

# Pour une approche dialectique de la relation entre recherche et pratiques entrepreneuriales : une relation en quête de sens

Christophe Schmitt

Volume 17, Number 3-4, 2004

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1008463ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1008463ar>

[See table of contents](#)

## Publisher(s)

Presses de l'Université du Québec

## ISSN

0776-5436 (print)

1918-9699 (digital)

[Explore this journal](#)

## Cite this article

Schmitt, C. (2004). Pour une approche dialectique de la relation entre recherche et pratiques entrepreneuriales : une relation en quête de sens. *Revue internationale P.M.E.*, 17(3-4), 43-68. <https://doi.org/10.7202/1008463ar>

## Article abstract

In the field of entrepreneurship, from both the point of view of literature and of the experts, it is worthy to note that the divide between research and entrepreneurial practices is great. In a general way, one can even advance that knowledge of research in entrepreneurship is little, even insufficient on which to base any actions. Indeed, produced knowledge does not tally with expected knowledge. It is this separation between researchers and experts which is the starting point of our reflection. From this point of view, our contribution does not limit itself to report the evolution of the relationship between research and entrepreneurial practices, but it also makes it possible to take a look at the methods of articulation in order to connect these two apparently separate "worlds". In order to facilitate this, we had recourse to key reading material based on a dialectical approach of this relationship.

# Pour une approche dialectique de la relation entre recherche et pratiques entrepreneuriales : une relation en quête de sens

Christophe SCHMITT<sup>1</sup>  
GREFIGE, Université de Nancy II  
et ENSAIA, Institut national polytechnique de Lorraine

« [Le chercheur] doit faire preuve de cette forme d'intelligence qui consiste moins en la résolution d'un problème qu'en la mise en forme d'un monde partageable. »

(Martinet, 1993)

## MOTS CLÉS

---

**Entrepreneuriat – Recherche – Pratiques – Actionnabilité  
Connaissances – Recherche ingénierique**

---

## RÉSUMÉ

*Dans le domaine de l'entrepreneuriat, tant du point de vue de la littérature que des praticiens, il convient de constater que la distance est grande entre la recherche et les pratiques entrepreneuriales. De façon générale, on peut avancer que les*

## L'AUTEUR

CHRISTOPHE SCHMITT, détenteur d'un doctorat HDR (habileté à diriger des recherches) en gestion, a participé à différentes missions liées à l'entrepreneuriat et au développement des PME au sein de l'Université de Metz. Il est actuellement maître de conférences à l'École nationale supérieure d'agronomie et des industries alimentaires à l'INPL de Nancy et chercheur au GREFIGE (Université de Nancy II). Ses travaux de recherche portent sur la dialectique des relations au sein des organisations comme notamment la relation entre l'université et l'entrepreneuriat et sur l'ingénierie des pratiques entrepreneuriales. Il est l'auteur d'une vingtaine de publications et communications sur ces thèmes. Adresse : ENSAIA, 2, avenue de la Forêt de Haye, 54505 Vandoeuvre-lès-Nancy, France. Courriel : <schmitt.christophe@ensaia.inpl-nancy.fr>.

1. L'auteur tient à remercier les évaluateurs pour leurs remarques constructives.

*connaissances de la recherche en entrepreneuriat sont peu, voire pas actionnables. En effet, les connaissances produites ne cadrent pas avec les connaissances attendues. C'est cette séparation entre chercheurs et praticiens qui est le point de départ de notre réflexion. Dans cette perspective, notre contribution ne se limite pas à relater l'évolution de la relation entre recherche et pratiques entrepreneuriales, mais elle permet aussi de s'intéresser aux modalités d'articulation afin de relier ces deux « mondes » apparemment séparés. Pour ce faire, nous avons eu recours à une clé de lecture basée sur une approche dialectique de cette relation.*

### ABSTRACT

*In the field of entrepreneurship, from both the point of view of literature and of the experts, it is worthy to note that the divide between research and entrepreneurial practices is great. In a general way, one can even advance that knowledge of research in entrepreneurship is little, even insufficient on which to base any actions. Indeed, produced knowledge does not tally with expected knowledge. It is this separation between researchers and experts which is the starting point of our reflection. From this point of view, our contribution does not limit itself to report the evolution of the relationship between research and entrepreneurial practices, but it also makes it possible to take a look at the methods of articulation in order to connect these two apparently separate "worlds". In order to facilitate this, we had recourse to key reading material based on a dialectical approach of this relationship.*

### RESUMEN

*Dentro del campo del « entrepreneurship », desde el punto de vista bibliográfico como del práctico, es necesario constatar que existe un espacio vacío entre la parte de investigación y las experiencias prácticas del « entrepreneurship ». De manera general, podemos decir que la investigación en este tema es poca y poco utilizada. En efecto, los conocimientos producidos no enmarcan con los conocimientos esperados. Es esta separación entre el investigador y los practicantes el punto de partida de nuestra reflexión. Con esta perspectiva, nuestra contribución no se limita a relatar la evolución de la relación entre investigación y prácticas de « entrepreneurship », sino que también nos interesamos en la manera de articular y ligar esos dos mundos aparentemente separados. Para esto, nuestra reflexión se basa en un enfoque dialéctico de la relación.*

### ZUSAMMENFASSUNG

*Im Bereich des Unternehmertums ist sowohl aus der Sicht der Literatur wie auch aus Sicht der Praxis ersichtlich, dass zwischen der Forschung und der Anwendung eine breite Lücke klafft. Allgemein betrachtet kann bemerkt werden, dass Kenntnisse aus der Forschung nur bedingt oder gar nicht in der Praxis einsetzbar sind. In der Tat entspricht das von der Forschung produzierte Wissen nicht den Erwartungen der Praktiker. Diese inhaltliche Differenz zwischen Forschern und Praktikern ist der Ausgangspunkt unserer Überlegungen. Daher beschränkt sich die Zielsetzung unseres Beitrages nicht ausschliesslich auf die Beschreibung der Entwicklung der Beziehung zwischen Forschung und Praxis. Vielmehr stehen die Ausdrucksformen von Forschung und Praxis im Zentrum unseres Interesses, damit diese scheinbar*

Revue internationale P.M.E., vol. 17, n<sup>os</sup> 3-4, 2004

*fremden Welten sich annähern. Um dieser Ambition gerecht zu werden, haben wir uns eines Lektüreschlüssels bedient, der auf einem dialektischen Ansatz der Beziehung zwischen Forschung und Praxis basiert.*

## Introduction

À la question, « les connaissances de la recherche en gestion sont-elles actionnables ? », il conviendrait de répondre par la négative. En effet, la distance est grande entre la recherche et les pratiques entrepreneuriales. Si l'on retient avec Argyris (1995) l'hypothèse voulant que les connaissances issues de la recherche ne sont pas directement actionnables, que les connaissances produites ne cadrent pas avec les connaissances attendues, on a là un début de réponse par rapport à la faible utilisation de la recherche par les praticiens. C'est cette séparation entre chercheurs et praticiens « qui, le plus souvent, rend les résultats de la science inutilisables dans la vie réelle » (Zuñiga, 1994). En d'autres termes, il est possible d'imaginer deux « mondes » différents, autonomes mais complémentaires qui ont leurs vocabulaires, leurs représentations, leurs exigences, leurs rites, etc. L'actionnabilité des connaissances issues de la recherche peut se comprendre comme la volonté d'articuler ces deux « mondes », de jeter un pont entre les deux. Ainsi, « le projet de recherche vise à identifier les connaissances susceptibles d'aider [des porteurs de projet] à concevoir et conduire des actions » en matière d'entrepreneuriat (Avenier, 2000a). Cela ne sous-entend pas la fusion des deux éléments, recherche et pratiques entrepreneuriales, ou la domination de l'un sur l'autre, mais plutôt d'envisager cette relation sous l'angle de la dialectique. Au final, comme le relève Louart (1999), le but n'est pas « d'écraser les différences ou de construire une métathéorie globalisante, mais d'accepter que l'objet d'étude soit un lieu d'intersection entre des problématiques autonomes menant à plusieurs principes explicatifs ».

Face à cette distance entre la recherche et les pratiques entrepreneuriales, il convient de se poser la question suivante : « Comment rendre actionnables les connaissances issues de la recherche en entrepreneuriat ? » Le problème est donc désormais de transformer l'intérêt pour l'actionnabilité de la recherche en entrepreneuriat en méthode pour l'action. 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 question, peu abordée dans la littérature entrepreneuriale<sup>2</sup>, nous avons organisé notre argumentation en trois

2. Remarque faite à partir de la lecture des résumés des articles parus dans la *Revue internationale PME* pour la partie francophone et dans *International Small Business Journal*, pour la partie anglophone.

