

Les défis de la diffusion des connaissances lors de recherches collaboratives : une étude réflexive

Martin Beaulieu * ¹

¹ HEC Montréal – 3000 Chemin de la Côte-Sainte-Catherine, Montréal, QC H3T 2A7, Canada

La recherche collaborative est souvent évoquée comme une stratégie visant à mieux concilier les intérêts de rigueur et de pertinence/utilité des travaux académiques dans tous les champs du management y compris celui du supply chain management. Cependant, cette stratégie ne peut pas résoudre le défi de la diffusion des connaissances produites par ces mêmes initiatives. En fait, la diffusion serait un obstacle à cette même recherche collaborative puisque les chercheurs et les gestionnaires adoptent des systèmes de communication peu compatibles. En choisissant une démarche réflexive, cette conférence entend proposer diverses observations qui se dégagent lors de la diffusion des connaissances issues des efforts de recherches collaboratives. Un message important de cette conférence est que la diffusion des connaissances n'est pas seulement la conclusion naturelle d'un processus de recherche, elle doit s'inscrire dans une perspective beaucoup plus large afin de maintenir la relation entre le chercheur et le milieu la communauté professionnelle tout en aidant le chercheur à identifier de nouveaux axes de recherche.

Keywords: Recherche collaboration, communication, étude réflexive, supply chain management

*Speaker

LES DÉFIS DE LA DIFFUSION DES CONNAISSANCES LORS DE RECHERCHES COLLABORATIVES : UNE ÉTUDE RÉFLEXIVE

« full paper »

Martin Beaulieu, Chercheur associé, Groupe de recherche CHAÎNE, HEC Montréal

RÉSUMÉ

La recherche collaborative est souvent évoquée comme une stratégie visant à mieux concilier les intérêts de rigueur et de pertinence/utilité des travaux académiques dans tous les champs du management y compris celui du supply chain management. Cependant, cette stratégie ne peut pas résoudre le défi de la diffusion des connaissances produites par ces mêmes initiatives. En fait, la diffusion serait un obstacle à cette même recherche collaborative puisque les chercheurs et les gestionnaires adoptent des systèmes de communication peu compatibles. En choisissant une démarche réflexive, cette conférence entend proposer diverses observations qui se dégagent lors de la diffusion des connaissances issues des efforts de recherches collaboratives. Un message important de cette conférence est que la diffusion des connaissances n'est pas seulement la conclusion naturelle d'un processus de recherche, elle doit s'inscrire dans une perspective beaucoup plus large afin de maintenir la relation entre le chercheur et le milieu la communauté professionnelle tout en aidant le chercheur à identifier de nouveaux axes de recherche.

Mots clés : Recherche collaboration, diffusion des connaissances, étude réflexive, supply chain management

1. INTRODUCTION

“Management practice and academic theory appear to evolve independently and there is goal incongruence between managers and academics” (Zolkiewski, 2018, p. 132). Ce débat entre la rigueur de la recherche académique et sa pertinence (ou son utilité) pour les gestionnaires fait l’objet de très nombreux ouvrages, ce qui peut expliquer pourquoi cette question est relativement ancienne (Barthélemy, 2012). Le champ du supply chain management (SCM) n’échappe pas à ce questionnement (Beaulieu et al., 2018). L’un des arguments est que les « chercheurs n’ont pas développé les principales innovations dans le champ la gestion des opérations et de la supply chain (Boer et al., 2015), celles-ci proviendraient principalement des praticiens. On constate également le phénomène inverse alors que le milieu académique délaisserait des thèmes de recherche qui captent encore l’attention des gestionnaires, comme le juste à temps (Slack et al., 2004).

En ce sens, la recherche collaborative pourrait être un moyen d’assurer une plus grande proximité entre praticiens et chercheurs (Chen et al., 2013). À la base, cette collaboration vise à concilier les intérêts des deux parties autour d’un objectif commun grâce au partage d’informations et à la coordination des activités (Amabile et al., 2001). Cette collaboration serait axée sur des problématiques des praticiens, ce qui garantirait la pertinence des travaux académiques (Müller, 2005; Westbrook, 1995). Bien qu’intuitivement séduisante, cette stratégie présente ses défis, car la « collaboration entre chercheur et praticiens est largement débattue dans le cadre de cet idéal, sachant que scientificité et utilité sont des objectifs dont la compatibilité est âprement discutée » (Mesny et Mailhot, 2010, p. 37).

En fait, différentes analyses soulignent la difficulté de concilier le monde académique et le monde professionnel, car deux logiques distinctes doivent se combiner pour générer des bénéfices pour chaque partie. Kieser et Leiner (2009) indiquent qu’un défi majeur à relever réside dans deux systèmes de communication distincts. C’est pourquoi plusieurs analyses suggèrent que le chercheur universitaire devienne bilingue afin de pouvoir s’adresser à son public naturel du monde académique et à celui du milieu professionnel (Chen et al., 2013; Kieser et Leiner, 2009; Dess et Markoczy, 2008).

L'objectif de cette conférence est d'aider les chercheurs à prioriser leurs efforts pour diffuser les connaissances générées lors de recherches collaboratives. Dans ces circonstances, la première partie de cet article présente une recension des écrits sur les obstacles à la diffusion des articles académiques conventionnels auprès de la communauté professionnelle. Pour cette section, nous nous inspirerons autant des réflexions entourant la recherche collaborative que celles de la recherche-action qui, dans ce dernier cas, est la forme la plus élaborée de la recherche collaborative (Zhang et al., 2015). La seconde partie précise la méthodologie retenue, qui prendra la forme d'une étude de cas de nature réflexive. La troisième partie présente les différents cas de recherche collaborative et leurs efforts de diffusion des connaissances. Enfin, la discussion verra à démontrer comment la communication maintient la proximité entre le chercheur et le praticien tout en soutenant les obligations académiques du chercheur.

2. RECENSION DES ÉCRITS

Pour combler l'écart entre la recherche académique et sa pertinence pour le monde professionnel, Shapiro et al. (2007, p. 262) suggèrent que "any solution must start with the premise that academics and practitioners should spend more time together." C'est pourquoi la première partie de cette section offre une définition du concept de recherche collaborative et de ses dérivés permettent un rapprochement entre les milieux académiques et les professionnels (Hinkin et al., 2007). La seconde partie définit les concepts de connaissances pratiques et de connaissances théoriques. La troisième partie présente les principales critiques formulées à l'attention de l'article scientifique. Enfin, cette section conclura en précisant la question de recherche de cette étude.

