par la thématique « **l'artisan face aux changements** ». Les réflexions qui se développent lors des différentes réunions favorisent et stimulent, dans un second temps, le travail du chercheur. En ce sens, on met en avant une approche renouvelée du transfert de connaissances. En effet, pour l'équipe, cette notion de transfert de savoirs se construit dans l'interaction des chercheurs et des dirigeants de TPE. Ces acteurs sont membres de systèmes sociaux qui tentent de comprendre, de nommer et d'agir sur le réel.

Pour qu'il y ait transfert de savoirs, il faut penser un monde commun au sens de Boltanski et Thévenot (1989). Le monde commun est, selon les termes de Ferry, « *le monde partagé par ceux qui, éprouvant quelque chose, peuvent comprendre ce qu'ils éprouvent, comprenant ce qu'ils éprouvent, peuvent dire ce qu'ils comprennent et disant ce qu'ils comprennent, peuvent s'entendre sur ce qu'ils disent* ». Le projet ISM permet donc de travailler dans la durée, ce qui assure l'efficacité du transfert des savoirs au niveau des artisans.

Si l'on considère avec C. Argyris (1995) que la recherche n'est pas directement actionnable, on voit apparaître que l'un des rôles du chercheur est de permettre que la relation entre chercheurs et praticiens puisse exister. Dans cette perspective, il est possible d'avancer que chercheurs et praticiens renvoient à deux "mondes" différents, autonomes mais complémentaires qui ont leurs vocabulaires, leurs représentations, leurs exigences, leurs rites ... Si l'on considère ces deux "mondes" comme autonomes, il est important de se poser la question : comment ces deux "mondes" peuvent-ils communiquer ? Comment la grammaire de l'entente est-elle possible ? Ainsi, la question du "comment" apparaît comme essentielle dans la diffusion et l'appropriation des savoirs actionnables. Cette question revient, donc, à jeter un pont entre chercheurs et praticiens. Cette idée de pont ne doit pas être envisagée dans un sens unique, de la recherche vers les pratiques de gestion, mais bien dans une perspective de co-produire des connaissances.

En effet, en intégrant dans notre démarche la théorie de la structuration de A. Giddens (1987), nous considérons que les acteurs sociaux sont compétents. La compétence étant entendue comme « *tout ce que les acteurs connaissent (ou croient), de façon tacite ou discursive, sur les circonstances de leur action et de celle des autres, et qu'ils utilisent dans la production et la reproduction de l'action* ». La prise en compte de la compétence humaine, nous conduit, en accord avec A. Giddens (1987), à envisager de manière non rigide les rapports entre connaissance ordinaire et connaissance savante du monde social. Aucune ligne de démarcation claire ne sépare les acteurs « ordinaires » des chercheurs lorsqu'il s'agit de recherche actionnable. Cela ne signifie toutefois pas qu'acteurs et chercheurs utilisent les mêmes types de critères pour évaluer leurs analyses. A. Giddens (1987) parle des critères de « crédibilité » utilisés par les acteurs pour se rendre compte de ce qu'ils font, et des critères de « légitimité »<sup>11</sup>, auxquels se réfèrent les chercheurs en sciences sociales pour soutenir les résultats de leurs travaux ou juger ceux des autres. On a essayé de prolonger et d'affiner ce type de démarche en envisageant tout à la fois les proximités et les différences, les

---

<sup>11</sup> La notion de légitimation dans la recherche en sciences de gestion est développée par Avenier (2004b).

continuités et les discontinuités, mais aussi les interrelations dans un processus de réalimentation réciproque (des acteurs vers les chercheurs comme des chercheurs vers les acteurs).

Le développement de ces clubs de dirigeants apparaît alors comme un espace privilégié de rencontre, un « monde commun », entre la recherche et la pratique professionnelle. Ainsi, le chercheur se mue en médiateur vis-à-vis des praticiens et intègre la capacité réflexive de ces derniers. Ainsi, le travail de communication va être un élément déterminant dans l'actionnabilité de nos recherches. Se pose alors la question des outils à utiliser pour favoriser cette communication.