Revue internationale P.M.E., vol. 17, n<sup>os</sup> 3-4, 2004

parties. La première partie analyse la relation entre recherche et pratiques entrepreneuriales à travers les principales approches de l'entrepreneuriat. Nous montrons notamment que recherche et pratiques entrepreneuriales ont longtemps été envisagées de façon séparée, voire inconciliable. En réduisant l'entrepreneuriat à la création d'entreprise, la recherche s'inscrit avant tout dans une perspective descriptive et normative. 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. Cette première partie permet donc de comprendre la « relation de séparation » entre la recherche et les pratiques entrepreneuriales. Depuis quelques années, en gestion en général (Chanal, Lesca et Martinet, 1997 ; Cossette, 1994) et en entrepreneuriat en particulier (Cossette 1996 ; Lachance et Julien, 2003 ; Schmitt, Julien et Lachance, 2002 ; Verstraete, 1997) se développent des recherches qui ont pour finalité de produire des connaissances pour l'action (Charue-Duboc, 1995) en se construisant dans et par l'action (Schön, 1983 ; Argyris, 1995). Sans revenir sur les fondements et le statut de l'actionnabilité des connaissances issues de la recherche<sup>3</sup>, nous nous attardons plutôt, dans une deuxième partie, sur les principes qui participent au rapprochement entre recherche et pratiques entrepreneuriales. Ainsi, nous présentons non seulement ce que nous entendons par approche dialectique de la relation entre recherche et pratiques entrepreneuriales, mais aussi les éléments de cadrage de cette relation. Dans cette perspective, l'approche sous-jacente retenue de l'entrepreneuriat est une approche qui peut être qualifiée de processuelle (Hernandez, 1999 ; Johannisson, 2003). En somme, à partir d'une image<sup>4</sup>, la pratique des langues, nous insistons sur le fait que le chercheur et le porteur de projet appartiennent à des « mondes différents » et qu'ils ont développé un langage<sup>5</sup> commun. Pour se comprendre, il convient de faire des efforts de traduction et même, dans une certaine mesure, d'inventer un nouveau langage. À partir de cette relation, il convient de développer un cadre permettant de faire le pont entre la recherche et les pratiques entrepreneuriales. Notre intérêt a porté notamment sur l'intelligibilité des situations à gérer, sur la place du chercheur et, enfin, sur les outils à utiliser et sur leurs formalismes. Pour terminer, dans une troisième et dernière partie, nous présentons une mise en action de ce cadre de recherche. Il s'agit de confronter les connaissances issues de la recherche aux pratiques du terrain et inversement, mais aussi, pour le chercheur, de favoriser la construction de nouvelles connaissances de gestion et pour le porteur de projet, de développer

3. Sur ce point, voir dans ce numéro thématique la contribution de Avenier.
4. Il s'agit avant tout d'utiliser ici le pouvoir d'évocation de cette image. Cette dernière permet, selon l'expression de Schlanger (1971) « d'intégrer le savoir et le sens », faisant ressortir une image intelligible et actionnable.
5. Nous entendons par langage la manière de parler propre à un groupe social ou professionnel, à une discipline.

Revue internationale P.M.E., vol. 17, n<sup>os</sup> 3-4, 2004

son projet. À partir de la présentation d'une recherche-intervention, nous nous proposons de traiter des moyens mis en place pour rendre actionnables les connaissances produites dans le cadre de recherches en entrepreneuriat.

## **1. Recherche et pratiques entrepreneuriales : deux réalités inconciliables ?**

L'objectif de cette partie est de décrire l'évolution de la relation entre recherche et terrain dans le domaine de l'entrepreneuriat. À partir des différentes approches largement répandues dans la littérature, il s'agit de décrypter les éléments de la relation entre recherche et terrain. Ainsi, nous montrons que les approches sur lesquelles la recherche s'est historiquement basée (approche endogène et exogène) envisagent la relation avec le terrain sous les traits de la séparation. Par rapport à ces deux approches de l'entrepreneuriat, la finalité de la recherche est avant tout une finalité descriptive qui doit permettre de dégager les conditions de la réussite d'une création d'entreprise.

### **1.1. Les fondements de la recherche en entrepreneuriat : de l'approche endogène à l'approche exogène**

Pour comprendre l'approche endogène et exogène de la recherche en entrepreneuriat, il convient tout d'abord d'explicitier les idées couramment retenues derrière ces approches<sup>6</sup>. En ce qui concerne l'approche endogène, selon Hernandez (1999), les travaux fondateurs s'articulent en deux temps :

- le premier temps correspond au repérage, dans une population, des personnes qui sont plus susceptibles que les autres de créer une entreprise ;
- le deuxième temps, découlant directement du premier, doit permettre de faire émerger les caractéristiques des créateurs ayant réussi par rapport à ceux qui échouent.

Cette approche s'inscrit dans une compréhension déterministe de la création d'entreprise, l'essentiel se situant dans les capacités et les compétences des créateurs. En fait, l'entrepreneuriat est centré sur la relation individu-projet de création<sup>7</sup>. Du point de vue de la recherche, force est de constater que les efforts portent essentiellement sur deux points :

6. Cette partie ne prétend pas à l'exhaustivité, mais s'appuie plutôt sur une synthèse de la littérature et sur les idées développées dans différents travaux tels que ceux de Hernandez (1999) ou de Filion (1997).
7. Les recherches s'inscrivant dans cette logique relèvent de ce qu'il est convenu d'appeler le gestaltisme, ou psychologie de la forme, c'est-à-dire que l'homme ne peut pas être envisagé indépendamment de ses œuvres (Béchar, 2000).

Revue internationale P.M.E., vol. 17, n<sup>os</sup> 3-4, 2004

- le développement d’outils permettant de définir le profil entrepreneurial. L’utilisation de ce type de recherche se retrouve essentiellement dans des formations mais aussi dans des séminaires de sensibilisation où l’on cherche à évaluer le profil entrepreneurial des auditeurs. Ces évaluations sont faites à partir des caractéristiques les plus souvent rencontrées chez les entrepreneurs qui réussissent. Ces caractéristiques portent sur le temps consacré au projet, la détermination du porteur de projet, la tolérance à l’incertitude, l’âge, etc.
- le développement de modèles normatifs autour des différents profils types. Une fois les résultats obtenus, il convient de savoir comment les utiliser. Les intervenants se positionnent clairement dans une perspective normative par rapport à l’entrepreneuriat. L’objectif essentiel de la recherche est non seulement de développer des profils types mais aussi de collecter un maximum de données pour affiner ces profils, voire créer de nouveaux modèles. La recherche se veut exclusivement quantitative afin de légitimer ces différents profils types.

En réponse aux limites des approches endogènes<sup>8</sup>, il s’est développé une approche centrée sur l’externe, c’est-à-dire sur l’environnement du porteur de projet et du projet lui-même. Elle s’inscrit dans ce qu’il est convenu d’appeler l’école de la contingence. La problématique de l’entrepreneuriat, dans cette optique, est d’abord une question d’adaptation du projet de création à cet environnement conçu comme une donnée non modifiable. L’entrepreneuriat est donc envisagé sous l’angle des réponses apportées aux contraintes de son environnement. Ces réponses sont souvent désincarnées par rapport aux acteurs du projet. Dans ce type d’approche, on cherche avant tout à « découvrir des lois d’airain de la création d’entreprise » (de La Ville, 2001). La recherche en entrepreneuriat se construit essentiellement à partir de modèles renvoyant à des domaines comme le marketing, la comptabilité, le contrôle, les ressources humaines ou encore les aspects juridiques. L’entrepreneuriat est donc vu avant tout comme la somme de différents domaines, donc comme un objet « saucissonné ». Concrètement, une grande partie des ouvrages centrés sur des thématiques telles que « comment créer son entreprise ? » ou encore « comment rédiger un plan d’affaires ? » s’inscrivent dans cette logique.