2.1 Définition de la recherche collaborative

Dans un effort de clarification des termes, Eikeland (2012) reconnaît qu'il existe des similitudes et des différences entre les concepts de recherche-intervention, recherche-action, recherche-participative ou recherche collaborative. Celles-ci s'inscrivent dans une philosophie de recherche pragmatique centrée sur l'action, la pratique et la résolution de problèmes (Farjoun et al., 2015; Gammelgaard, 2004) et visant principalement à comprendre des phénomènes plutôt qu'à les

expliquer (Coghlan, 2011). Dans ce contexte, les différences entre ces concepts découlent de la posture du chercheur, qui peut demeurer un observateur du milieu étudié ou devenir un acteur actif ou non dans la recherche de solutions, de la posture du praticien, qui peut être un collaborateur actif du processus de recherche, et enfin, la finalité de la démarche, qui peut être simplement de décrire les pratiques ayant cours dans le milieu étudié jusqu'à confronter une théorie afin de prédire des comportements (Eikeland, 2012; Vinot, 2011/2012).

Sur cette base, bien que certains chercheurs voient des différences marquées entre ces termes (Morrissette, 2013), nous considérons la recherche collaborative comme un terme générique qui peut englober d'autres stratégies de recherche. Amabile et al. (2001) ainsi que Liu et al. (2016) définissent la recherche collaborative comme la mise en commun d'intérêt et de personnes en vue d'atteindre un objectif commun par l'interaction, le partage d'informations et la coordination d'activités. D'un point de vue académique, la recherche collaborative devrait conduire à la coproduction de connaissances (Brannick et Coghlan, 2006; Carter, 2008; Chen et al., 2013; Liu et al., 2016, Marcos et Denyer, 2012).

2.2 Connaissances pratiques et connaissances théoriques

La pertinence de la recherche académique pour les gestionnaires peut recouper de nombreuses interprétations (Soparnot et al., 2017). Pour certains chercheurs, les travaux académiques peuvent servir de leviers sur lesquels les managers pourraient agir ou ils pourraient plus simplement proposer des grilles de lecture de certains phénomènes (Barthélemy, 2012). Cette dernière observation rejoint les propos de Carter (2008) qui souligne que l'utilité de la recherche académique peut découler de connaissances que le gestionnaire utiliserait pour mieux comprendre certains enjeux avec lesquels il doit composer.

Coghlan (2011) et van de Ven (2018) considèrent qu'il existe des connaissances théoriques/scientifiques et des connaissances pratiques. Les premières viseraient une synthèse (*abstract*) universelle tendant à la compréhension la plus exhaustive du phénomène étudié (Coghlan, 2011). En revanche, les secondes génèrent un contenu suffisant pour mener à bien une tâche ou offrir une solution à un problème. Ces connaissances sont liées à leur environnement,

elles peuvent donc varier d'un endroit à l'autre malgré la similitude du phénomène étudié, de sorte qu'il peut être nécessaire d'adapter le message en fonction de l'auditoire auquel il est adressé (Coghlan, 2011).

Van de Ven (2018) suggère que les connaissances scientifiques et les connaissances pratiques ont chacune leurs propres propriétés, leurs différences se complétant. Le chercheur devrait donc être capable de manipuler les deux types de connaissances (Kieser et Leiner, 2009). Nenonen et al. (2017) soulignent à juste titre que le chercheur doit non seulement produire des connaissances qui sont pertinentes pour le gestionnaire, mais il doit assurer leur diffusion.

2.3 Limites de la diffusion des connaissances

La recherche collaborative devrait conduire à la production de connaissances pratiques (Coghlan, 2011). Cependant, Kieser et Leiner (2009, 2012) constatent qu'il existe clairement deux systèmes de communication très distincts qui brouilleront ces efforts de diffusion vers les praticiens, sapant ainsi les efforts de collaboration avec le milieu académique. Cette contrainte ne disparaîtra pas d'elle-même, car les écoles de gestion adoptent un positionnement de plus en plus *research-oriented* centrés sur des travaux qui deviennent de plus en plus rigoureux, afin de répondre aux exigences des revues académiques (Perea et Brady, 2017), ce qui réduirait la créativité sur les thèmes de recherche ainsi que la diversité des méthodologies retenues (Simpson et al., 2015). Cette situation peut expliquer pourquoi les chercheurs tendent à ne privilégier qu'une seule formule de diffusion des connaissances : l'article scientifique évalué par les pairs (Rouquet, 2017).

Le désintérêt des gestionnaires pour les articles académiques est une constatation qui a été faite à plusieurs reprises (Carter, 2008; Soparnot et al., 2017; Shapiro et al., 2007; Stentoft et Rajkumar, 2019). Les publications scientifiques seraient mal adaptées dans leur forme pour un tel auditoire (Dess et Markoczy, 2008) : la taille des articles, leur style rédactionnel et leur structure seraient autant de caractéristiques qui repousseraient l'intérêt des managers (de-Margerie et Jiang, 2011; Soparnot et al., 2017). Le manager n'a ni le temps ni les compétences pour s'immerger dans la littérature académique (Barthélemy, 2012).

Comme si cela ne suffisait pas, Liu et al. (2015) ont constaté que près de 72 % des articles académiques analysés dans le domaine du SCM ne contenaient pas explicitement une section traitant des implications managériales des études réalisées. McKinnon (2013) ajoute une dernière critique : le temps de publication des articles académiques est relativement long, ce qui retarde la diffusion des connaissances. Dans ce contexte, il y a donc un débat sur la pertinence même des revues académiques (Rouquet, 2017; Simpson et al., 2015).

2.4 Conclusion de la section

Les propos précédents entraînent deux défis pour le chercheur. D'abord, il doit être capable de départager les connaissances pratiques des connaissances théoriques afin de mieux les valoriser. Baldrige et al. (2004) suggèrent un modèle conceptuel qui pourrait être utilisé pour cibler les connaissances scientifiques qui permettraient de combler des vides théoriques. Cette recommandation est conforme à d'autres observations associées à la recherche collaborative. Comme le chercheur devrait être un expert du problème étudié, il devrait être capable d'identifier des vides théoriques avant ou après l'effort de recherche (Beaulieu et al., 2018). Dans l'optique d'une publication scientifique, le chercheur devrait donc réécrire sa démarche de recherche collaborative afin de mettre en évidence les éléments clés pour un public universitaire (Avison et al., 2018). Un exercice qui demandera du temps pour le chercheur, une ressource rare pour plusieurs d'entre eux.