Le travail avec les praticiens correspond à un miroir, où le chercheur se trouve confronté à sa propre recherche. Il s'agit d'un travail de critique épistémique au sens de A. C. Martinet. Ce travail paraît d'autant plus important lorsqu'on considère la recherche dans l'entrepreneuriat et la PME sous l'angle de l'actionnabilité. Par rapport à ce travail de critique, il s'agit pour nous de présenter à l'issue des différentes rencontres un document qui retracera le cheminement des différentes réflexions sur un thème ainsi que les cadrages théoriques que cela implique et l'évolution de ces cadrages à la lumière des pratiques professionnelles. Il ne s'agit pas de dire ici que le lien entre chercheurs et praticiens est nouveau, mais plutôt de souligner qu'à travers cette initiative il est important de développer des actions formelles et pérennes dans le temps qui favorisent non seulement la diffusion de savoirs issus de la recherche mais aussi la construction de nouveaux savoirs. Une partie de l'originalité de ce dispositif provient du fait que la relation ne s'inscrit pas uniquement dans un processus de recherche-action tel que l'on peut l'entendre, mais renvoie aussi à la volonté de "rendre" actionnables des connaissances issues de la recherche.

Concrètement, le choix de la thématique s'est fait lors de la première réunion du club qui a eu lieu en septembre 2004. Les différentes discussions ont permis de mettre en exergue le thème fédérateur évoqué précédemment, **l'artisan face au changement**, qui tient compte des préoccupations des dirigeants présents. A travers cette thématique, on retrouve de nombreuses préoccupations évoquées par les artisans ce jour-là, comme par exemple la transmission et la reprise d'entreprise, la légitimité, la reconnaissance face à l'environnement, le métier et son évolution, le rôle de la formation dans sa pérennité ou encore les évolutions juridiques et réglementaires, l'évolution de la concurrence ... De façon générale, ces thématiques reflètent les interrogations et les attentes des praticiens.

L'intérêt de ce dispositif est de proposer un maillage sur lequel il est possible de s'appuyer. Ainsi, dès le début, nous avons pu bénéficier des expériences régionales déjà menées en

France (la région Languedoc-Roussillon ou encore la région Rhône-Alpes). De plus, nous avons pu rencontrer les collègues travaillant au sein de ces clubs lors de la première rencontre nationale du Réseau Artisanat-Université organisée au Conseil Economique et Social de Paris à l'initiative de l'ISM. A terme, ce travail va pouvoir s'enrichir avec le développement de ce réseau, au travers des Clubs des Dirigeants qui seront lancés dans les différentes régions de France. En effet, ce développement permettra aux différents chercheurs de partager et de confronter leurs expériences à partir de ces clubs de dirigeants.

## **Conclusion**

Au final, le développement de ces clubs de dirigeants apparaît donc comme un espace privilégié de rencontre, un « monde commun », entre la recherche et la pratique professionnelle. L'existence de ce monde est d'autant plus nécessaire si on prend en considération les spécificités par laquelle se constitue l'espace de chaque groupe. En effet, les humains vivent dans des univers de significations dans le quel, ils décodent relient et mettent en ordre des expressions, des postures et donnent du sens à des actes et à des savoirs faire. Comme le précise D'Iribarne (1993), le sens que vont prendre leurs actions est lié à une sorte de langage particulier à chaque groupe.

Au final, à la lumière de ces différentes contributions, il est possible de souligner, avec P. Ouellet (2004), que s'engager dans une recherche actionnable c'est reconnaître l'encastrement social du rôle du chercheur. C'est aussi reconnaître l'importance du terrain dans la recherche et plus particulièrement dans sa capacité à faire émerger des thèmes utiles pour l'action et valorisables du point de vue de la recherche. Toutefois, il convient d'éviter un écueil important : l'utilitarisme. D'ailleurs ce dernier point a souvent joué en défaveur de la reconnaissance de la recherche en gestion en général et dans le domaine de l'artisanat en particulier.