La relation entre le chercheur et le porteur de projet est limitée et rarement directe. Souvent, le premier se mue en formateur ou en conseiller et dispense un savoir autour d’un thème précis et le second vient chercher un savoir ; le chercheur est loin d’être envisagé comme un accompagnateur, un facilitateur. Les actions issues de la recherche, associées à cette approche de l’entrepreneuriat, relèvent

---

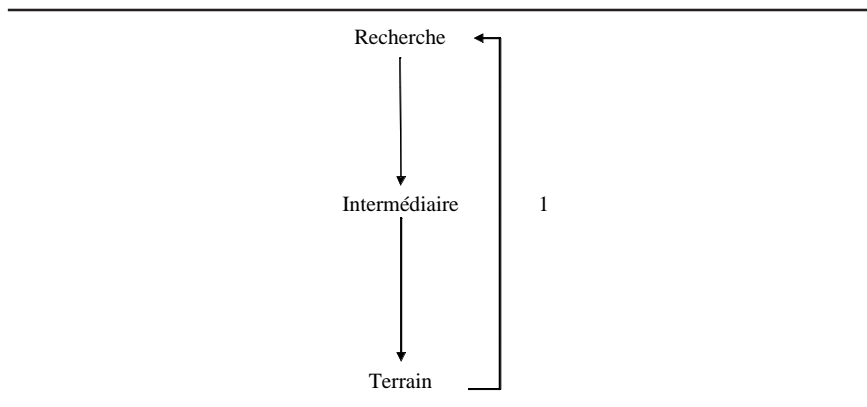
8. Principalement, ces recherches négligent l’existence de l’environnement et son poids sur la réussite ou non du projet.

essentiellement de conférences, de cours de type magistral, d'exposés, de cas pratiques ou encore de sensibilisation à l'entrepreneuriat. En d'autres termes, ces actions correspondent essentiellement à une diffusion du savoir issu de la recherche. La principale limite qui existe vient du fait que les porteurs de projet s'inscrivent dans un schéma de type stimulus-réponse dans leur rapport avec leur environnement.

## 1.2. La séparation entre recherche et pratique : la nécessité de sortir du cadre dominant

Au regard de ces approches traditionnelles de l'entrepreneuriat, force est de constater leur convergence. En effet, que ce soit sous l'angle endogène ou l'angle exogène, ces approches abordent l'entrepreneuriat sous l'aspect de la création d'entreprise. Restreindre l'entrepreneuriat à la création d'entreprise, cela revient à envisager l'entrepreneuriat davantage comme un résultat que comme un processus. Pour arriver à ce résultat, la recherche fournit des modèles normatifs, des modèles vers lesquels il convient de tendre. En reprenant l'expression de Saporta et Verstraete (2000), la recherche en entrepreneuriat s'inscrit dans une logique de création de créateurs. Au final, 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, etc.<sup>9</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.

FIGURE 1  
La séparation entre recherche et terrain



9. Ces activités peuvent être assurées par le chercheur lui-même qui, pour l'occasion, revêtira une autre casquette.



Pour conclure sur la séparation entre la recherche et les pratiques entrepreneuriales, il convient de préciser qu'elle s'inscrit dans un temps linéaire : 1) la collecte d'informations des chercheurs auprès des porteurs de projet et 2) de la recherche vers le terrain par le biais d'intermédiaires. Cette dernière relation se fait à partir d'une recherche aboutie<sup>10</sup>. La mise en place d'actions liées à la recherche est donc postérieure à celle-ci. 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 signaler, comme Argyris (1995) à propos des sciences sociales, que si les recherches en entrepreneuriat sont susceptibles de procurer des conseils, elles ne fournissent pas pour autant une connaissance actionnable.

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

## 2. Vers une approche dialectique entre recherche et pratiques entrepreneuriales

Si la séparation entre recherche et pratiques entrepreneuriales n'est plus tenable, car réductrice, pour rendre compte du phénomène entrepreneurial, il est nécessaire de chercher d'autres voies de compréhension. Nous avons relevé divers travaux de recherche, qui, dans leur domaine respectif, permettent de dépasser cette séparation afin de proposer une approche dialectique de la relation entre recherche et pratiques entrepreneuriales. Nous présentons donc, dans un premier temps, les éléments permettant d'envisager de façon dialectique les deux termes de la relation. À partir de ces résultats, il est possible de définir des éléments de cadrage qui favoriseront l'actionnabilité des connaissances provenant de la recherche en entrepreneuriat.

---

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

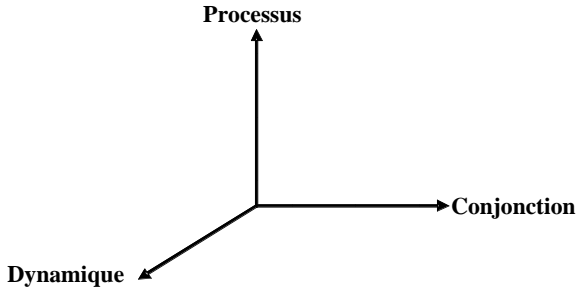
## 2.1. Les fondements d'un regard renouvelé sur la relation entre recherche et pratiques entrepreneuriales : le recours à la dialectique

Actuellement, l'incapacité des approches à proposer une théorie qui permettrait de dépasser les approches traditionnelles de l'entrepreneuriat repose essentiellement sur une hypothèse implicite de séparabilité entre recherche et pratiques. 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 entrepreneuriales.

Un certain nombre de travaux ont mis en évidence l'importance d'une approche dialectique pour aborder des relations qui se caractérisent par leur ambivalence. Que ce soit la séparation entre ordre et désordre chez Morin (1977), sujet-milieu chez Piaget (1968) ou encore individu-structure chez Giddens (1987), ces différents auteurs ont tous pour objectif de réfuter la simple relation de séparation pour proposer « de considérer les deux pôles comme les deux pôles solidaires d'une même dualité dialectique » (Bouchikhi, 1990). Bien que ces différents auteurs soient souvent étrangers au monde de l'entrepreneuriat, leurs travaux n'en sont pas moins intéressants du point de vue des concepts mobilisés pour envisager les approches traditionnelles de façon dialectique. 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'entrepreneuriat (déhiérarchisation). La première conception renvoie à la notion de séparation alors que la seconde considère 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 ceux de Argyris (1995), de Avenier (2000a) ou encore de Martinet (2000).

À la lumière de ces différents travaux de recherche émergent des orientations qui n'apparaissent pas au niveau de la séparation entre recherche et pratiques. Rapporté à notre problématique de départ, cela signifie que l'entrepreneuriat se structure à partir de ces deux approches et que la recherche participe au développement des pratiques et, inversement, les pratiques participent au développement de la recherche. La rencontre des deux éléments crée un espace propice à l'expression de nouvelles connaissances. À 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.

FIGURE 2  
**Approche dialectique de la relation  
entre recherche et pratiques entrepreneuriales**



**Le principe d'approche conjonctive.** Comme le soutient Morin (1977), il convient non plus d'opposer (disjoindre), mais plutôt de distinguer et de lier les tendances duales. L'intérêt d'analyser la relation entre recherche et pratiques de façon conjonctive permet à la fois d'intégrer les caractéristiques associées à chaque élément et de faire émerger des caractéristiques propres à l'articulation de ces deux notions, comme, par exemple, la place du chercheur au sein du projet entrepreneurial et, inversement, la place du porteur de projet dans la recherche, le transfert des connaissances entre les deux, la dynamique de la relation envisagée, etc. Au regard de la littérature, cela renvoie notamment aux différents travaux menés autour de la notion de recherche-action (Resweber, 1995 ; David, 2000) qui proposent d'aborder la relation recherche et pratiques sous l'angle d'un continuum. Cette perspective permet de considérer les notions de recherche et de pratiques entrepreneuriales, non plus de façon séparée mais plutôt de façon complémentaire et continue. Du point de vue des connaissances, cela signifie qu'il est nécessaire de décloisonner afin de permettre le transfert de connaissances 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 entrepreneuriales ». Ce principe bien qu'intéressant demeure insuffisant par rapport aux limites des approches traditionnelles.

**Le principe de processus.** Recherche et pratiques sont souvent perçues comme des résultats : soit la recherche apporte des résultats aux porteurs de projet, c'est-à-dire des modèles, des démarches ou encore des profils types, soit l'entrepreneuriat est le résultat envisagé par la recherche, c'est-à-dire recenser, analyser, évaluer les créations d'entreprises. Une approche moderne de la relation recherche et pratiques ne peut plus se limiter uniquement à l'aspect résultat, mais devrait aussi tenir compte du processus. Une lecture piagétienne sous-entend que

Revue internationale P.M.E., vol. 17, n<sup>os</sup> 3-4, 2004

la relation recherche et pratiques constitue le résultat jamais achevé d'un processus d'interaction entre l'approche recherche et les pratiques entrepreneuriales. À ce stade de la réflexion, il est possible de parler d'un dialogue incessant entre ces deux approches, qui se nourrissent mutuellement. S'agissant des connaissances, 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, qui se construit autour d'outils qui, eux, servent à l'intermédiation entre les chercheurs et les praticiens.