Le second défi consiste à diversifier les canaux de diffusion des connaissances (Stentoft et Rajkumar, 2019). Carter (2008) suggère que le chercheur participe à des conférences professionnelles. Une telle stratégie lui permettrait de confronter ses idées auprès d'un autre auditoire (Avenier, 2009/2010). La multiplication des efforts de diffusion nécessitera aussi du temps pour le chercheur (Hinkin et al., 2007). Dans ces conditions, comment le chercheur universitaire peut-il canaliser ses efforts de diffusion auprès de la communauté professionnelle sans compromettre ses obligations académiques?

3. MÉTHODOLOGIE

Pour répondre à la question de recherche, cette étude adopte une approche réflexive qui apparaît bien adaptée au sujet, car « « [à] travers cette réflexion, le praticien s'engage dans une recherche particulière qui ne vise pas la construction de savoirs scientifiques classiques, caractérisée par leur universalité, mais des modèles d'interventions contextuels qui sont fonction des situations et du praticien lui-même » (Marcel et al., 2002, p. 155). Puisque la recherche collaborative implique une imbrication plus ou moins élaborée entre le chercheur et les praticiens de l'organisation, l'étude de cas participant-observateur est alors retenue comme cadre méthodologique pour canaliser les informations de nos différentes expériences. Ce choix méthodologique permet de mieux saisir la complexité des interactions entre le chercheur et les praticiens de l'organisation étudiée. Cette méthodologie reconstitue le contexte dans lequel les travaux se sont déroulés (Yin, 2009) ce qui aidera le lecteur à mieux comprendre les affirmations que nous formulerons par la suite. Comme les cas étudiés découlent de nos propres expériences, nous ne pouvons pas ignorer les interactions sociales qui ont eu lieu (Waddington, 2004), ce qui est une caractéristique fondamentale de cette méthodologie. En fait, ces interventions font que l'expérience de l'observateur est une source importante et légitime de données (Waddington, 2004). En ce sens, nous nous inspirons des travaux de Fabbe-Costes (2018) qui avait utilisé une approche similaire où elle analysait la création de connaissances dans une dynamique de recherche conjointe industrie-université et qui, à partir de ses propres expériences, dégagait ses observations.

3.1 Sélection et nombre de cas

L'étude de cas deviendra le véhicule afin de présenter les expériences documentées. Ainsi, à l'exemple de la démarche de Fabbe-Costes (2018), les cas présentés seraient tirés du bassin de nos propres expériences. Le cas combine une ou plusieurs recherches collaboratives avec une organisation donnée. Cette collaboration peut avoir impliqué une diversité de chercheurs, mais dans tous les cas, l'auteur de cet article était un membre actif et en interaction directe avec cette organisation. Bien qu'Amabile et al. (2001) précisent que la collaboration s'articule autour de relations humaines, l'organisation devient une unité d'analyse mieux circonscrite.

Les expériences présentées se déroulent toutes dans le secteur public de la santé de la province de Québec (Canada) ce qui offre un contexte commun limitant ainsi les variables contextuelles de cette étude. Le chercheur s’investit dans ce milieu depuis plus de 20 ans, il a donc développé un réseau de partenaires avec lesquels, il collabore sur une base relativement régulière. Pour circonscrire davantage le choix de nos cas, nous retiendrons des expériences de collaboration qui se sont déroulées après l’année 2015. Au printemps de cette année, une réforme mise en œuvre par le ministère de la Santé consolida considérablement le nombre d’établissements qui passa de 186 à 34 établissements de santé. Ces derniers avaient souvent une envergure régionale combinant une multitude d’installations (hôpitaux, centres de soins de longue durée, cliniques), il y avait donc des besoins de nouvelles pratiques de gestion de la chaîne logistique à une échelle jamais connue auparavant au Québec.

Pour soutenir notre démonstration, nous avons souhaité présenter des expériences illustrant différentes formules de diffusion des connaissances issues des recherches collaboratives menées avec divers partenaires. Sur quelles bases déterminer le choix de ces cas? Dans certaines expériences, il y a eu une diffusion auprès d’un auditoire académique et dans d’autres cas auprès d’un public professionnel. Ce qui différencie la première option de la seconde est l’étape d’évaluation par les pairs avant leur diffusion. Le tableau 1 présente donc les grandes caractéristiques des quatre cas étudiés. Il faut toutefois préciser que le cas B se décline en quatre projets de recherche différents. L’un de ces projets s’est aussi déroulé en trois phases différentes, la subséquente se nourrissant de la précédente.

Tableau 1 – Principales caractéristiques des expériences

Cas	Nature du partenaire	Période de la collaboration	Nature du ou des projets collaboratifs
A	Établissement de santé #1	2017-2018	Analyse comparative du système de réapprovisionnement de la fourniture médicale aux unités de soins
B	Établissement de santé #2	2016-2020	Diversité de projets associés au processus logistiques internes : 1) Consolidation des magasins de différents hôpitaux de la région (trois phases sur trois ans), 2) analyse des pratiques de la gestion des stocks de bloc opératoire, 3) analyse des

			pratiques de gestion du parc d'équipements des aides techniques, 4) formulation d'un tableau de bord pour la direction logistique d'un établissement de santé
C	Groupe d'achats en commun	2018	Développement d'indicateurs de performance opérationnels
D	Direction logistique du ministère de la Santé	2019	Recension des écrits sur l'acquisition d'innovation dans le secteur public

3.2 Analyse des cas

Pour répondre à la question de recherche, quatre dimensions des cas seront mises en évidence :

- 1) la nature des connaissances qui sont diffusées découlant des recherches collaboratives menées.
- 2) la nature du canal de diffusion retenu.
- 3) les efforts consacrés à adapter les connaissances produites pour leur diffusion à un auditoire externe, soit au-delà des échanges réalisés directement auprès du partenaire.
- 4) Enfin, les synergies de ces efforts de diffusions avec les obligations académiques du chercheur.