Si l'on considère l'imbrication entre recherche et pratique dans le cadre d'une réflexivité<sup>12</sup> étendue (Cazal, 2001), la recherche tend à faciliter les pratiques dès lors que le chercheur s'attache à modéliser, à donner du sens et à diffuser à toutes les connaissances nouvelles issues de l'évolution des pratiques dans les organisations. A son tour, l'acteur dans l'organisation va intégrer la diffusion des connaissances nouvelles (éventuellement produites dans d'autres secteurs) et va faire évoluer ses pratiques pour encore mieux servir son

---

<sup>12</sup> La réflexivité vise à « s'interroger sur la production des connaissances et leurs rapports avec les objets et sujet d'étude » (Cazal, 2001, p. 227).

organisation (Cazal, 2001). Dans cette perspective, nous considérons que le chercheur est donc aussi, à côté de l'activité de construction et de formulation de connaissances nouvelles, un concepteur dans la mesure où il doit concevoir des moyens de communication afin de favoriser l'appropriation des savoirs actionnables par les artisans. Dans cette perspective, le chercheur doit permettre la traduction de ces savoirs. Le chercheur agit donc comme un passeur de signe au sens de Teulier (2000)<sup>13</sup>.

## Bibliographie

- Argyris, C. (1995), *Savoir pour agir, surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, Paris, InterEditions.
- Avenier M.J., (2004a), "Transformer l'expérience en savoirs actionnables légitimés, en sciences de gestion considérées comme des sciences de conception", dans Savall H., Bonnet M. & Peron M.. *Traversée des frontières entre méthodes de recherche qualitatives et quantitatives*, pp. 801-822.
- Avenier M.J., (2004b), L'élaboration de savoirs actionnables en PME légitimés, dans une conception des sciences de gestion comme des sciences de l'artificiel, *Revue Internationale PME*, vol. 17, n° 3-4, pp. 13-42.
- Avenier M.-J., Schmitt C. (2005), "La communication des savoirs actionnables à diverses communautés de praticiens : chaînon souvent manquant dans la recherche", *AIMS*, Angers.
- Barbier J.M. & Galatanu O., (2004), *Les savoirs d'action : une mise en mot des compétences ?*, L'Harmattan, coll. Action et Savoir.
- Berthon B., (2003), "*Transférer la connaissance : de quoi parlons-nous ? Une illustration empirique*," Cahier n°311, Mars, Centre de recherche DMSP.
- Blanco S. & Lesca H. (2002), "Contribution à la capacité d'anticipation des entreprises par la sensibilisation aux signaux faibles", *CIFPME 2002*, Montréal, Octobre.
- Boltanski L. et Thévenot L. (éd.), (1989), "Justesse et justice dans le travail", *Cahiers du centre d'études de l'emploi*, Paris, PUF.
- Bouchikhi H. (1990), *Structuration des organisations*, Economica, Paris.
- Cazal D., (2001) "Réflexivité et organisations : critique et perspectives", dans Autissier D. et Wacheux F., *Structuration et management des organisations. Gestion de l'action et du changement dans les entreprises*, Paris, l'Harmattan, pp. 227-257.
- 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.
- David A., (2004a), "Les connaissances en sciences de gestion : devons-nous choisir entre scientificité et actionabilité ?", dans Savall H., Bonnet M. & Peron M., *Traversée des frontières entre méthodes de recherche qualitatives et quantitatives*, pp. 851-876.
- D'Iribarne P., (1993), *La logique de l'honneur*, Seuil, Paris.
- Giddens A. (1987), *La constitution de la société*, PUF, Paris.
- Latour B., (1996), "Sur la pratiques théoriciens", dans J.-M. Barbier, *Savoirs théoriques et savoirs d'action*, coordination, PUF, Paris, pp. 131-146.
- Le Moigne J.-L. (1990), *La modélisation des systèmes complexes*, Dunod, Paris.
- Lièvre P., (2004), "Vers un savoir d'action en sciences de gestion : le cas des expéditions polaires", *Gérer et Comprendre*, n° 75, mars.