**Le principe de dynamique.** La relation recherche et pratiques est souvent envisagée de façon statique. À l'opposé, la recherche et les pratiques entrepreneuriales ainsi que la relation entre ces deux approches peuvent être vues comme structurantes et structurées, c'est-à-dire comme le médium d'une interaction entre le chercheur et les porteurs de projets 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 porteurs de projet impliqués dans les différentes étapes du processus entrepreneurial. La diffusion et la confrontation favorisent l'enrichissement en termes de connaissances tacites et explicites. Il s'agit de permettre le développement non seulement d'un langage commun autour du processus entrepreneurial 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 leurs collègues<sup>11</sup>. Il est donc nécessaire de s'assurer que le chercheur et le praticien gardent un pied dans leur domaine respectif surtout dans le cas de relations qui durent dans le temps.

Tout compte fait, il convient d'envisager l'actionnabilité des connaissances découlant de la recherche comme un processus d'allers-retours entre recherche et pratiques. Si l'on reprend le formalisme développé par 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.

---

11. Pour le 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 à son implication dans la discipline.

Le problème est désormais de transformer la dialectique de la relation entre recherche et pratiques entrepreneuriales en méthode afin d'aider le porteur de projet « 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).

## 2.2. Repères pour une relation dialectique entre recherche et pratiques entrepreneuriales

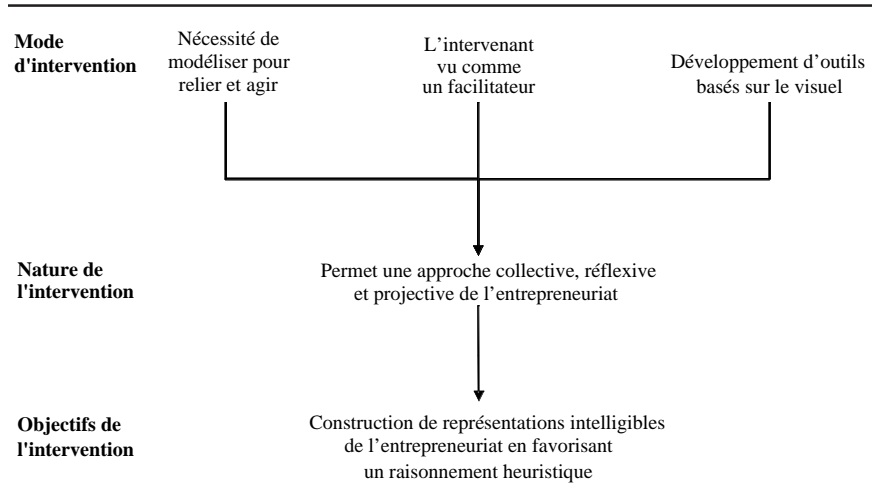
Les moyens de rapprochement entre recherche et terrain dans le domaine de l'entrepreneuriat peuvent être envisagés de plusieurs façons. Nous proposons de développer une manière d'interpréter, de modéliser ou concevoir les pratiques entrepreneuriales, afin de les transformer (Resweber, 1995). Dans cette perspective, il convient de préciser les différents repères méthodologiques utilisés afin de mettre en place des actions destinées à favoriser le rapprochement entre recherche et pratiques. Ces repères méthodologiques peuvent être regroupés autour des trois thèmes suivants :

- l'intelligibilité des situations à gérer. Ce questionnement nous a amenés à travailler sur la nécessité de modéliser. Il s'agit d'explicitier les points de vue que se propose de représenter le chercheur-intervenant. En somme, il s'agit bien de modéliser pour relier et agir. Ce qui nous intéresse ici est plus la cohérence conceptuelle que la cohérence formelle. La modélisation favorise le développement d'un langage commun.
- la place et le rôle du chercheur-intervenant. Si l'on retient l'idée de rendre actionnables les connaissances issues de la recherche en entrepreneuriat, cela sous-entend qu'il faut au moins l'intervention d'un chercheur afin d'utiliser des outils pour faciliter l'activité de modélisation et permettre l'intelligibilité par les praticiens des situations à gérer. Le chercheur joue donc un rôle de traducteur des différents langages utilisés.
- le type d'outils à retenir. En effet, si l'on considère le rapprochement entre recherche et terrain, il convient de s'interroger sur les types d'outils à utiliser ; ceux que nous avons retenus ont pour particularité d'être basés sur le visuel. En effet, ce formalisme semble approprié aux objectifs de modélisation dans le domaine de l'entrepreneuriat, mais aussi pour favoriser la communication entre ces deux « mondes » que sont la recherche et les pratiques entrepreneuriales.

Revue internationale P.M.E., vol. 17, n<sup>os</sup> 3-4, 2004

En définitive, la démarche méthodologique mise en place dans le cadre de notre recherche permet une approche collective, réflexive et projective de la valeur dans l'objectif de construire des représentations intelligibles de l'entrepreneuriat afin de favoriser des raisonnements heuristiques<sup>12</sup>.

FIGURE 3  
**Le cadre d'une approche dialectique de la relation  
entre recherche et pratiques entrepreneuriales**



### La nécessité de recourir à la modélisation

Aborder l'entrepreneuriat exige un travail de compréhension basé sur une modélisation<sup>13</sup> originale et efficace, favorisant l'intelligibilité des situations à gérer. Il en résulte la volonté de favoriser l'expression de l'interprétation de l'entrepreneuriat par les différentes personnes associées au projet dans une finalité d'action. La modélisation permet donc la construction d'artefacts évolutifs favorisant la mise en œuvre de projets finalisés pour l'action humaine (Lorino, 1999) ; ce qui revient à dire que la manière de concevoir l'organisation conditionne le cheminement de

12. Il s'agit de raisonnements susceptibles de conduire à la découverte de solutions satisfaisantes du problème (Le Moigne, 1990).

13. Nous entendons par modélisation non pas la volonté de représenter fidèlement la réalité d'une situation, ce qui s'apparente au sens de Lacroux (1999) à une recherche du « vrai », mais de permettre l'expression de son interprétation par les acteurs de l'entreprise pour faciliter la compréhension de la complexité à des fins d'action.

la solution. La modélisation a pour objectif non seulement de comprendre les situations liées aux actions entrepreneuriales, mais aussi de faciliter la communication et la coopération entre le porteur de projets, les autres personnes liées directement ou indirectement au projet et les intervenants-modélisateurs. C'est dans cette optique que l'on peut parler d'approche collective de l'entrepreneuriat. Les résultats qui en découlent doivent être physiquement cohérents, intellectuellement accessibles et socialement acceptables. Il s'agit donc avant tout de concevoir ce qui pourrait être à partir de l'analyse de l'existant. Cette recherche s'inscrit bien dans un cadre différent par rapport aux approches, endogène et exogène, dans la mesure où l'on ne cherche pas à connaître la réalité, « mais à mieux comprendre comment les représentations se construisent et de quelle manière elles peuvent servir à atteindre des finalités pragmatiques » (Yatchinovsky, 1999).

### La nécessité de redéfinir le rôle de l'intervenant

L'idée de modélisation a pour conséquence de redéfinir le rôle du chercheur. En effet, comme le souligne Thépot (1995), « la modélisation n'est rien d'autre que l'irruption du tiers dans l'univers de la décision ». Ainsi, le chercheur n'est pas présent pour apporter une solution par rapport à un problème donné : il a pour mission de faciliter la prise de décision en milieu complexe<sup>14</sup>. En ce qui concerne la recherche, l'objectif est de développer des savoirs sur les processus liés à l'entrepreneuriat à partir des connaissances accumulées, notamment tout au long des démarches menées sur le terrain. De façon plus synthétique, l'articulation du rôle du chercheur peut se résumer par la métaphore des planètes Alpha et Bêta de Caillé (1991). Il convient donc de faire la différence entre :

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

Au final, il convient de rétablir ce rôle de « facilitateur », trop souvent oublié dans les interventions au sein des organisations, aux côtés du rôle traditionnel de « réparateur ». À partir de connaissances, de formalismes méthodologiques et d'outils, il va donc dans un premier temps permettre la modélisation. Il est important d'ajouter que dans la gestion de problèmes complexes le rôle de « facilitateur » prime sur celui de « réparateur ».