Pour ne pas être prisonniers de nos intuitions (Alvesson et al., 2008; Waddington, 2004), nous ferons des retours vers la littérature afin de trouver d'autres auteurs qui auraient pu formuler des observations similaires aux nôtres ou qui complètent les idées exprimées. Cette dernière étape de validation rend notre propos plus universel et elle tendrait à éliminer les idées qui ne trouvent pas d'écho dans la littérature. Cette formule d'analyse avait été retenue par Beaulieu et al. (2018).

4. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Le tableau 2 décrit les grandes caractéristiques de chacun des cas étudiés selon : la méthodologie de recherche retenue, la stratégie de diffusion externe des connaissances retenue, l'année de diffusion, le principal message de cette diffusion, la nature des efforts déployés par le(es) chercheur(s) pour adapter le matériel de base et, enfin, les retombées académiques.

Tableau 2 – Efforts de diffusion externe

Nature du partenaire	Méthodologie	Canal de diffusion	Année de diffusion	Message principal	Effort	Retombées académiques
Cas A	Étude comparative de différents systèmes de réapprovisionnement et analyse d'une base de données de la consommation de la fourniture médicale	Article dans une revue arbitrée	2018	Rechercher la flexibilité de l'aménagement du système de stockage à l'unité de soins en fonction de la mission de celle-ci.	Développer la revue de littérature qui était peu présente dans le rapport initial remis au partenaire.	Poursuivre des travaux sur les systèmes de réapprovisionnement aux unités de soins en intégrant les variables d'aménagement et la mise à jour des paramètres de gestion. Ces deux extrants prolongent les travaux de Blouin et al. (2001), Landry et al. (2004) ainsi que Rossetti et al. (2012). Ces extrants jettent les bases d'un projet de recherche sur les politiques de gestion des stocks selon la classification des articles. Volland et al., (2018) avaient exprimé un besoin de recherche dans ce domaine.
		Chapitre arbitré dans un livre ayant pour thème la supply chain de la santé	2019	Une réduction significative de la fréquence de réapprovisionnement ne signifie pas une hausse majeure des stocks aux unités de soins.	Développer une petite simulation analysant différentes politiques de gestion des stocks aux unités de soins.	
Cas B (Consolidation des magasins)	Phase 1 – analyse des bénéfices de la consolidation des magasins. Phase 2 – Simulation pour préciser la séquence de déploiement de la consolidation des	Rédaction d'un article arbitré	En cours	La simulation comme outil de formulation de la séquence de déploiement stratégique.	Trouver dans la littérature les écarts théoriques qui justifieraient l'angle de l'article.	Poursuivre des travaux sur la séquence de déploiement de la stratégie logistique dans un établissement de santé développée par

	magasins. Phase 3 – Conception d'un magasin central consolidé					Landry et al. (2016).
Cas B (gestion des stocks dans les blocs opératoires)	Étude comparative de différents systèmes de gestion des stocks dans différents blocs opératoires	Article professionnel	2018	L'amélioration de la performance de la gestion des stocks au bloc opératoire passe par l'amélioration de la gestion du bloc opératoire dans son ensemble.	Développement d'un argumentaire autour de la notion de pratiques exemplaires.	Amorcer un axe de recherche éventuel sur la gestion des stocks dans ce domaine poursuivant les travaux de Steinberg et al. (1982) selon lesquels l'on peut appliquer une logique de planification des besoins matières pour gérer les stocks du bloc opératoire.
Cas B (Gestion du parc d'équipement des aides techniques)	Étude comparative de différents systèmes de gestion des stocks du parc d'équipements des aides techniques	Article professionnel	2019	L'identification des pistes de redressement de la gestion des stocks de ces équipements alors qu'ils sont très disparates d'un site d'entreposage à l'autre.	L'article a pu ajouter les résultats d'une enquête menée dans un autre établissement de la province permettant de diversifier les résultats.	Amorcer un nouvel axe de recherche sur un cas particulier de gestion d'un parc d'équipements qui sont gérés dans une logique de prêt avec beaucoup d'incertitude sur la date de retour.
Cas B (développement d'un tableau de bord de gestion pour la direction logistique)	Recension des écrits professionnels	Conférence devant un auditoire professionnel de cadres logistiques des établissements de santé de la province de Québec.	2017	Éviter l'emballement par une multiplication des indicateurs. Sélectionner d'abord ceux que l'on peut mettre à jour aisément afin d'avoir une meilleure connexion entre le résultat et l'action.	Effort limité, car des portions d'une présentation antérieure réalisée devant le partenaire C avaient pu être reprises.	Confronter les perceptions des chercheurs concernant un tableau de bord de gestion pour une direction logistique d'un établissement de santé avec les réflexes des gestionnaires. Ce

						premier mandat nous a servi de tremplin pour étudier plus récemment la mise en œuvre d'une salle de pilotage dans une direction logistique d'un établissement de santé.
Cas C	Analyse d'une base de données de la mise sous mandat des membres d'un groupe d'achats	Chapitre arbitré dans un livre ayant pour thème la supply chain de la santé	2019	La performance d'un groupe d'achats dépasse sa réduction de coûts, ses opérations doivent aussi être performantes. Celle-ci ne dépend pas uniquement des actions du groupe, mais aussi de celles de ses membres	Effort très important, car il a fallu rédiger un article sur une analyse quantitative de données partagées par le partenaire.	Produire une application concrète des principes de gestion de la performance d'un groupe d'achats développés par les travaux de Nollet et al. (2017, 2019).
Cas D	Recension des écrits académiques sur les thèmes de la gestion des approvisionnements et de l'acquisition d'innovation	Conférence professionnelle devant une association de fournisseurs du secteur de la santé	2019	Le concept d'innovation ne signifie pas toujours qu'elle est toujours radicale et par conséquent, il est nécessaire de diversifier les stratégies d'appels au marché.	Très peu d'effort, car des portions importantes de la présentation initiale réalisée devant le partenaire ont pu être reprises.	Partager des hypothèses de travail à un auditoire professionnel a été une occasion de raffiner un nouvel axe de recherche sur les stratégies d'appels au marché dans un contexte de secteur public.
		Conférence devant un auditoire professionnel de cadres logistiques des établissements de santé de la province de Québec.	2019	Le secteur public utilise très peu de veilles stratégiques lui permettant d'articuler une stratégie d'approvisionnement dynamique.	Très peu d'effort, car des portions importantes de la présentation initiale réalisée devant le partenaire ont pu être reprises ainsi que celle réalisée auprès de l'association de fournisseurs.	