---

<sup>13</sup> Selon l'auteur, le passeur de signe est celui qui fait passer du sens d'un monde à un autre.

- 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.
- Morin E. (1977), *La méthode*, Tome I : "La nature de la nature", Le Seuil, Paris.
- Ouellet P. (2004), "Les nouveaux modes de production de connaissances, la recherche en PME et le développement économique: l'inévitable tension entre «pertinence sociale» et «scientificité»", *RIPME* (op. cit.), pp. 93-120.
- Piaget J. (1968), *Le structuralisme*, PUF, collection Que sais-je ?, Paris.
- Revue Internationale et PME, (2004), *Actionnabilité et Recherche en Entrepreneuriat et PME*, Vol. 17, n° 3-4
- Reynaud E., (2004) "The explanation of actionable knowledge in the strategic decision process: the scenario method", dans Savall H., Bonnet M. & Peron M., *Traversée des frontières entre méthodes de recherche qualitatives et quantitatives*, pp.1573-1584.
- Schmitt C. & Leymarie S., (2004), "Vers l'actionnabilité de la recherche en gestion : pour une approche dialectique entre recherche et pratiques", *Academy of Management, Division Méthodes de Recherche*, Lyon, 18 et 20 mars
- Schmitt C. (2004), "Pour une approche dialectique de la relation entre recherche et pratiques entrepreneuriales : une relation en quête de sens", *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.
- Teulier R. (2000), "Le passeur de signe", dans Lorino P. (coordination), *Enquêtes de gestion, à la recherche du signe dans l'entreprise*, Paris, L'Harmattan, p. 105-126.
- Zuñiga, R. (1994), *L'évaluation dans l'action*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal.

## Annexe

### Les thèmes de travail retenus dans les différents clubs de dirigeants

| Région / Partenaires  | 2003-2004   | 2004-2005  |
|---|---|--|
| LANGUEDOC ROUSSILLON<br>En partenariat avec l'Université de Montpellier I, le CRM et l'UPAR             | les modes de développement de l'entreprise artisanale       | la motivation, l'implication, la délégation du/des salarié(s) dans l'entreprise artisanale en lien avec le développement de l'entreprise   |
| RHONE ALPES<br>En partenariat avec l'Université de Lyon 3, la CRM et l'UPAR                             | la notion de valeur de l'offre dans l'entreprise artisanale | la notion de valeur de l'entreprise artisanale (en abordant la dimension patrimoniale, la gestion de l'investissement, la pérennisation de la création de valeur, notamment dans l'optique de la transmission/vente de l'entreprise) |
| POITOU CHARENTES<br>En partenariat avec les Universités de Poitiers et de La Rochelle, la CRM et l'UPAR |   | le rapport des jeunes à l'Artisanat (réflexions sur : comment les attirer vers les métiers de l'artisanat, les motiver, les fidéliser...)  |
| PAYS DE LA LOIRE<br>En partenariat avec l'IAE de Nantes, la CRM et l'UPAR                               |   | la conception et l'innovation au coeur de l'entreprise artisanale : caractérisation de modèles d'entreprises artisanales innovantes  |
| LORRAINE<br>En partenariat avec l'Université de Metz et de Nancy 2, la CRM et l'UPAR                    |   | l'artisan face au changement » avec un éclairage particulier sur l'existence d'une démarche prospective adaptée à l'entreprise artisanale (anticipation, veille...).   |
| NORD PAS DE CALAIS<br>En partenariat avec l'Université du Littoral Côte-d'Opale, la CRM et l'UPAR       |   | la qualité dans les entreprises artisanales : vers un guide pratique pour une démarche de qualité globale  |
| BOURGOGNE<br>En partenariat avec l'Université de Bourgogne, la CRM et l'UPAR                            |   | Séminaire de lancement le 9 février 2005   |

(source : <http://www.hec.ca/airepme>)