Étant donné que les problèmes et les résultats sont loin d'être connus à l'avance, la recherche se veut en perpétuelle construction. Ainsi, l'approche processuelle de l'entrepreneuriat oriente la recherche vers une approche plus

14. Mission déjà relevée il y a quelques années par Hatchuel et Weill (1992) et, plus récemment, par Checkland et Scholes (1990).

expérimentale. Dans cette perspective, le rôle attribué aux chercheurs s'apparente à la construction d'artefacts facilitant leur représentation et, dans une certaine mesure, leur vision<sup>15</sup>.

### La volonté de recourir à des supports visuels

L'utilisation d'outils visuels n'est certes pas une idée innovante, mais, force est de constater, le peu d'intérêt que cela suscite dans la recherche en science de l'organisation en général et en gestion en particulier (Servant, 1990). Certains travaux mentionnent l'utilisation du visuel, comme par exemple ceux de Greif (1998), mais, bien souvent, ils n'envisagent que l'aspect communication, négligeant les autres aspects. Une approche sémiotique de l'image permet de constater que le langage utilisé par les sciences est largement guidé par les écrits et que la place de l'image y est marginale (Terrenoire, 1985). Pourtant les plaidoyers pour l'utilisation de modes de représentations graphiques ne manquent pas. Déjà, Lewin<sup>16</sup>, en voulant intégrer théorie et pratique, soulignait l'intérêt du visuel dans certains types d'approches : « Au lieu de s'évertuer à élaborer des généralisations du type  $y = f(x)$ , les chercheurs qui adoptent une approche globalisante devraient faire un plus grand usage des métaphores et des représentations graphiques. » Plus tard, Larkin et Simon (1987) s'interrogeaient à partir de cette question apparemment banale mais peu souvent abordée : « Pourquoi un diagramme vaut-il (parfois) dix mille mots ?<sup>17</sup> »

Les schémas utilisés pour modéliser l'entrepreneuriat ne sont pas seulement descriptifs, ils visent à mieux se représenter, à simuler et à se projeter dans l'avenir ; ces images ont donc une portée largement stratégique (Nicot, 1997). Nous voulons faire ici la proposition que les représentations graphiques sont des supports tout à fait appropriés à l'intelligibilité de la complexité des problèmes qui se posent en entreprise. Pour cela, nous articulons nos propos autour des deux points suivants :

- la capacité de représentation des supports visuels. Les problèmes auxquels font face les responsables d'entreprise sont dus pour partie aux difficultés éprouvées à se représenter la situation à gérer. Devant l'aspect souvent abstrait des déterminants des situations complexes, « particulièrement pauvres en traits sémantiques figuratifs » (Denis, 1989), le visuel permet de restituer toutes les nuances des représentations imaginées en mettant en

---

15. On entend par vision « l'image projetée dans le futur, de la place qu'on veut voir occupée éventuellement par ses produits sur le marché, ainsi que l'image du type d'organisation dont on a besoin pour y parvenir. En résumé, vision signifie une image de l'entreprise projetée dans le futur » (Filion, 1991).

16. Cité par Argyris (1995).

17. Titre original, « *Why a diagram is (sometimes) worth ten thousand words ?* ».



perspective les différentes interactions du système étudié. En définitive, une représentation discursive, comme le font remarquer Piotet et Sainsaulieu (1994), « est inadéquate parce qu'elle ne correspond pas au mode dominant d'accès à l'information, elle est surtout inadéquate parce qu'elle ne permet pas les réactions immédiates, le dialogue et l'apport d'informations complémentaires, le développement d'une démarche itérative indispensable à la compréhension du fonctionnement de toute organisation ».

- le visuel, un mode de représentations réticulaires. L'utilisation de représentations graphiques, à la différence de la présentation linéaire d'un texte, permet d'articuler les éléments constitutifs du système entre eux. Les réseaux de relations qui se construisent à l'aide de ces outils facilitent la représentation des interactions et donc de la complexité des situations modélisées. La simplicité de ces représentations ne doit pas faire oublier qu'il ne s'agit là que d'un moyen pour rendre intelligible la complexité des problèmes et non pour fournir une description exhaustive de la réalité (Checkland et Scholes, 1990). D'ailleurs, cette simplicité est une nécessité pour l'appropriation des résultats par les personnes concernées par la modélisation correspondant à « une dimension fondamentale de l'apprentissage organisationnel » (Chanal, Lesca et Martinet, 1997).

En résumé, l'utilisation du visuel facilite l'approche des situations pour aborder la complexité liée à l'entrepreneuriat, mais ne doit pas être considérée pour autant comme la condition nécessaire et suffisante de cette représentation. Ainsi, en paraphrasant Boutinet (1993), l'entrepreneuriat, pour être mené à bien, ne peut se passer de réalisations provisoires à travers des schémas, des croquis, des esquisses et donc des représentations visuelles.

### **3. Méthodologie et outils pour mettre en acte la relation dialectique entre recherche et pratiques entrepreneuriales**

À partir de ces éléments, il est possible de mettre en place, dans le cadre d'une recherche, des actions d'intervention. Cette recherche s'inscrit dans la lignée des travaux ayant pour objectif de transformer les pratiques entrepreneuriales tels que ceux de Cossette (1996), Michel (1997), Schmitt, Julien, Lachance (2002) ou encore Verstraete (1997). Dans cette partie, nous présentons un exemple de recherche auprès de porteurs de projet. Cet exemple servira à discuter des moyens mis en place pour rendre actionnables les connaissances provenant de la recherche en entrepreneuriat, et, par conséquent, de la relation entre recherche et pratiques entrepreneuriales.

Revue internationale P.M.E., vol. 17, n<sup>os</sup> 3-4, 2004

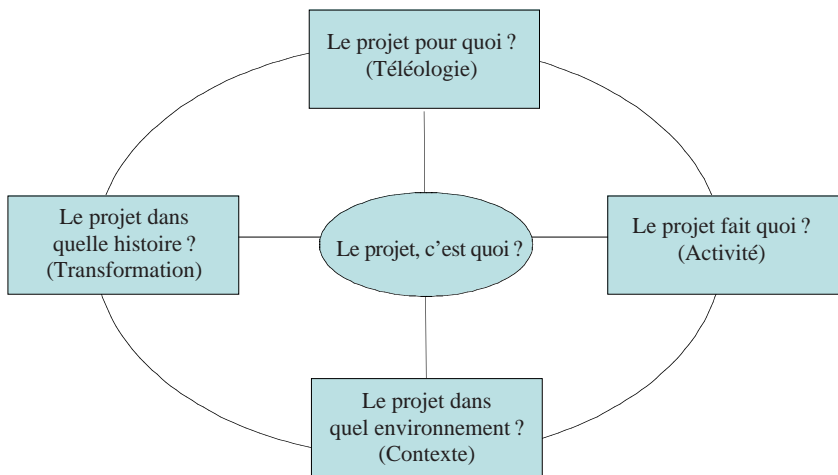
### 3.1. Le plan d'affaires comme illustration de la relation entre recherche et terrain

Pour illustrer nos propos, nous avons choisi de présenter une recherche basée sur la structuration des organisations menée à partir d'un élément emblématique de l'entrepreneuriat : le plan d'affaires (Knoll et Schmitt, 2003 ; Marion et Séricourt, 2003). Étant donné qu'il est souvent retenu uniquement comme un outil de communication entre l'entrepreneur et ses différents partenaires, et dans une perspective normative, il nous est apparu intéressant de nous interroger sur la place de cet emblème dans le processus de structuration des organisations. Ainsi, nous avons été amenés à rencontrer un certain nombre d'entrepreneurs. Ces rencontres s'articulent en deux phases : une phase de discussion autour du thème de la structuration de l'organisation et une phase de mise en place d'outils permettant d'élaborer le plan d'affaires. Dans un premier temps, il s'agissait pour nous de comprendre certaines pratiques et les attentes en termes d'outils à utiliser et, dans un second temps, de développer une recherche basée sur l'ingénierie.

Par rapport à cette recherche, nous présenterons ici les différents outils que nous avons été amenés à développer auprès d'une vingtaine d'entrepreneurs. Pour cela, nous avons mis en place une démarche basée sur la forme canonique du système général proposée par Le Moigne (1990).