Alors que les cas A et B se déroulent dans des établissements de santé, le cas C implique un groupe d'achats. Le secteur québécois de la santé comptait trois groupes d'achats au moment des travaux. Ces derniers gèrent le processus de mise sous contrat de certains dossiers d'achats de leurs établissements-membres qui leur confient le mandat de négocier en leur nom. En 2016, le chercheur a fait une présentation lors de l'assemblée annuelle d'un des groupes d'achats sur le thème des bénéfices potentiels de la logistique hospitalière. En 2017, lors d'une autre assemblée annuelle du même groupe, le chercheur a fait une nouvelle présentation sur le thème de la gestion de la performance pour les activités de la logistique hospitalière. Il faut préciser qu'une partie des conclusions de la présentation provenaient des travaux réalisés l'année précédente auprès du cas B.

En ce qui concerne le cas D, l'auteur en compagnie de divers chercheurs a mené régulièrement des mandats de recherche pour la direction logistique du ministère de la Santé de la province de Québec et cela depuis 2014.

Dans tous les projets étudiés, la contribution du chercheur est de développer des connaissances qui permettent aux gestionnaires de prendre certaines orientations ou qui soutiennent le processus de décision de celui-ci. Il est à noter que tous ces travaux ont été réalisés parce que le chercheur voulait également être près de l'action, y voyant des occasions d'améliorer ses propres connaissances et de confronter ses perceptions des phénomènes étudiés. Aussi, chacun de ces projets a fait l'objet d'échange régulier en cours de mandat avec les partenaires concernés, ce qui permettait de calibrer le message.

En conclusion de tous les mandats, il y a eu une présentation finale et un rapport déposé auprès du partenaire. Il est à noter que ces rapports sont très synthétiques : ils définissent certains termes, donnent les grandes lignes de la méthodologie et présentent avec de nombreux détails tous les résultats. Ces rapports sont produits sur un support PowerPoint élaboré (contenant des phrases et de courts paragraphes). Bien que les présentations soient elles aussi réalisées sur ce même support, elles sont nettement plus dépouillées que les rapports.

Il est pertinent de préciser que dans le cas A ainsi que le cas C, les diffusions dans des publications académiques découlent d'appels à communications spécifiques au thème de la logistique hospitalière. Pour ce qui est du cas B, les articles professionnels s'appuient sur un partenariat informel entre l'auteur et le rédacteur en chef de cette revue. Cette dernière accepte des articles entre 2 500 jusqu'à 4 000 mots pouvant contenir jusqu'à une dizaine de références. Il s'agit d'un positionnement presque unique par le nombre de mots qui est souvent le double ou le triple d'une revue professionnelle conventionnelle qui tendra aussi à limiter au minimum le nombre de références. Compte tenu de ces caractéristiques, certains articles élaboraient des idées qui n'étaient pas présentes dans le rapport déposé auprès du partenaire. Par exemple, pour l'article publié sur la gestion des stocks au bloc opératoire, nous avons discuté du concept de pratiques exemplaires. La publication de ces articles peut se faire dans un délai de six mois après leur envoi à l'éditeur.

4. DISCUSSION

La question de recherche est de cerner comment le chercheur universitaire peut canaliser ses efforts de diffusion auprès du milieu professionnel sans compromettre ses obligations académiques? Le tableau 3 résume les différents cas étudiés selon les quatre dimensions de la présente recherche : la nature des connaissances diffusées, la nature du canal de diffusion, l'effort de diffusion et les synergies avec les obligations académiques. Le tableau 3 offre un portrait plus compressé des informations partagées précédemment.

Tableau 3 – Dimensions analysées des cas étudiés

Cas	Nature des connaissances	Canal de diffusion	Effort de diffusion	Synergies avec les obligations académiques
A	Connaissances plus universelles à partir d'expérience pratique	Deux publications académiques	Important	Immédiates
B	Connaissances plus universelles à partir d'expérience pratique	Un article académique	Important et encore cours	Pour l'instant aucune, car l'article n'est pas encore complété
	Observations	Deux articles	Moyen	Aucune, mais les projets

	pratiques avec l'apport de considérations plus conceptuelles	professionnels		pourraient lancer un axe de recherche formel
	Conseils pratiques	Une conférence professionnelle	Faible	Très faible, sauf entretenir le réseau de contacts du milieu professionnel
C	Connaissances plus universelles à partir d'expérience pratique	Une publication académique	Important	Immédiates
D	Perspectives théoriques basées sur des observations pratiques	Deux conférences professionnelles	Faible	Aucune, mais les projets pourraient lancer un axe de recherche formel

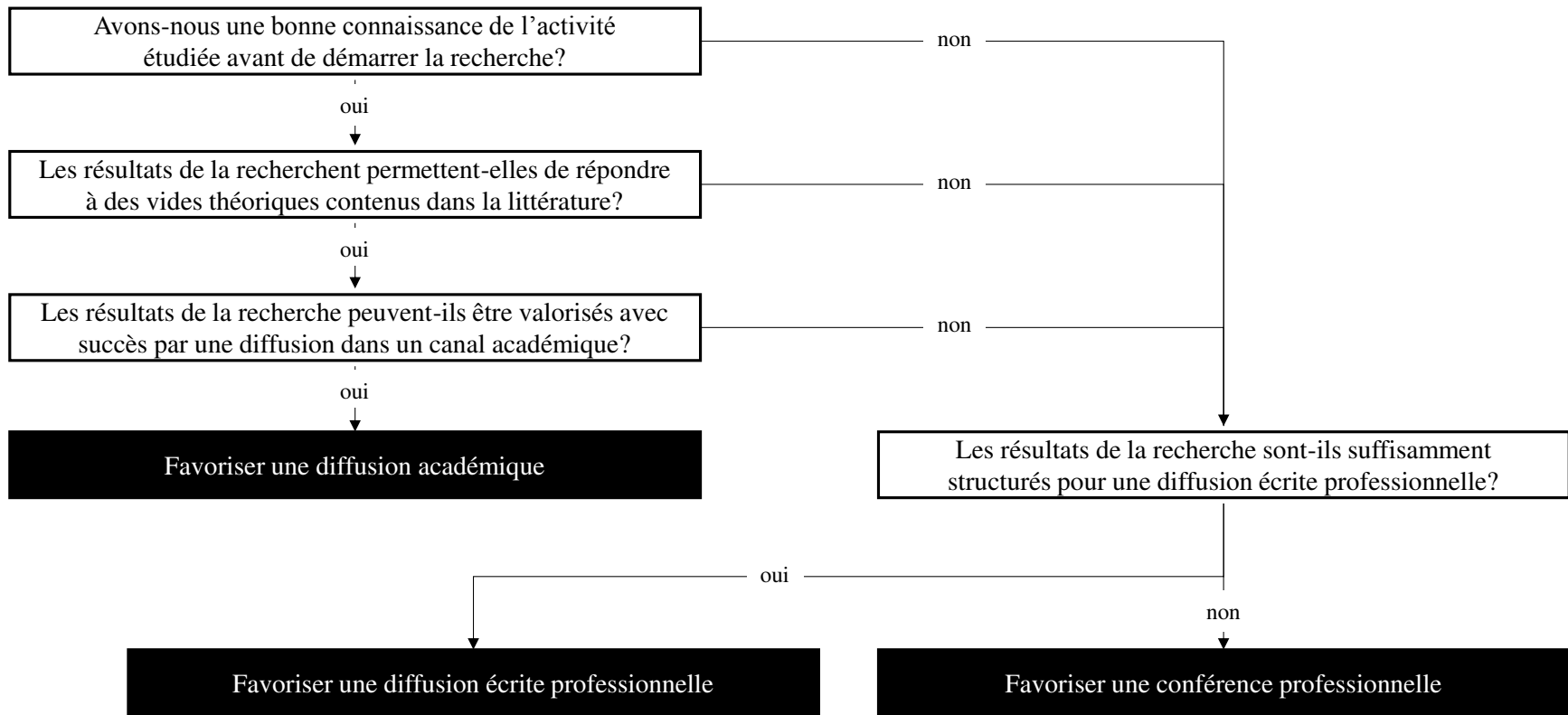
Malgré des formules de diffusion qui soient orientés pour un auditoire académique ou professionnel, la dichotomie connaissances théoriques/connaissances pratiques n'est pas aussi nette que la littérature peut l'évoquer (Coghlan, 2011; van de Ven, 2018). Les deux connaissances peuvent se côtoyer dans une même communication, mais dans un dosage différent selon le canal de diffusion. Outre le dosage, la différence la plus significative tiendra principalement à la forme : une section recension des écrits et une méthodologie nettement plus élaborée dans un article académique, deux volets de ces articles pour lesquels les gestionnaires ont un intérêt très limité (Dess et Markoczy, 2008; de-Margerie et Jiang, 2011; Soparnot et al., 2017). De plus, la conférence professionnelle est le canal de diffusion le moins exigeant comparativement aux autres formules possibles. Dans les autres situations, il y aura un effort de reformatage plus ou moins élaboré. Chen et al. (2013), Dess et Markoczy (2008) ainsi que Kieser et Leiner (2009) suggèrent que le chercheur soit bilingue pour être en mesure de s'adresser aux auditoires académique ou professionnel. Comme Barthélemy (2012), nous préférons parler d'ambidextrie. Il ne s'agit pas traduire des concepts dans un langage ou un autre, c'est l'organisation même des idées qui doit être orchestrée différemment afin de respecter les logiques et les intérêts propres à chaque public.

Quant aux synergies avec les obligations académiques, elles se situent à deux niveaux. Comme les cas A et C le démontrent, les recherches collaboratives menées ont permis de consolider des

connaissances déjà acquises sur certains thèmes de la logistique hospitalière. Les retombées ont été directes et immédiates pour les chercheurs puisqu'il y a eu des publications académiques. Le second niveau est plus incertain pour le chercheur. Il permet de tester des idées comme on le voit dans certains projets menés dans le cas B et pour le cas D. Ces diffusions permettent de confronter des idées auprès des praticiens et ainsi valider la justesse de certaines intuitions (Avenier, 2009/2010) ou identifier de nouvelles opportunités de recherche.

Par ailleurs, sur quelles bases départager si la diffusion des connaissances emprunte le chemin de la communication académique ou celui de la communication professionnelle? À partir de l'analyse des cas, nous formulons notre réponse à l'aide de la figure 1. Cette dernière offre trois extrants possibles : une communication académique, une publication professionnelle ou une conférence professionnelle. Ainsi, cette figure suggère qu'une absence de connaissance préalable de l'objet étudié devrait conduire à une communication professionnelle. Il faut nuancer cette affirmation par les propos de Hakim (2000) et Reiner (1977) qui rappelaient que la recherche collaborative pouvait amener le chercheur à adopter une attitude opportuniste afin de dégager des connaissances académiques qui n'étaient pas anticipées au départ du projet. Ainsi, la réponse définitive à cette question viendra à la conclusion de la recherche. La seconde question est possiblement la plus importante, les connaissances produites permettent-elles de traiter de certains écarts présents dans la littérature? Dans le cas d'une réponse affirmative, ces résultats peuvent-ils être valorisés dans une communication académique? Après tout, cet extrant est la retombée la plus significative pour le dossier d'un chercheur. En ce sens, ces questions rejoignent les propos de Baldrige et al. (2004) qui proposaient un modèle de positionnement de la pertinence de la recherche. Nos observations poussent un peu plus loin la réflexion en soulevant deux enjeux. D'abord, la méthodologie de recherche est-elle suffisamment solide pour passer l'épreuve d'une évaluation par les pairs? Et même dans ces circonstances, l'article a-t-il des chances raisonnables d'être accepté? Il est intéressant de noter que trois des quatre publications académiques découlent d'un appel de communications sur le thème de logistique hospitalière (voir tableau 2). La quatrième publication est encore en cours de rédaction ce qui tend à démontrer que les délais de publications ne tiennent pas toujours aux aléas du processus de diffusion des journaux académiques (McKinnon, 2013), mais de la priorisation des efforts des chercheurs.

Figure 1 – Chemin critique pour déterminer la nature de la communication retenue



Selon la figure 1 si nos réponses sont négatives et surtout, en ce qui concerne les dernières questions, il faudrait envisager une diffusion professionnelle. Dans ce dernier cas, il y a une différence entre un article professionnel et une conférence professionnelle. Le premier demande un investissement plus important alors que la seconde peut être une extension des présentations réalisées auprès du partenaire. Pour le choix d'une publication écrite, nous avons des résultats à présenter, mais dont le niveau de structuration n'est pas suffisamment élaboré pour une publication académique. Cette publication professionnelle exigera de convertir des résultats spécifiques à une organisation et à leur offrir un caractère plus universel pour rejoindre un auditoire plus vaste.