FIGURE 4

#### Les différentes phases utilisées pour construire une vision de la valeur



L'objectif, à travers ce travail de recherche, consiste donc à permettre aux porteurs de projet d'apprendre dans l'action et dans la réflexion, de sorte que le projet devienne un outil essentiel de la construction de l'organisation à venir. Il s'agit donc de fournir des repères et de favoriser l'expression du projet entrepreneurial. L'objectif n'est donc pas de rédiger un plan d'affaires de façon mécanique<sup>18</sup> mais bien de construire une représentation de l'organisation et donc de participer à sa structuration. La démarche doit permettre de se poser un certain nombre de questions telles les suivantes :

1. « **Le projet, c'est quoi ?** » Cet exercice permet au chercheur-intervenant de « s'approprier le projet » et aux porteurs de projet de le formaliser autour d'une phrase ; celle-ci est relativement conditionnée par la vision de l'organisation du porteur de projet. Cette vision est un « mélange » entre autres de sa perception des attentes des clients, de la concurrence et de ses capacités.
2. « **Le projet pour quoi ?** » Il s'agit de renseigner à partir des questions suivantes : à qui cela rend-il service ? Sur quoi agit le projet ? Dans quel but ce projet existe-t-il ? Les réponses à ces questions permettent de confronter la finalité du projet exprimée aux éléments de contexte de celui-ci. Ces différentes questions obligent le porteur de projet à collecter des informations afin de valider ses intuitions. En d'autres termes, il s'agit ici de faire ressortir la finalité du projet et donc le positionnement du porteur de projet par rapport à sa propre organisation.
3. « **Le projet fait quoi ?** » L'objectif ici est de décrire les différentes activités liées au projet. Au-delà de l'activité, les informations à collecter cherchent à renseigner sur les ressources et les résultats de l'activité. Les réponses données permettront de faire émerger les différents processus liés à l'organisation.
4. « **Quel environnement pour le projet ?** » Il s'agit de s'informer sur les différents environnements liés au projet et au porteur de projet (technique, politique, économique, juridique, culturel, géographique, etc.) par rapport aux activités et à la finalité du projet. Il est important de connaître les éléments du contexte qui risquent d'avoir un impact sur la structuration de l'organisation.
5. « **Quelle histoire pour le projet ?** » Même si le projet symbolise le futur, il convient de s'intéresser à la relation qu'il peut avoir avec le passé. En effet, cette question vise à connaître des projets qui ont peut-être déjà

---

18. Nous voyons ici apparaître les limites des modèles de plan d'affaires proposés dans les ouvrages dans le domaine de la création. Néanmoins, ces modèles ont le mérite de rassurer les porteurs de projets et de leur montrer la finalité de l'exercice.

existé ainsi qu'à comprendre comment évoluent la demande et la concurrence. Ces différentes informations permettent aux porteurs de projet de prendre des décisions. Des informations complémentaires les amèneront ou non à rediscuter leurs décisions. On peut parler de processus d'aller-retour permettant de structurer la réflexion et la décision. Dans cette perspective, cette démarche s'inscrit dans une représentation dynamique de l'organisation.

Il convient d'envisager ces différentes questions de façon itérative. En effet, bien que l'on commence souvent par renseigner sur la nature du projet (le projet, c'est quoi ?), la réponse à cette question ne demeure pas figée ; elle est réinterrogée lorsqu'on aborde les autres questions. Ainsi, il n'est pas rare de voir les porteurs de projets modifier, ajuster la question initiale en fonction de leur avancée dans le projet et de leur collecte d'informations ; il en va de même pour les autres questions. Tout au long des différentes étapes, il s'agit, par des allers-retours entre processus et finalité, de confronter la cohérence entre les deux. Au final, ces différentes questions doivent permettre de connaître les besoins du projet (financier, humain, technique, etc.) et de construire le document « plan d'affaires » qui servira de traduction du projet et donc une traduction de l'organisation future.

En travaillant à partir du plan d'affaires, cette recherche a permis, entre autres, de travailler autour du processus de structuration des organisations. Dans cette perspective, les connaissances produites servent à affiner et à nuancer certains concepts utilisés dans le domaine de l'entrepreneuriat comme notamment celui de vision (Filion, 1991). Ainsi, deux questions ont rapidement émergé des échanges avec les praticiens : « comment favoriser le développement d'une vision ? » et « comment la partager ? ». Du point de vue de la recherche, une partie de nos travaux a été orientée vers le thème de l'ingénierie des pratiques entrepreneuriales (Schmitt, 2002) et vers la conception organisationnelle (Schmitt et Bayad, 2003). Ces deux types de résultats, pour le terrain et pour la recherche, ne relèvent pas des mêmes mécanismes, n'associent pas les mêmes acteurs ni les mêmes données et relèvent de logiques temporelles différentes (Charue-Duboc, 1995).

### **3.2. Éléments de réflexions autour des modalités pour rendre actionnable la production de connaissances issues de la recherche en entrepreneuriat**

À côté des approches, endogène et exogène, dans le domaine de l'entrepreneuriat, a été développée depuis quelques années une recherche basée sur l'actionnabilité des connaissances, où la recherche se construit dans l'action et réciproquement (Saint-Arnaud, 1992). Comme le relève Martinet (1996), ce type de recherche « montre l'un des genres possibles que peuvent revêtir les sciences de gestion quand on les envisage plutôt sous l'angle de l'ingénierie, de la conception ou de ce qu'avec

le prix Nobel Herbert A. Simon l'on peut appeler les sciences de l'artificiel. [...] Ce genre de recherche débouche sur une pensée-méthode susceptible d'aider l'acteur à bien conduire sa raison, à se saisir des situations complexes qu'il doit affronter et à instruire des choix en meilleure connaissance de cause comme de finalité et de conséquences ». Ce type de recherche amène un regard nouveau dans la mesure où l'objectif est moins la diffusion de modèle prêt à l'emploi pour l'action que la construction avec les différentes personnes concernées d'une représentation des situations à gérer. Il s'agit avant tout d'apporter un langage commun<sup>19</sup>, servant autant aux chercheurs qu'aux praticiens. La conception d'artefacts évolutifs va dans ce sens. Dit autrement, il s'agit moins de représenter fidèlement la réalité des situations à gérer que de permettre l'expression de leur interprétation par les acteurs de l'entreprise pour faciliter leur compréhension à des fins d'action. Ce n'est pas le seul rôle de ces artefacts. En effet, il apparaît que le lien entre l'activité scientifique et l'activité professionnelle ne se réalise que par l'intermédiaire de la méthodologie et des outils (Grawitz, 1993).

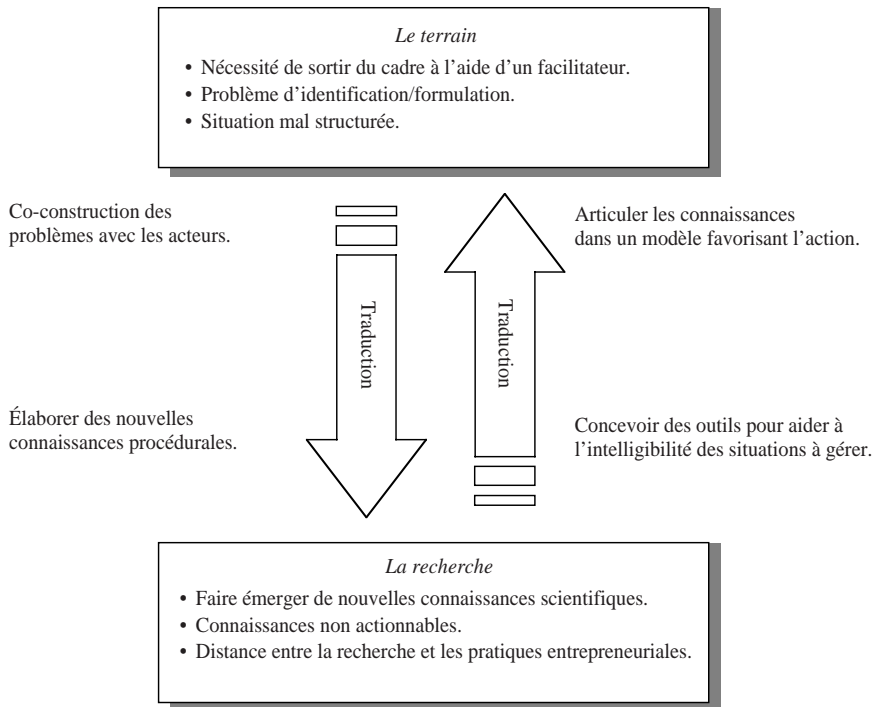
Ainsi, la relation entre recherche et terrain peut s'envisager comme un processus d'allers-retours incessants demandant une traduction au sens de Latour (1995) dans les deux sens afin de réduire la distance entre ces deux éléments. L'actionnabilité des connaissances issues de la recherche autour de la construction d'artefacts permet de passer des connaissances de recherche à des connaissances « opératoires ». Mais on trouve là aussi une des limites de ce cadre de référence : l'évaluation de l'actionnabilité de ces connaissances. En effet, il ne s'agit pas seulement de favoriser l'action en développant des outils, encore faut-il évaluer les actions mises en place et leur pertinence. Du fait que « nous agissons en condition de connaissance imparfaite » (Couix, 1997), il devient nécessaire de changer nos modes d'évaluation pour envisager des évaluations par tâtonnement<sup>20</sup>. Finalement, comme le soulignent Chanal, Lesca et Martinet (1997), mais aussi Mévellec (2000), « la valeur scientifique n'est pas à chercher du côté de la validité statistique qui nécessite un grand nombre de données. [...] La recherche, qui ne peut évidemment travailler que sur un nombre limité de cas, privilégie au contraire l'exploration en profondeur et la durée ». Autrement dit, la connaissance ne deviendra « opérationnelle » pour l'individu que s'il s'approprie cette connaissance et s'il l'articule à d'autres connaissances (Teulier-Bourguine, 1997). Pour être actionnables, les connaissances du praticien doivent être reliées à des savoirs et notamment à