La conférence professionnelle est principalement utilisée pour tester des idées ou recueillir des questionnements des gestionnaires qui pourraient lancer de nouveaux axes de recherche. Le cas C met en lumière un autre bénéfice : ces efforts de diffusion deviennent des occasions de rehausser la crédibilité du chercheur qui démontre concrètement sa maîtrise du secteur d'activité ce qui favorisera en retour les initiatives de collaboration (Beaulieu et al., 2018).

6. CONCLUSION

La recherche collaborative est souvent promue comme une stratégie permettant de concilier les critères de rigueur et de pertinence auprès des chercheurs académiques dans le domaine du management ou celui du supply chain management. Plusieurs des cas étudiés dans cette conférence démontrent que ces initiatives de recherche collaborative ont été des occasions d'approfondir des thèmes qui avaient fait l'objet de travaux antérieurs dans le domaine de la logistique hospitalière. Nos résultats démontrent aussi que les connaissances produites ne sont pas toujours matures pour une diffusion académique. Cette situation ne signifie pas que d'autres formules ne seraient pas souhaitables, elles encouragent le rapprochement entre le milieu académique et le monde professionnel. Comme le mentionnent Nenonen et al. (2017), ces efforts de diffusions sont des occasions de socialiser, comme certains cas le démontrent, d'entretenir ou de développer le réseaux de contacts professionnels du chercheur.

Justement, à partir d'une démarche réflexive, nous avons cherché à cerner comment le chercheur peut canaliser ses efforts de diffusion auprès du milieu professionnel sans compromettre ses obligations académiques. Les cas étudiés démontrent que ces efforts de diffusion directe à un public professionnel sont compatibles avec les obligations du chercheur si celui-ci peut projeter ses efforts pour préserver ses liens avec ce milieu, qui peut offrir de nouveaux terrains d'expérimentation ou simplement valider de nouvelles pistes de recherche. Tous ces efforts de diffusion exigent du temps de la part du chercheur qui doit alors faire des choix judicieux.

Nous sommes conscients qu'une démarche réflexive peut rendre le chercheur prisonnier de ses propres schémas de pensée. Une prochaine piste de recherche serait de refaire l'exercice avec d'autres chercheurs qui réalisent aussi des recherches collaboratives afin de confronter les points de vue (Alvesson et al., 2008).

Naturellement, les expériences présentées ont leurs particularités. Les différentes collaborations décrites s'appuyaient sur plus de 15 ans de travaux réalisés dans le secteur québécois de la santé. Nous avons donc déjà suffisamment d'assises sur lesquelles travailler. Par ailleurs, la revue professionnelle retenue pour rejoindre cet auditoire possède un positionnement pratiquement unique. Ces conditions ne peuvent être reproduites dans toutes les circonstances ou pour tous les milieux.

Finalement, les formules de diffusion auprès d'un public professionnel retenues sont l'article ou la conférence. Nous considérons qu'il existe d'autres médiums qu'il faudrait explorer, par exemple, le recours à des réseaux sociaux comme LinkedIn, des webinaires ou des balados (podcasting). Ces médiums sont possiblement mieux adaptés aux nouvelles pratiques de consommation des connaissances. À tout le moins, elles permettraient de diversifier les canaux de diffusion. Il y aurait donc lieu de réaliser de nouvelles études permettant de juger de la pertinence de ces nouveaux médiums.

RÉFÉRENCES

- Alvesson, M.; Hardy, C.; Harley, B. (2008). Reflecting on reflexivity: Reflexive textual practices in organization and management theory. *Journal of Management Studies*, 45(3), 480-501.
- Amabile, T.M.; Patterson, C.; Mueller, J.; Wojcik, T.; Odomirok, P.W.; Marsh, M. Kramer, S.J. (2001). Academic-Practitioner Collaboration in Management Research: A Case of Cross-Profession Collaboration. *Academy of Management Journal*, 44(2), 418-431.
- Avenier M.J. (2009/2010). Franchir un fossé réputé infranchissable : construire des savoirs scientifiques pertinents pour la pratique. *Revue Management & Avenir*, (30), 188-206.
- Avison D.E., Davison R.M., Malaurent J. (2018). Information systems action research: Debunking myths and overcoming barriers. *Information & Management*, 55(2), 177-187.
- Baldrige, D.C.; Floyd, S.W.; Markóczy, L. (2004). Are managers from Mars and academicians from Venus? Toward an understanding of the relationship between academic quality and practical relevance. *Strategic Management Journal*, 25(11), 1063-1074.
- Barthélemy, J. (2012). Pour une recherche en gestion conciliant rigueur et pertinence. *Revue Française de Gestion*, (228), 269-283.
- Beaulieu, M.; Rebolledo, C.; Roy, J.; Landry, S. (2018). La recherche-action dans le domaine du supply chain management: Quelles conditions clés? *Revue Française de Gestion*, (277), 61-76.
- Blouin, J.P.; Beaulieu, M.; Landry, S. (2001). Systèmes de réapprovisionnement des unités de soins: description et implications organisationnelles. *Logistique & Management*, 9(2), 43-53.
- Boer, H.; Holweg, M.; Kilduff, M.; Pagell, M.; Schmenner, R.; Voss, C. (2015). Making meaningful contribution to theory. *International Journal of Operations & Production Management*, 35(9), 1231-1252.
- Brannick, T.; Coghlan, D. (2006). To know and to do: Academics' and practitioners' approaches to management research. *Irish Journal of Management*, 26(2), 1-22.
- Carter, C.R. (2008). Knowledge production and knowledge transfer: Closing the research-practice gap. *Journal of Supply Chain Management*, 44(2), 78-82.
- Chen, C.Y.; Wu, Y.C.J.; Wu, W.H. (2013). A sustainable collaborative research dialogue between practitioners and academics. *Management Decision*, 51(3), 566-593.

Coghlan, D. (2011). Action research: Exploring perspectives on a philosophy of practical knowing. *Academy of Management Annals*, 5(1), 53-87.

de- Margerie, V.; Jiang, B. (2011). How relevant is OM research to managerial practice? An empirical study of top executives' perceptions. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(2), 124-147.

Dess, G.G.; Maroczy, L. (2008). Rather than searching for the silver bullet, use rubber bullets: a view on the research-practice gap. *Journal of Supply Chain Management*, 44(2), 57-62.

Eikeland, O. (2012). Action research – Applied research, intervention research, collaborative research, practitioner research, or praxis research? *International Journal of Action Research*, 8(1), 9-44.

Fabbe-Costes, N. (2018). Logistics knowledge creation in joint industry-academia research projects: the importance of dialogue and co-construction. *Knowledge Management Research & Practice*, 16(4), 464-476.

Farjoun, M.; Ansell, C.; Boin, A. (2015). Pragmatism in organization studies: Meeting the challenges of a dynamic and complex world. *Organization Science*, 26(6), 1787–1804.

Gammelgaard, B. (2004). Schools in logistics research? A methodological framework for analysis of the discipline. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 34(6), 479-491.

Hakim C. (2000). *Research Design, second edition*, Routledge, Londres.

Hinkin T.R., Holtom B.C., Klag M. (2007). Developing Mutually Beneficial Relationships between Researchers and Organizations. *Organizational Dynamics*, 36(1), 105-118.

Kieser, A.; Leiner, L. (2012). Collaborate with practitioners: But beware of collaborative research. *Journal of Management Inquiry*, 21(1), 4-28.

Kieser, A.; Leiner, L. (2009). Why the rigour–relevance gap in management research is unbridgeable. *Journal of Management Studies*, 46(3), 516-533.

Landry, S.; Beaulieu, M.; & Roy, J. (2016). Strategy deployment in healthcare services: A case study. *Technological Forecasting and Social Change*, 113(Part B), 429-437.

- Landry, S.; Blouin, J.-F.; Beaulieu, M. (2004). Réapprovisionnement des unités de soins : Portrait de six hôpitaux québécois et français. *Logistique & Management – numéro spécial logistique hospitalière*, 13-20.
- Liu, X.; Wu, Y.-C.J.; Goh, M. (2015). Collaborative academic–industry SCM research and knowledge building. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 19(1), 19-40.
- Marcel, J.F.; Olry, P.; Rothier-Bautzer, É.; Sonntag, M. (2002). Les pratiques comme objet d’analyse. *Revue française de pédagogie*, (138), 135-170.
- Marcos, J.; Denyer, D. (2012). Crossing the sea from They to We? The unfolding of knowing and practising in collaborative research. *Management Learning*, 43(4), 443-459.
- McKinnon A.C. (2013). Starry-eyed: journal rankings and the future of logistics research. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 43(1), 6-17.
- Mesny, A.; Mailhot, C. (2010). La collaboration entre chercheurs et praticiens en gestion. *Revue Française de Gestion*, (202), 33-45.
- Morrisette, J. (2013). Recherche-action et recherche collaborative : Quel rapport aux savoirs et à la production de savoirs? *Nouvelles Pratiques Sociales*, 25(2), 35-49.
- Müller M. (2005). Action research in supply chain management – An introduction. in Kotzab, H.; Seuring S., Müller M.; Reiner, G. *Research Methodologies in Supply Chain Management*, Heidelberg, Physica-Verlag, p. 349-364.
- Nenonen, S.; Brodie, R.J.; Storcka, K.; Peters, L.D. (2017). Theorizing with managers: how to achieve both academic rigor and practical relevance? *European Journal of Marketing*, 51(7/8), 1130-1152.
- Nollet, J.; Beaulieu, M.; Fabbe-Costes, N. (2019). Measuring Purchasing Groups Performance in the Health Care sector. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 36(4), 514-526.
- Nollet, J.; Beaulieu, M.; Fabbe-Costes, N. (2017). The impact of performance measurement on purchasing group dynamics: The Canadian experience. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 23(1), 17-27.
- Perea, E.; Brady, M. (2017). Research rigor and the gap between academic journals and business practitioners. *Journal of Management Development*, 36(8), 1052-1062.

- Reimer J.W. (1977). Varieties of opportunistic research. *Urban Life*, 5(4), 467-477.
- Rossetti, M.D., Buyurgan, N.; Pohl, E. (2012). Medical Supply Logistics. in Hall, R., *Handbook of Healthcare System Scheduling*, Ann Arbor, Springer.
- Rouquet A. (2013). Face à la tyrannie des étoiles : révoltons-nous! *Revue Française de Gestion*, (267), 133-147.
- Shapiro, D.L.; Kirkman, B.L.; Courtney, H.G. (2007). Perceived causes and solutions of the translation problem in management research. *Academy of Management Journal*, 50(2), 249-266.
- Simpson D.; Meredith J.; Boyer K.; Dilts D.; Ellram, L.M.; Leong G.K. (2015). Professional, research, and publishing trends in operations and supply chain management. *Journal of Supply Chain Management*, 51(3), 87–100.
- Slack N.; Lewis M.; Bates H. (2004). The two worlds of operations management research and practice: Can they meet, should they meet? *International Journal of Operations & Production Management*, 24(4), 372-387.
- Soparnot, R.; Arreola, F.; Borel, P. (2017). L'utilité de la recherche en gestion pour les managers. *Revue Française de Gestion*, (267), 117-132.
- Steinberg, E.; Khumawala, B.; Scamell, R. (1982). Requirements planning systems in the health care environment. *Journal of Operations Management*, 2(4), 251-259.
- Stentoft J.; Rajkumar, C. (2018). Balancing theoretical and practical relevance in supply chain management research. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 48(5), 504-523
- Van de Ven, A.H. (2018). Academic-practitioner engaged scholarship. *Information & Organization*, 28(1), 37-43.
- Vinot, D. (2011/2012). L'accompagnement à la recherche dans le cadre des recherche-interventions en sciences de gestion. *Projectique*, (8-9), 185-197.
- Volland, J.; Fügener, A.; Schoenfelder, J.; Brunner, J.O. (2017). Material logistics in hospitals: A literature review. *Omega*, 69©, 82-101.
- Waddington, D. (2004). Participant Observation. In: Cassell, C., Symon, G. (Eds) *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*. Sage, London, p. 154-164.

Westbrook R. (1995). Action research: a new paradigm for research in production and operations management. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(12), 6-20.

Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods, 4th Edition*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Zhang, W.; Levenson, A.; Crossley, C. (2015). Move your research from the Ivy Tower to the board room: A primer on action research for academics, consultants, and business executives. *Human Resource Management*, 54(1), 151-174.

Zolkiewski J. (2018). Bridging the relevance-ranking chasm: mission impossible? *European Business Review*, 30(2), 128-144.