19. Ce langage commun est à ajouter aux langages métiers issus de la recherche et du terrain. Ces langages « métiers » permettront à chacun une (ré)exploitation, dans son domaine, du travail fait en commun. Pour le chercheur, cela se traduira notamment par des publications sur des problématiques reliées à son domaine de recherche.

20. Ne serait-ce que de passer d'une évaluation basée sur les résultats (création d'entreprise) à une évaluation basée sur les processus.

des savoir-faire. La difficulté qui se pose au chercheur réside donc dans les moyens dont il dispose pour évaluer cette appropriation, qui est bien souvent diluée, diffuse dans un ensemble d'actions. Dans cette perspective, le piège consisterait à se limiter à l'évaluation des résultats et à négliger l'évaluation du processus.

FIGURE 5  
**Articulation entre recherche et terrain**



Source : Adaptée de Chanal, Lesca et Martinet, 1997.

L'actionnabilité des connaissances produites par la recherche en entrepreneuriat passe donc par un dialogue entre la recherche et le terrain, notamment à travers la conception d'outils. Finalement, il est possible de conclure en insistant sur le fait que l'actionnabilité des connaissances issues de la recherche...

- favorise la structuration du projet entrepreneurial, c'est-à-dire la structuration de l'organisation à partir d'une représentation d'une réalité à venir. Elle joue donc un rôle important dans le projet entrepreneurial dès l'amont, dans le développement de la vision.

Revue internationale P.M.E., vol. 17, n<sup>os</sup> 3-4, 2004

- est aussi un instrument du dialogue et de construction auprès des acteurs du projet. L'actionnabilité des connaissances provenant de la recherche, notamment à travers des outils mobilisés est utilisée comme un objet d'intermédiation (Avenier, 2000b) favorisant l'action. Cette position intermédiaire va donc permettre de favoriser la relation entre praticiens et chercheurs.

L'actionnabilité des connaissances issues de la recherche en entrepreneuriat agit comme signe, produisant du sens, donc, des actions.

## Conclusion

Si l'on reprend la question de départ : « les connaissances de la recherche en entrepreneuriat sont-elles actionnables ? », la réponse est toujours négative, mais il convient de nuancer cette négation en précisant qu'il est possible de rendre actionnables les connaissances issues de la recherche en entrepreneuriat. L'actionnabilité des connaissances produites par la recherche en entrepreneuriat ne doit pas être qu'un simple postulat de recherche. Elle nécessite non seulement de relier, de contextualiser, de globaliser des situations, mais aussi de concevoir des outils favorisant l'action. Parallèlement, elle dépend fortement de la posture de recherche adoptée par le chercheur. Sa relation à la réalité risque fortement de conditionner sa propre recherche. Ainsi, parallèlement aux aspects traditionnels du métier de chercheur se développe la nécessité de concevoir, mettre en œuvre et évaluer les méthodologies et les outils utilisés, qui jouent le rôle d'intermédiation. Dans cette perspective, ils visent un rapport de représentation et d'intentionnalité (Jeantet *et al.*, 1996). Leur position intermédiaire va donc permettre de favoriser la dialectique de la relation entre recherche et pratiques entrepreneuriales. En somme, il apparaît que l'action sur les processus cognitifs, à travers les méthodologies et les outils, a permis de modifier profondément les représentations des acteurs laissant apparaître « des liens jusque-là ignorés, permettant d'ouvrir de nouveaux dialogues, de nouveaux possibles, pour certains inenvisageables antérieurement » (Nicot, 1997).

Du point de vue de la recherche en entrepreneuriat, il convient donc, aux côtés des approches dominantes, approches, endogène et exogène, de l'entrepreneuriat, de développer des corpus théoriques et pratiques originaux<sup>21</sup>. Ces corpus se construisent aux frontières de l'entrepreneuriat et de la gestion en général. Dans cette perspective, la recherche devient créative et ces parcours différenciés deviennent des révélateurs du processus de recherche mis en place. Ce type de recherche comprend un certain nombre de risques qu'il convient d'évoquer (Schmitt

21. Sur ce point, voir aussi la contribution dans ce numéro de Patrice Ouellet qui parle d'émergence d'un nouvel *ethos* scientifique.

et Leymarie, 2004). En effet, ces emprunts disciplinaires peuvent engendrer non seulement un égarement de la recherche s'ils ne sont pas en liaison avec une ou des problématiques de recherche disciplinaires, mais aussi saturer et compliquer les schémas mentaux des praticiens et des chercheurs (Martinet, 2000). Il existe aussi un risque relié au développement d'une recherche purement utilitariste ; ce cas de figure correspond à une domination des pratiques sur la recherche. Ainsi, un chercheur engagé dans une telle recherche pourrait avoir du mal à en faire reconnaître la légitimité auprès de sa communauté. Ainsi, la grande difficulté, autant pour les chercheurs que pour les praticiens, est de pouvoir continuer à contribuer à leur propre « monde » et à ce « monde » commun qui se construit « chemin faisant », ce que nous avons essayé de faire à travers cet article.

## Bibliographie

- ARGYRIS, C. (1995), *Savoir pour agir, surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, Paris, InterÉditions.
- AVENIER, M.-J. (2000a), « Co-construire des connaissances sur la confiance, l'accompagnement et la cognition collective », dans M.-J. Avenier, *Ingénierie des pratiques collectives*, Paris, L'Harmattan, p. 17-26.
- AVENIER, M.-J. (2000b), « Intermédiation et catalyse, susciter des comportements inhabituels au sein de l'organisation », dans P. Lorino (dir.), *Enquêtes de gestion, à la recherche du signe dans l'entreprise*, Paris, L'Harmattan, p. 153-201.
- BÉCHARD, J.-P. (2000), « Méthodes pédagogiques des formations à l'entrepreneuriat : résultats d'une étude exploratoire », dans *Gestion 2000*, n° 3, mai-juin, p. 165-178.
- BOUCHIKHI, H. (1990), *Structuration des organisations*, Paris, Economica.
- BOUTINET, J.-C. (1993), *Psychologie de la conduite à projet*, Paris, Presses universitaires de France.
- CAILLÉ, P. (1991), *Un et un font trois*, Paris, ESF.
- CHANAL, V., H. LESCA et A.C. MARTINET (1997), « Vers une ingénierie de la recherche en sciences de gestion », *Revue française de gestion*, n° 116, novembre-décembre, p. 41-51.
- CHARUE-DUBOC, F. (1995), *Des savoirs en action*, Paris, L'Harmattan.
- CHECKLAND, P. et J. SHOLES (1990), *Soft Systems Methodology in Action*, New York, John Wiley & Sons.
- COSSETTE, P. (dir.) (1994), *Cartes cognitives et organisations*, Québec, Les Presses de l'Université Laval ; Paris, Eska.
- COSSETTE, P. (1996), « La vision stratégique du propriétaire-dirigeant de PME : étude de cartographie cognitive », *Revue internationale PME*, vol. 9, n° 1, p. 123-142.
- COUX, N. (1997), « Évaluation "chemin faisant" et mise en acte d'une stratégie tâtonnante », dans M.-J. Avenier (dir.), *La stratégie « chemin faisant »...*, Paris, Economica, p. 165-187.

Revue internationale P.M.E., vol. 17, n°s 3-4, 2004



- DAVID, A. (2000), « La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ? », dans A. David, A. Hatchuel et R. Lauffer, *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris, Vuibert/FNEGE, p. 193-214.
- DE LA VILLE, I. (2001), « L'émergence du projet entrepreneurial : apprentissages, improvisations et irréversibilités », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 1, n° 1, p. 43-60.
- DENIS, M. (1989), *Image et cognition*, Paris, Presses universitaires de France.
- FILION, L.J. (1991), *Visions et relations*, Montréal, Éditions de l'Entrepreneur.
- FILION, L.J. (1997), « Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances », *Revue internationale PME*, vol. 10, n° 2, p. 129-172.
- GIDDENS, A. (1987), *La constitution de la société*, Paris, Presses universitaires de France.
- GRAWITZ, M. (1993), *Méthodes des sciences sociales*, 9<sup>e</sup> édition, Paris, Dalloz.
- GREIF, M. (1998), *L'usine s'affiche, la communication visuelle au service du progrès*, 2<sup>e</sup> édition, Paris, Éditions d'Organisation.
- HATCHUEL, A. et B. WEILL (1992), *L'expert et le système*, Paris, Economica.
- HERNANDEZ, E.-M. (1999), « Modèles d'entrepreneuriat : vers une approche contingente et processuelle », *Revue Sciences de gestion*, n<sup>os</sup> 26-27, p. 505-526.
- JEANTET, A., H. TIGER, D. VINCK et S. TICHKIEWITCH (1996), « La coordination par les objets dans les équipes intégrées de conception de produit », dans G. deTerssac et E. Friedberg, *Coopération et conception*, Toulouse, Octares Éditions, p. 87-121.
- JOHANNISSON, B. (2003), « La modernisation des districts industriels : rajeunissement ou colonisation managériale ? », *Revue internationale PME*, vol. 16, n° 1, p. 11-41.
- KNOLL, L. et C. SCHMITT (2003), « Du plan d'affaires à la formation au plan d'affaires : Le plan d'affaires vu comme un outil d'intermédiation et de structuration dans la conception des organisations », Communication présentée au colloque « L'entrepreneuriat en action », Agadir, octobre.
- LACHANCE, R. et P.-A. JULIEN (2003), « Analyse du réseau et de l'intérêt des entreprises membres à échanger de l'information entre elles : le réseau Bombardier Produits récréatifs », dans P.-A. Julien, L. Raymond, R. Jacob et G. Abdul-Nour, *L'Entreprise-Réseau*, Sainte Foy, Presses de l'Université du Québec, p. 135-158.
- LACROUX, F. (1999), « La modélisation dans le contrôle de gestion », dans Y. Dupuy (dir.), *Faire de la recherche en contrôle de gestion ?*, Paris, Vuibert-FNEGE, p. 21-29.
- LARKIN, J.H et H.A. SIMON (1987), « Why a diagram is (sometimes) worth ten thousand words ? », *Cognitive Science*, vol. 11, p. 65-99.
- LATOUR, B. (1995), *La science en action*, Paris, Gallimard.
- LE MOIGNE, J.-L. (1990), *La modélisation des systèmes complexes*, Paris, Dunod.
- LORINO, P. (1999), « Le sens giratoire et le chameau », dans *Entre systémique et complexité, chemin faisant*, Paris, Presses universitaires de France, p. 147-156.
- LOUART, P. (1999), « Dialectique », dans *l'Encyclopédie de la gestion et du management*, Paris, Dalloz, p. 280-281.

Revue internationale P.M.E., vol. 17, n<sup>os</sup> 3-4, 2004

- MARION, S. et P. SÉNICOURT (2003), « Plan d'affaires : réponses aux nécessités et réduction des hasards », dans S. Marion, X. Noel, S. Sammut et P. Senicourt (2003), *Réflexions sur les outils et les méthodes à l'usage du créateur d'entreprise*, Les éditions de l'ADREG ; site Web : <<http://www.editions-adreg.net>>, p. 37-68.
- MARTINET, A.-C. (1993), « Stratégie et pensée complexe », *Revue française de gestion*, n° 93, mars-avril-mai, p. 64-72.
- MARTINET, A.-C. (1996), Préface dans *Les stratégies de coopération industrielle*, dans B. Aliouat, Paris, Economica.
- MARTINET, A.-C. (2000), « Épistémologie de la connaissance praticable : exigences et vertus de l'indiscipline », dans A. David, A. Hatchuel et R. Laufer, *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris, Vuibert/FNEGE, p. 111-139.
- MÉVELLEC, P. (2000), « Lecture duale des systèmes de coûts : bilan d'étape d'une démarche de recherche-formation-action », *Revue Comptabilité, contrôle, audit*, tome 6, vol. 1, p. 27-46.
- MICHEL, J. (1997), « L'analyse de la valeur adaptée à la reconfiguration de petites et moyennes entreprises », *La valeur*, n° 69, juillet, p. 17-20.
- MORIN, E. (1977), *La méthode, Tome I : « La nature de la nature »*, Paris, Le Seuil.
- NICOT, A.-M. (1997), « L'intervention de conseil », dans M.-J. Avenier (dir.), *La stratégie « chemin faisant »...*, Paris, Economica, p. 219-238.
- PIAGET, J. (1968), *Le structuralisme*, Paris, Presses universitaires de France, coll. « Que sais-je ? ».
- PIOTET, F. et R. SAINSAULIEU (1994), *Méthodes pour une sociologie de l'entreprise*, Paris, Presse de la Fondation nationale des sciences politiques et ANACT.
- RESWEBER, J.-P. (1995), *La recherche-action*, Paris, Presses universitaires de France.
- SAINT-ARNAUD, Y. (1992), *Connaître par l'action*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal.
- SAPORTA, B. et T. VERSTRAETE (2000), « Réflexions sur l'enseignement de l'entrepreneuriat dans les composantes en sciences de gestion des universités françaises », dans *Gestion 2000*, n° 3, mai-juin, p. 97-121.
- SCHLANGER, J. (1971), *Les métaphores de l'organisme*, Paris, Librairie philosophique.
- SCHMITT, C. (2002), « Entre situations paradoxales et modélisation, l'apport de la systémique dans le management des entreprises », *Res-Systemica*, vol. 2, numéro spécial.
- SCHMITT, C. et M. BAYAD (2003), « L'importance de la conception dans la détermination de la valeur : entre vision stratégique et traduction », *AIMS*, Tunisie, 4-6 juin.
- SCHMITT, C., P.-A. JULIEN et R. LACHANCE (2002), « Pour une lecture des problèmes complexes en PME : approche conceptuelle et expérimentation », dans *Revue internationale PME*, vol. 15, n° 2, p. 35-62.
- SCHMITT, C. et S. LEYMARIE (2004), « Vers l'actionnabilité de la recherche en gestion : pour une approche dialectique entre recherche et pratiques », *Academy of Management*, Lyon, 18 et 20 mars.

- SCHÖN, D. (1983), *The Reflective Practitioner*, New York, Basic Books.
- SCHÖN, D. (1997), « Apprentissage organisationnel et épistémologie de la pratique », dans B. Reynaud (dir.), *Les limites de la rationalité*, tome 2, Paris, La Découverte, p. 157-168.
- SERVANT, D. (1990), « Le rôle des images dans les sciences de gestion », Présentation au CXV<sup>e</sup> Congrès national des sociétés savantes, Avignon, « L'image et la Science », p. 387-409.
- TERRENOIRE, J.-P. (1985), « Images et sciences sociales : l'objet et l'outil », *Revue française de sociologie*, XXVI, p. 509-527.
- TEULIER-BOURGINE, R. (1997), « Les représentations : médiations de l'action stratégique », dans M.-J. Avenier (dir.), *La stratégie « chemin faisant »...*, Paris, Economica, p. 95-135.
- THÉPOT, J. (1995), « La modélisation en sciences de gestion ou l'irruption du tiers », dans *Revue française de gestion*, n° 102, novembre-décembre, p. 66-70.
- VERSTRAETE, T. (1997), « Cartographie cognitive et accompagnement du créateur d'entreprise », *Revue internationale PME*, vol. 10, n° 1, p. 43-72.
- YATCHINOVSKY, A. (1999), *L'approche systémique, pour gérer l'incertitude et la complexité*, Paris, ESF.
- ZUÑIGA, R. (1994), *L'évaluation dans l'action*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal.