



HAL
open science

Le hubs de savoir

Aude Ducroquet

► **To cite this version:**

Aude Ducroquet. Le hubs de savoir : Entre création et circulation des savoirs. Gestion et management. université d'angers, 2022. tel-03701859

HAL Id: tel-03701859

<https://univ-angers.hal.science/tel-03701859>

Submitted on 22 Jun 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Note de présentation des travaux de recherche en vue de l'obtention de

L'Habilitation à Diriger des Recherches

LES HUBS DE SAVOIRS

Entre création et circulation des savoirs

Aude DUCROQUET



Jury

Madame Frédérique CHEDOTEL, Professeur des Universités, Université d'Angers, Examineur

Madame Cécile CLERGEAU, Professeur des Universités, Université de Nantes, Examineur

Monsieur Régis DUMOULIN, Professeur des Universités, Université d'Angers, Directeur de recherche

Monsieur Pascal LIEVRE, Professeur émérite, Université Clermont Auvergne, Examineur

Monsieur Diego RINALLO, Professeur associé, EM-Lyon, Rapporteur

Monsieur Richard SOPARNOT, Professeur HDR, ESC Clermont Business School, Rapporteur

Madame Isabelle VANDANGEON-DERUMEZ, Professeur des Universités, Université d'Evry Val d'Essonne - Université Paris Saclay, Rapporteur

Soutenue publiquement le 29 mars 2022



A A.K.A.

« L'université n'entend donner aucune approbation ni
improbation aux opinions émises dans les travaux des étudiant·es :
ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs
auteurs. »

REMERCIEMENTS

Au long de cet itinéraire de recherche, de ces vingt dernières années, j'ai eu la chance d'être accompagnée, guidée, aidée par plusieurs personnes que j'aimerais remercier ici.

Je voudrais, tout d'abord, exprimer ma profonde gratitude envers Régis Dumoulin. Il a guidé mes tous premiers pas, puis les suivants et encore aujourd'hui ses conseils me sont précieux. Nos échanges et sa vision du métier sont une source inépuisable d'enrichissement. Pour sa bienveillance, son empathie et sa disponibilité, je tenais à le remercier, je lui dois beaucoup et tellement plus.

Mes remerciements s'adressent aux Professeurs qui ont accepté de participer à ce jury et de m'accompagner dans cette Habilitation à Diriger des Recherches.

Je remercie Isabelle Vandangeon-Derumez qui a accepté de rapporter ce travail. Notre collaboration autour de la thèse de Vincent Larquet m'apporte de nombreux enseignements et me guide dans mon initiation d'encadrement de thèse.

Je remercie Richard Soparnot, rapporteur de ce travail, nos échanges ont toujours été riches et je le remercie de m'avoir fait confiance pour faire partie du CSI de deux de ses doctorants.

Je remercie Diego Rinallo qui a également accepté de rapporter ce travail. Nous nous connaissons depuis peu mais ses travaux ont guidé l'avancée de mes recherches et je sais que nos futurs échanges seront fructueux.

Je remercie également Cécile Clergeau d'être présente à ce jury, je n'aurais pu imaginer les choses autrement. Elle m'a encouragée lors de mon arrivée à Angers et m'a donné l'opportunité d'intégrer la jolie famille de l'AFMAT.

Je remercie également Frédérique Chédotel de participer à ce jury, son expertise en innovation et en intelligence collective m'apportera de nouveaux et précieux conseils et j'espère que nous collaborerons dans le futur.

Je remercie enfin Pascal Lièvre, sa présence dans ce jury m'honore. Je l'ai rencontré lors d'un congrès de l'AGeCSO. Ce congrès portant sur les connaissances a été pour moi un tournant dans mes projets de recherche, la manière dont le congrès s'est déroulé et l'ébullition qui en émanait, a fait naître mon intérêt pour les hubs de savoirs.

J'adresse une pensée sincère à mes co-auteurs avec lesquels j'ai eu un immense plaisir à travailler et à collaborer.

Je marque mon attachement à mes collègues préférés, ils sont peu nombreux et se reconnaîtront, nos échanges me renforcent et me donnent envie de poursuivre ma route.

Je tiens également à remercier toutes les personnes avec lesquelles j'ai eu l'opportunité de mener des projets constructifs :

- Cathy et Fabienne pour leur accompagnement à la DRRT,
- Philippe V. pour sa confiance depuis 2014 et pour toutes les missions qu'il m'a confiées...
- L'équipe du RFI, du TIL et aujourd'hui de la Chaire, Philippe B., Solène, Laure, Jean-Jacques, Benoit et particulièrement Sophie,
- L'équipe de l'UA Factory, du SUIO-IP et de Pépité et principalement Christine, Chloé et Antoine,
- Les professionnels qui m'ont ouvert leurs portes mais un merci particulier à Jacques, Frédéric, Marc, Vincent et Anthony.

J'ai bénéficié d'un cadre de travail agréable et propice aux projets, je suis redevable à l'Université d'Angers, à son Président et à son personnel, et j'adresse un merci spécifique à l'équipe du GRANEM et particulièrement à son équipe administrative pour son aide : Monique, Anne-Laure et Pierre, et également à Karine.

Merci à mes amis et ma famille pour leur soutien sans faille même si mon absence est bien trop présente.

A toi Papa, tu es mon roc. A toi ma sœur, pour être toujours là.
A Toi, tu es mon apaisement.

A vous mes enfants, vous êtes mon inspiration et ma détermination mais surtout mon soleil, mon repère et mon phare.

A toi Maman, ton absence est toujours aussi lourde mais la force que tu m'as transmise me permet de traverser bien des tempêtes.

LISTE DES ABREVIATIONS

ADN : Acide DésoxyriboNucléique
AFMAT : Association Française de Management du Tourisme
AIMS : Association Internationale de Management Stratégique
Ajd : aujourd'hui
ALL : Autour du Louvre Lens
ANR : Agence Nationale de la Recherche
ATL : Angers TourismLab.
C (exemple **C1**) : Chapitre d'ouvrage (premier chapitre d'ouvrage)
CCMP : Centrale de Cas et de Médias Pédagogiques
CD-Logic : Customer Dominant Logic
CIFRE : Convention Industrielle de Formation par la REcherche
CIR : Crédit Impôt Recherche
CIS : Community Innovation Survey
Comm : COMMunication
CONNECT : CONstruction, Naissance, Evolution de Cluster Tourisme
CREER : Créativités et innovations dans l'industrie des rencontres et événements
CROITRE : Créativité, Réseau, Organisations, Intelligence collective et Transformations dans les Rencontres professionnelles et Evénements
CSI : Comité de Suivi Individualisé
CV : Curriculum Vitae
DEA : Diplôme d'Etudes Approfondies
DGE : Direction Générale des Entreprises
DIU D2E : Diplôme Inter-Universitaire Etudiant-Entrepreneur
DRRT : Délégation Régionale à la Recherche et la Technologie
DU EIT : Diplôme Universitaire Entreprendre et Innover dans le Tourisme
EDAM : Enseigner Différemment pour Apprendre Mieux
ERIE : Enquête sur les Relations Inter-Entreprises
ESTHUA : Etudes Supérieures de Tourisme et d'Hôtellerie de l'Université d'Angers
FCE : Field Configuring Events
FIT : Festival International du Tourisme
FNEGE : Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises
FSC : Foires, Salons, Congrès
GIS Etudes Touristiques : Groupement d'Intérêt Scientifique Études Touristiques
GREMI : Groupe de Recherche Européen sur les Milieux Innovateurs
HDR : Habilitation à Diriger des Recherches
IA : Intelligence Artificielle
IAE : Institut d'Administration des Entreprises
INSEE : Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques
JEI : Jeunes Entreprises Innovantes
JEM : Jeux Equestres Mondiaux
KIBS: Knowledge Intensive Business Services
KM : Knowledge Management
LabCom RiMeC : Laboratoire Commun Réinventer le Média Congrès
MACCA : Méthodes et Approches Créatives et Critiques de l'Apprentissage et de la formation au management
MESRI : Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation

MEV : Métiers de l'Événement
MP (exemple : **MP1**) : Manifestation Professionnelle (Première intervention lors d'une manifestation Professionnelle)
OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economiques
R (exemple: **R1**): Revue (première publication dans une revue)
RP (exemple: **RP1**): Revue Professionnelle (première publication dans une revue professionnelle)
RBV : Resource Based View
RDI : Recherche, Développement, Innovation
RFG : Revue Française de Gestion
RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises
R&D : Recherche et Développement
SESSI : Service Statistique Ministériel de l'Industrie
SHS : Sciences Humaines et Sociales
TCT : Théorie des Coûts de Transaction
TIL : Tourisme InnovationLab.
TNI : Théorie Néo-Institutionnelle
UA : Université d'Angers
UFR : Unité de Formation et de Recherche
UNIMEV : Union des Métiers de l'Événement
WS (Exemple **WS1**) : Workshop (première intervention lors d'un workshop)

SOMMAIRE

Remerciements.....	6
Liste des abréviations	8
Sommaire	11
Introduction	13
PARTIE 1- Le cadre d'analyse de nos travaux de recherche	19
Chapitre 1. Positionnements épistémologiques et méthodologiques.....	21
1. Interpretative born	23
2. En phase apprentissage et réflexion	30
3. La recherche et les projets.....	35
Chapitre 2. Les relations d'innovation : une délicate union	43
1. Les relations de délégation dans l'activité de R&D	43
2. Les réseaux d'innovation	54
3. L'innovation à travers nos activités périphériques	68
PARTIE 2- Les hubs de savoirs : enjeux et perspectives	73
Chapitre 1. La création et l'échange de connaissances au centre des relations inter-organisationnelles	75
1- Quatre hubs de savoirs	75
2. Les apports du cas doctoral : l'équipe projet comme hub de connaissances	87
c- Quelles suites à donner ?.....	89
Chapitre 2. Quel sera notre demain ? entre ouvertures, envies, perspectives et prospectives... ..	93
1- Notre programme de recherche	93
2- Missions et actions, quelles seront nos priorités ?.....	99
Conclusion	111
Annexes	113
Annexe 1 [CV].....	113
Bibliographie	121
WEBOGRAPHIE	133
Table des tableaux	135
Table des Illustrations	137
Table des matières.....	139
Abstract.....	142
Résumé	142

INTRODUCTION

La question de préparer notre Habilitation à Diriger des Recherches (HDR) s'est posée à nous lors d'une première demande d'encadrement de thèse. Nous avons profité de l'occasion pour nous demander comment nous souhaitons faire évoluer notre carrière.

Nous avons marqué un temps d'arrêt afin de prendre du recul pour dresser un bilan de notre parcours, de faire le point sur les orientations prises par nos travaux mais également sur le sens et le contenu de notre itinéraire de chercheur. Ce point d'étape nous a permis de regarder le chemin parcouru en tentant d'en refléter la cohérence et la pertinence mais aussi d'en partager la dynamique et les enjeux. Tout cela, dans le but de mieux imaginer la suite, les nouvelles directions à prendre, l'itinéraire à venir.

Au départ de cette réflexion, plusieurs questions se sont posées :

- Comment rendre cohérent et linéaire un parcours de recherche qui a été parsemé d'embûches, d'opportunités, de hasard et d'intuition ?
- Est-ce le bon moment ? Sommes-nous prête pour cet exercice ? Avons-nous le courage de mener une réflexion sur notre travail ?
- Comment retracer notre histoire ? Jusqu'à quel point pouvons-nous parler de nous, dans notre intime ? Révéler notre identité de chercheur ? Nous dévoiler ?

Il nous aura fallu cinq années pour oser franchir le cap, cinq années de maturation de ce projet, cinq années pour oser affronter l'épreuve du miroir et du rétroviseur et pour se projeter dans notre futur, cinq années pour assumer nos choix, cinq années pour nous lancer dans cette HDR.

Nous commencerons par définir la manière dont nous avons conçu cette HDR (1), avant de présenter successivement les deux grandes parties de notre synthèse, la première rétrospective (2) et la seconde à visée prospective (3).

QUELLE HDR AVONS-NOUS VOULU PRESENTER ?

Dans ce travail d'HDR, il ne s'agissait pas de refaire ni la thèse ni les travaux menés depuis, ni de rédiger un nouveau travail doctoral. Nous présentons notre parcours de chercheur en positionnant nos travaux dans les mouvements scientifiques, nos démarches dans les positionnements épistémologiques et méthodologiques et en nous situant aujourd'hui, avec nos envies et nos priorités.

Notre volonté était de donner du sens, de dégager une certaine logique à la fois rétrospective et prospective pour comprendre notre « itinéraire » de chercheur.

Nous avons commencé par investiguer nos propres travaux avec un regard neuf, plus mature et critique : la thèse, les premiers articles, puis les plus récents. Cet exercice a permis la redécouverte de nos travaux et une certaine forme d'apaisement en acceptant leurs lacunes et leurs particularités.

Nous avons voulu resituer nos travaux dans l'ensemble de nos missions. Nous sommes enseignant-chercheur et nous ne concevons pas le cloisonnement de nos fonctions. La recherche et l'enseignement sont intrinsèquement liés et l'ensemble des fonctions que nous avons exercées ainsi que les projets menés forment un « tout » que nous ne saurions (voudrions) démêler. Ainsi, cette synthèse d'HDR relie volontairement nos missions et nos activités aussi variées soient-elles ; elles sont toutes d'une richesse incroyable et elles ont permis de nous construire et de grandir dans notre rôle de chercheur.

Nous avons voulu également une HDR introspective ; il ne s'agit pas d'une analyse ou d'une thérapie, mais d'une acceptation de nous-même en toute transparence et honnêteté. Plutôt que de nous cacher derrière une synthèse purement scientifique de nos travaux, nous cherchons à comprendre et à clarifier notre évolution et notre cheminement. Nous souhaitons également nous projeter dans le futur que ce soit pour continuer notre itinéraire de recherche (quel chemin prendre à ce nouveau carrefour professionnel) ou pour embrasser nos nouveaux rôles de transmission de notre passion de la recherche (en apportant la rigueur nécessaire et en soulignant les joies qu'elle procure).

Notre HDR n'est donc pas en soi qu'un point d'aboutissement, c'est aussi et avant tout une ouverture vers des perspectives riches pour poursuivre l'histoire en essayant de nous faire plaisir avant tout.

UNE PREMIERE PARTIE DE SYNTHESE ET D'ANALYSES

Deux chapitres viendront composer cette première partie principalement rétrospective.

Dans le premier chapitre, nous retracerons le positionnement épistémologique que nous avons adopté tout au long de notre itinéraire de recherche ainsi que les démarches méthodologiques auxquelles nous avons eu recours.

Cette réflexion est un passage obligé dans ce travail d'HDR puisqu'il nous permet de mieux comprendre notre itinéraire de recherche et la manière dont nous concevons la recherche tant dans sa démarche que dans son orientation. Cette étape nous permettra également de mieux appréhender nos futurs encadrements de thèse.

Notre posture n'a pas été rectiligne et nous avons été à la découverte de nouveaux positionnements et de nouvelles démarches à la fois en fonction de nos apprentissages, de nos co-auteurs, de notre personnalité et des sujets investis.

Notre travail de chercheur, qui commence en DEA, nous amène rapidement à opter pour l'interprétativisme avec un cadre méthodologique qualitatif basé sur les données qualitatives et l'étude de cas. Ce positionnement est fondamentalement celui que nous avons adopté à la fois pendant notre travail doctoral et les travaux que nous avons menés en parallèle.

Nous avons lors de notre thèse, découvert la théorie enracinée qui correspond à nos approches exploratoires et qui nous permet d'interpréter la réalité que nous cherchons à comprendre. Nous percevons l'analyse des entretiens comme une lecture orientée visant à apporter du sens. Cinq études de cas ont enrichi notre parcours de recherche.

La deuxième partie de notre parcours s'est davantage orientée vers des recherches collaboratives et nous avons apporté une attention particulière à nos liens avec les professionnels¹. Nous souhaitons développer notre rôle de médiatrice et de « sensibilisatrice » à la recherche académique auprès des praticiens.

Nous avons eu l'opportunité de mener des projets qui sont devenus des projets de recherche : un projet de veille pour notre UFR, le développement d'un cluster tourisme et la mise en place d'expérimentations dans le domaine de l'événementiel.

¹ Nous utiliserons le terme « professionnel.s » pour faire référence aux praticiens que nous avons pu rencontrer. Nous tenons à signaler que nous considérons les chercheurs et enseignants-chercheurs comme des « professionnels » mais que pour faciliter la distinction nous utiliserons les termes de « chercheur.s » ou « enseignant.s-chercheur.s » quand nous nous intéressons aux universitaires et de « praticien.s » ou de « professionnel.s » quand nous faisons référence aux acteurs du secteur privé et des institutions.

Nous démontrerons dans ce chapitre que nos futures recherches seront collaboratives et enracinées dans leur terrain.

Le second chapitre reliera nos deux grands thèmes de recherche qui sont les relations inter-organisationnelles et l'innovation.

Cette analyse quasi-chronologique délaisse volontairement le corps de démonstration de nos travaux pour mettre en avant la cohérence de notre cheminement, les axes majeurs de notre parcours de recherche et les résultats que nous avons obtenus.

La première partie reprendra nos travaux à partir du DEA jusqu'à notre mutation à Angers et se basera principalement sur notre travail doctoral, ses prolongements et les travaux qui en découlent. Notre thèse a pour titre « *l'impartition de la R&D. Les spécificités d'une pratique de délégation atypique : une approche enracinée* ». Sa problématique centrale repose sur le pourquoi et le comment d'une délégation de la R&D.

Nous avons cherché à comprendre pourquoi une activité, apparemment cœur de métier, pouvait être confiée à un tiers et quels étaient les points centraux de la coordination d'une telle relation de délégation.

Un premier focus² présentera nos recherches sur la propriété intellectuelle pour lesquelles nous avons eu recours à une démarche quantitative et aux courants des chemins de dépendance.

La seconde partie du chapitre présentera l'autre volet de nos travaux. Ceux-ci reposent toujours sur les relations inter-organisationnelles, mais cette fois plus sur les aspects coopératifs. Par la même occasion, nous délaissions l'activité R&D d'entreprises industrielles pour nous intéresser à l'innovation dans des entreprises de service et plus spécifiquement dans le domaine du tourisme et de l'événementiel. Nous nous attarderons sur les relations entre les organisations dans le domaine touristique en nous concentrant sur les contrats de destination et les clusters touristiques. Nous montrerons que pour une destination, il est essentiel de regrouper les parties prenantes, souvent autour d'un projet spécifique (un événement cf. focus 3, un site culturel comme le contrat Autour du Louvre Lens...). Nous mettrons également en avant la notion d'entrepreneuriat touristique.

Dans le focus 2, nous ferons le lien entre enseignement et innovation en relatant nos réflexions en termes de pédagogie innovante.

Enfin, dans une dernière sous-partie, nous vous présenterons nos activités et missions ayant un lien avec les relations inter-organisationnelles et/ou l'innovation.

² Quatre focus seront présentés au fil de la lecture. Ces focus ont pour ambition de détailler et d'illustrer quatre thématiques de notre itinéraire de recherche qui ont joué un rôle prégnant dans notre itinéraire de recherche sans être liées à notre thème d'HDR. Vous le retrouverez pp. 52-53, pp. 58-59, pp. 66-67, pp. 82-84.

UNE SECONDE PARTIE PROSPECTIVE PRESENTANT NOS PERSPECTIVES

Cette seconde partie aura une visée plus prospective.

Le premier chapitre se concentrera sur les hubs de savoirs et de connaissances³, thème que nous avons choisi de mettre en avant dans cette HDR. Nous montrerons que l'échange et la création de connaissances sont au cœur de nos travaux à travers l'étude de quatre hubs de savoirs.

Cette réflexion a réellement commencé avec notre projet de veille pour notre UFR. Ainsi, nous avons mené une première réflexion scientifique sur la création, la transmission et la capitalisation des connaissances. La question centrale était de déterminer si l'Esthua pouvait devenir une plateforme collaborative de savoirs et de connaissances en tourisme. En faisant référence aux travaux sur le Knowledge Management (KM) et à ceux portant sur l'économie du savoir, nous montrerons l'importance du collectif dans une telle démarche. Nous appuierons sur le rôle central d'une université comme entité créatrice de connaissances mais également de diffusion et de vulgarisation du savoir.

Notre engagement dans la création du *Tourisme InnovationLab.*, cluster régional visant à favoriser le développement de l'innovation touristique, constitue également pour nous, un objet de recherche avec cette volonté d'en faire un hub de savoirs, un lieu de création et d'échanges de connaissances ancré dans son territoire. Aussi, nous avons eu recours aux travaux du GREMI sur les milieux innovateurs et à ceux de Nonaka et Takeuchi (1995) sur la notion de *Ba*, notion qui nous est chère et que nous utilisons dans de nombreuses recherches. Ces travaux permettront de mettre en évidence la place de la traduction, de la réciprocité et de la confiance.

Troisième hub auquel nous nous intéresserons : l'événement. Au travers de nos travaux sur les congrès et les salons thématiques, nous souhaitons montrer comment un événement peut être un hub de savoirs d'une grande richesse bien qu'il ne soit qu'éphémère. L'essence même des congrès est d'être un hub de savoirs avec notamment la diffusion et l'échange de connaissances. Pour les salons thématiques, nous montrerons l'importance de la co-création (en nous aidant des travaux sur la CD-Logic) entre les visiteurs, qui sont dans nos cas d'études des fans et des passionnés. Le salon se transforme en plateforme communautaire permettant de vivre une expérience commune.

Enfin, le quatrième hub que nous considérerons, est la chaire de recherche que nous avons montée qui prendra la suite du cluster TIL.

³ La langue française, à la différence des anglo-saxons apporte une distinction entre savoir et connaissance, nous utiliserons, le plus souvent, dans ce travail ces deux termes comme des synonymes.

Elle favorisera la valorisation et la vulgarisation scientifique et permettra des échanges entre chercheurs, professionnels, institutionnels, entrepreneurs et étudiants. Notre projet repose sur l'importance d'être « bilingue » et sur la notion de communauté et d'animation.

Le Focus 4 (pp. 82-84) nous apportera des éléments de réponse concernant les *Ba* à travers des expérimentations réalisées pour des professionnels de l'événementiel.

Nous reprendrons par la suite notre étude de cas issue de notre travail doctoral pour y extraire des éléments éclairant notre analyse sur les hubs de savoirs.

Notre cas se concentrait sur des relations entre une grande entreprise et un prestataire de R&D. Lors de ces délégations, une équipe projet se met en place et un hub transitoire se forme.

Nous analyserons pour clore ce chapitre les points centraux qui nous intéressent dans l'étude des hubs de savoirs ainsi que nos perspectives de travaux.

Le second chapitre sera introspectif et personnel, il nous emmènera dans notre futur et nos envies.

Nous présenterons un programme de recherche établi à partir de nos perspectives énoncées précédemment mais se concentrant sur le terrain de jeux qui nous intéresse particulièrement : les événements.

Nous verrons comment les travaux issus des *field configuring events*, du KM ou encore de l'intelligence collective peuvent nous aider à comprendre comment les Foires, Salons et Congrès peuvent devenir des hubs de savoirs et comment ils peuvent se transformer pour répondre aux nouvelles tendances et enjeux sociétaux de demain.

Dans un dernier temps, nous présenterons nos actions et nos missions pour demain. Tout d'abord, en termes de stratégie de publication, nous détaillerons notre portefeuille de publications.

Nous apporterons une réflexion sur la manière dont nous souhaitons accompagner les jeunes chercheurs en partant de nos premières expériences.

Nous exprimerons également notre volonté d'œuvrer pour la valorisation de la recherche et notre envie d'être un passeur de connaissances mais également une médiatrice et une « sensibilisatrice » à la recherche académique.

Enfin, nous listerons les activités annexes sur lesquelles nous souhaitons nous investir pour continuer à progresser et à apprendre.

Le tout en prenant du plaisir ...

PARTIE 1- LE CADRE D'ANALYSE DE NOS TRAVAUX DE RECHERCHE

Cette première partie, à visée plutôt rétrospective, se décomposera en deux chapitres : l'un sera consacré à notre posture, l'autre s'intéressera à nos travaux portant sur les relations inter-organisationnelles en innovation.

Nous avons retracé dans cette partie l'itinéraire de recherche que nous avons suivi de nos débuts (notre DEA en Stratégie et Management des Organisations débuté en 2001) jusqu'à ces dernières années. Deux points ont été décortiqués : la manière dont nous avons mené nos recherches et l'objet de nos travaux. Le chemin n'est pas linéaire et nous avons parfois emprunté de nouveaux accès voire même certaines voies sans issues. Nous avons parfois préféré revenir sur notre artère principale et dans d'autres cas, nous avons apprécié les nouvelles découvertes et nous avons choisi de suivre ces nouvelles perspectives.

Dans le premier chapitre, nous mènerons une réflexion sur la connaissance et l'accès au réel et sur la manière dont nous nous positionnons en tant que chercheur. Notre voie principale est l'interprétativisme et nous nous sommes engagée avec plaisir dans des modèles coopératifs aussi bien des modèles dialogiques que des recherches basées sur l'action.

Nous vous présenterons également nos réflexions quand nous avons pris le temps de nous arrêter le long de notre chemin pour nous interroger sur l'utilité de notre travail et les liens que nous devons avoir avec les praticiens.

Dans le second chapitre, nous exposerons l'objet que nous avons exploré tout au long de notre itinéraire. Il s'agissait au début de regarder les relations inter-organisationnelles dans le cas particulier de la délégation de projets de R&D. Puis nous avons choisi de nous intéresser à d'autres types de relations inter-organisationnelles de type collaboratives et dans d'autres secteurs d'activités : des activités de service que sont le tourisme et l'événementiel, filières où l'activité de R&D est pratiquement inexistante et où l'on se concentre plus sur l'innovation dite « élargie ». Il ne s'agit pas ici de reprendre l'ensemble de nos travaux et de les résumer mais bien de comprendre notre progression à travers ces deux grandes thématiques abordées par nombre de travaux.

CHAPITRE 1. POSITIONNEMENTS EPISTEMOLOGIQUES ET METHODOLOGIQUES

« Qu'on y soit attentif ou pas, toute recherche s'inscrit dans un cadre épistémologique explicite ou implicite » (Van de Ven, 2007, p. 36).

Réfléchir à l'évolution de son positionnement épistémologique et méthodologique⁴ permet de mieux comprendre son parcours de recherche et de mieux envisager l'accompagnement futur de jeunes chercheurs.

Dans le cadre de ce travail d'HDR, il n'était donc pas envisageable de faire l'impasse sur cette réflexion ni de la résumer en quelques lignes.

Tout d'abord, peut-on se poser la question de la **finalité de notre métier**.

Ce à quoi nous répondons : produire de la connaissance, mais des connaissances utiles qui puissent éclairer et aider les acteurs qui sont confrontés aux problèmes de management (Thiétart, 2014). Nous ajoutons : de la connaissance provisoirement « vraie » puisque dans l'action il n'y a pas de réel durable, les sciences de gestion étant inscrites dans l'action, les connaissances qui en sont issues ne sont vraisemblablement pas installées pour toujours.

Une deuxième question se dessine : **qu'est-ce que chercher ?**

Pour Moriceau (2019, p355), « être en recherche, (se) mettre en mouvement, c'est ne pas détenir la vérité, c'est être en apprentissage, vouloir apprendre, vouloir comprendre ». Ainsi, nous rejoignons Grinschpoun (2018), chercher est une quête de sens, une tentative de compréhension d'un phénomène dans un contexte particulier. Cet apprentissage et ces découvertes permanents permettent un bouillonnement perpétuel et un foisonnement de réflexions et d'idées nouvelles.

Ainsi, une troisième question apparaît : **que veut-on étudier ?**

Ou en d'autres termes comment définit-on un objet de recherche ? Bien moins facile qu'il n'y paraît, l'objet de recherche se fait et se défait, il se précise par tâtonnement et se stabilise progressivement (Giordano, 2018). Pour nous, le plus souvent, nos projets de recherche ont commencé par une interrogation générale un peu floue, liée à un trouble engendré par des lectures théoriques ou une situation vécue ou encore un problème observé sur le terrain.

La manière dont nous allons nous saisir de cette interrogation et choisir d'y répondre précisera cette interrogation et notre travail de chercheur. Ainsi, toute recherche se doit de spécifier quelle est la position du chercheur eu égard à son objet de recherche dans un souci de cohérence et de pertinence par une réflexion épistémologique.

⁴ Seuls les aspects épistémologiques et méthodologiques seront abordés dans cette partie.

Celle-ci peut se déployer sur quatre dimensions (Allard-Poési et Perret, 2014) :

- Une dimension ontologique qui questionne la nature de la réalité à connaître,
- Une dimension épistémique qui interroge la nature de la connaissance produite,
- Une dimension méthodologique qui porte sur la manière dont la connaissance est produite et justifiée,
- Une dimension axiologique qui interroge les valeurs portées par la connaissance.

Une fois cette réflexion menée, nous pouvons définir le design de la recherche (Royer et Zarlowski, 1999) qui en plus de spécifier le cadre épistémologique, précise l'objet de la recherche, la problématique, la littérature utilisée, l'analyse des données. Suivre cette méthodologie de définition de design de recherche nous a toujours amenée à construire une cohérence entre tous ces points. Cette étape s'inscrit dans chacune de nos recherches ; c'est, pour nous, un passage obligé.

Une dernière question se pose : **Comment le chercheur définit-il son positionnement ?**

Toute la dynamique de recherche repose sur la cohérence du design de recherche et sur la finalité du travail, c'est-à-dire les connaissances qui seront produites et la manière d'y arriver.

Néanmoins, le chercheur opte pour un positionnement plutôt qu'un autre en fonction de ses expériences, de sa formation, de ses croyances et de ses valeurs (Thiétart, 2014).

« La recherche est une activité vivante. Elle s'inscrit dans le quotidien du chercheur, elle occupe donc une place importante dans son cheminement personnel. [...] Le chercheur mobilise aussi d'autres dimensions de sa personnalité tel que son esprit d'initiative, son ingéniosité, sa diplomatie, sa créativité voire son intuition. En définitive, il assume comme auteur les limites et les atouts de sa position de sujet créatif. [...] Assumer son individualité et sa responsabilité comme chercheur est une démarche non conventionnelle et risquée mais qui en vaut la peine » (Giroux, 2003, p. 42).

Notre trajectoire de chercheur se dessine au fil de nos thématiques de recherche mais aussi des choix méthodologiques et épistémologiques qui jalonnent notre parcours. Ainsi, notre positionnement de chercheur est lié à nos expériences, au hasard des rencontres et à notre personnalité.

Pour résumer ces vingt années de recherche, nous nous positionnons comme interprétativiste avec un cadre méthodologique clairement qualitatif basée sur l'étude de cas et l'analyse de données qualitatives. Notre activité de recherche s'est souvent caractérisée par

une ambition exploratoire. C'est ce que nous allons démontrer dans ce chapitre.

La première partie nous inscrira pleinement dans ce positionnement et l'illustrera à travers la majorité de nos travaux. La deuxième partie fera part d'expériences et de réflexions qui nous ont permis d'avancer pendant ces dix dernières années. Enfin, nous avouerons en dernière partie un intérêt pour la méthode dialogique et un positionnement relevant plus du constructivisme pragmatique.

1. Interpretative born

Notre « métier » de chercheur a débuté avec notre mémoire de DEA. Suivant les conseils de nos enseignants, étant pleinement en phase d'apprentissage de la démarche de recherche et souhaitant travailler sur l'externalisation, phénomène dont on parlait beaucoup, nous avons commencé une revue de la littérature sur le sujet, littérature foisonnante. Rapidement, nous avons remarqué que le cas de la fonction recherche et développement était peu abordé dans la littérature et absent de la littérature francophone. Les études professionnelles sur ce thème montraient que peu d'entreprises avaient recours à des prestataires extérieurs pour réaliser leur activité de R&D. Néanmoins, le taux d'externalisation n'était pas nul, il y avait donc des entreprises qui avaient recours à l'externalisation de cette activité hautement stratégique, ce qui était contre-intuitif par rapport aux conclusions des différents travaux de recherche. Pourquoi une entreprise pouvait-elle externaliser son activité de R&D à un tiers, alors que cette activité semble faire partie de son cœur de métier ? Voici la question avec laquelle nous avons décidé de partir sur le terrain. Pour pouvoir y répondre, le plus simple était, nous semblait-il, de le demander directement aux principaux intéressés. Nous voulions comprendre pourquoi une telle décision pouvait être prise risquant selon nous de mettre en péril l'entreprise.

Nous avons effectué un premier détour par les travaux des épistémologues pour définir l'articulation entre ontologie/épistémologie/ méthodologie et justifier la cohérence de notre dispositif de recherche (Giordano, 2003).

Nous voulions comprendre ce phénomène que nous avons décidé d'étudier, nous voulions comprendre le « sens profond » (Albarello, 2003). En interrogeant les responsables de R&D d'entreprises et des prestataires de recherche, nous cherchions à comprendre les significations que ces acteurs donnaient à leur action, à nous mettre à leur place pour obtenir toutes les informations pouvant nous être utiles (la notion d'empathie chère aux interprétativistes). A partir d'un matériau principalement obtenu par des entretiens, guidés par une grille élaborée à partir de nos lectures, nous allions interpréter les discours des acteurs rencontrés qui, eux-mêmes, apportaient leur interprétation par rapport à leurs actions.

Ainsi, nous nous positionnions comme interprétativiste en acceptant que :

- *« Ce qui est connaissable est l'expérience vécue ou expérience de vie (Husserl, 1970) ;*
- *La connaissance qu'un sujet développe d'une situation est liée inséparablement à la fois à la situation et au sujet qui en fait l'expérience ;*
- *Postule le pouvoir constitutif de l'intention dans l'expérience du monde et donc dans la construction de connaissance (Sandberg, 2005) » (Avenier et Gavard-Perret, 2018, p. 30).*

Interprétativiste, nous avons adopté une approche compréhensive visant une connaissance idiographique (Lincoln et Guba, 1985). Nous avons appréhendé le phénomène par la perspective des individus en comprenant leurs langages, leurs motivations et leurs intentions et en acceptant leurs représentations (Hudson et Ozanne, 1988).

Grâce à cette première expérience qui correspondait à notre façon de concevoir la recherche, nous avons adopté, dans la majorité de nos travaux, la démarche qualitative, principalement par entretiens (a).

Cette recherche, qui s'est poursuivie en thèse, nous a amené son lot de surprises.

Après quelques entretiens⁵ qui nous ont permis d'avancer sur notre problématique, nous avons eu la chance de rencontrer le responsable d'une structure de recherche contractualisée qui nous a offert l'opportunité d'aller plus loin dans notre recherche et de comprendre comment fonctionnait une délégation de projets de R&D, en nous ouvrant les portes de son entreprise et en nous mettant en lien avec un de ses clients privilégiés. Loin de nos questions de départ, notre démarche fut plus inductive pour appréhender ce qui allait devenir notre premier cas d'analyse. Nous avons ainsi découvert la théorie enracinée et nous en sommes devenue adepte (b).

La collecte de données est une étape importante dans la recherche, mais l'analyse de ces données est la clé de la réussite et permet de donner vie à sa propre compréhension entre créativité, honnêteté et respect (c).

a- Démarche qualitative

« Pour savoir ce que les gens pensent ou ce qu'ils savent, il n'y a qu'à leur demander » (Grawitz, 1993, p. 582).

⁵ Le sujet étant stratégique, peu d'entreprises acceptaient un entretien, nous avons essuyé plus de 150 refus.

L'entretien nous permet d'entrer dans l'intimité des organisations, de rencontrer les personnes qui la structurent et de nous sensibiliser aux nuances du contexte : l'entretien est l'un des outils privilégiés pour la recherche qualitative (Denzin et Lincoln, 1998).

Une propriété spécifique des recherches qualitatives est qu'elles étudient les phénomènes dans leur cadre naturel. Les recherches qualitatives privilégient la profondeur de la description (*thick description*, Geertz 1973). Cette démarche suppose d'être ouvert et flexible (Silverman, 1993) et de s'adapter.

Les entretiens semi-directifs consistent à comprendre les motivations, les décisions et les pratiques de l'acteur à partir d'un discours. Mais il s'agit avant tout d'une rencontre entre le chercheur et l'interviewé en tenant compte du contexte ; l'entretien ne doit pas se cantonner au guide d'entretien mais doit permettre de laisser libre la parole et d'aborder des aspects non prévus initialement (Bissonnette, 2019). Il est régulièrement utile de revenir vers la théorie. Ainsi nos travaux font des allers-retours entre terrain et théorie (abduction). Il ne faut pas oublier que l'entretien est une démarche de découverte. Nous avons complété les informations recueillies par des analyses de documents (archives, rapports d'activités, contrats...) et par des observations.

Dans les recherches qualitatives, la sélection des répondants n'est pas aléatoire. L'échantillon privilégie la diversité des points de vue sur le sujet. La réussite de l'entretien repose sur la capacité du chercheur à s'adapter à son interlocuteur, à le mettre en confiance, à le faire parler de ce qui l'intéresse. Les informations qui découlent d'un entretien sont co-construites entre les deux interlocuteurs (David, 2004). Les entretiens demandent donc écoute, empathie et surtout beaucoup d'attention. Nous avons toujours trouvé l'exercice intéressant mais néanmoins fastidieux : lors des premiers entretiens, la découverte du sujet rend difficile le fait de rebondir sur les propos de l'interviewé et lors des derniers entretiens, l'empressement d'arriver sur les questions les plus pertinentes nous rend parfois moins empathique quant à la personne même.

La connaissance produite est évidemment subjective et contextuelle, néanmoins les données issues d'une démarche qualitative sont d'une grande richesse, elles produisent des descriptions denses et offrent une « forte résonance de vérité » (Miles et Huberman, 1991). Elles offrent également une puissance explicative très importante des phénomènes.

Le tableau 1⁶ regroupe nos travaux s'inscrivant dans une démarche qualitative, ils sont présentés par sujets d'étude. Dans ce point a. nous avons exposé la manière dont nous avons eu recours aux

⁶ Nous présenterons régulièrement sous forme de tableaux, les productions en lien avec les points présentés, leurs références renvoient au CV en annexe p. 113.

démarches qualitatives mais nous avons délaissé volontairement les études de cas de notre itinéraire de recherche, nous les traiterons dans le point suivant.

Travaux/ Sujets	Personnes interviewées	Méthodes complémentaires
DEA, thèse, R1, comm 1, comm 2, comm 3, comm 5, comm 6 Externalisation R&D	Responsables R&D, prestataires de services, centres de recherche, consultants	Documents, observations
R2, comm 4 Décision d'externaliser	Cadres d'entreprises industrielles, consultant	Documents
Comm 13 Gestion d'un événement	Chargé du projet territorial, chargé d'événementiel	Presse, documents
Comm 17, comm 19 Innovations dans les salons professionnels	Chargé d'événementiel, chargé de développement (fédération)	
Comm 18 Les congrès	Professionnels de l'événement, membres d'associations de recherche	Documents, observations, netnographie
R7, comm 20, comm 21 Co-construction dans les salons thématiques	Organisateurs d'événements, visiteurs	Netnographie, presse
Comm 22 Pratiques spatiales des acteurs	Touristes	
Comm 23 Incubateurs et clusters touristiques	Entrepreneurs, structures d'accompagnement	Documents, presse, observation
Comm 24 Autour du Louvre Lens	Responsables de structures touristiques publiques et privées	Documents, presse

Tableau 1 : Travaux reposant sur une démarche qualitative (hors étude de cas)

b- Des cas enracinés

Ainsi, notre première étude de cas débute au début de notre troisième année de thèse par opportunité.

Eisenhardt (1989) souligne la pertinence de l'étude de cas pour observer la dynamique d'un phénomène. En effet, un des avantages de l'étude de cas est de fournir une situation où l'on peut observer le jeu d'un grand nombre de facteurs interagissant ensemble, permettant de rendre compte de la complexité et de la richesse du phénomène étudié.

Les études de cas doivent être à la fois descriptives, analytiques et explicatives (Yin, 1994). Elles supposent l'utilisation de plusieurs sources de données (étude de documents, entretiens, observations...). Elles tiennent compte des dimensions historique, contextuelle et circonstancielle du phénomène observé, l'objectif étant de créer du sens dans une masse de données riches provenant de multiples sources et de multiples points d'observation dans le temps. L'étude de cas est une méthode exigeante, mais particulièrement appréciée du chercheur qui aime la variété, (Giordano, 2018), et dynamique puisqu'elle évolue pour s'adapter aux particularités et aux opportunités du terrain que l'on souhaite préserver (Stake, 1998).

Le choix des cas dépend bien sûr de la problématique mais aussi de l'accessibilité des données et de l'objectif du chercheur. La démarche peut être opportuniste mais l'investigation d'un cas demande de la créativité intellectuelle, de l'énergie entrepreneuriale et de l'habileté à gérer des liens avec des entreprises (Pettigrew, 1989).

Cinq cas⁷ intrinsèques, au sens de Stake (1995), c'est-à-dire qui permettent une analyse en profondeur des différents aspects de la situation pour en faire apparaître les éléments significatifs et les liens qui les unissent pour en saisir toute la dynamique particulière, ont rythmé notre parcours de chercheur. Ils ont des intérêts différents, mais tous les cinq des richesses insoupçonnées.

- Le 1^{er} cas est celui de la **thèse**, il se focalise sur les relations entre une grande entreprise industrielle et un prestataire de recherche contractuelle réalisant des travaux de recherche (de 2004 à 2006) : 11 entretiens avec l'entreprise externalisatrice d'une durée supérieure à 1h30 dont 3 avec le directeur ; 14 entretiens chez le prestataire d'une durée supérieure à 1h30 dont 6 avec le directeur (durée entre 2h et 7h) et un entretien chez un autre client du prestataire (durée 2h).
- Le 2^{ème} cas est l'analyse des relations des acteurs touristiques, institutionnels et culturels d'une destination émergente (cadrées par le contrat de destination **Autour du Louvre Lens**) (depuis 2016) : 45 entretiens ont été menés (durée entre 30 min et 2h)⁸.
- Le 3^{ème} cas vise à décrire les relations entre les acteurs d'une station touristique : **Amnéville** : 10 entretiens ont été réalisés lors d'une immersion de trois jours⁸.
- Le 4^{ème} cas se focalise sur l'émergence d'un cluster-incubateur dans le domaine du tourisme : le **Tourisme InnovationLab**. (depuis 2015)⁸.
- Le 5^{ème} cas se centre sur notre quotidien puisqu'il s'agit de la mise en œuvre d'un **projet de veille** pour notre UFR (2015-2017).

⁷ Un sixième cas aurait pu être indiqué, il sera présenté dans le focus 3 (pp. 66-67), nous n'avons pu l'investiguer complètement, nous avons dû l'abandonner assez rapidement.

⁸ Les cas 2, 3 et 4 s'inscrivent dans le projet CONNECT portant sur l'étude des clusters touristiques.

Ces cas peuvent être considérés comme révélateurs, c'est-à-dire que le chercheur observe un phénomène qui sans être rare, n'a été que peu étudié précédemment. Les théories existantes ne restituent qu'une explication partielle des objets de recherche étudiés. Ces cas imposent donc une compréhension en profondeur des contextes internes et externes à l'entreprise et une connaissance poussée des décisions, des acteurs et des processus organisationnels. Ils induisent des contacts approfondis avec le terrain en restant « ouverts ? » à la découverte (Glaser et Strauss, 1967). Ils ont tous été démarrés sans problématique définie et se sont inscrits dans une démarche abductive ou inductive, l'objet de recherche ne pouvant être défini qu'après une période d'immersion sur le terrain. L'intérêt n'est pas dans la généralisation mais dans le cas particulier avec l'objet de comprendre comment il fonctionne. Nous défendons donc l'intérêt des études de cas uniques (Dyer et Wilkins, 1991).

La logique d'investigation s'est ainsi progressivement structurée comme une démarche de théorie enracinée (*grounded theory*) dans laquelle le cadre théorique n'est pas défini en amont du terrain mais construit et précisé de façon graduelle en relation avec l'accumulation des données apportées par la recherche (Glaser et Strauss, 1967).

Il est à souligner que dans la première étude de cas, les directeurs des deux structures étudiées étaient des observateurs profanes (Arborio et Fournier, 1999). Multiplier les interviews auprès de ces deux acteurs a constitué une forme puissante de recueil de données, les entretiens étaient à la fois narratifs, argumentatifs et informatifs (Blanchet et Gotman, 1992). Nous pouvons même considérer le directeur de l'entreprise prestataire comme un informateur privilégié, une sorte de tuteur devenu un véritable collaborateur de la recherche (un « Doc » au sens de Whyte).

Les deux derniers cas au sein desquels notre position est particulière ont été abordés différemment et seront discutés dans la seconde partie de ce chapitre.

Pour l'ensemble des cas, nous avons été fascinée par la richesse des propos recueillis (comme Demers, 2003) tant sur les thèmes que nous avons abordés que lors de digressions pendant lesquelles de nouveaux thèmes étaient abordés, mais aussi des récits de vie, des anecdotes permettant d'imager et d'illustrer les propos et ainsi de le rendre plus subtil.

Le tableau 2 présente les travaux en lien avec chaque étude de cas menée ainsi que les méthodes de collecte de données utilisées. Une fois obtenues, les données, issues de démarches qualitatives font l'objet d'une analyse particulière à travers les codages et différentes synthèses, et l'utilisation d'outils spécifiques est indispensables. Le point suivant se consacrera à ces éléments.

Cas	Travaux	Méthodes
Cas 1 : relation d'externalisation	Thèse, comm 7, comm 8	Entretiens, Documents, observations
Cas 2 : destination Autour du Louvre Lens	Comm 24	Entretiens, documents, presse
Cas 3 : destination Amnéville		Entretiens, documents
Cas 4 : Cluster TIL	Comm 16	Intervention, entretiens
Cas 5 : plateforme de veille- UFR	R6, comm 14	Intervention, documents

Tableau 2 : Travaux reposant sur une étude de cas

c- Analyse des données

Le premier problème d'un matériau qualitatif est sa masse et son hétérogénéité. Nous avons travaillé sur des retranscriptions d'entretiens comme la plupart des phénoménologues en cherchant à capturer l'essence du compte rendu dans son ensemble (Miles et Huberman, 1991) en codant et en condensant le matériel. Analyser des données qualitatives revient à examiner, classer, ordonner et recombinaison l'observation sur le terrain (Yin, 1994).

En tant qu'interprétativiste, l'analyse du discours revient à une production, une lecture orientée qui contribue à apporter du sens.

« L'analyse résulte de l'interaction entre les chercheurs et les données. Il s'agit à la fois de science et d'art. Elle concerne la science dans le sens où elle assure un certain degré de rigueur et où elle enracine l'analyse dans les données. La créativité se manifeste, elle, dans la capacité des chercheurs à nommer avec pertinence les catégories, à poser des questions stimulantes, à faire des comparaisons et à extraire de la masse de données brutes et non organisées une logique innovatrice, intégrée et réaliste. Nous visons l'équilibre entre la science et la créativité en faisant de la recherche » (Strauss et Corbin, 2004, p. 30).

Pour réaliser ce travail de codage, de condensation, d'analyse et de création de sens, nous suivons les conseils prodigués par Strauss et Corbin (2004) dans leur ouvrage. Cependant peu d'outils analytiques sont présentés, nous avons donc eu recours à ceux proposés par Miles et Huberman (1991) et Bardin (1989). Le codage permet de passer du monde désordonné de l'expérience en un monde organisé d'idées et de concepts et de trouver un sens (Allard- Poési, 2019). Dans une logique inductive, les codes sont issus du terrain (codes « in-vivo » Glaser et Strauss, 1967, p. 133). Mais d'autres sont aussi issus de la littérature (Miles et Huberman, 1991).

Par la suite, différents documents de synthèse et de condensation sont mis en place dans le but de pouvoir justifier

comment nos interprétations se sont construites à partir de notre matériau empirique (Pratt, 2009). Dernière étape : la construction théorique qui est une démarche d'imagination disciplinée (Weick, 1995) met l'accent sur les relations et les interdépendances du phénomène étudié.

Au cœur de la démarche de théorisation, l'effet de synthèse révèle toute la richesse du matériau collecté. Puis, il y a la démarche d'interprétation qui suppose un saut qualitatif, créatif marqué par l'inspiration. La capacité d'imagination et d'inspiration du chercheur est stimulée par ses lectures, sa réflexion, ses études et ses expériences antérieures (Langley, 1997).

Même si ce déroulé paraît structuré, nous ne pouvons qu'avouer que ces cheminements relèvent davantage d'un bricolage complexe (Denzin et Lincoln, 1998).

Même si ce positionnement et cette démarche sont centraux sur notre chemin, ils ne sont pas uniques. Nous avons profité d'opportunités et de rencontres pour nous former, pour apprendre, pour faire des découvertes et pour réfléchir à ces aspects épistémologiques et méthodologiques, la deuxième partie de ce chapitre s'arrêtera sur ces aspects.

2. En phase apprentissage et réflexion

Comme nous l'avons indiqué en début de chapitre, les travaux de recherche menés évoluent au fil des rencontres, des lectures mais aussi des congrès, des formations et, peut-être, de la maturité et des envies. Notre parcours n'est donc pas rectiligne et notre positionnement pas forcément gravé dans le marbre.

a- Les formations

Nous avons eu la chance de suivre quelques formations passionnantes pendant ces dernières années.

- **Une formation plutôt à destination de la pédagogie sur l'écriture et l'animation de cas pédagogiques (CCMP)**

A partir de notre thèse, nous avons écrit un cas pédagogique sur l'entreprise externalisatrice (Cas Hutchinson présenté lors de la journée des cas pédagogiques CNAM 2008). L'exercice était intéressant. Lorsque l'immersion sur le terrain est assez importante, notre connaissance du terrain et la proximité avec les acteurs permettent de définir des problématiques pédagogiques adaptées à un public étudiant. Pour cela, nous avons suivi une formation à la Centrale des Cas et des Médias Pédagogiques (CCMP). Depuis 2015, nous

utilisons beaucoup de cas pédagogiques principalement issus de la CCMP. Nous sommes également membre du comité de sélection du meilleur cas pédagogique en gestion de l'Association Francophone de Management du Tourisme (AFMAT). Cet intérêt se manifeste aujourd'hui par l'écriture de cas, ainsi trois cas pédagogiques sont en réflexion : un sur Amnéville, un sur ALL et un sur TEODYM, une start-up du réseau TIL.

- **Une formation sur le traitement des données qualitatives à la FNEGE**

L'autoformation que nous avons pu entreprendre pendant notre thèse pour analyser les données qualitatives (à l'aide des ouvrages de Bardin, 1989, Miles et Huberman, 1991 et Strauss et Corbin, 2004) nous permettait de traiter le matériau dont nous disposions ; néanmoins il nous semblait intéressant de passer à un dispositif plus « moderne » et de délaisser nos fameux *post-it* pour nous lancer dans l'utilisation de logiciels de codage. La formation organisée par la FNEGE se composait de deux parties : la première présentée par Catherine Voynet-Fourboul sur le logiciel QDA Miner et l'intérêt général de l'utilisation d'un logiciel pour le traitement des données qualitatives et la seconde présentée par Stéphane Trébuçq sur l'utilisation de Nvivo. Après avoir récupéré ce logiciel, nous avons pu l'utiliser pour analyser nos matériaux de recherche (comm 17, comm 18, comm 19, comm 23, comm 24).

- **Un atelier méthodes de recherche de l'AIMS sur la méthodologie à la GIOIA par Philippe Monin et Charles-Clemens Rüling.**

Cet atelier nous a apporté des éléments permettant d'améliorer la rigueur d'analyse qualitative. Particulièrement de gérer l'abondance des données et de pouvoir apporter les preuves nécessaires aux interprétations avancées. La méthode dite « à la GIOIA » est souvent présente dans les travaux qualitatifs aujourd'hui et son application permet de gagner en légitimité.

Différentes autoformations et échanges avec des co-auteurs nous ont permis d'appréhender d'autres méthodologies comme les cartes schématiques par exemple pour représenter les trajets des touristes (comm 22) ou encore la netnographie (Kozinets, 2009) (R7, comm 20, comm 21). Nous nous sommes également hasardée aux démarches et méthodologies quantitatives, le point suivant reviendra ces essais.

b- Un pas dans le quantitatif

Lors de notre travail doctoral, nous avons pu disposer de deux enquêtes quantitatives de seconde main obtenues auprès de l'INSEE : l'enquête de 2003 sur les relations interentreprises (ERIE) menée en France auprès d'un échantillon de 15 000 entreprises ainsi que l'enquête sur la R&D dans les entreprises françaises portant sur 2003 auprès de 10 500 entreprises. Les tests utilisés étaient des tests simples (Fisher et Khi-deux). Ils ont été réalisés principalement pour comprendre le profit des entreprises externalisatrices de projets de R&D : nationalité, taille, aides perçues... et pour connaître les prestataires sollicités (public, privé, localisation...).

La découverte de ces enquêtes (et de nombreuses autres enquêtes disponibles auprès des institutions) nous a interpellée. Notre rencontre avec nos collègues Marc Fréchet et Nawel Ayadi nous a permis d'aller plus loin dans la démarche quantitative.

Nous avons commencé à collaborer autour de l'enquête CIS 3. Les Community Innovation Survey sont des études institutionnelles européennes réalisées par Eurostat. Elles interrogent directement les entreprises sur les activités d'innovation. La firme est alors l'unité d'analyse (Tether et Tajar, 2008). Ces études se distinguent surtout par le type et le volume d'informations obtenues (Beneito, 2006). Le taux de réponse est élevé en France, plus de 80%.

Par la suite, nous utiliserons les enquêtes CIS 3, CIS 4 et CIS 06 afin de travailler sur des aspects longitudinaux.

La posture adoptée était différente. Après avoir consulté la base pour la cerner et la comprendre, nous avons choisi des thèmes de recherche. N'ayant pas travaillé la notion de propriété intellectuelle dans notre travail doctoral, nous avons voulu aller plus loin sur cette question. Notre positionnement était clairement positiviste avec une démarche hypothético-déductive, et une méthodologie quantitative basée sur des données secondaires.

Nos travaux s'appuyaient principalement sur les recherches sur la propriété intellectuelle et les stratégies de protection et celles portant sur la décision, et plus précisément sur l'inertie des décisions et les chemins de dépendance.

Pour notre première étude, nous avons abordé l'analyse factorielle en déterminant quatre moyens de protection (quatre variables dichotomiques) sur lesquels nous avons réalisé une corrélation tétrachorique qui nous a permis de regrouper ensemble les méthodes informelles et de pouvoir avoir deux variables binaires (méthodes formelles de protection et méthodes informelles). L'objectif était de regarder quelles variables influencent le recours à un type de protection (mais aussi une absence de protection ou l'utilisation des deux types de manière simultanée) à partir de statistiques descriptives.

Notre travail s'est poursuivi en abordant une approche longitudinale afin d'observer principalement un état de dépendance. L'échantillon nous permettant d'observer une phase relativement longue (de 1998 à 2006), nous avons cherché à identifier si une forme d'auto-reproduction pour chaque variable était présente.

Dans ces études, les hypothèses étaient clairement posées et le test permettait d'y apporter une réponse ainsi à « aucun moment du test, le chercheur n'invente, il ne fait que démontrer » (Charreire-Petit et Durieux, 2014, p. 94). Le tableau 3 détaille les thématiques traitées à travers les différentes bases de données travaillées ainsi que les travaux qui en sont issus.

Travaux	Base de données	Thématiques traitées
Thèse	ERIE, CIS 3	Profil de l'entreprise externalisatrice et type de partenaires
R4, comm 9, C1	CIS 3	Choix du type de méthodes de protection utilisées
Comm 11, comm 12	CIS 3, 4 et 06	Inertie des méthodes de protection

Tableau 3 : Travaux reposant sur une démarche quantitative

Même si ces travaux ont été une source d'apprentissage et de compréhension, nous sommes restée avec une multitude d'interrogations qu'il aurait fallu poser directement aux répondants, mais l'utilisation de ces bases de données ne permettait pas l'accès direct aux enquêtés. Nul doute qu'une démarche inductive et un positionnement interprétativiste nous apportent plus de satisfaction. Ces travaux auront été le point de départ de notre questionnement sur l'utilité de nos travaux et de leurs résultats et de manière plus générale, d'une réflexion sur notre rôle en tant que chercheur en sciences de gestion (c).

c- Une réflexion sur notre utilité en tant que chercheur

Comme de nombreux chercheurs, nous avons eu besoin de réfléchir à l'utilité de nos travaux et à ce que nous souhaitons faire de notre activité de recherche. Cette sous-partie qui synthétise cette réflexion exposée dans deux documents de recherche et dans un article professionnel est aussi un moment pivot dans notre conception de la recherche.

Ces travaux ont été menés conjointement au moment où nous rejoignons Angers après plus de dix années à l'IAE de Lille et après

une année passée au sein de la Direction Régionale de la Recherche et de la Technologie (DRRT) du Nord-Pas de Calais.

La base même des connaissances est de produire des moyens pour comprendre le monde et agir sur lui. Or, comme le rappelle Nonaka et Takeuchi (1995), cela passe toujours par l'action : « la connaissance est un processus social, une réalité subjective construite par l'action et les pratiques individuelles ou collectives ». Pour Gergen (1991), la connaissance n'est pas tant quelque chose que les gens possèdent dans leur esprit que quelque chose qu'ils font ensemble (comm 16, RP1).

Parfois, le terrain est tellement déblayé, simplifié qu'on en a enlevé les couches utiles et réellement pertinentes à étudier. Parfois, la connaissance est tellement biaisée ou simplifiée qu'elle en perd tout sens pratique. La clarté intellectuelle (même fausse) est préférée face aux difficultés interprétatives d'un réel compliqué (Brilman, 1981). La production de connaissances est le résultat d'une observation du réel, elle ne peut exister en dehors des acteurs de terrain et donc des praticiens des organisations.

Les recherches académiques sont généralement explicatives d'un phénomène passé et contextualisé. Les managers se demandent bien souvent comment ils peuvent les utiliser concrètement. Nous pensons qu'il manque une phase de médiation, de traduction, de vulgarisation⁹ et que les disciplines sont souvent trop cloisonnées. Le travail du chercheur serait ainsi de mettre en avant les multiples usages des connaissances : décrire, élucider, expliquer, aider à réfléchir pour construire des interprétations facilitant la compréhension de l'action ou les décisions à prendre (Claveau et Tannery, 2002). Ces différentes réflexions ont fait l'objet d'une communication et de publications présentées dans le tableau 4.

Travaux	Sources	Thématiques traitées
R3	Business Management Review	Le chercheur médiateur
Comm 16	Etats Généraux du Management	Savoir né de l'action
RP1	Theconversation.com	Savoir né de l'action

Tableau 4 : Travaux réflexifs sur le chercheur et l'action

Lors de notre thèse, les échanges avec le « Doc¹⁰ » ont été d'une richesse inouïe, le fait qu'il soit également chercheur a sans nul doute accentué cette richesse. Mais c'est surtout l'immersion qu'il nous a permis de vivre, la densité et la durée de nos échanges qui entraînent cette magie. Notre démarche était inductive et nous étions dans la recherche de compréhension d'un phénomène qui était le

⁹ Définition trouvée sur cnrtl.fr : « fait d'adapter des notions, des connaissances scientifiques ou techniques afin de les rendre compréhensibles au non-spécialiste ».

¹⁰ Le « Doc » (au sens de Whyte) est le dirigeant de l'entreprise prestataire de notre cas doctoral.

quotidien du « Doc » pendant vingt années. Il était capable de prendre un recul réflexif lors de nos temps d'échange. Mais nous n'avions aucun rôle à jouer dans ce phénomène, juste le comprendre. Nous n'étions pas liée à l'action.

Le tissage de la connaissance et de l'action (Berthelot, 1996, R3) est une orientation que nous avons commencé à entreprendre : être avec et pour les acteurs impliqués dans l'action. Nous sommes convaincue qu'à travers une action collective, les sciences de gestion peuvent devenir des sciences de l'incitation et l'une des solutions est de construire de l'intermédiation. Nous récapitulons dans le tableau 5, quelques interventions et productions à destination des professionnels.

Interventions et productions	Types	Sujets
L'info U'TIL	Newsletters pour les professionnels touristiques	Vulgarisation d'articles scientifiques (issus principalement de Mondes du Tourisme)
Intervention	IntoDays 2019, salons professionnels	Présentation du projet CREER « faire vivre une expérience »
Table ronde	Journée sur l'innovation touristique, DGE, Paris, 2016	Réflexion issue de nos travaux sur l'innovation et l'entrepreneuriat touristiques

Tableau 5 : Interventions et productions pour les professionnels

Toutes ces étapes de formations, de découvertes et de réflexions nous ont permis de mieux nous connaître, de nous orienter vers des démarches qui nous correspondent, qui éveillent notre curiosité et qui nous donnent du plaisir. La troisième partie de ce chapitre détaillera les projets menés en parallèle de nos fonctions principales d'enseignement et de recherche. Les trois projets que nous présenterons ont finalement donné lieu à des recherches scientifiques.

3. La recherche et les projets

Après une année à la DRRT (2013-2014), où nous étions dans l'action, dans l'échange et dans le conseil, nous avons rejoint l'ESTHUA Tourisme et Culture de l'Université d'Angers ; les projets foisonnent et l'opportunité d'être encore dans l'action s'offre à nous.

Nous avons ce besoin d'être dans l'action et dans l'interaction avec les professionnels. L'objectif de publier et même de communiquer dans les congrès n'étaient plus la priorité, nous souhaitons vivre de nouvelles expériences de recherche et nous affranchir de certains dogmatismes et certains enfermements. Nous avons rencontré de nombreux professionnels (notamment dans le secteur de

l'événementiel) très sceptiques par rapport à l'intérêt qu'ils pouvaient trouver dans les recherches académiques. Sans parler d'une image de chercheur dans sa tour d'ivoire, il leur semblait que nous ne portions qu'un intérêt limité à leur secteur et leurs difficultés. Nous souhaitions jouer un rôle de médiatrice, peut-être même d'éducatrice et réussir à sensibiliser à l'utilité des sciences de gestion. Mais pour cela, il nous semblait qu'il fallait construire ensemble des problématiques et des projets de recherche, peut-être aux retombées moins « scientifiques », peut-être en proposant des choses un peu plus surprenantes. Nous croyons profondément à l'intérêt des recherches collaboratives et à notre rôle de médiatrice et de « sensibilisatrice »¹¹.

Nous présenterons dans cette dernière partie, trois projets¹² construits dans l'action dans lesquels nous évoluons depuis plusieurs années. Nous résumerons, en conclusion, les premières communications issues de ces programmes mais également nos activités « dans l'action » qui ne sont pas directement liées à notre métier de chercheur.

- Un projet interne de veille (a),
- La création et le développement d'un Cluster, objectif de notre mission de co-présidente de la commission Innovation du RFI Tourisme (b),
- Des expérimentations réalisées dans le cadre du projet CREER (c).

a- Un projet interne de veille

L'Esthua, notre UFR de rattachement, souhaitait mettre en place un dispositif de veille et inculquer cette démarche aux étudiants et à son personnel. Le projet nous est confié fin 2015.

Sous forme d'une recherche-action nous cherchons à résoudre ce problème issu du terrain. Le problème initial a été formulé avec la direction : « comment mettre en place un mécanisme de veille et de diffusion de connaissances en optimisant les compétences de chacun ? ». Nous construisons notre réflexion et notre modèle à partir d'allers-retours entre terrain et littérature. Etant au cœur du terrain, nous avons accès facilement à des archives, des documents, de l'observation participante (notamment lors de réunions), d'entretiens... Dans la situation étudiée, tel que le préconisent Allard-Poési et Perret (2004), le problème à résoudre fait l'objet d'une démarche de

¹¹ Nous avons initié deux thèses de professionnels du secteur de l'événementiel. Celle de Marc Halpert, co-encadré avec Pierre Louart et soutenue en octobre 2020 qui pose la question de l'intérêt d'une RDI dans les foires-salons-congrès et celle de Vincent Larquet sur l'innovation collective dans les événements, thèse qui a débuté en septembre 2021 et est dirigée par Isabelle Vandangeon-Derumez.

¹² Nous nous concentrons ici sur l'aspect méthodologique, ces projets seront repris dans le corps du document.

construction collective. Cette recherche-action est enracinée (telle que décrite par Baskerville et Pries-Heje, 1999) dans les données empiriques (Walsh, 2015).

La recherche-action est une méthode visant à l'élaboration de connaissances scientifiques sur et par l'action :

« Tout projet de recherche-action est en effet issu d'une volonté de résoudre un problème concret, de transformer une situation vécue comme étant une problématique par les acteurs en situation plus favorable » (Allard-Poési et Maréchal, 2014, p. 65).

L'objectif de cette démarche est certes de comprendre en profondeur le fonctionnement du système déjà en place, mais également de définir des trajectoires possibles d'évolution, d'aider à la réalisation et d'en évaluer le résultat.

Cette première étude a permis une modélisation précisant les étapes du dispositif et le rôle d'un coordinateur. De même, elle a permis d'élargir la question initiale et de voir comment l'Esthua pouvait devenir une plateforme collaborative de connaissances en tourisme.

Nous en sommes aujourd'hui à la mise en place du dispositif et de la sensibilisation des acteurs en présence. Ces problèmes pratiques impliquent toujours la modification des comportements, des conduites et des actions individuels. Ce qui prend un peu de temps. Des enseignements ont été mis en place en Licence 3^{ème} année et en Master 1^{ère} année pour sensibiliser et former les étudiants à la veille et à l'intelligence économique. Ce projet de veille s'inscrivait également dans un projet plus large qui consistait à développer un cluster touristique ligérien dont une des attentes des membres était d'avoir accès à de l'information, le point **b** présentera le *Tourisme Innovation Lab*.

b- Un cluster : le *Tourisme InnovationLab*.

Le second projet, toujours en cours également, vise le développement d'un cluster régional de l'innovation touristique. Le projet a commencé quelques mois avant notre implication. Il s'inscrit dans le dispositif régional plus large du RFI Tourisme et une chargée de mission (Solène Chesnel) s'occupait de ce projet. Elle était elle-même docteur et avait une démarche réflexive sur ce dossier.

Notre travail de recherche sur cette thématique peut se séquencer en trois étapes :

Etape 1 : Entamant une réflexion conjointe avec Solène, nous cherchions à comprendre comment à travers le RFI et plus précisément grâce à la mise en place du TIL, cluster spécialisé en innovations touristiques, le nombre de démarches collectives pouvait s'accroître. Le positionnement épistémologique était assez clairement un constructivisme pragmatique (au sens de Von Glasersfeld, 2001) et

nous avons opté pour un cadre méthodologique relevant du modèle dialogique (Avenier, 2011 et Parmentier-Cajaiba et Avenier, 2013). Ce modèle est préconisé pour les recherches collaboratives. Il comporte cinq grands types d'activités (Parmentier-Cajaiba et Avenier, 2013) :

- La construction de la question de recherche et la spécification du canevas de la recherche : la question de recherche est construite de manière collaborative,
- L'élaboration de savoirs contextualisés (ou locaux),
- L'élaboration de savoirs conceptuels à partir des savoirs locaux,
- La communication des savoirs,
- L'activation des savoirs dans des milieux variés.

Ce type de recherche part du postulat que les connaissances se créent dans l'interaction entre individus (Heron et Reason, 1997), les individus partagent leurs expériences respectives au cours d'une succession d'étapes de réflexions et d'actions.

Solène (le praticien) est experte sur le sujet, dans le sens où elle a vécu une expérience et développé une expertise sur le thème, et elle avait un intérêt à mieux comprendre ce qu'il était possible de faire.

Étape 2 : notre seconde étape (toujours réalisée conjointement au fur et à mesure du développement du cluster) visait à comprendre comment favoriser l'émergence de start-up dans le domaine touristique et leur accompagnement ? Même si cette question émanait du terrain et de la situation que nous étions en train de vivre, nous avons opté pour une recherche ouverte sur l'extérieur en essayant de comprendre ce qui se passait sur cette thématique, les attentes des start-up et les particularités du domaine touristique. Pour cela, nous avons réalisé des entretiens avec des start-up touristiques (accompagnées ou non) et des structures d'accompagnement (du domaine et hors domaine). Notre démarche était interprétative et nous avons œuvré comme précédemment expliqué dans la première partie de ce chapitre.

Étape 3 : Solène ayant quitté son poste, nous avons poursuivi seule nos réflexions académiques mais une équipe projet pour le développement du cluster est toujours en place. Le questionnement s'oriente aujourd'hui vers : comment valoriser et apporter plus de visibilité aux travaux de recherche, comment les vulgariser et les diffuser auprès des professionnels ? Comment provoquer l'innovation et la mise en place de projets de recherche collaboratifs par l'intelligence collective. La méthode utilisée est proche de celle détaillée dans le point a- une recherche-action voire une recherche ingénierique puisque l'indépendance du sujet et de l'objet est ici impossible. De plus, le chemin de la connaissance se construit au fur et à mesure de son actionnabilité.

Ce projet est central dans les sept dernières années de notre itinéraire de recherche, nous y reviendrons largement dans le reste du document. Un des aspects principaux concerne les liens que nous avons pu développer avec les professionnels. Même si certains de ces liens existaient auparavant, ils ont permis de les renforcer, ce qui est

le cas avec la fédération des professionnels de l'événement avec lesquels nous avons eu l'opportunité de monter des projets d'expérimentations dont un des objectifs était de sensibiliser à la recherche académiques ces professionnels. Le point suivant sera consacré à ces expérimentations.

c- Des expérimentations (cf. Focus 4 pp. 82-84)

Le dernier projet de recherche que nous aborderons dans ce chapitre a vu le jour dans le projet CREER. Le monde de l'événementiel est assez frileux vis-à-vis du monde académique. Nous collaborons avec la principale fédération des métiers de l'événement (UNIMEV) depuis de nombreuses années. Ils ont accepté d'être partenaires du projet de recherche CREER en 2015. Nous leur avons proposé (avec un collègue de l'IAE de Nantes et un collègue de Polytech Angers) de travailler sur la créativité et l'intuition. L'objectif était de sensibiliser les acteurs de l'événementiel au monde académique. Nous avons travaillé main dans la main avec le directeur développement d'UNIMEV afin d'élaborer une expérimentation qui se déroulait lors de leur congrès annuel regroupant plus de 300 personnes (principalement des responsables d'agences et de sites) sur trois jours. En 2016, celui-ci se déroulait à La Baule et nous avons conçu ensemble un « cube » dans lequel nous avons utilisé une partie du programme développé par les deux collègues : *creativ life* programme. Trois ateliers étaient proposés : l'un portait sur l'intuition, le deuxième sur l'éveil des sens à travers quelques exercices, et un atelier créatif était enfin proposé. 52 participants ont suivi ces ateliers et ont montré un certain enthousiasme et une certaine curiosité. Sur le plan événementiel, les retours étaient très bons. Sur le plan scientifique, les ateliers proposés pendant les pauses étaient adaptés aux aléas (notamment temporels comme des retards...) et les phases finales (questionnaires et enregistrements) n'ont souvent pu aboutir, ce qui rend notre travail plein de « défauts de procédure ». Par cette expérimentation, nous étions dans une démarche d'interprétation visant à comprendre et observer les processus de créativité chez les acteurs de l'événementiel.

Notre objectif principal de sensibilisation a, en revanche, été atteint, ce qui a permis de renouveler une expérience similaire l'année suivante, également lors du congrès MEV. Cette fois un nouveau partenaire a été associé, il s'agissait de Traiteurs de France, l'objectif était d'observer comment une ambiance pouvait transformer la perception d'un produit (ici gustatif).

Le travail portait essentiellement sur l'imaginaire vécu dans une ambiance particulière.

Pour parfaire le dispositif scientifique, une troisième expérimentation a été réalisée dans le cadre d'un événement grand public sur cette même thématique.

Les résultats n'ont pas encore donné lieu à des publications, en revanche ils ont été présentés lors du salon professionnel IntoDays à Cannes en 2019.

Ces expérimentations auraient dû être transformées en « événement » proprement dit lors du congrès MEV début décembre 2020 à Paris par les professionnels eux-mêmes mais la crise sanitaire a annulé cette rencontre.

Les travaux avec UNIMEV se poursuivent sous la forme de recherche ingénierique (Chanal, Lesca et Martinet, 1997, Claveau et Tannery, 2002). L'engagement du chercheur ainsi qu'une attitude positive et ouverte vis à vis des participants sont essentiels. Ils permettent de transformer une relation sujet/objet asymétrique en une relation sujet-sujet dans laquelle les différentes formes de connaissances (locales et scientifiques) dialoguent et conduisent à une compréhension plus profonde de la situation (Reason 1994, p. 328). La recherche est ici considérée comme un apprentissage co-généré (*co-generative learning*, Greenwood et Levin, 1998, p. 86).

« La visée n'est pas de trouver une vérité objective mais de faire en sorte que la conversation se poursuive » : ouvrir les logiques de discussion, créer des espaces de réflexion collective ... en d'autres termes ouvrir les possibles » (Allard-Poési et Perret, 2003, p. 97).

Cette approche, de type coopérative (Reason et Heron, 1986) conçoit le problème à résoudre comme une co-construction avec les acteurs (Merminod, 2019). Les acteurs et les chercheurs sont des co-chercheurs, des partenaires de recherche plus que de simples informateurs.

Le tableau 6 reprend les travaux liés à ces trois projets de recherches en collaboration et le tableau 7 présente nos missions ayant un lien fort avec le terrain.

Projet	Travaux	Méthode/positionnement
a-projet interne de veille	R6, comm 14	Recherche-action
b-crédation et développement d'un cluster	Comm 15, RP2, WS1	Constructivisme pragmatique, modèle dialogique
c-expérimentation Lab	MP2	Expérimentation, Recherche-ingénierique

Tableau 6 : Travaux reposant sur une démarche collaborative

Dispositifs/structures	Missions	Actions
DRRT : chargée de mission innovation (2013-2014)	Analyse des dossiers CIR, JEI, CIFRE, suivi opérationnel de 4 pôles de compétitivité	Analyse de projets R&D Accompagnement de la stratégie de développement des pôles de compétitivité
MESRI: expert scientifique (2018-ajd)	Analyse des dossiers CIR, JEI, CIFRE	Analyse de projets R&D
RFI Angers TourismLab : co-présidente commission innovation et Tourisme InnovationLab. (2015-2021) Co-présidente et directrice scientifique de la chaire Tourisme Innovation Lab	Chargée de la mission innovation	Développement d'un cluster Montage d'un projet de chaire de recherche Vulgarisation d'articles et de travaux scientifiques (newsletter l'Info U'TIL, WS1, RP2) Ateliers et événements régionaux et nationaux pour la valorisation de l'innovation touristique Montage d'une spécialisation innover pour réussir en master tourisme Accompagnements de porteurs de projets touristiques
AFMAT : membre de l'association (2016-ajd)	Chargée du site internet Membre du comité scientifique (communication et étude de cas)	Communication via le site internet de l'activité de l'association Reviewer pour les conférences Reviewer pour les études de cas et le prix des cas
UA : chargée de mission entrepreneuriat (2018-ajd)	Chargée de la mission entrepreneuriat pour l'UA	Développement de la stratégie entrepreneuriale pour l'université Accompagnements des porteurs de projets Création et responsable du DU entreprendre et innover dans le tourisme Liens avec la mission Pépite au niveau local et régional (responsable du DU D2E)
Projet de recherche CREER	Co-porteuse du projet	Encadrement d'une post doctorante Management d'équipes de recherche Vulgarisation des résultats (WS3, RP3, MP3, MP2)

Tableau 7 : Projets et missions d'« action »

Les travaux en cours et ceux à venir s'apparentent à des recherches collaboratives. Que ce soient des recherches-action, des recherches ingénieriques, des recherches adoptant le modèle dialogique... Elles seront enracinées dans leur terrain. Le praticien co-construira la recherche de la problématique aux résultats, la réflexion sera commune et l'apprentissage mutuel.

En d'autres termes, pour conduire ce type de recherche, nous emprunterons principalement la voie constructiviste tel que le propose B. Roy (1992, p. 513) :

« Emprunter la voie constructiviste consiste à considérer les concepts, les modèles, les procédures, les résultats, comme des clés capables (ou non) d'ouvrir certaines serrures susceptibles (ou non) de convenir pour organiser et faire évoluer une situation. Les concepts, les modèles, les procédures, les résultats, sont ici envisagés comme des outils aptes à élaborer et à faire évoluer des convictions ainsi qu'à communiquer au sujet des fondements de ces convictions ».

Les recherches ne sont pas que démarches et outils, elles se concentrent sur un objet d'étude, objet sur lequel le chercheur oriente son intérêt. Pour nous, cet objet d'étude porte sur deux grandes thématiques qui sont les relations inter-organisationnelles et les activités de Recherche, Développement, Innovation (RDI).

Dans le chapitre suivant, nous relaterons notre manière de relier ces deux thématiques, les questionnements qui nous ont guidée et les points centraux que nous avons pu relever.

CHAPITRE 2. LES RELATIONS D'INNOVATION : UNE DELICATE UNION

L'HDR est le moment de s'arrêter sur son parcours professionnel. Nous avons fait le choix de relier dans cette réflexion nos travaux et projets de recherche académique mais également de montrer la cohérence de notre travail de chercheur avec les différentes activités que nous avons pu mener en sus. Deux grands thèmes peuvent ressortir de ce parcours professionnel : les relations inter-organisationnelles et l'activité de Recherche, Développement, Innovation.

Notre intérêt s'est porté dès le départ sur les relations entre les organisations et la manière dont des entités avec des objectifs différents, des activités différentes parvenaient à travailler ensemble. Rapidement, la question de comprendre comment ces relations se déroulaient dans le cas d'une activité jugée stratégique s'est naturellement démarquée et notre choix s'est porté sur l'activité de R&D. Nous l'avons appréhendée comme une fonction de l'entreprise qui a un objectif d'innovation et de connaissance (Thèse). La R&D est un ensemble de tâches et d'activités visant l'innovation (Kline et Rosenberg, 1986) et elle correspond à l'accumulation, la maintenance, l'organisation et la dissémination des savoir-faire, connaissances et expériences requises par l'organisation (Tarondeau, 1994). Elle dénombre trois activités : la recherche fondamentale, la recherche appliquée et le développement expérimental.

Dans un premier temps, nous reviendrons sur la première partie de ce qui constitue notre travail de recherche, qui est né avec notre DEA et qui nous a animée pendant une dizaine d'année : l'activité de R&D déléguée à un tiers (1), puis nous montrerons l'évolution de ces questionnements vers des aspects plus larges des relations, notamment ceux de clusters, de réseaux et vers la notion d'innovation plus spécifiquement dans le cas d'activités de services (2).

1. Les relations de délégation dans l'activité de R&D

Dès le DEA, l'externalisation est au centre de notre travail. Nous nous basons sur la définition de Lacity et Hirscheim de 1993 (p. 74) :

« Dans sa forme la plus basique [l'externalisation] peut être entendue comme l'achat d'un bien ou d'un service qui était auparavant réalisé en interne ». Ils ajoutent que l'externalisation « se caractérise par un transfert de personnel et d'équipement vers le prestataire qui devient également responsable des pertes et profits ».

Les définitions se multiplient pour ce phénomène qui était à la mode à la fin du siècle dernier (Lacity et Hirschheim, 1993). Cette relation dyadique s'inscrit dans la durée et dans un cadre contractuel (Quélin, 2003). Nous serons amenée à élargir la définition de ce « concept » en reprenant celle proposée par Gupta et Gupta de 1992 : « l'externalisation se réfère au fait de louer des services professionnels externes pour satisfaire les besoins internes d'une organisation » et en la complétant par celle de Donada et Garrette (1996) qui considèrent la relation entre le client et le prestataire comme un partenariat particulier établissant des relations fondées sur un partage des tâches et des responsabilités pour atteindre un objectif particulier. Les auteurs soulignent l'existence d'un donneur d'ordre (le client) dans cette relation à la différence d'un partenariat classique (comm 3 et comm 5).

Au fil de notre travail doctoral, nous avons observé des relations très différenciées. Certaines s'apparenteraient plus à de la sous-traitance, d'autres à l'externalisation mais aussi à des coopérations. Certaines reposent sur des contrats forts, d'autres considèrent le prestataire comme un véritable partenaire. Certaines s'inscrivent dans la durée, d'autres sont plus occasionnelles. Ces formes multiples s'étendent du « faire-faire » au « faire ensemble ». Mais avec toujours, une volonté de « faire-faire » et non de « faire soi-même » (Barreyre, 1968, p. 23). Ce qui nous a amenée à opter pour le concept d'« impartition ».

Chevalier (2001) précise que l'impartition qui correspond au fait « de confier à l'extérieur de l'entreprise, des activités qui d'ordinaire se déroulent, ou devraient se dérouler, à l'intérieur » nécessite un travail « beaucoup plus collaboratif » et que l'impartition exerce « une sorte de fusion du savoir-faire du fournisseur et du savoir-être de l'entreprise » (pp. 3-4).

Nous avons proposé, dans notre thèse, la définition suivante (p.137) :

« L'impartition de la R&D est une relation contractuelle par laquelle l'entreprise impartitrice confie à un prestataire possédant des compétences propres la responsabilité de mener à bien tout ou partie d'un projet de R&D. Le fait d'impartir un projet de R&D est une décision stratégique prenant en compte les atouts et les risques liés à une telle délégation. Une collaboration plus ou moins poussée avec le partenaire est mise en place (allant du « faire-faire » au « faire-ensemble » c'est-à-dire de la sous-traitance à l'impartition partenariale). »

Par la suite, nous avons opté pour un terme plus général et moins académique, que nous reprenons dans ce document : la délégation de projets de R&D. Nous commencerons cet exposé en présentant les enjeux stratégiques d'une délégation de l'activité de R&D (a).

a- Les enjeux stratégiques de la délégation de l'activité R&D

Dans notre travail de doctorat, nous avons mobilisé deux cadres théoriques : la théorie des coûts de transaction (TCT) et la Resource Based View (RBV). Ces deux courants étaient généralement mobilisés pour les questions sur les frontières de la firme. La TCT pour son approche contractuelle et la notion de coûts et notamment des coûts liés à une transaction avec un tiers. Et la RBV pour la recherche de ressources non disponibles en interne. De ces points de vue, il était admis que seules les activités périphériques pouvaient être externalisées et que les organisations conservaient en interne leur cœur de compétence. La question était donc de savoir si l'activité de R&D faisait partie de ce cœur de métier ou non. Intuitivement et selon de nombreux auteurs, la réponse semblait actée : l'activité de R&D était une activité stratégique pour l'entreprise et ne pouvait donc être externalisée.

Les écrits de Chesbrough sur l'innovation ouverte (2003) apparaissaient à peine, mais déjà il semblait évident qu'il était devenu impossible de réaliser tous les projets de R&D en interne. Notre entretien réalisé, lors de notre travail doctoral, auprès d'un responsable d'un club au sein d'une école d'ingénieurs (et par la suite l'intégration à ce club) nous a montré le développement des liens entre la recherche publique et les entreprises. De même, l'existence et le développement des Sociétés de Recherche nous informaient sur l'existence de liens entre deux sociétés pour le développement de projets de recherche.

Parallèlement, nous nous sommes référée aux travaux de Neil M. Kay et particulièrement à son article de 1988, « *The R&D function : corporate strategy and structure* ». Kay s'inscrit dans l'approche Ressources et utilise les écrits de Freeman (1982).

Il présente quatre caractéristiques de l'activité R&D : sa non-spécificité, les retards et délais, l'incertitude et les coûts élevés. Un point clé de son travail est la remise en cause de la spécificité de la R&D qu'il considère comme un atout hautement non-spécifique pour l'entreprise. Il se réfère notamment aux écrits de Penrose (1959) qui stipulent que les opportunités d'une entreprise sont nécessairement accrues quand elles développent une connaissance spécialisée d'une technologie qui n'est pas en elle-même spécifique pour un type particulier de produit. En effet, un résultat issu de la recherche amont peut être utilisé dans différentes disciplines.

Les quatre facteurs sur lesquels Kay (1988) se base ont un impact qui varie à mesure qu'un projet passe de la recherche fondamentale à la recherche appliquée puis au développement et à l'innovation. Il explique en reprenant Freeman (1982), que les délais et les incertitudes impliqués par la recherche fondamentale ainsi que son caractère non-spécifique peuvent décourager les investisseurs. Seules les entreprises largement diversifiées peuvent trouver un intérêt à réaliser de la recherche amont puisque les différents résultats

qui sont non-prévisibles et donc non-attendus sont susceptibles d'être internalisés dans les activités de l'entreprise (il reprend les travaux de Nelson, 1959). Pour Kay, bien que l'activité de R&D soit non-spécifique, elle est hautement intégrée aux autres activités et routines de l'entreprise ce qui la rend difficilement externalisable.

Freeman (1991) indique que les zones les plus stratégiques et les plus sensibles de la R&D doivent être conservées en interne. Balakrishnan et Wernerfelt (1986) expliquent que le recours à l'extérieur est utile lorsque l'incertitude technologique est importante et lorsqu'elle pourrait provoquer une obsolescence précoce des routines et des capacités internes de l'entreprise (Thèse, R1, comm 1, comm 2, comm 5).

A partir de ce travail d'analyse de la littérature ainsi qu'à partir de nos premières investigations terrain, nous avons scindé l'activité de R&D en sous-activités, certaines pouvant être confiées à l'extérieur et d'autres constituant le cœur de l'activité de R&D et devant rester au sein de l'entreprise.

Par la suite, l'ajout de la Théorie Néo-Institutionnelle (TNI) aux travaux de la TCT et de la RBV, nous a permis d'enrichir notre compréhension des effets attendus ainsi que les freins et limites du développement des relations inter-organisationnelles en R&D. La TNI nous apporte un éclairage d'effets positifs qui ne sont pas directement liés à l'activité de l'entreprise. Ainsi, Akoka et Comyn-Wattiau (2001) intègrent dans la décision de nouer des relations inter-organisationnelles des facteurs extérieurs à l'organisation tels que la législation, les relations déjà existantes ou encore les réseaux sociaux de l'organisation. Di Maggio (1991) va ajouter la volonté de gagner en légitimité.

Le tableau suivant (tableau 8) présente les raisons amenant des entreprises à nouer ou non des relations inter-organisationnelles. Il s'agit d'une synthèse des conclusions apportées au long de nos travaux (Thèse, R1, R2, comm 1, comm 2, comm 3, comm 4, comm 5).

Effets attendus		Freins et limites	
Réorganisation interne de l'organisation		Décision peu rationnelle	
	Recentrage sur le cœur de métier Augmentation de l'activité globale de l'organisation Baisse des coûts Flexibilité		Risque d'opportunisme Information incomplète et imparfaite Mimétisme Coûts cachés
Adaptation à l'environnement et aux contraintes		Perte de ressources	
	Législation Influence des actionnaires Faire face à la concurrence et à l'internationalisation Gagner en légitimité		Perte de savoir-faire Difficulté d'absorption Perte de cohérence en interne
Accès aux ressources		Phénomène du lock-in	
	Accès à des compétences, savoir-faire Apprentissage, absorption Augmentation de la qualité		Sous-performance du prestataire Dépendance Pas d'obligation de résultat
Dynamique des échanges			
	Rompre l'isolement Partage d'expériences Mutualisation et synergies Partage des risques Création de valeurs		

Tableau 8 : raisons du développement (ou non) de relations inter-organisationnelles

Le contrat n'est pas toujours apparu comme central (notamment dans notre étude de cas), bien qu'il existe dans chaque projet. Dans le cas des délégations, l'accent est principalement mis dans ces contrats sur les objectifs, les délais et les coûts. Comme les résultats de R&D sont incertains, il est très difficile d'établir un contrat très précis. La solution adaptée est celle d'un contrat par étape, par palier où le projet est découpé en différentes phases. A la fin de chaque étape, un nouveau contrat est élaboré et redéfini en fonction des résultats déjà obtenus, de l'avancement des travaux ainsi que du financement envisagé. Néanmoins, mettre sous forme contractuelle et formelle, les attentes du partenaire, les limites acceptables et les pénalités éventuelles rassure les partenaires mais pénalise la liberté de l'équipe, sa dynamique et sa flexibilité (et donc les échanges et les interactions) puisqu'elle cherche à ne dépasser aucune limite de ce cadre formel (comm 7).

Cependant, le contrat est évolutif, il est capable de s'adapter aux évolutions de l'environnement et aux événements futurs. Lors d'un partenariat ou d'une relation de délégation, le contrat doit être davantage centré sur l'« esprit du contrat et du projet que sur la lettre et ils doivent chercher l'équilibre entre le besoin de planification et de flexibilité » (Tirole, 1993 cité par Fréchet, 2003). Les contrats sont perçus comme des cadres « qui donnent une bonne idée des relations entre les agents économiques, qui définissent quelques règles à suivre en cas de doute et qui servent de norme quand les relations cessent de fonctionner correctement » (Coeurderoy et Quélin, 1998, p. 32). Néanmoins, quand les relations sont installées, les contrats explicites

deviennent des accords subjectifs et implicites (Marion, Eddleston, Friars et Deeds, 2015).

Ces questionnements traités dans différents travaux au début de notre itinéraire sont synthétisés dans le tableau 9 et quelques éléments de réponse y sont dévoilés. Par la suite, nous chercherons à comprendre comment ces délégations se déroulent (b).

Travaux	Questionnements?	Éléments de réponse
DEA, thèse, R1, comm 1, comm 2	L'activité de R&D fait-elle partie du cœur de métier ?	Définition d'un cœur de recherche constitué par les projets de recherche appliquée, le développement de produits, la veille technologique.
Thèse, R2, comm 3, comm 4,	Décision, avantages et freins : TNI, TCT, RBV	Légitimité, mimétisme, rationalité limitée, baisse des coûts, recentrage sur le cœur de métier, accès aux ressources, apprentissage
Thèse, comm 6, comm 7	Contrats	Phase de go no go, objectifs, délais, coûts, contrat évolutif, cadres... Quand les relations sont installées, accords subjectifs, implicites.

Tableau 9 : Travaux traitant des enjeux stratégiques des délégations de projets de R&D

b- Les relations interpersonnelles au centre des délégation

Après nous être posé la question des raisons dans nos premiers travaux, notre étude de cas nous a ouvert les portes des modalités de mise en œuvre.

Les trois mécanismes de coordination habituellement repris sont le contrat, la confiance et le contrôle. Dans nos travaux sur les relations inter-organisationnelles lors de projets de R&D, nous avons mis en évidence plusieurs paramètres favorisant le bon déroulement d'un projet de délégation : le contrat et la confiance, mais aussi la propriété intellectuelle (focus 1 pp. 52-53) et le transfert d'informations.

La confiance est liée directement aux relations interpersonnelles. Pour les différents prestataires interrogés, la confiance est une notion centrale. Toutefois, il n'y a pas de confiance "aveugle". Seules les informations nécessaires seront transmises. Il est vrai qu'une notion de confiance peut se développer au fil du temps. L'existence de coopérations réussies avec les mêmes partenaires permet d'accroître

le niveau de confiance (Ring et Van de Ven, 1992, Mothe, 1998). La confiance est donc quelque chose qui se construit : c'est par le dialogue, notamment, que peut se développer une confiance mutuelle (Castro, Guérin et Lauriol, 1998). La confiance est, ainsi, le ciment d'une relation que l'intérêt ne peut pas suffire à expliquer (Orléan, 1994).

Pour le transfert d'informations, la délégation de la R&D nécessite un transfert d'informations important. Cependant, il est très difficile de procéder à ce transfert de manière rapide, continue et efficace. Les entreprises craignent toujours de voir partir leur savoir, surtout au niveau de la R&D où il y a une culture de secrets (comm 1). Les travaux sur la manière d'apprendre et d'absorber les connaissances transmises (Cohen et Levinthal, 1990) sont également mobilisés pour comprendre les relations inter-organisationnelles. Ces dernières sont au cœur de la constitution de l'avantage concurrentiel.

L'apport de nouvelles connaissances est une des finalités recherchées. Ainsi leur appropriation est un des défis d'une coopération réussie.

Les apprentissages réalisés au cours des relations passées conduisent à l'émergence de routines inter-organisationnelles. Elles sont stabilisatrices pour la relation (Zollo, Reuer et Singh, 2002) et facilitent la coordination entre les partenaires. Ces routines émergeront plus facilement que les partenaires seront proches culturellement (comm 8). Bien plus, le fait de travailler sur un même projet permet aux entreprises partenaires de développer un langage commun et une histoire commune. Il y a ainsi, apprentissage collectif des partenaires (Foss, 1999) et les partenaires acquièrent une certaine proximité.

Malgré l'intérêt de ces logiques, ce qui nous a semblé intéressant dans la coordination, ce sont les facteurs facilitant cette coordination (regroupés dans la figure 1) :

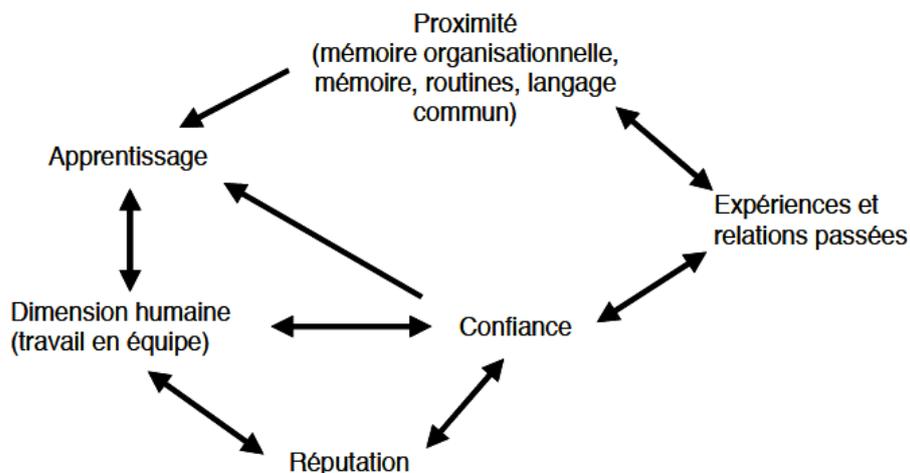


Illustration 1 : interrelations des facteurs facilitant la coordination (Thèse, p. 295)

L'analyse par les formes de proximité a permis d'enrichir formidablement les réflexions portant sur les réseaux et les relations inter-organisationnelles et interpersonnelles. De nombreux auteurs ont apporté leur propre typologie des différentes sortes de proximité. Nous avons utilisé le travail doctoral de Angué (2006) et repris l'ensemble des formes de proximité qu'elle avait définies. Dans notre communication (comm 8), nous avons démontré que la proximité, loin d'être une donnée immuable, se co-construit au fur et à mesure de l'évolution de la relation entre le donneur d'ordres et son prestataire et participe à la coordination de la relation ainsi instaurée. Concernant la proximité géographique, nos résultats rejoignent en partie ceux de Rallet et Torre (1995) ou encore de Gallaud et Torre (2001) et soulignent le caractère momentané du besoin de proximité physique. La proximité géographique facilite la coordination et la communication directe entre les personnes et favorise l'échange d'idées (Saxenian, 1994), la mise en confiance et la transmission d'informations (R1).

Une des difficultés de la délégation d'un projet de R&D est d'adapter et d'exploiter les résultats du projet en interne (Quinn, 2000). La question sous-jacente est celle de l'appropriation des résultats. Mothe (1997, p. 154) explique que l'appropriation est obtenue grâce aux droits de propriété intellectuelle (appropriabilité) et grâce à l'absorption de résultats aux phénomènes d'apprentissage et d'exploitation de connaissances produites (Cohen et Levinthal, 1990). Un aspect important dans le transfert de technologie est le degré de compréhension de la technologie par la personne qui la reçoit (Tecece, 1977). Les « structures d'accueil » (Haour, 1992) ont besoin de connaissances et de compétences à l'interne pour pouvoir intégrer les résultats issus de l'impartition. Les savoirs internes et les routines de l'entreprise sont enrichis par les savoirs acquis à travers un processus de formation et de mémorisation (Cohen et Levinthal, 1990).

Ainsi, nous avons pu mettre en évidence l'importance des relations humaines à la fois à l'intérieur de la fonction R&D mais également entre les membres de l'équipe projet créée lors de la délégation.

Ces différents éléments ont été démontrés dans plusieurs de nos travaux résumés dans le tableau 10.

Travaux	Questionnements?	Éléments de réponse
Thèse, comm 7, R1, comm 1, comm 2	Confiance Appropriation et apprentissage	Confiance : élément central, ciment de la relation qui se construit au fur et à mesure des expériences. Apprentissage collectif des partenaires et besoin d'une structure d'accueil capable d'absorber les résultats.
Thèse, comm 8	Proximité	Importance des proximités relationnelles, d'appartenance, de culture. Proximité partielle des connaissances et dans une moindre mesure proximité géographique

Tableau 10 : Travaux sur les facteurs facilitant la coordination d'une délégation

Cette relation, particulière, que nous avons pu observer montre toute la complémentarité entre les membres des deux entreprises. Il y a une confiance réciproque et un respect mutuel ce qui favorise les échanges et le déroulement du projet. Loin de la peur de l'opportunisme et du « vol » de connaissance, l'objectif commun de solutionner un problème, de lever un verrou est toujours la priorité. La volonté pour les chercheurs et les ingénieurs d'approfondir leurs connaissances, de relever le défi technique permettait une cohésion d'équipe forte et la création de routines entre les membres et donc entre les organisations.

Dans la seconde partie, nous délaisserons la relation de délégation pour nous concentrer sur des relations partenariales, non régies par des contrats de délégation ou de sous-traitance.

FOCUS 1

LA PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE (COMM 9, COMM 11, COMM 12, R4, C1)

Dans les articles académiques que nous pouvions consulter sur l'activité R&D, un point semblait central : la question de la propriété intellectuelle. Dans notre étude doctorale, cet élément semblait pourtant anecdotique ou presque.

En effet, peu d'éléments recueillis nous ont permis d'approfondir la notion de propriété intellectuelle. Nous l'avions donc délaissée et retravaillée par la suite avec l'aide de Marc Fréchet et de Nawal Ayadi. Nous avons utilisé des données extraites des enquêtes CIS 3, CIS 4 et CIS 2006 réalisées par le SESSI. La place de la protection quand on s'intéresse à l'activité de R&D est centrale. Elle peut passer par une variété de mécanismes. Le brevet est la technique la plus évidente par laquelle une innovation peut être protégée. Il existe également des mécanismes de protection informels tels que le secret, la rapidité de mise sur le marché ou encore la complexité du design.

Ces travaux nous ont conduits à définir les variables qui influençaient le choix d'une méthode par rapport à une autre mais surtout l'utilisation simultanée de plusieurs méthodes. Par la suite, en utilisant les travaux issus de la logique dominante et du chemin de dépendance, nous avons montré l'existence d'une certaine inertie dans le recours à la plupart des méthodes de protection.

L'intérêt de ces études dans l'avancée de nos travaux a été, hormis le fait d'avoir recours à une démarche quantitative comme nous l'avions précisé dans le premier chapitre, de comprendre que bien que l'activité de R&D d'une entreprise soit stratégique et dynamique, les modes de protection peuvent être sclérosés par une certaine routine. Lors de coopérations, il y a plus souvent une stratégie de protection combinée (méthodes informelles et brevet). Les données ne permettaient pas d'en apprendre davantage sur le type de projets de R&D, mais si nous regardons notre prestataire de recherche lors de notre étude doctorale, des brevets étaient déposés dans deux cas : le premier lors des travaux menés en interne pour eux-mêmes, l'intérêt était alors de valoriser leur expertise afin de pouvoir argumenter auprès de leurs clients, et lors des travaux menés dans le cadre de prestations, dans ce cas des brevets étaient déposés pour protéger l'innovation co-construite, le brevet appartenait dans une majorité des cas au donneur d'ordre seul mais pouvait également être déposé aux deux noms.

Dans la suite de notre expérience, cette notion de propriété intellectuelle est réapparue dans l'accompagnement des start-up qui se servent du brevet à la fois dans une démarche de protection mais également de communication.

Travaux	Questionnements?	Éléments de réponse
C1, comm 9, comm 11, comm 12	Inertie et dynamique des choix	Mise en évidence d'un état de dépendance pour le brevet et la plupart des méthodes informelles.
R4	Méthodes formelles et/ou méthodes informelles	Influence des variables sur le choix de stratégie de protection. Préférence de la combinaison des méthodes lors de coopérations.

Tableau 11 : Travaux sur la propriété intellectuelle (approche quantitative)

2. Les réseaux d'innovation

Notre passage au sein de la DRRT, nous a permis de soulever le problème de la notion d'innovation et celui d'une activité de recherche et d'innovation dans des disciplines et des secteurs d'activité n'étant pas considérés comme technologiques.

Dans nos analyses des dossiers de crédit impôt-recherche, il n'était pas aisé, malgré le recours à des experts de bien définir la limite entre une activité de R&D (relevant du crédit impôt recherche) et d'une activité d'innovation (ne relevant pas du crédit impôt recherche). De même, pour les thèses CIFRE déposées, il était délicat pour certains dossiers relevant du secteur SHS d'avoir un sujet jugé suffisamment académique et répondant à la fois à des problématiques opérationnelles pour l'entreprise.

Avec notre expérience à la DRRT puis notre mutation à l'ESTHUA, notre attention s'est déplacée de l'activité de R&D à la finalité qu'est l'innovation, et plus précisément à l'innovation dans le cadre d'activités de service. La définition de l'innovation du manuel d'Oslo (OCDE) sert généralement de référence :

L'innovation est la mise en œuvre : (a) d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé (de production) nouveau ou sensiblement amélioré, (b) d'une nouvelle méthode de commercialisation, (c) d'une nouvelle forme organisationnelle dans les pratiques d'une entreprise, la gestion du travail ou les relations extérieures.

Cette définition est cependant peu adaptée à ce que nous observons sur le terrain. En effet, la plupart des organisations de l'industrie du tourisme et de l'événementiel, filières sur lesquelles nous nous sommes concentrée (a), ne disposent pas de fonctions R&D et pour beaucoup l'innovation n'est pas une priorité, ni même simplement une perspective.

a- L'innovation dans des activités de service : les cas de l'événementiel et du tourisme

Innovation et événementiel¹³

Quand on relie innovation et événementiel, cela paraît naturel, on pourrait pratiquement parler de pléonasme.

Reprenons pour commencer la définition proposée en 2019 de l'événement :

¹³ comm 17, comm 19, C3

« *Manifestation ponctuelle se déroulant dans un espace géographique délimité qui se distingue par son caractère exceptionnel, festif et unique et qui joue un rôle de cohésion sociale. Il se distingue de la simple animation, par le fait qu'il est un outil stratégique avec des enjeux définis et l'espoir de certaines retombées que ce soit pour une organisation ou un territoire. Il nous semble opportun de classifier les événements en fonction de leur objectif principal : commercial, marketing, communication (et information), cohésion, scientifique, compétition* » (C3, p. 412).

L'innovation est la raison d'être de l'événement : les foires avaient pour objectif de présenter aux chalandes les nouveautés, les nouveaux produits. De même, les congrès ont pour rôle d'exposer les résultats des recherches ; les lancements de produits présentent, quant à eux, les nouveaux produits ou les nouvelles fonctionnalités d'un produit (comm 17, comm 19).

L'innovation est un outil de l'événement : par définition, un projet événementiel doit être tendance, au goût du jour (Pascal, 2017). Le public est friand de nouveautés, les organisateurs d'événements doivent redoubler de créativité et ils utilisent les nouvelles technologies qui s'offrent à eux. Ils doivent surprendre, provoquer l'inattendu. L'événement utilise les innovations technologiques (sons, lumières, ...), en matière de communication, de développement durable...

L'innovation et l'événementiel sont confondus : l'événement peut être une nouvelle manière de communiquer, l'événement est par nature unique, l'événement est par nature créatif et innovant.

Le secteur événementiel évolue et on voit apparaître :

- Des événements de forme différente, plus complexes (Munos et Meyronin, 2014) : ce sont les événements hybrides (Pascal, 2017) : on retrouve des sous-événements dans l'événement, les frontières se déplacent entre salons, festivals, congrès, expositions... Chaque manifestation est multiple et peut comporter à la fois une partie festive ou informationnelle, un concours...(C3). La crise sanitaire a renforcé ces nouvelles formes, avec du distanciel, des plateaux télé...
- De nouveaux métiers apparaissent comme les *meeting architect* (Vanneste, 2008). L'organisateur se doit d'être de plus en plus un animateur de communauté (comm 17, comm 19). Avec la crise sanitaire, les metteurs en scène, les cinéastes, les producteurs, les vidéastes... s'invitent comme membres à part entière de l'organisation.
- Une transformation de l'espace-temps avec des cycles différents (on voit apparaître des mini-événements entre deux éditions), la communauté devient centrale (comm 17, comm 19).

La profession est en plein questionnement depuis plusieurs années (et la crise Covid a de nouveau rebattu les cartes). La preuve, ce congrès académique auquel nous avons participé qui se posait la question de « *quel congrès voulons-nous* » ? ou encore, l'événement *Page Blanche* qui en pleine crise posaient aux professionnels les questions du format, du sens, de la temporalité, de la valeur ajoutée, des nouveaux *business models* des événements ...

Le rapport à l'innovation est sensiblement différent quand on s'intéresse à l'industrie touristique.

Innovation et tourisme (R8)

La plupart des innovations que nous avons observées dans le domaine touristique sont des innovations incrémentales qui viennent faciliter l'expérience de visite. D'après le rapport de la DGE de 2016, « *L'innovation dans le tourisme. Diagnostic et perspectives* »^b, les innovations sont principalement destinées à l'utilisateur final (près de 80%). Elles sont 47% à concerner le service contre 8% à concerner le produit. 51% sont des innovations liées au marketing et au commerce et seules 6% sont des innovations sociales. Près de la moitié est destinée au client dans la phase amont, la phase de préparation de séjour et près de 90% des innovations sont destinées aux loisirs. Il est également important de souligner que seuls 10% des porteurs de projets sont issus du domaine touristique. Ainsi, ces innovations sont largement amenées par des acteurs connexes au tourisme.

Aussi, nous utilisons une définition relayée par les professionnels, issue du guide NOOLR de 2014 qui est une définition de l'innovation dite « élargie » :

« Cette appellation est utilisée pour aller au-delà de la vision traditionnelle de l'innovation centrée sur la recherche. Tout en intégrant l'innovation technologique, l'innovation élargie comprend également l'innovation d'usage, sociale et créative. »^c

Pour nous, plusieurs éléments sont à la base des innovations touristiques (R8) :

- La technologie, qui peut être à l'origine de l'innovation ou juste la faciliter,
- L'espace concerné : Les innovations mondiales sont rares : plus fréquentes sont les imitations nationales, régionales ou locales,
- La configuration de l'offre,
- Le sentiment de nouveauté peut être liée au touriste lui-même et à ses ressentis.

L'innovation touristique est polymorphe. Mais elle n'intervient jamais seule, c'est souvent la combinaison de plusieurs innovations partielles qui construisent l'innovation principale. L'innovation entraîne de l'innovation, elle est un défi (Salvador et Jolibert, 2017). L'innovation est fortement liée à la notion d'entrepreneuriat, sur laquelle nous avons souhaité nous arrêter dans le point suivant.

L'entrepreneuriat touristique

Dès lors que l'on s'intéresse à l'entrepreneuriat, le concept d'innovation est lui aussi mobilisé (on peut citer l'ouvrage de référence de Drucker, 1986 : *Innovation and Entrepreneurship*).

L'accompagnement de start-up dans le cadre du *Tourisme InnovationLab*. et des étudiants porteurs de projets touristiques dans le cadre de la spécialisation « Entreprendre dans le tourisme » et dans le cadre du DU « Entreprendre et Innover dans le Tourisme », hormis d'être d'une richesse incroyable, nous ouvre des questionnements divers. Tous ne relèvent pas du domaine de la recherche et sont parfois très opérationnels et orientés vers l'action. Mais d'autres nous ont entraînée sur des démarches académiques. Il nous semblait, en effet, curieux de voir apparaître dans le paysage français des incubateurs et des accélérateurs pour les porteurs de projets touristiques, ou pour le dire autrement des incubateurs et des accélérateurs spécifiques à la filière tourisme.

« Un incubateur est un lieu permettant d'héberger des individus portant des projets de création d'entreprises jugées innovantes et de leur apporter un accompagnement individualisé et collectif avec un suivi personnalisé et des coachings adaptés aux besoins. En général, ils sont en lien avec une université et apporte une éducation entrepreneuriale (Smilor, 1987) » (comm 23, p. 11).

Ces incubateurs touristiques, récents (du milieu des années 2010 à aujourd'hui) ont la particularité d'accompagner sous forme de promotions quelques porteurs de projets/start-up exclusivement du domaine touristique. Les projets ont tous une dimension innovante. La plupart des incubateurs faisant partie de *France Tourisme Lab*, réseau des incubateurs et accélérateurs touristiques, porté par la Direction Générale des Entreprises, sont spécialisés dans un type de tourisme (œnotourisme, slow tourisme, tourisme urbain...).

La première question que nous nous sommes posée porte sur cette appellation, aujourd'hui commune, de start-up. En effet, les « jeunes pousses » dans le domaine du tourisme n'ont pas forcément vocation à se développer de manière rapide et exponentielle et beaucoup cherchent juste à vivre. La question centrale était de savoir si elles se retrouvaient dans l'accompagnement fourni. Il en ressort que le millefeuille institutionnel du développement touristique n'est pas simple à comprendre et que les structures d'accompagnement permettent principalement de se familiariser avec les organisations touristiques en place. Elles permettent également d'accéder plus rapidement à des réseaux notamment pour des expérimentations grandeur nature et également de rencontrer d'autres jeunes entreprises qui peuvent proposer des offres complémentaires ou additives. Toutefois, les start-up regrettent l'absence d'ouverture sur d'autres secteurs d'activité et l'accès à un réseau de jeunes entreprises plus diversifiées.

FOCUS 2

L'INNOVATION PEDAGOGIQUE

Quelques mots sur l'innovation pédagogique qui s'installe dans nos réflexions depuis maintenant quatre années. Même si nous avons utilisé, depuis nos débuts, des façons différentes de faire cours comme l'utilisation d'études de cas de la CCMP, le recours aux projets tutorés et aux visites de site, aux classes inversées, aux exposés comme matière, ou encore l'utilisation d'accessoires pédagogiques, de quelques jeux, nous n'avons pas réellement été plus loin dans la démarche pédagogique.

L'opportunité d'approfondir ces questions nous a été donnée dans le cadre d'un projet (projet EDAM soutenu par l'université d'Angers). Se posait alors la question de comment adapter de nouveaux supports pédagogiques qui ne soient pas que des artefacts. Notre réflexion a commencé par l'hybridation de cours avec des cours en autonomie (cette réflexion s'est bien sûr accentuée lors des périodes de confinement) et l'utilisation de diaporamas animés (sous forme de *genially*) pour donner vie à un contenu théorique en intégrant des vidéos, des audios, du texte, des quizz, des annotations, des ressources supplémentaires... En parallèle, l'envie de rassembler nos munitions passées (mallette de la créativité Hyder Park, jeux divers comme story cubes, dixit, concept...) sous une démarche complète de créativité et d'idéation, nous a amenée à créer un jeu plateau qui par la suite s'est décliné en version en distanciel (mais interactive) et en autonomie. Nous y avons regroupé différents outils de créativité, d'idéation et d'innovation comme le *design thinking*, la veille et la recherche de tendances, la frugalité... Dans notre lancée, nous avons créé un jeu sur l'introduction de la création d'entreprise, qui à travers des jeux de logique, d'imagination, de coopération, d'équilibre montre quels sont les points clés des différentes étapes et la force de la cohésion d'équipe.

Nous avons également misé sur le développement de cas pédagogiques à travers les exemples des start-up que nous accompagnons. Ces cas (en construction au moment de la rédaction de ce document) se démarqueront par des supports numériques interactifs.

L'enjeu serait de réfléchir à comment ouvrir les portes de l'innovation et de l'intrapreneuriat aux professionnels de demain par la ludopédagogie et de nous enrichir des travaux du groupe thématique de recherche MACCA (Méthodes et Approches Créatives et Critiques de l'Apprentissage et de la formation au management).

Activités	Détails
Formation	CCMP les fondamentaux de l'écriture de cas et maîtrise des étapes et enjeux d'une animation de cas
Evaluation	Cas pédagogiques pour le prix du cas de l'AFMAT
Journée pédagogique	Présentation du cas Hutchinson
Projet Edam	Création de cours en autonomie, création des jeux autour de la malette hyder park, geniallyland, entrep'

Tableau 12 : Activités en lien avec l'innovation pédagogique

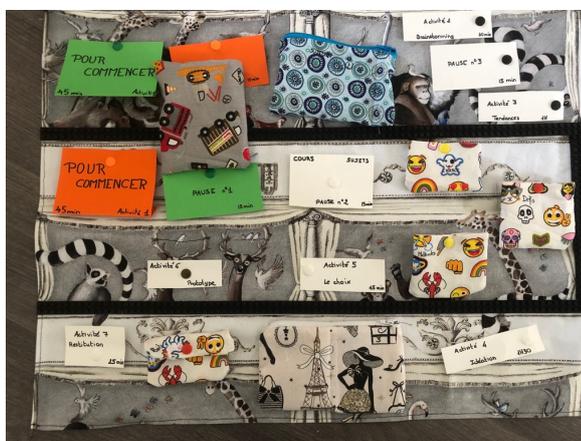


Illustration 2: jeu Autour de la Malette Hyder Parc, journées autour du jeu

La spécialisation des incubateurs renforce également l'expertise d'un territoire dans un domaine donné.

Le tableau 13 présente nos travaux portant sur l'innovation touristique, sur l'innovation événementielle ainsi que sur l'entrepreneuriat touristique. Quelques apports de ces travaux sont également mentionnés. Comme nous l'avons déjà indiqué, l'innovation fait partie intégrante de notre itinéraire professionnel, le focus 2 (pp. 58-59) s'intéressera à la manière dont l'innovation s'est insérée dans nos activités d'enseignement. Le point suivant (b) reviendra sur les relations inter-organisationnelles dans le domaine du tourisme que nous avons étudiées.

Travaux	Questionnements?	Éléments de réponse
R8	Tourisme et innovations	La nouveauté relève de la technologie, de l'espace concerné, de la configuration de l'offre, nouveau service, sentiment ressenti par le touriste. L'innovation est polymorphe et combine souvent plusieurs innovations.
C1, comm 17, comm 19, RP3	Hybridation des événements	Événements hybrides, l'organisateur devient animateur de communauté, transformation de l'espace-temps. La communauté devient centrale
comm 23, RP2	Accompagnement de l'innovation	Précisions sur le terme start-up. Les incubateurs spécifiques : accès aux réseaux, connaissance du secteur, expertise territoriale

Tableau 13 : Travaux portant sur l'innovation et l'entrepreneuriat touristique et événementiel

b- Les relations entre les organisations touristiques

Nous nous sommes tournée depuis quelques années vers l'innovation touristique et plus spécifiquement l'innovation touristique au sein de réseaux, clusters et incubateurs. Nous nous sommes intéressée aux relations inter-organisationnelles dans deux contextes différents qui sont les contrats de destination et les clusters.

Les contrats de destination (C2)

S'inscrivant dans la stratégie « Destination France 2010-2020 », les contrats de destination se veulent de nouveaux outils innovants et opérationnels pour accélérer le développement des destinations touristiques (Atout France). Ces contrats ont pour objectif de rassembler des acteurs autour d'un même enjeu : celui de renforcer

l'attractivité des territoires et de développer l'image et la notoriété des destinations auprès des touristes principalement internationaux.

Les contrats de destination ont été mis en place dans trois buts différents :

- Ceux qui constituent un levier supplémentaire venant renforcer des dispositifs existants ou des coopérations effectives entre les acteurs territoriaux qu'il s'agit de consolider et de pérenniser (Val de Loire, Lyon...) ;
- Ceux qui souhaitent développer une nouvelle offre et profitent des contrats pour enclencher cette dynamique (Biarritz qui souhaite créer une destination Golf, ou les Pyrénées qui veulent développer une marque reconnue été comme hiver...) ;
- Ceux dont la volonté première est de rassembler les acteurs autour d'un projet collectif afin de mutualiser les moyens, de permettre des échanges et d'offrir une offre structurée (Mont Saint-Michel et sa baie...).

Les contrats ont pour vocation de dépasser les frontières territoriales (administratives) qui favorisent plutôt un cloisonnement des projets et de rassembler les acteurs autour d'un projet commun. Les parties prenantes vont chercher l'intérêt collectif et s'investir dans l'action. Les contrats de destination sont conçus pour n'être qu'une étape dans la coopération en incitant aux rencontres et aux échanges et en développant ainsi des réseaux. « Réseau et coopération peuvent être analysés comme les deux facettes d'une même réalité dont le réseau représenterait la dimension structurelle et la coopération la dimension action tournée vers les relations entre entités » (Chédotel et Viviani, 2016, p. 71). Il s'agit ici de réseaux territoriaux définis comme « des ensembles coordonnés d'acteurs hétérogènes, géographiquement proches, qui coopèrent et participent collectivement à un processus de production » (Ehlinger, Perret, Chabaud, 2007). Ces réseaux s'inscrivent dans des territoires spécifiques avec des trajectoires historiques et des caractères sociologiques propres (Maisonasse, 2014). Ainsi, les parties prenantes prendront l'habitude de travailler conjointement (Bossard-Préchoux et Bréchet, 2009).

Ces contrats se veulent des outils pour faire face à la concurrence mais peu d'entre eux vont mettre en avant des objectifs d'innovation et les partenaires de recherche publics ou privés sont quasi absents de l'ensemble des contrats.

Pour le contrat ALL (Autour du Louvre Lens), les parties prenantes s'étaient déjà rassemblées autour du « produit » Louvre Lens avec la volonté de développer une offre touristique centrée sur le territoire proche du musée. Le contrat de destination a permis de renforcer l'adhésion des parties prenantes et de légitimer un peu plus le besoin de rassemblement des acteurs pour créer ensemble une nouvelle offre.

Notre travail sur ALL a montré que la priorité du territoire était surtout de développer un collectif et d'apporter des offres aux touristes. Ainsi, ce collectif, à travers l'émergence de communautés d'acteurs qui peuvent partager des informations, des idées, des projets voire développer des innovations, n'est encore que balbutiant. Il y a un besoin d'accroître les opportunités de relations et les dispositifs de collaboration et d'optimiser les rencontres.

Si nous reprenons la citation de Suire et Vicente (2008) :

« Le charisme géographique d'un territoire ne peut être le simple résultat de l'agrégation des talents ; c'est dans la recombinaison de ces talents que se situe le potentiel de créativité (...), dans la capacité des acteurs publics et privés à organiser les réseaux et à imposer les nouvelles connaissances comme des standards technologiques »,

Nous pouvons conclure que le territoire ALL a encore un long travail afin de se transformer en écosystème innovant voire en *Ba*.

Dans le cas du développement de l'innovation sur un territoire, cette étude (comm 24) montre que « pour que des écosystèmes territoriaux s'orientent vers l'innovation, il faut accroître les maillages, les opportunités de relations et les dispositifs de collaboration car c'est ce qui active l'imagination, optimise les rencontres et sert de base à l'élaboration de projets individuels ou collectifs » (comm 24, p. 6). Pour cela, il faut des dispositifs facilitant les échanges politiques et les interactions socio-économiques. Il faut également favoriser la mobilisation des habitants. Le Contrat de destination ALL a beaucoup apporté en idées, en design d'attractivité, en ouvertures internationales, mais pas au point de transformer les pratiques et de créer la rupture escomptée vers un écosystème d'innovation. Le contrat de destination se limite à une vision institutionnelle qui ne peut pallier le manque de coopérations et de synergies préexistantes (Bédé, 2015).

Néanmoins, si les retombées économiques, réelles, sont plus faibles que prévu, la destination ALL active des combinaisons nouvelles de parcours et d'objectifs touristiques, en associant des sites phares (lieux de mémoire, bassin minier, musées, stades, villes de Flandres, expériences Art-Déco) et en ouvrant les parcours possibles dans la région, jusqu'à la côte picarde, Lille et la Belgique.

Les contrats de destination ont été lancés dans l'objectif de renforcer les relations inter-organisationnelles dans une dynamique proche des clusters, notion sur laquelle nous allons maintenant revenir, notamment en nous basant sur notre expérience au sein du *Tourisme InnovationLab*.

Les clusters dont le *Tourisme InnovationLab*.

Les clusters dans le domaine touristique apparaissent sur l'ensemble du territoire avec des thématiques bien identifiées

(montagne, patrimoine, œnotourisme...). Ils ont pour ambition première de rassembler les acteurs publics et privés dans le but d'engager ensemble une réflexion commune sur le développement touristique sur le territoire et de monter en commun différents projets, il s'agit de réseaux territorialisés (Clergeau et Violier, 2012).

Nous avons pu participer à la création et au développement de l'un d'entre eux, le *Tourisme InnovationLab*. (TIL), cluster touristique centré sur l'innovation et l'entrepreneuriat et parallèlement à la mise en place du dispositif ligérien RFI (Recherche, Formation et Innovation) *Angers TourismLab*. Un collectif d'acteurs s'est rassemblé (institutionnels, enseignants-chercheurs, entreprises, collectivités...) pour développer différents projets autour de la thématique du tourisme sur le territoire des Pays-de-la-Loire.

Angers TourismLab. peut être vu comme un facilitateur dans la construction et le transfert de connaissances en tourisme. Ce dispositif permet d'impulser des dynamiques collaboratives notamment entre le monde académique et les professionnels du tourisme. Le rôle des institutionnels est de concevoir des espaces favorisant ces dynamiques (Poncet, 2006). Le territoire sur lequel s'est implanté *Angers TourismLab*. peut être considéré comme un milieu innovateur. Le potentiel innovateur d'un milieu dépend des relations sociales qui se tissent entre les acteurs au fil du temps et qui créent des ressources spécifiques pour le territoire. Nous avons montré un besoin de « traduction » (Akrich, Callon et Latour, 2006) envers les professionnels, septiques ou non-enclins aux démarches collaboratives et à l'innovation, et qui connaissent peu le monde de la recherche. Cette « traduction » peut être faite par les acteurs déjà engagés qui, ainsi, se posent en porte-parole, et vont à la rencontre de nouveaux acteurs. L'équipe-projet a, elle surtout, un rôle d'animation de communauté. Elle doit créer un sentiment d'appartenance. Les échanges se basent sur la réciprocité de Anspach (2002).

Le cluster TIL accorde une place importante aux start-up et aux porteurs de projet. Il joue un peu le rôle d'incubateur. Ce dernier a une mission économique et sociale de développement local et territorial (comm 23). L'incubateur s'inscrit dans deux sortes de réseaux : un réseau externe (les partenaires) et un réseau interne qui ressemble à une communauté dans laquelle l'entrepreneur serait « encadré » (Granovetter, 1995). De même, Alexandre-Leclair et Liu (2014) considèrent que l'innovation touristique est un phénomène de réseaux où les acteurs interagissent pour innover.

Il est ressorti de cette étude (comm 23) que les clusters touristiques n'ont pas comme mission principale l'innovation et le développement de projets de recherche. Des réflexions de fond sur le devenir du tourisme, la mise en place d'innovations collectives n'est pas la priorité recherchée. On est plutôt sur un besoin d'opportunités économiques.

La gouvernance touristique des territoires évolue et les clusters peuvent être vus comme une innovation organisationnelle mais également sociale de cette gouvernance. Le cluster tourisme joue un rôle de booster des différentes innovations sociétales, technologiques et des initiatives entrepreneuriales et de développement territorial (qui englobe le développement touristique). Néanmoins, « Il peut exister des contre-effets à un cluster, lorsque l'on envisage le risque d'une trop grande spécialisation d'une région qui devient alors dépendante d'un même secteur. Ce risque est d'autant plus important que les travailleurs peuvent s'avérer peu mobiles » (Dumoulin, Guieu, Meschi et Tannery, 2010, p27)

Le tableau 14 présente nos travaux concernant à la fois les contrats de destination et les clusters touristiques.

Travaux	Questionnements?	Éléments de réponse
C2, comm 24, WS2	Contrats de destination : est-ce que les contrats de destination développent de nouvelles synergies ?	Importance du territoire, des parties prenantes. Difficultés de perdurer après les projets
Comm 15, Comm 23, WS1	Clusters : comment des dynamiques territoriales peuvent inciter à l'innovation à l'entrepreneuriat	L'innovation n'est pas un objectif central Innovation organisationnelle et sociale

Tableau 14 : Travaux portant sur les relations inter-organisationnelles dans le tourisme

Dans cette partie de notre itinéraire de recherche, nos cas d'études sont directement liés à des missions et des projets que nous portons en complément de nos activités d'enseignement et de recherche. Dans la troisième partie de ce chapitre, nous exposerons sous forme de tableau ces activités.

FOCUS 3

L'ÉVÈNEMENT : UN TRANSFORMATEUR DE TERRITOIRE. L'EXEMPLE DES JEUX EQUESTRES MONDIAUX (JEM) (COMM 13)

Nous nous sommes intéressés, à travers l'exemple des Jeux Équestres Mondiaux (JEM) de 2014, à l'évènement comme levier de transformation d'un territoire. Ce phénomène est assez peu traité en sciences de gestion et il semblait intéressant de regarder comment il était possible d'articuler au sein d'un territoire donné différentes parties prenantes dans le but de les fédérer autour d'un évènement.

Dans cette communication, nous avons essayé d'apporter un éclairage sur la notion d'évènement dit « majeur ». Par définition, cet évènement a un grand pouvoir d'attractivité et de perturbation. Il peut être vu comme une « crise préparée », sous contrôle, qui accepte d'affronter de grands risques pour en tirer de fortes opportunités. S'il est bien géré, un évènement majeur consolide certains enjeux, en réorganise d'autres et en construit de nouveaux.

Son amplitude et sa rareté n'en font pas un évènement récurrent. Cela oblige à mobiliser le maximum de partenaires et de publics en une seule fois.

L'évènement majeur peut être considéré comme un acte de changement qui déstabilise en partie certaines habitudes, afin de réorganiser les ambitions des acteurs, du territoire, d'aider à réfléchir autrement et de reconsolider les fonctionnements collectifs en ayant intégré davantage d'opportunités.

L'évènement majeur doit produire de l'avant (« préparer »), du pendant (« accompagner les choses au moment crucial ») et de l'après (« faire durer les acquis, les installer dans un territoire enrichi »).

Les grands évènements sont porteurs de forts potentiels de transformation, car ils mobilisent sur du long terme et introduisent des confrontations d'acteurs multiples. Ils peuvent entraîner l'installation de nouvelles pratiques ou habitudes.

La France est la première nation de tourisme équestre et la Normandie est la première région équestre en France. Les élus locaux ont vu cet évènement comme un levier de dynamisation des énergies sociales, touristiques, écologiques et économiques. L'idée de base était de se servir de l'évènement en aménageant le territoire, en développant la filière équine, en développant une filière touristique et en faisant la promotion de la filière économique.

L'organisation des JEM a amené certaines tensions, des décisions prises plusieurs années auparavant ont été redéfinies très tardivement. Finalement, les acteurs n'ont pas développé leur capacité collaborative en dehors de l'organisation de l'évènement.

L'organisation d'un événement majeur sur un territoire donné rassemble différentes parties prenantes qui vont le temps d'un projet (parfois long, près de 10 ans se sont écoulées entre le dépôt de candidature et l'événement) travailler dans un but commun, avec des objectifs et des intérêts communs.

Travaux	Questionnements?	Éléments de réponse
comm 13	L'événement majeur transformateur de territoire	L'événement est une « crise préparée ». Les grands événements sont porteurs de potentiels de transformation

Tableau 15 : Communication portant sur un événement majeur

3. L'innovation à travers nos activités périphériques

Dans le tableau suivant, nous retraçons nos activités liées à la fois à l'innovation, à la R&D et à l'entrepreneuriat, activités souvent périphériques à notre fonction d'enseignant-chercheur.

Dispositifs/structures	Missions	Actions
DRRT	CIR	En charge des dossiers de crédit impôts recherche (aujourd'hui experte pour le ministère)
	JEI	En charge des dossiers des jeunes entreprises innovantes
	Pôles de compétitivité	Suivi de la feuille de route stratégique de 4 pôles de compétitivité
Enseignement	Innovation pédagogique	Modules de cours sous genially Création du jeu plateau « autour de hyder parc » (innovation et créativité) Création du jeu virtuel « geniallyland » (innovation et créativité)
	Mémoires	Suivis de mémoires sur le thème de l'innovation, de l'événementiel et des relations inter-organisationnelles (comme les clusters)
Responsabilité pédagogique	DU entreprendre et innover dans le tourisme	Création et gestion du DU sous forme de blocs modulaires
	DU D2E (étudiant entrepreneur)	Accompagnement des jeunes diplômés ayant un projet de création d'entreprise
	Spécialisations innover pour réussir et entreprendre dans le tourisme	A destination des étudiants de master désirant entreprendre ou intraprendre.

Mission entrepreneuriat	<p>Liens avec les porteurs de projets</p> <p>Liens avec Pépité</p>	<p>Accompagnements d'étudiants en projets de création</p> <p>Mentor et accompagnement des étudiants entrepreneurs. Membre du jury du prix Pépité, de l'hackathon hack le tourisme et du prix i-nov de BPI France Coach lors du marathon de la création</p>
RFI Angers Tourism Lab	<p>Co-présidente de la commission innovation</p> <p>Co-présidente du Tourisme Innovation Lab</p> <p>Création d'une chaire de recherche. Direction scientifique de la chaire</p>	<p>Développement du cluster Tourisme Innovation Lab.</p> <p>Appel à projets pour les entrepreneurs dans le domaine touristique, réseau France Tourisme Lab, organisation des rencontres de l'innovation touristique, création des newsletters info U'TIL (vulgarisation de travaux de recherche et veille thématique)</p> <p>Développement du concept de chaire de recherche innovations touristiques Programme de développement de la chaire, valorisation des projets scientifiques auprès des professionnels</p>
Valorisation	<p>Articles dans des revues professionnelles</p> <p>Interventions dans des manifestations professionnelles</p>	<p>RP2, RP3</p> <p>MP2, MP5</p>
Projets de recherche	<p>Projet CONNECT</p> <p>Projet CREER</p>	<p>De 2016-2020, portant sur la naissance et le développement de clusters touristiques (financement régional)</p> <p>De 2015-2019, portant sur les créativité et innovations dans l'industrie des rencontres</p>

	Projet CROITRE	professionnelles (financement régional) Projet déposé à l'ANR, phase 2 (2021) (suite de Créer) portant principalement sur l'innovation collective dans les événements
--	----------------	--

Tableau 16 : Activités périphériques en lien avec l'innovation et l'entrepreneuriat

Cette partie rétrospective a eu deux objectifs, le premier de faire un point sur la manière d'aborder et de mener une recherche. Il est clair que nos différentes expériences nous amènent à nous projeter dans des démarches collaboratives en lien proche avec les praticiens avec la volonté d'établir un véritable dialogue avec eux.

Nous pensons qu'un de nos rôles est d'être une médiatrice auprès des professionnels voire même de sensibiliser à la recherche académique. Nous verrons dans la seconde partie, la place à accorder à la valorisation et la vulgarisation de la recherche notamment auprès des professionnels.

Le second objectif de cette partie a été de détailler les liens que nous avons pu travailler en termes de relations inter-organisationnelles dans des projets de RDI. Notre fil conducteur concerne effectivement ces deux grands thèmes, mais ils n'ont pas été figés dans le temps et nous avons ouvert nos réflexions sur différentes relations inter-organisationnelles et sur une vision de la RDI différente selon les terrains étudiés.

Ainsi, nous avons observé, dans un premier temps, les liens dans les relations de délégation où la présence de contrats et de mécanismes de coordination sont présents et nécessaires pour ensuite étudier des relations basées sur la base du volontariat et de la confiance dans les clusters touristiques.

De même, nous nous sommes d'abord familiarisée avec l'activité de R&D pour des entreprises qui la considèrent comme faisant partie de leur cœur de métier pour ensuite, nous intéresser aux notions d'innovations pour des secteurs de service pour lesquels l'innovation est souvent à la marge.

Dans la partie suivante, nous repartirons de ces éléments pour nous intéresser à une particularité plus spécifique : la création et l'échange de connaissances à travers la notion de hub de savoirs. Nous resterons dans les relations entre les entreprises et nous regarderons la manière dont le savoir et les connaissances peuvent se créer et/ou s'échanger dans certaines structures particulières que sont les universités, les chaires de recherche, les clusters mais aussi dans des structures éphémères telles que les événements. Notre bagage n'est pas vierge pour appréhender ces échanges mais à travers quatre cas nous en apprendrons davantage et cela nous permettra de définir un itinéraire de recherche futur et même un programme spécifique en ce qui concerne les événements comme hubs de savoirs.

Nous en profiterons également pour nous interroger sur nos futures missions d'accompagnement de jeunes chercheurs.

PARTIE 2- LES HUBS DE SAVOIRS : ENJEUX ET PERSPECTIVES

Le travail d'HDR a pour objectif de regarder dans le rétroviseur les activités de recherche menées et leur cohérence mais il s'agit également d'un travail de projection. Cette seconde partie se concentrera à la fois sur les thématiques qui nous animent en ce moment (chapitre 1) et nos envies pour notre futur (chapitre 2).

Les relations inter-organisationnelles restent au centre de nos travaux.

Le fil conducteur de nos vingt premières années de chercheur s'est avéré reprendre deux concepts couramment employés dans les travaux académiques de gestion : les relations inter-organisationnelles et les activités de R&D et d'innovation. Depuis quelques années, nous avons un peu décalé notre regard sur la manière dont des connaissances peuvent être créées et échangées dans des cadres spécifiques de relations inter-organisationnelles.

Cette partie sera décomposée en deux chapitres. Le premier présentera nos travaux actuels reprenant les échanges et la création de connaissances et inscrira l'ensemble de nos recherches dans cette notion de « hubs de savoirs ». Le second chapitre détaillera nos envies futures.

Depuis une trentaine d'années, nous sommes entrés dans une économie de la connaissance dans laquelle les activités intensives en connaissance se multiplient. David et Foray (2002, p. 15) soulignent que :

« La recherche formelle reste la clé de voûte du système de production de connaissance. Cependant, le système de production de connaissance devient plus largement distribué entre de nombreux lieux et acteurs. »

Ainsi, l'entreprise est vue comme un lieu central d'accumulation de compétences mais également un lieu d'apprentissage et de formation (Foray, 2018). L'entreprise possède un patrimoine de connaissances qui lui est propre et qui lui permet d'avoir un avantage par rapport à ces concurrents, la connaissance devient de fait le moteur de la croissance économique (Hussler et Burger-Helmchen, 2019). L'école et l'université sont vues comme les lieux principaux d'acquisition de connaissances (Foray, 2018).

Nonaka et Takeuchi (1997) mettent en avant l'importance de la coopération entre les organisations pour générer et échanger des connaissances nouvelles. La connaissance est avant tout personnelle,

elle est donc initialement individuelle mais les organisations et les réseaux fournissent un contexte favorable aux interactions ainsi qu'aux partages d'émotions et d'expériences communes et de représentations mentales.

C'est à partir de ces propositions de départ que nous aborderons la notion de hubs de savoirs à la fois à travers l'étude de quatre cas (l'université, le cluster, l'événement et la chaire de recherche) et à la fois en reprenant notre étude de cas doctorale. Ceci constituera notre premier chapitre.

Quant au second chapitre, il sera introspectif et prospectif. Nous y proposerons un programme de recherche sur l'événement comme hub de savoirs. Enfin, nous présenterons notre itinéraire futur. Nous présenterons les voies que nous souhaitons suivre en termes de publications scientifiques, d'accompagnement de jeunes chercheurs, de valorisation et de missions annexes.

CHAPITRE 1. LA CREATION ET L'ÉCHANGE DE CONNAISSANCES AU CENTRE DES RELATIONS INTER-ORGANISATIONNELLES

L'économie de la connaissance est, comme le souligne Idriss Aberkane^d, la plus ancienne de l'humanité ; il s'agit de celle de l'*homo sapiens*, l'homme qui connaît et qui échange de la connaissance. Dans cette économie, la ressource est infinie, la connaissance est infinie. Le savoir est la seule matière qui s'accroît quand on la partage (Socrate). Elle n'est donc pas menacée de disparaître, au contraire, elle s'enrichit au fur et à mesure qu'elle est utilisée.

En revanche, comme le rappelle Foray (2018), la connaissance peut être oubliée ou se déprécier voire disparaître par indifférence ou négligence. Sa généralisation est souvent délicate. Elle est principalement tacite et se transfère difficilement. Elle est également divisée, fragmentée et dispersée.

Le savoir est source de créativité, d'innovation et d'amélioration de la compétitivité. Il contribue donc à la création de valeur et peut ainsi être vu comme un « atout stratégique » (Amidon et Mercier-Laurent, 2001).

Certaines entreprises restent encore éloignées des universités et des structures de recherche et ne les considèrent pas comme une source essentielle de savoirs pour leur processus d'innovation (Cohen, Goto, Nagata, Nelson et Walsh, 2002) ; c'est le cas par exemple, des secteurs du tourisme et de l'événementiel.

Même si la connaissance existe, ce n'est pas pour cela qu'elle est disponible à la bonne personne, au bon moment et au bon endroit. Aussi, comment assembler ces connaissances qui sont dispersées et éparpillées pour pouvoir les partager auprès des acteurs qui pourraient en avoir l'utilité ? Comment les associer pour en créer de nouvelles ?

Les hubs¹⁴ de savoirs peuvent répondre à ces problématiques en rassemblant des membres hétérogènes disposant de connaissances variées interdisciplinaires.

Nous présenterons dans ce chapitre, nos premiers travaux et réflexions sur cette notion à travers quatre exemples (1), en reprenant notre cas doctoral (2) et en proposant quelques pistes d'approfondissement (3).

1-Quatre hubs de savoirs

Au cours de ces dernières années, nous avons porté (et portons) une attention particulière à quatre types de hubs de savoirs : l'université (a), le cluster (b), l'événement (c) et la chaire de recherche (d).

¹⁴ Nous avons cherché une traduction pour ce terme de « hub ». Nous pourrions parler de centre ou pôle de connaissances, de plateforme de savoirs, de carrefour du savoir ou encore de concentrateur de connaissances. Derrière ce terme, nous cherchons surtout à montrer, en plus de la notion d'échanges et de concentration de connaissances, l'existence d'un bouillonnement, d'une effervescence et de synergies permettant la création des connaissances et une volonté animée de participer à ces mouvements.

a- L'Université : plateforme collaborative de savoirs ?

Tout a commencé par la demande du directeur de notre UFR de mettre en place des cours de veille à l'ESTHUA pour les étudiants de Licence 3^{ème} année. Cette demande peut sembler anodine et loin d'une problématique de recherche et pourtant. Nous nous sommes aperçue que l'information était diffuse et éparpillée, que la « veille » en Tourisme était très large et multiple. Nous avons été surprise par le fait que peu de collègues avaient une stratégie de veille, utilisaient des outils voire même connaissaient tout simplement la signification du terme « veille » (et encore moins celui d'« intelligence économique »). La veille correspondait pour eux à de la recherche bibliographique, à de la veille scientifique. Autre constat, la production de connaissances et la recherche d'informations étaient incroyablement denses et ne se limitaient pas à la seule production scientifique des chercheurs. En effet, les étudiants à travers les dossiers, les exposés, les recherches demandées, leur mémoire de master... fournissaient un formidable travail de collecte d'informations et de production de connaissances. Et que le tout finissait au mieux au fond d'une armoire ou d'un fichier, au pire au fond d'une corbeille numérique ou d'une poubelle. Dernier constat, les productions scientifiques des chercheurs n'étaient que peu (voire pas) connues des professionnels.

Après différentes discussions avec la direction, nous nous sommes dirigée vers un travail de recherche-action avec comme problématique de départ : « : comment mettre en place un mécanisme de veille et de diffusion de connaissances en optimisant les compétences de chacun ? ». Cette question a rapidement été revue pour aller plus loin et répondre à la volonté de la direction de l'UFR de jouir d'une notoriété auprès des professionnels, « l'ESTHUA pourrait-il devenir une plateforme collaborative de savoirs et de connaissances en tourisme incontournable pour la profession ? ».

Nous avons rapidement délaissé les travaux sur l'intelligence économique pour nous nourrir des travaux sur la société du savoir, l'économie de la connaissance et le Knowledge Management.

« Trait d'union entre la recherche, les entreprises, les étudiants et les citoyens, l'université est au cœur du dispositif de production et de transmission des savoirs » (Pinte, 2006).

Elle a pour mission de « générer, transmettre et capitaliser des connaissances » (Nonaka et al., 1995). L'université est la place où « s'élabore et se vulgarise le savoir » (Pinte, 2006), le lieu central de la création de savoirs et de la passation de ces mêmes savoirs (Kerr, 1963, Foray, 2000, Delanty, 2001, Jameux, 2007). Les échanges de connaissances s'effectuent dans des lieux divers à l'université (Chastenet de Géry, 2018, p. 24) :

*« La bibliothèque (en mode asynchrone)
Les amphis avec de la transmission directe
Les bureaux d'enseignants
Les salles pour les travaux en groupe
Les autres espaces où les étudiants se croisent »*

L'Unesco, en 2005, a élaboré un rapport sur les sociétés du savoir. Dans ce rapport, la connaissance y est vue comme un bien public disponible pour chacun et qui se construit à partir des différences de chacun : « Une société de la connaissance est une société qui se nourrit de ses diversités et de ses capacités ». L'enseignement supérieur est un pilier de la « production et la valorisation de nouveaux savoirs dans les sphères culturelle, sociale et économique de la société ». Malheureusement, elle se retrouve souvent privée de ses fonctions de recherche, de découverte et d'innovation et elle est alors réduite à un établissement « d'éducation tertiaire » simple prolongement des établissements primaire et secondaire. L'enjeu actuel réside dans cette différenciation de l'université.

Les travaux sur le management des connaissances soulignent l'importance de l'aspect collaboratif. En effet, c'est la complémentarité des échanges d'information et leur mise en relation qui sont à l'origine de la connaissance. Nous reprenons dans ce travail, l'importance de l'animateur qui centralise le travail de tous, et particulièrement des « correspondants » (au sens d'Aventurier, Cocard et Dedet, 2012). Lesca et Kriaa (2003) expliquent que l'animateur a pour fonction principale de stimuler l'action des membres du dispositif et de mettre en place un dispositif favorable au développement de « la créativité », il devra constituer un terreau fertile au travail collectif et faire émerger du sens au dispositif.

Nous mettons également en avant l'importance du collectif permettant d'initier une dynamique d'ensemble qui se transformera en intelligence collective (au sens de North et Kumta, 2014), que nous retrouverons également dans le point b, lorsque nous nous intéresserons aux clusters. L'ESTHUA peut y être vu comme un pivot incitateur. Autre notion, qui nous semble centrale, est la notion de biens communs (avec les travaux de Ostrom, 1990) créés par la communauté, cette dernière a également pour mission de les préserver et d'en assurer le renouvellement.

A RETENIR :

- L'université est une place centrale de la création et de la diffusion des connaissances
- Importance du collectif
- Importance de l'animateur comme stimulateur et des correspondants
- Notion de biens communs

b- Le cluster

Autre place forte de la création et d'échanges de savoirs : les clusters. Nous nous sommes particulièrement intéressée au cluster TIL. Lai, Hsu, Lin, Chen et Lin (2014) soulignent le rôle clé des clusters en matière de circulation de l'information mais aussi en termes de partage de connaissances entre différents acteurs, publics et privés, ces échanges de partage d'informations sont source d'innovation.

Etant à la genèse du TIL, nous nous sommes posé des questions sur les missions principales, la manière de construire un réseau (ou une communauté) et la manière de favoriser les échanges (et de façon sous-jacente comment co-construire des connaissances, apprendre de ces échanges et transmettre des informations et des savoirs) en vue de dynamiser l'innovation.

Les trois missions qui ont été définies sont la mise en réseau des acteurs, l'accompagnement d'expérimentations et l'apport d'informations prospectives couplé avec une veille sur le tourisme de demain.

Pour notre réflexion, nous nous sommes basée sur la théorie des milieux innovateurs, fruit des travaux du GREMI (1984). Le milieu y est défini comme :

« Un ensemble territorialisé dans lequel les interactions entre agents économiques se développent par l'apprentissage qu'ils font de transactions multilatérales génératrices d'externalités spécifiques à l'innovation et par la convergence des apprentissages vers des formes de plus en plus performantes de gestion en commun des ressources » (Maillat, Quévit et Senn, 1993, p. 6).

Le contexte territorial joue un rôle clé dans le processus d'innovation, le milieu agit comme incubateur de l'innovation (Maillat, 1994).

Ainsi, le cluster pour permettre de faciliter la circulation de l'information et le partage des connaissances (Barbaroux et Attour, 2016) doit engendrer une dynamique collective et offrir un cadre stimulant aux interactions et aux échanges entre les acteurs (ici des entrepreneurs, des institutionnels, des enseignants-chercheurs, des acteurs économiques...). On retrouve la notion de *Good Ba* décrite par Nonaka et al. (1995), et qui serait co-créé par les acteurs eux-mêmes et par l'animation du TIL ; on retrouve également la notion de réseaux d'innovation de Perrin (1990, cité par Maillat, 1994, p. 48) :

« Une forme d'organisation des relations entre les acteurs d'un processus d'innovation qui par sa durée et son ouverture (pluralité de spécialistes, diversité des savoir-faire) met en œuvre un apprentissage individuel et collectif dont l'effet synergétique contribue de manière déterminante à la créativité de l'ensemble».

Les membres du cluster peuvent être des concurrents qui vont trouver un intérêt à collaborer ensemble, on parle de coopération. Dans ce cas, il n'est pas question d'avoir un comportement opportuniste, l'objectif étant de travailler « durablement en partenariat avec ce concurrent dans l'espoir de créer de nouvelles ressources et compétences ensemble », « l'apprentissage doit être permanent » (Fernandez et Le Roy, 2010, p. 167)

Autre point clé de cette réflexion, l'importance de la notion de traduction (Akrich et al., 2006) développée dans la théorie de l'acteur réseau afin de développer une communauté, d'inciter au « travailler ensemble ». Les acteurs déjà engagés ont comme mission de se poser en porte-parole, d'aller à la rencontre de nouveaux acteurs et de traduire les attentes des collectifs. Le TIL doit créer le sentiment d'appartenance à une communauté où chacun y puise un avantage. Les échanges se basent sur la confiance et la réciprocité (Courlet, 1994, voire la réciprocité élargie de Anspach, 2002). L'appartenance à une communauté sera également prégnant dans les hubs « événements » discutés au point suivant.

De cet exemple, nous pouvons également souligner l'importance du territoire et des volontés qui en émergent et la place des parties prenantes dans le développement d'une dynamique de production de savoirs.

A RETENIR :

- Le milieu agit comme un incubateur de l'innovation, importance du territoire
- Cadre stimulant, notion de *Good Ba*
- Importance de la traduction
- Notion de confiance et de réciprocité élargie

c- L'événement

Nos travaux sur les événements s'inscrivent dans notre réflexion plus globale des hubs de savoirs, à noter que les événements sont éphémères et qu'ainsi ces hubs de savoirs sont également transitoires et éphémères.

Nous avons travaillé sur les congrès et sur les événements grand public (salons thématiques).

Concevoir un congrès, qui plus est, académique, comme un hub de savoirs peut relever du pléonasmе. Reprenons la définition présentée par UNIMEV^e :

« Manifestations scientifiques, techniques ou professionnelles, les congrès sont généralement organisés par des sociétés savantes ou des associations regroupant publics et intervenants appartenant à un même univers ou concernés par un même sujet, qui présentent à leurs pairs l'état de l'art dans leur domaine et partagent leurs travaux. Ces événements favorisent le plus souvent la formation professionnelle ».

On y trouve la communauté, la transmission de connaissances, le partage de connaissances et l'apprentissage, c'est-à-dire les éléments d'un hub de savoirs.

Un point central de l'événement (et donc du congrès) est la notion de rencontre.

Dans notre travail, nous nous sommes intéressée à la construction d'intelligence collective et de « biens communs ». L'intelligence collective y est vue comme « la capacité d'un groupe à se poser des questions et à chercher des réponses ensemble. Elle est liée à la motivation, au cognitif et à l'action » (Pénalva et Montmain, 2004).

Toutefois, nous soulignons le caractère volontariste (et le besoin de temps pour apprendre à connaître les membres, à agir et à penser ensemble (Zaïbet, 2006)) et la place de la confiance (véritable ciment qui constitue le socle des processus relationnels à l'origine des résultats obtenus (Edouard et Gratacap, 2011)). Ces points nous entraînent à nous demander si nous pouvons trouver de l'intelligence collective dans des manifestations éphémères regroupant des acteurs qui se connaissent peu ou prou. Nous ajoutons aux travaux de Edouard et Gratacap (2011) un cinquième mode d'impulsion d'une démarche d'intelligence collective : une communauté d'acteurs en partie « libérés » de leurs organisations (contraignantes), mais susceptibles de partager certaines affinités ou formes d'appartenance (comm 18).

Dans cet exposé, nous ajoutons le besoin d'oralité chère à Waquet (2003).

L'apprentissage présent dans les congrès peut être personnel et/ou collectif et enclencher une mémoire collective (regroupant des savoirs actionnés, actionnables et théoriques (Ribette, 2000)).

Pour Nicolas Journet (2003), le congrès est une « pensée en travail », alors que l'écrit est une « science faite ». Les congrès devraient surtout exposer la science en train de se faire, celle qui peut être améliorée, rectifiée, réorientée, enrichie, plutôt que des contenus déjà finalisés.

Dans nos travaux sur les salons thématiques, nous nous sommes principalement intéressée à la notion de co-création entre les visiteurs. Les salons que nous avons choisis d'étudier (Paris Games Week, Japan Expo, Comic Con, Art To Play...) s'adressent à un public particulier de fans et de passionnés (de manga, de culture japonaise, de jeux vidéo...).

Nous avons fait appel à la littérature portant sur la co-création (à travers notamment les travaux de Vargo et Lusch, 2004) et la CD-Logic (Customer-Dominant logic). Ces événements génèrent des

interactions fortes entre les participants (Gummesson, 1999) encourageant la création de sens commun permettant de renforcer l'expérience commune (Getz, 2007). Ces événements peuvent être vus comme des plateformes communautaires créant un climat approprié permettant la co-crédation de valeur.

Les fans cherchent avant tout à s'intégrer dans leur communauté en développant des échanges, des rencontres ; ils viennent également découvrir de nouvelles choses et de nouveaux produits. Les fans échangent des informations sur leurs artistes, les jeux, les séries... et ils souhaitent apprendre (par rapport aux jeux, ou à la fabrication des cosplays...).

« La démarche de co-crédation permet de favoriser une ambiance au travail propice au développement du service communautaire, à la création de communautés de partage, aux échanges d'idées voire de bonnes pratiques » (Jouny-Rivier et Jouny-Rivier, 2020, p. 156)

Ce qui a été marquant dans nos études est l'ébullition importante entre les fans et le peu d'échanges (à visée prospective) entre les fans et les exposants.

D'autre part, les dirigeants des événements et leurs salariés sont en majorité des membres de la communauté ce qui facilite le langage commun entre les organisateurs, les exposants et les visiteurs. L'organisateur devient également un animateur de communauté (comm 17) et maintient le lien entre les membres de la communauté entre deux éditions de l'événement. Ils peuvent même proposer des rencontres ou événements intermédiaires pour une partie de la communauté (par exemple : lancement de la programmation, *battles*...). Ces animateurs vont aussi développer des liens entre les différentes communautés, ce que nous verrons au point d.

A RETENIR :

- Importance de la rencontre
- Notion d'oralité
- Caractère volontariste
- Intelligence collective
- Biens communs
- Communauté et animation de communauté
- Expérience commune

FOCUS 4

LES LABS (MP3)

Parce que la recherche n'aboutit pas toujours, et que même un échec donne lieu à des apprentissages, il nous a semblé intéressant de ne pas passer sous silence ces travaux qui même s'ils n'ont pu donner lieu à des publications, ont été de magnifiques terrains de jeux pendant plus de 3 années.

Dans le cadre du projet CREER que nous avons porté pendant quatre années, nous avons développé des labs portant sur la créativité et l'imaginaire dans les événements.

Trois expérimentations ont été mises en place :

- La première s'est déroulée du 6 au 8 juillet 2016 à la Baule lors des rencontres annuelles du MEV (congrès annuel d'UNIMEV).

Nous avons créé ex nihilo un laboratoire Expérientiel (Experience Lab) avec l'enchaînement, dans un temps très court, de trois ateliers participatifs. Le premier visait à faire prendre conscience de la puissance de l'intuition, le deuxième portait sur la découverte de la créativité sensorielle et le troisième avait pour but de faire co-créer, collectivement, un futur événement. Cela faisait suite à une demande formulée par l'UNIMEV, de permettre à ses adhérents de développer des événements innovants. Deux chercheurs m'ont accompagnée dans ma démarche : Henri Samier et Emmanuel Chéné tous deux enseignants-chercheurs en innovation et créativité.

Pour mettre en œuvre ces ateliers, nous avons réalisé un espace clos et isolé sous forme d'un cube noir pour permettre aux participants de vivre des découvertes sensorielles.

Plus de 400 personnes ont eu loisir de participer sur la base du volontariat à trois ateliers évolutifs organisés sur une durée totale de 45 mn.

Lors de l'atelier "Intuition Lab : Our own intuition", les participants ont été sensibilisés aux vibrations notamment par des musiques et des vidéos afin de ressentir des émotions, puis de tester le niveau de leur intuition.

Lors de l'atelier "Desire Lab : Our own desires", les participants ont eu l'occasion de réinterroger leurs cinq sens pour ressentir leurs incidences sur la créativité. Des odeurs aux touches et aux couleurs...

Lors de l'atelier "Futur Lab : Our ideal future", les participants ont participé à un *serious game* sous forme d'un jeu de cartes : le Poker Créatif, donnant l'impulsion d'imaginer collectivement un nouveau genre d'événement. Ils ont été amenés à l'exprimer ensuite dans un cadre contraint qui était filmé.

52 volontaires¹⁵ ayant participé aux ateliers ont répondu aux questionnaires sous forme papier. Ils ont été filmés lors de l'expérience afin de conserver les résultats, mais également de pouvoir analyser les processus de création.

Les ateliers ont globalement été très bien perçus, avec un taux de satisfaction à plus de 90%. En termes qualitatifs, les participants disent avoir été surpris de leur capacité à créer un événement original en si peu de temps sans se connaître préalablement, 13% d'entre eux reconnaissent avoir augmenté leur intuition et pour 15% leur confiance en eux.

▪ La deuxième s'est déroulée à Marseille l'année suivante du 5 au 7 juillet 2017 dans le cadre du congrès MEV. Nous n'avons pu suivre ce projet que de loin étant en congé maternité. Il a été réalisé en partenariat avec UNIMEV mais aussi avec Traiteurs de France. Trois univers avaient été créés dans lesquels un même produit était décliné de manière différente :

- Un univers « nature »
- Un univers « very much »
- Un univers « futur »

L'expérience a été marquante pour les participants. Néanmoins, les questionnaires prévus n'ont pas été remplis par les participants malgré l'insistance des chercheurs sur place. Les participants ont préféré échanger entre eux de ce qu'ils venaient de vivre et d'expérimenter, nous aurions dû anticiper cet aspect et proposer des entretiens de groupe filmés à la place des questionnaires pour continuer cette immersion.

▪ La troisième et dernière expérimentation a été réalisée lors du *Festival International de Tourisme (FIT)* d'Angers en 2018 avec l'aide d'Olivier Etcheverria, chercheur en géographie spécialiste de la gastronomie. Le thème du festival était le Québec et nous avons positionné notre « cube » à la collégiale Saint Martin, au plein cœur d'un salon du livre, d'une exposition et d'un salon proposant des produits canadiens.

Notre expérimentation consistait à proposer une verrine de crème avec du sirop d'érable aux participants et nous leur demandions de trouver le produit principal. Il y avait 6 atmosphères différentes :

- La première reprenait des images d'une érablière avec un bruit doux de vent (un poème était lu en parallèle)
- La deuxième reprenait des images d'abeilles avec un bourdonnement d'abeilles en fond sonore (un poème était lu)
- La troisième reprenait des images de cuisine avec un bruit assez stressant de casseroles (un poème était lu)

¹⁵ Malheureusement, nous n'avons pu réaliser une restitution scientifique, les participants ont généralement effectué qu'une partie des ateliers et/ou ont répondu de manière trop succincte aux questionnaires

Ces trois univers étaient proposés avec ou sans image (donc dans le noir).

Les participants dégustaient leur verrine pendant la durée de l'expérience puis répondaient à un court questionnaire. Les résultats ont montré que peu avaient entendu le poème ou y avaient prêté une attention particulière, qu'ils étaient très concentrés sur la dégustation (certains n'avaient pas retenu les images vues). Une grande proportion avait proposé un produit typiquement angevin (le crémet d'anjou) et une très faible part avait trouvé le sirop d'érable.

Une seconde phase reprenait les images d'une érablière avec la récolte de l'érable, le même poème lu et la chanson « sous le vent » interprétée par Céline Dion et Garou. La dégustation pouvait continuer pendant la durée de cette seconde phase. Les questionnaires ont permis de montrer que cette atmosphère québécoise relayée principalement par la chanson avait permis à une grande majorité de trouver le sirop d'érable.

Il était intéressant de faire ressortir de cette expérience l'importance du son qui est en général peu travaillé sur les événements. De plus, malgré une immersion québécoise dans la collégiale et un thème de l'événement global largement relayé, les participants ne faisaient pas directement le lien entre ce thème et l'expérimentation et ainsi le produit.

A travers ces labs, nous avons principalement travaillé la notion de *Ba*, comment à travers une expérience événementielle peut-on développer la créativité (l'espace transitionnel de Winnicott), l'intuition, la sensation de bien-être et de relâchement.

Travaux	Thème	Lieu
MP3	Faire vivre une expérience	Intodays Cannes

Tableau 17 : Conférence professionnelle portant sur l'événement



Illustration 3: Les Labs : Congrès MEV La Baule, 2016 ; FIT Angers, 2018

d- La chaire de recherche

Nous n'avons pas mené de recherches à proprement parler sur les chaires de recherche comme hub de savoirs, cependant, en réfléchissant au montage de la chaire TIL, nous avons essayé de la concevoir comme tel. Cette chaire a plusieurs missions par rapport à ce qui nous intéresse ici :

- La « vulgarisation » des travaux de recherche menés par les chercheurs de l'ESTHUA et du GIS Etudes Touristiques. A la fois par transmission orale lors de conférences, par transmission papier (sous forme de recto verso et de newsletters) mais aussi par retour d'expériences lorsqu'une organisation a développé une solution avec des chercheurs.
- Des ateliers d'intelligence collective comme les « *case clinic* » (référence à Etienne Wenger (Goglio-Primard, 2020) ou encore à Everaere, 1999) : un membre vient avec un problème et la communauté l'utilise pour apprendre ensemble. On met autour de la table différents types d'acteurs afin d'avoir des retours d'expériences, des solutions innovantes développées par les start-uppers, des chercheurs pluridisciplinaires, des étudiants ayant mené un projet en amont (réalisation d'enquêtes, de veille...).
- Des démo days permettant aux start-uppers de présenter leurs innovations et d'échanger avec de potentiels clients ou prescripteurs. Des mises en situation (ou expérimentations) afin d'avoir des retours constructifs permettant d'améliorer la solution ou le produit.

Des événements sur une thématique précise permettant sur un format court de transmettre des retours d'expériences, des réflexions en cours, des débats d'idées... Ces événements donneront lieu à des dossiers spéciaux thématiques.

Pour animer cette chaire, nous avons opté pour un binôme alliant une professionnelle du secteur (possédant un doctorat et ayant une expérience significative dans l'enseignement supérieur et la recherche) qui est donc « bilingue » et maîtrise les codes professionnels et une chargée de mission qui en plus d'animer la communauté TIL jouera un peu le rôle de jardinier des connaissances (Sarazin, Cohendet et Simon, 2017) mais aussi, en reprenant Hussler et al. (2019) :

- à la fois, le rôle de « *knowledge broker* » en reliant les individus issus du domaine du tourisme, ceux issus du domaine de l'innovation et ceux issus du domaine de la recherche. Elle créera un pont entre ces différentes communautés en favorisant la traduction du savoir.
- A la fois, le rôle de *gatekeeper* (voire de KIBS (*knowledge intensive Business Services*)) en faisant le lien entre

différentes bases de connaissances et en permettant à la communauté du TIL d’y avoir accès et de les absorber voire de les transformer pour créer de nouvelles connaissances.

A RETENIR :

- Les animateurs doivent être bilingues
- Traduction des savoirs
- Liens entre les communautés
- Absorption et transformation (adaptation) des savoirs

De ces réflexions sur ces quatre hubs différents sont nées plusieurs communications et un article scientifique présentés ci-dessous dans le tableau 18.

Travaux	Questionnements?	Éléments de réponse
R6, comm 16	« L’ESTHUA pourrait-il devenir une plateforme collaborative de savoirs et de connaissances en tourisme incontournable pour la profession ?	L’université est une place centrale de la création et de la diffusion des connaissances Importance du collectif Importance de l’animateur comme stimulateur et des correspondants Notion de biens communs
comm 23, comm 24, comm 15	Comment co-construire des connaissances, apprendre de ces échanges et transmettre des informations et des savoirs dans une dynamique territoriale de cluster ?	Le milieu agit comme un incubateur de l’innovation, importance du territoire Cadre stimulant, notion de <i>Good Ba</i> Importance de la traduction Notion de confiance et de réciprocité élargie
R7, Comm 20, comm 21	Co-création entre les fans dans les événements thématiques.	Importance de la rencontre Caractère volontariste Communauté et animation de communauté Expérience commune
Comm 18	Construction d’intelligence collective et de « biens communs » dans les congrès	Importance de la rencontre Notion d’oralité Intelligence collective Biens communs

Tableau 18 : premières réflexions sur les hubs de savoirs

Ces premiers travaux et ces premiers terrains d’analyse nous permettent d’apporter certains éléments de réponse quant à la manière dont les hubs de savoirs doivent être conçus comme des *Good Ba* (cadre stimulant) pour développer un terrain fertile tant aux rencontres et aux échanges entre membres d’une même communauté

qu'aux expériences communes et à la mise en place de *process* d'intelligence collective. Ils mettent également en avant le rôle clé de l'animateur et du territoire. Pour compléter cette réflexion, nous pouvons retourner en arrière et regarder avec un regard neuf notre étude de cas doctorale qui pourrait être également considérée comme un hub de savoirs.

2. Les apports du cas doctoral : l'équipe projet comme hub de connaissances

Même si nous ne nous sommes pas intéressée dans nos premiers travaux aux échanges de connaissances, il est intéressant de s'y replonger et d'analyser les éléments qui peuvent nous aider à la compréhension des hubs de savoirs.

a- Description du cas

Notre cas doctoral est tout à fait propice à ce travail. Pour rappel, nous avons étudié les relations inter-organisationnelles entre un prestataire de R&D (spécialisé dans l'acoustique) et un de ses clients (leader mondial dans le domaine du caoutchouc). Ces deux entités entretenaient plus de vingt années de collaboration. Sans revenir plus en détails sur ces relations, nous pouvons regarder ce qu'il se passait lorsqu'un projet commun était lancé.

Une équipe projet était mise en place le plus souvent entre le centre de R&D de l'entreprise et le prestataire. L'équipe se constituait autour d'un chef de projet de l'entreprise et un chef de projet du prestataire. Il s'agissait souvent des mêmes personnes qui en plus de travailler sur les mêmes thématiques étaient issues de la même école d'ingénieurs. Ils avaient l'habitude de travailler ensemble (nombreuses expériences passées), travaillaient sur les mêmes thématiques (centres d'intérêt partagés), la confiance était partagée, ainsi que l'estime et la reconnaissance professionnelle (tous deux avaient la possibilité de mener des recherches à titre personnelle en parallèle de leurs activités professionnelles, ils se rendaient aux mêmes congrès académiques, faisaient partie de la même communauté scientifique...), ils avaient également développé une proximité forte (notamment un langage commun). Une équipe était constituée autour d'eux le temps du projet. La proximité géographique (bien que tous les deux parisiens) n'était requise que par moment, les équipes se rencontraient au centre de R&D de l'entreprise de manière ponctuelle en fonction des besoins (notamment matériels).

Cette équipe ainsi formée constitue un Hub de savoirs (le b. nous aidera à démêler les apports de ce cas pour enrichir notre compréhension des hubs de savoirs), les deux équipes mettent en commun leurs connaissances propres pour en générer de nouvelles. La

diffusion se généralise à l'ensemble des deux structures, il y a apprentissage (en vue de résolution de problèmes mais également d'expériences futures). L'équipe et les chefs d'équipe sont généralement délestés des contraintes administratives (qui plus est, qui se régulent facilement par l'antériorité des relations).

b- Apports du cas

L'étude de ce cas comme hub de savoirs est riche et de nombreux éléments viennent renforcer les contenus issus de l'étude de nos quatre hubs précédents ; d'autres notions apparaissent et nous y apporterons une attention particulière.

L'apport de nouvelles connaissances est une des finalités recherchées. Mais leur appropriation et leur absorption sont un des défis d'une bonne coopération. Les apprentissages réalisés lors de collaborations passées ont conduit au développement de routines entre ces deux organisations (Zollo et al., 2002), ce qui facilite la coordination entre les membres des équipes. Cet apprentissage collectif (Foss, 1999) permet de développer une histoire commune et de développer le langage commun. La proximité des partenaires va se développer, proximité principalement culturelle.

L'importance de la confiance ressort particulièrement de notre étude. L'existence des coopérations passées et fructueuses a permis d'accroître le niveau de confiance (Ring et al., 1992). Cette confiance s'est principalement développée lors des échanges directs, en proximité géographique ; il est ainsi plus aisé de développer les échanges d'idées (Saxenian, 1994) et les transmissions d'informations. Une équipe est avant tout une relation de coopération et d'interaction entre les individus. Les relations inter-individuelles reposent à la fois sur la confiance mais également sur l'estime, la loyauté, la bienveillance et l'ouverture d'esprit (Sako, 1991). Chaque professionnel de R&D qu'il soit chercheur ou ingénieur a pour objectif d'apprendre, de développer ses connaissances et ses savoir-faire.

Ce cas nous amène également à observer un hub momentané puisqu'il dure le temps du projet de R&D mais il est ici répétitif (puisque les projets se succèdent). Il repose sur un projet commun et des objectifs partagés. Il engendre une réflexion commune et un échange d'idées. Il repose sur une mutualisation et une synergie des connaissances, des compétences et des savoir-faire. Si nous reprenons les travaux de la RBV, ceux de Kay (1988), ou encore ceux de Balakrishnan et Wernerfelt (1986), nous comprenons que l'objectif de ce hub est de créer des connaissances, de permettre leur transmission du prestataire vers l'entreprise dans le but que cette dernière puisse absorber ces connaissances afin de lever des verrous propres à leur activité et à leur fonctionnement et ainsi créer de nouvelles connaissances qui seront acquises par les deux parties permettant un apprentissage collectif et potentiellement la diffusion de ces

connaissances dans des communautés scientifiques. Il y a donc bien la recherche de compétences et de ressources particulières de la part de l'entreprise, ce qui leur permet de relever leur niveau de connaissance, de redynamiser les routines ainsi que les capacités internes de l'entreprise (Thèse).

A RETENIR :

- Importance de la proximité culturelle
- Absorption et appropriation
- Projet commun et objectifs partagés
- Apprentissage collectif

Ces différents éléments présents à la fois dans notre étude de cas doctorale et dans nos travaux sur les quatre hubs déjà appréhendés constituent une base pour poursuivre nos travaux sur cette thématique. Nous verrons dans le point c. différents chemins qui nous interpellent.

c- Quelles suites à donner ?

Nous souhaitons poursuivre nos travaux de recherche sur les hubs de savoirs dans les prochaines années. L'événement comme hub de savoirs est notre axe de recherche privilégié et nous décrirons dans le chapitre suivant un programme de recherche sur ce thème.

D'autres prolongements pourraient conduire vers de nouvelles pistes de recherche en écho à des travaux académiques et des concepts qui nous intéressent tels que les espaces de *coworking* ou plus généralement les nouveaux espaces de travail, les communautés de pratique et plus globalement les communautés d'innovation et la notion de contexte particulier nécessaire à l'innovation ou encore au *Ba* de Nonaka et Takeuchi (1995) :

- Les nouveaux espaces de travail.

Un premier questionnement se pose avec l'apparition à grande échelle du télétravail. L'entreprise qui était considérée comme un hub de savoirs et comme une communauté de communautés de pratiques se voit dépeçée d'une partie de ses membres. Les moments de rencontres se font donc plus rares, ce qui appauvrit les possibilités d'échanges et de création de connaissances. Comment les entreprises peuvent poursuivre leur dynamique de création de savoirs avec le virtuel ? Si des outils existent (et si l'importance des technologies dans l'échange de connaissances n'est plus à démontrer) comme *Braineet* et que des études ont déjà amené des éléments de réponse (cf. Jouny-

Rivier et al., 2020), il est évident que les dynamiques sont moins évidentes à distance, surtout en ce qui concerne les connaissances tacites.

Un second questionnement s'intéresse aux espaces de *coworking* et de tiers-lieux qui permettent la rencontre de publics hétérogènes et des contextes privilégiés favorisant les interactions et les échanges. La problématique principale ici, est de savoir quels sont les objectifs communs et les finalités (diffusion par exemple) des connaissances créées. Il est également admis qu'une dynamique supplémentaire apparaît si des membres hétérogènes comme des usagers, des profanes, des citoyens se rassemblaient autour d'experts pour apporter une attention particulière à un sujet. Les non-experts deviennent de nouvelles parties prenantes du processus de création (Foray, 2018).

- Les communautés d'innovation

Les travaux sur les communautés de pratique mettent en avant l'objectif de ces communautés qui réside dans le partage et l'apprentissage des uns des autres. Elles sont nourries par un besoin de partager des expériences, des problèmes, des outils, des pratiques et ainsi d'approfondir leurs connaissances en interagissant (Wenger et al., 2000). Les communautés de pratiques co-construisent des connaissances qui peuvent provoquer des innovations.

De nouvelles formes de communautés sont venues s'ajouter et ont été étudiées par les chercheurs : on parle de communautés épistémiques, d'utilisateurs, virtuelles, d'intérêt, de connaissances, d'innovation...

Ces communautés ne sont plus cloisonnées dans les entreprises mais regroupent des membres de structures différentes, le caractère volontariste est prégnant et l'objectif est toujours l'échange et la création de savoirs (voire de savoir-faire). Il s'agit en soi de hub de savoirs. « Une part croissante de l'apprentissage et de la création de connaissances est le résultat d'actions collectives informelles réalisées au sein des communautés intensives en savoir » (Lièvre et Roche, 2016).

La communauté amène la création d'un lieu propice à la créativité que l'on peut rapprocher du *Ba*.

- Les *Ba*

Concept assez récurrent de nos travaux, mais souvent secondaire, il nous semble essentiel de nous y intéresser plus en profondeur.

Il s'agit d'un « contexte partagé émergeant dans lequel la connaissance est créée, partagée et utilisée » (Nonaka et Toyama, 2003, p.6).

Ainsi, le *Ba* n'est pas forcément permanent, il peut s'agir d'une succession de contextes partagés, il peut être en mouvement.

La créativité du *Ba* résulte des expériences vécues par les acteurs en interaction. Le *Ba* n'est pas forcément un espace physique,

il peut être virtuel ou mental. Ce contexte que les individus partagent va permettre de développer une proximité des acteurs, de développer de la confiance et de générer des connaissances (Dudézert, 2013). Il permettrait également de favoriser l'apprentissage collectif. Beaucoup de connaissances seraient oubliées (on parle d'oubli de réserve) et la présence d'un stimulus déclenchant une émotion, une intuition, un sentiment, une impression qui permettrait d'accéder à cette connaissance oubliée. Le *Ba* aurait ce rôle.

Les hubs de savoirs sont à la fois au centre de nos problématiques de chercheur mais également au centre de nos différentes activités : à l'université, dans le cluster TIL, dans la chaire de recherche... Le chapitre suivant nous guidera vers notre futur et précisera les points centraux de la suite de notre itinéraire professionnel. Il présentera un programme de recherche s'inscrivant dans la suite de ce chapitre 1 et des éléments de réflexion que nous avons déjà pu établir concernant les hubs de savoirs. Puis, nous reviendrons sur des missions clés de notre fonction sur lesquelles nous nous positionnerons.

CHAPITRE 2. QUEL SERA NOTRE DEMAIN ? ENTRE OUVERTURES, ENVIES, PERSPECTIVES ET PROSPECTIVES...

Nous avons voulu une HDR rétrospective et prospective. Dans ce dernier chapitre nous écrivons les lignes de notre itinéraire futur.

La première partie fera suite au chapitre 1 en proposant un programme de recherche se basant sur les événements comme hubs de savoirs. Les différentes pistes énoncées au chapitre 1 ne seront pas délaissées et seront amorcées en fonction des opportunités de terrains, de co-auteurs... Ici, nous avons choisi de vous présenter un programme qui nous tient particulièrement à cœur. Nous relierons trois courants littéraires : les travaux sur les *Field Configuring Events* (FCE), ceux sur le Knowledge Management (et les communautés d'innovation), et ceux sur l'intelligence collective (particulièrement dans des espaces collaboratifs). Notre plan d'actions se déclinera en trois axes chacun divisé en deux sous-axes.

Dans la seconde partie, nous nous positionnerons sur nos activités et missions en nous projetant sur nos envies et priorités. Nous nous arrêterons sur notre stratégie de publications, sur l'accompagnement de jeunes chercheurs, sur la valorisation et sur nos envies en termes d'innovation pédagogique, de liens avec notre laboratoire et concernant notre mission de chargée de l'entrepreneuriat pour l'Université d'Angers.

1- Notre programme de recherche¹⁶

En septembre 2008, en prenant la responsabilité de la licence professionnelle management de l'événementiel à l'IAE de Lille, nous avons découvert des professionnels, un secteur d'activité et des métiers tout autant atypiques que passionnants. Nos cinq premières années de liens avec ce secteur ont été marquées par une réflexion commune avec les professionnels sur la formation des jeunes à ces métiers mais également avec l'encadrement de groupes d'étudiants menant de nombreux projets événementiels¹⁷.

Nous avons ainsi découvert un formidable terrain de jeux pour d'éventuelles recherches. Et ceci s'est concrétisé par le projet CREER réfléchi dès notre arrivée à l'ESTHUA.

Ces premiers travaux menés auprès des professionnels de ce secteur d'activité nous ont ouvert la porte vers de nouvelles perspectives. Nous souhaitons ainsi nous focaliser, dans les années prochaines, sur les événements (et plus particulièrement les Foires,

¹⁶ Dans cette partie, nous reprenons, en partie, le projet CROITRE déposé dans le cadre de l'ANR (Second tour en 2021)

¹⁷ Une vingtaine par an

Salons et Congrès) et les analyser comme hubs de savoirs et de connaissances.

Pour commencer, posons le contexte actuel, puis positionnons notre travail futur par rapport à l'état de l'art existant et détaillons les axes de recherche qui nous intéressent.

a- Contexte du projet

Pendant plus de 15 mois, la filière événementielle a été à l'arrêt à cause du contexte sanitaire lié à la COVID-19, et malgré une reprise intéressante, les professionnels gardent une épée de Damoclès au-dessus de leur tête avec un nouvel arrêt, possible, de l'activité. Ce sont ainsi 40 000 emplois directs qui sont menacés et pas moins de 450 000 emplois indirects. N'oublions pas que la France est leader mondial dans ce domaine et que le chiffre d'affaires annuel généré par les Foires Salons Congrès (FSC) s'élevait, en 2019, à 9 milliards d'euros. A cela s'ajoutent les 36 milliards de chiffre d'affaires réalisés par les exposants sur les salons. Les FSC participent au rayonnement de la France, à son image de marque, au développement des territoires et à l'essor économique et ce, depuis les premières expositions universelles.

Depuis 2009 et la crise économique, la filière cherche à se réinventer en suivant les grands enjeux sociétaux et en répondant aux nouveaux besoins. Les événements se sont peu à peu transformés et les frontières entre un salon, un congrès ou un festival deviennent plus floues. Les technologies nouvelles sont au cœur de cette transformation, néanmoins les événements virtuels, bien que tentés, étaient considérés comme une non-solution : l'événement étant avant tout une rencontre, une émotion. Mais la crise sanitaire actuelle a fait du virtuel la seule option. Même la filière a créé son propre événement virtuel afin de réfléchir à l'après-Covid : *la page blanche*. L'hybridation des événements se fait donc très présente même si la profession y semble réticente, comme le montre le salon Heavent, salon des professionnels de l'événement, qui a refusé toute hybridation et qui a réalisé sa programmation uniquement en présentiel en novembre 2021).

Nous souhaitons nous intéresser à la transformation des rencontres professionnelles tant sur leurs formes que dans leurs objectifs.

b- Positionnement par rapport à l'état de l'art et problématique potentielle

Notre travail s'inscrit dans l'approche ressources initiée par Penrose (1959) et plus précisément dans la continuité des travaux académiques portant sur les « *field configuring events* » (1) développés par Schüßler, Grabher et Muller-Seitz (2015), des travaux ancrés dans le Knowledge Management (2) notamment l'ouvrage de Bathelt, Golfetto et Rinallo (2014) et à ceux s'intéressant à l'innovation collective (3) (Suire, Berthinier-Poncet et Fabbri, 2018) dans les

écosystèmes d'affaires (Moore, 1996) et dans les tiers lieux et autres espaces collaboratifs (Fabbri et Charue-Duboc, 2016). A travers ces trois champs académiques, nous chercherons à démontrer comment les FSC peuvent devenir des hubs de savoirs et de connaissances et comment ils vont se transformer pour répondre aux nouvelles tendances et aux enjeux sociétaux de demain.

Les travaux reposant sur les « événements configureurs de champ » ou « *field configuring events* » (FCE) (Schüßler et al., 2015) montrent que les FSC permettent de structurer les champs organisationnels et, en créant des opportunités d'échanges et de rencontres, de « s'engager dans un processus collectif de sensemaking collectif » (Meyer, 2006). Les travaux réalisés jusqu'ici, portent essentiellement sur l'émergence et la structuration des champs (Delacour et Leca, 2011). Les FSC sont perçus comme des systèmes réticulaires ou des écosystèmes /clusters temporaires (Maskell, Bathelt et Malmberg, 2006) pendant lesquels les participants acquièrent des connaissances et des informations en observant et en échangeant entre eux. Certaines études indiquent comment certains événements permettent aux participants de développer de nouvelles pratiques collectives (Zilber 2011). D'autres travaux ajoutent aussi que dans cette gestion de projets particulière, différentes organisations peuvent être amenées à travailler ensemble et à échanger des connaissances et leurs expériences (Hardy et Maguire, 2010) et donc à apprendre et à transformer leurs propres pratiques (Tidd et Bessant, 2013, Schüßler et al., 2015). Néanmoins, ces travaux ne cherchent pas à comprendre comment les connaissances produites et échangées peuvent profiter au collectif et devenir des « biens communs » (au sens de Ostrom, 1990). Ces connaissances produites seraient source de créativité, d'innovation et d'amélioration de la compétitivité pour les différents secteurs d'activité, en contribuant à la création de valeur et deviendraient un véritable « atout stratégique » (Amidon et Mercier-Laurent, 2001).

Nous nous concentrerons également sur les apports des communautés de pratique et du Knowledge Management. Le KM souligne l'importance du collaboratif et de la complémentarité des échanges d'informations à l'origine de la connaissance. Le capital intellectuel du réseau s'appuyant sur l'intelligence collective, produit du « collectif » dans la mesure où il engendre un « commun » de connaissances que les acteurs s'approprient conjointement (North et Kumta, 2014). L'événement est un rassemblement d'acteurs. Il s'agit donc de rencontres favorisant les échanges. Le groupe ainsi formé évolue dans un lieu de création et de diffusion de connaissances et de compétences, un lieu d'apprentissage (Senge, 1990) et un lieu d'innovation. Cet espace d'échanges et d'innovations n'est pas sans rappeler les communautés de pratiques (concept introduit par Lave et Wenger, 1990) qui sont pour Wenger et Snyder (2000) des lieux de créativité et de production de connaissances tacites. Mais aussi, le concept de *Ba*, espace où réside la connaissance, développé dans les travaux de Nonaka et Konno (1998). Les travaux de Nonaka, Toyama et Konno (2000), enrichis par ceux de Von Krogh, Nonaka et Aben

(2001) et de Fayard (2003), mettent en évidence le besoin de créer un contexte favorable à la création et au partage de connaissances pour favoriser la créativité et l'innovation. Les FSC devraient être conçus comme des *Ba* ou des *Good Ba* afin de favoriser le partage de connaissances. Il s'agirait d'un terrain fertile à la création de connaissances, à la créativité et à l'innovation où se réuniraient des communautés désireuses d'apprendre et de partager des connaissances et qui favoriserait la co-création entre les visiteurs (comm 20, comm 21, R7). Aucune recherche ne s'est intéressée, à notre connaissance, à la notion de communauté de pratiques dans les FSC et surtout aucune recherche n'a montré comment un événement (ici FSC) peut devenir un *Good Ba* incitant les échanges et développant la créativité collective.

Enfin, nous mobiliserons les travaux sur le management collectif des compétences et ceux sur l'intelligence collective. Sur ce dernier concept, nous partons de la définition de Mack (1999) qui considère l'intelligence collective comme :

« Une capacité qui, par la combinaison et la mise en interaction de connaissances, idées, opinions, questionnements, doutes...de plusieurs personnes, génère de la valeur (ou une performance ou un résultat) supérieure à ce qui serait obtenu par la simple addition des contributions (connaissances, idées, etc.) de chaque individu ».

Ainsi, un groupe aurait la capacité à chercher ensemble des réponses à des problèmes soulevés par ce groupe (Pénalva et Montmain, 2004) mais ce processus doit être volontaire, les acteurs doivent avoir envie de travailler ensemble (Edouard et Gratacap, 2011) et doivent accepter le don contre don d'informations (travaux de Mauss, 1924 et d'Alter, 2002). Le contexte de travail est souvent évoqué pour expliquer la création d'intelligence collective et la créativité du groupe (Zaïbet-Greselle, 2007). Les travaux sur la créativité collective complètent cette analyse. Cirella (2016) soutient qu'un design organisationnel adapté développe cette créativité collective. Arnoud et Vandangeon-Derumez (2017) reprennent le fait que cette créativité ne peut se développer que dans un environnement favorable ouvert aux échanges et volontariste. La plupart des travaux portant sur l'intelligence collective reposent davantage sur une perspective intra-organisationnelle qu'inter-organisationnelle (Lafaye et Berger-Douce, 2012) et peu de travaux l'étudient dans les regroupements d'acteurs éphémères tels que les FSC (comm 18). Il s'agit ici d'une construction communautaire, une intelligence partagée par un groupe et qui émerge donc de la coopération. C'est un « nous savons ensemble » (Edouard et Gratacap, 2011). Nous utiliserons également les travaux de Waquet (2003) et Mondada (2005) pour expliquer la manière dont se construit cette intelligence collective : oralité, interactions, supports divers... Nos travaux permettront de montrer qu'un cinquième mode d'impulsion d'une démarche d'intelligence collective vient s'ajouter aux quatre modes proposés par Edouard et Gratacap (2011), à savoir la hiérarchie, un acteur tiers

indépendant, plusieurs organismes, et la foule. Il s'agira d'une communauté d'acteurs partageant certaines affinités ou formes d'appartenance (comm 18). Et nous chercherons à définir des modalités de mise en place (outils) de l'intelligence collective au sein des FSC, des regroupements éphémères.

POUR RESUMER :

Notre problématique centrale :

Comment les FSC peuvent-ils devenir des hubs de savoirs et comment peuvent-ils se transformer pour répondre aux nouvelles tendances et enjeux sociétaux de demain ?

Trois verrous à lever :

- Comment les connaissances produites et échangées au cœur des FSC peuvent-elles profiter au collectif et devenir des biens communs (au sens d'Ostrom) ?
- Comment les FSC peuvent-ils devenir des *Good Ba* incitant les échanges et développant la créativité collective ?
- Quelles modalités mettre en place au sein des FSC pour développer l'intelligence collective ?

c- Axes de recherche

Trois axes de travail permettront de répondre aux verrous identifiés ci-dessus.

AXE 1 : RENDRE LES FSC PLUS CREATIFS ET INNOVANTS :

Sous-axe 1.1. : Comment favoriser l'apprentissage et développer l'intelligence collective ? Les hommes ont un besoin vital d'échanger, de se parler, de partager des expériences et des attentes, de s'instruire et de « se nourrir » des autres. Les FSC peuvent devenir des lieux d'apprentissage et de formation pour les salariés mais également des plateformes d'innovation, de co-construction pour les différentes filières économiques, des espaces d'intelligence collective susceptibles de créer un « commun » (Ostrom) de connaissances et des espaces prospectifs transformateurs de filières. Nous analyserons également comment les visiteurs peuvent former des communautés de pratique dans des écosystèmes éphémères. Nous nous interrogerons également sur l'appropriation des résultats et leur absorption au sein des organisations.

Sous-axe 1.2. : Comment rendre l'événement plus créatif ? Les FSC sont des lieux uniques de brassage d'idées et d'émotions (Pulman, 2019). Ils doivent être conçus comme des terrains fertiles à la création de connaissances, des *Good Ba* (Nonaka et al., 1998). L'espace serait également un lieu mêlant symboliques et émotions favorables au développement de la créativité de l'individu.

AXE 2 : TRANSFORMATION DES BUSINESS MODELS ET DE LA CHAÎNE DE VALEUR DES FSC

Sous-axe 2.1. : Comment créer un lien émotionnel sur un événement digital ? L'événement digital doit s'améliorer notamment en développant les liens émotionnels des participants. Les questions de la mise en scène et de l'enchaînement des séquences (entraînant un rythme différent des événements classiques) mobiliseront les technologies nouvelles qui permettront entre autres une adaptation en temps réel en fonction des émotions ressenties par les participants (analyse du regard, des commentaires...). Pour cela, différentes technologies seront étudiées : le deep-learning (branche de l'IA), l'affective computing... Les événements virtuels ont un « timing » différent des événements « classiques » et ainsi apparaissent de nouvelles problématiques pour les organisateurs : mise en scène, enchaînement des séquences, captation de l'attention...

L'organisateur va faire appel à de nouveaux partenaires/prestataires (comme des vidéastes, des réalisateurs, des topeurs¹⁸...) tandis que d'autres ne seront plus (ou moins) concernés (standistes, loueurs d'espaces...). La chaîne de valeur (Porter, 1986) de la filière est donc en profonde mutation. Si les participants ne se déplacent plus, quels seront les impacts pour la filière hospitality (hébergement, restauration, mobilité...) ?

Sous-axe 2.2. : Comment transformer la temporalité des événements ? Le modèle du *Big one-shot event* semble dépassé : les outils digitaux permettent de garder le lien et l'organisateur devient un animateur de communauté (comm 17). L'activité de la profession serait étalée sur l'année, ce qui permettrait de créer de nouvelles sources de revenus et de rendre le modèle économique moins vulnérable.

AXE 3 : LES FSC S'INSERENT DANS UN TERRITOIRE SPECIFIQUE

Sous-axe 3.1. : Comment impliquer un événement dans son territoire ? Comment peut-il prendre la place de Hub éphémère en ce

¹⁸ Le topeur est la personne responsable de la technique et de faire le lien entre celle-ci et les demandes des clients. C'est lui qui va permettre la diffusion des médias voulus par le client. Si l'on vulgarise le métier de topeur, on pourrait dire qu'il s'agit de la personne qui dit « top ». Autrement dit, son rôle sera de gérer la partie technique et donner le « la » aux équipes de techniciens et régisseurs lors de l'événement. C'est grâce à lui que les jingles, les présentations, les lumières etc., s'enchaînent au bon moment.^f

qui concerne les filières d'excellence d'un territoire ? La plupart des territoires revendiquent aujourd'hui une position dominante sur certaines thématiques, notamment avec la présence de clusters ou de pôles de compétitivité. Les événements servent alors de vitrine, de rayonnement et d'outils de communication mais également de lieux d'échanges de connaissances et de savoirs, de rencontres entre les acteurs de la filière et de valorisation des savoirs. Un hub moteur de la filière et du territoire.

Sous-axe 2.2. : Quelle(s) offre(s) originale(s) et innovante(s) peut (peuvent) favoriser le développement de l'industrie des rencontres et événements dans les territoires ? En quoi l'innovation et la créativité dans le secteur des rencontres et événements contribuent-elles au développement des territoires ? Les formats se réinventent, l'espace se transforme et la « cité » reprend sa place historique comme lieu d'échange. L'événement peut jouer un nouveau rôle, celui de pédagogue auprès des citoyens pour transmettre les « ADN » économiques des territoires. De la même manière, un événement peut se retrouver au cœur de la transformation d'un territoire.

Ce programme de recherche fait suite à la fois au programme CREER terminé en 2019 et aux premières réflexions sur les hubs de savoirs. Il a été enrichi par de nombreux échanges avec les praticiens du secteur. Une première version avait été soumise à l'appel à projets générique de l'ANR (dépôt en tant que Jeune Chercheur, JCJC) en vue du second tour en 2020. Ce travail d'HDR ne se cantonne pas aux axes de recherche, il met en perspective également l'ensemble de nos activités et missions, nous les détaillerons dans la seconde partie de ce chapitre.

2-Missions et actions, quelles seront nos priorités ?

Cette partie se découpe en quatre sous-parties. Nous nous attarderons sur notre stratégie de publications en apportant un éclairage sur notre chemin passé et nos engagements futurs. Puis, nous nous projeterons sur notre nouveau rôle d'accompagnement de jeunes chercheurs en exposant notre expérience en la matière et nos envies. Par la suite, nous reviendrons sur la valorisation, thème déjà exposé dans ce document en reprenant différents destinataires de cette valorisation et enfin nous reviendrons sur d'autres activités que nous souhaitons poursuivre ou commencer.

a- Stratégie de publications

La liste des publications « rankées » est devenue la pièce maîtresse d'un CV et sert de plus en plus de critère exclusif d'évaluation. Ainsi, le jeu académique s'apparente à une « piste aux

étoiles » (Charreaux et Gervais, 2007). De nombreux débats opposent les chercheurs qui s'inscrivent et promeuvent ce système à d'autres qui s'élèvent pour le critiquer ou pour le faire évoluer. Aurélien Rouquet (2017) a publié un pamphlet en ce sens en appelant à la « révolte ». Jean-Philippe Denis s'est engagé dans cette voie et s'élève également contre le totalitarisme anglo-saxon et défend les publications et les revues francophones.

D'autres débats appellent à se questionner quant à la finalité des publications, au sens à donner aux recherches académiques et à leur pertinence (Soparnot, Arreola et Borel, 2017).

Nous avons, tout au long de cette HDR, indiqué notre position en tant que « professionnel » de la recherche. Dans le premier chapitre, nous avons présenté une réflexion sur notre utilité en tant que chercheur, nous avons également démontré notre besoin d'être dans l'opérationnel, dans l'action et dans l'intervention. Régulièrement, nous avons fait état des missions et activités annexes à notre fonction d'enseignant-chercheur ; mais aussi de l'importance pour nous de transmettre les résultats des recherches académiques auprès des professionnels en endossant le rôle de médiatrice voire de « sensibilisatrice ». Tout cela pose les bases de notre position vis-à-vis des publications scientifiques.

L'article de Lussier et Chanlat (2017) présente huit postures d'« enseignants » vis-à-vis des injonctions institutionnelles notamment liées à la publication. Nous ne sommes pas une « convaincue » du système mais nous ne sommes pas non plus une « non-croyante » ni une « résistante ». Nous nous positionnons plutôt comme une « ambivalente ». Nous pensons que chacun des rôles définis a une utilité dans le paysage académique.

De notre côté, nous pensons que la publication est utile pour la diffusion de la recherche auprès de nos pairs, pour laisser une trace de notre travail. Nous sommes prête à nous conformer, parfois, aux diktats de la publication, à privilégier l'élégance du papier à sa profondeur (Bouchikhi⁹, 2018). En revanche, nous ne pouvons manquer d'éthique et d'honnêteté, ni même transformer notre façon de faire la recherche pour publier, nous savons donc que les choix que nous faisons tant au niveau méthodologique, qu'au niveau des terrains, voire même des filières étudiées sont risqués en vue d'une publication.

En ce sens, nous faisons également partie, dans notre ambivalence, des non-conformistes (Lussier et al., 2017). Pour nous, la publication dans des revues classées n'est qu'une des possibilités pour diffuser notre travail (ce point a été largement présenté dans cette HDR). Nous pensons qu'avant tout, faire de la recherche est une question de plaisir et d'envie. Il n'est donc pas question pour nous d'orienter nos travaux en fonction des possibilités de publications (en optant pour des thèmes ou méthodologies à la mode par exemple). Nous n'avons pas envie de miser sur la publication pour faire carrière (Rouquet, 2017), nous préférons être dans l'engagement et dans l'investissement par rapport à nos institutions et nos différentes activités.

« Prendre du plaisir. Le plaisir d'explorer, le plaisir de s'aventurer, le plaisir de se libérer de certaines contraintes, le plaisir de s'amuser à travers la recherche » (Moriceau et Soparnot^h, 2021).

Nous soutenons également l'importance des congrès. Nous avons démontré qu'il s'agissait de hubs de savoirs. Nous attachons aussi de l'importance au fait de présenter des papiers non aboutis pouvant apporter des discussions et des échanges fructueux. Nous défendons également le fait qu'un congrès est un lieu essentiel d'apprentissage pour le chercheur et que la participation à un congrès devrait être valorisée et soutenue par les institutions (par exemple, en étant pris en compte par le « compte formation »).

Concernant les ouvrages, nous rejoignons Michel Volleⁱ (2018) qui voit les publications « comme une fenêtre » et les ouvrages « comme des maisons ». Il est bien plus aisé d'avoir un raisonnement complet et détaillé dans un ouvrage, la créativité y est moins réduite que dans un article et les débats peuvent s'inviter entre différents auteurs voire entre différentes disciplines. Concernant le projet CONNECT, nous avons décidé de débattre sur la notion de clusters touristiques, entre géographes et gestionnaires, à partir de différents cas d'études. Un ouvrage collectif est en cours de rédaction, la publication est prévue pour le troisième trimestre 2022.

Dans notre portefeuille de publications (Forgues, 2014), différents projets d'articles sont en cours, que ce soit dans une phase de rédaction ou dans une phase de révision, ils sont présentés dans le tableau 19.

Auteurs	Thème	Nom provisoire
J. Piriou et P. Louart	Le Louvre Lens	Des intermédiations pour développer de l'innovation touristique sur un territoire. Le cas du Louvre-Lens
J. Piriou	Projet Connect	L'innovation sociale insuffle un vent de renouveau dans la gouvernance touristique des territoires
S. Chesnel	Écosystème innovant	De quel(s) engrais un milieu innovateur peut-il avoir besoin pour mieux germer ? l'exemple d'Angers <i>TourismLab</i>
E. Jouny-Rivier	Fans	Communautés de fans et de passionnés
S. Chesnel	Entrepreneuriat	Enjeux et limites des incubateurs et des clusters touristiques
Autonomie	Innovation touristique	Innovation touristique : enjeux et perspectives
O. Etcheveria	Événementiel et imaginaire	L'imaginaire au cœur de la création d'un <i>Ba</i> événementiel
V. Larquet	L'événement	L'événement comme Hub de connaissances et de créativité
Autonomie	Entrepreneuriat	Les compétences et l'engagement de l'étudiant-entrepreneur

Tableau 19 : projets en cours d'écriture (articles)

b- L'accompagnement des jeunes chercheurs

Nos expériences

Nous avons commencé notre accompagnement de chercheurs en herbe par le suivi de mémoires de master. A l'IAE, ces mémoires portaient essentiellement sur l'innovation, l'événementiel et la stratégie. Dès le début de notre thèse (en 2002), le nombre de suivis n'a cessé d'augmenter pour atteindre une dizaine de mémoires dès 2008. Depuis notre arrivée à l'ESTHUA, nous continuons à suivre des mémoires de master sur des thématiques d'innovations touristiques, de management, de stratégie et d'événementiel (en moyenne une dizaine par an). Nous assurons des séminaires de recherche dans lesquels nous présentons les différentes étapes d'une recherche : état de l'art, problématisation, méthodologie, collecte de données, analyse... et nous donnons des clés pour mener un travail de recherche. Ces expériences, bien que non comparables avec un suivi de thèse, nous ont permis de transmettre notre passion pour la recherche, notre manière de concevoir ces démarches et nos connaissances sur un sujet ou une démarche de recherche. De plus, ces suivis nous ont également amenée à nous poser différentes questions : des questions théoriques et méthodologiques sur différents sujets traités par les étudiants, mais également des questionnements sur ce travail d'accompagnateur : comment doser notre intrusion dans le travail des étudiants sans entacher leur autonomie ? Comment faire preuve d'empathie et de bienveillance quand le travail semble mal engagé ? Comment être pertinente sur un sujet que l'on ne maîtrise pas forcément ?

D'autres expériences furent très formatrices : la participation au jury de thèse de Krystel Paulus en 2016 dont le sujet portait sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises dans les événements. Prendre le temps de lire et d'analyser le travail d'une thèse, qui plus est, d'une thèse CIFRE a été d'une grande richesse, tout comme les remarques des autres membres du jury et les réponses de la doctorante.

De la même façon, participer aux Comités de Suivi Individualisé (CSI), depuis 2018, de Blaise Coco et de François Perreault en binôme avec Yvon Pesqueux permet d'enrichir notre regard sur le travail présenté et d'en avoir une lecture complémentaire. Voir également la progression du travail des doctorants, essayer d'avoir un regard critique utile et bienveillant est un exercice délicat qui nous forge pour nos futurs encadrements de thèse.

Le co-encadrement du Post-Doctorat de Malgorzata Ogonowska, dans le cadre du projet CREER nous a appris à définir une ligne de conduite pour répondre aux objectifs du projet et d'inciter une jeune docteur à s'investir pour nos thématiques et nos orientations. Ce co-encadrement relevait plutôt d'une véritable collaboration.

Dernière mission en date, nous sommes mentor pour l'Académie PULSAR depuis octobre 2021. PULSAR est un dispositif ligérien visant à faciliter le démarrage de carrière des jeunes chercheurs de la région des Pays-de-la-Loire. Ces derniers sont accompagnés par la région qui propose une mise en réseau, des outils de financement, des formations et du mentorat. Nous avons ainsi répondu positivement à la demande de Sourou Meatchi pour l'accompagner dans sa première année en tant que Maître de Conférences à l'Esthua.

Enfin, nos expériences de co-encadrement de thèses nous ont permis de mettre le pied à l'étrier. Tout d'abord, le co-encadrement de Marc Halpert. Marc est un professionnel de l'événementiel avec lequel nous avons eu l'occasion d'échanger à de nombreuses reprises sur la nécessité pour la profession événementielle de développer une réelle démarche de R&D et notamment avec la recherche publique. Il était l'auteur d'un livre blanc et d'un blog sur ces réflexions. Nous lui avons proposé de s'engager dans un processus de thèse, il saisit l'occasion après quelques années d'échanges. Marc a soutenu sa thèse fin 2020. Elle avait pour titre « Rencontres dans l'Economie et la Société de la Connaissance : l'opportunité stratégique de la constitution d'une Recherche et Innovation dans les Foires, Salons et Congrès ». Ce travail d'accompagnement a consisté en des préconisations méthodologiques et théoriques mais surtout en des échanges et dialogues constructifs sur ces questions que nous embrassons également. Le fait d'avoir un retour des membres du CSI et des membres du jury, nous ont permis d'accepter d'autres points de vue et de réorienter le travail.

Pour terminer, notre dernière expérience a commencé en octobre 2021, le co-encadrement du doctorat de Vincent Larquet sous la direction d'Isabelle Vandangeon-Derumez qui porte comme titre provisoire : « Événementialiser l'intelligence collective dans les communautés de pratique ». Nous avons rencontré Vincent à son arrivée chez UNIMEV. Son intérêt pour la recherche nous a amenés à échanger sur différentes thématiques. Nous avons pu collaborer dans le projet CREER notamment autour des Labs (présentés en focus 4). Nous nous sommes retrouvés sur le thème du sens de l'événement et notamment sur la création de connaissances sur les événements professionnels. C'est donc tout naturellement que nous avons accepté de l'accompagner dans sa démarche de thèse. Ce travail, d'un professionnel, nous oblige à adopter un langage différent d'un suivi d'étudiant. Il a déjà des réponses à ses questions, son expérience est omni présente et le terrain est sa priorité. Avec Isabelle, nous devons, régulièrement, le recentrer sur ses objectifs et ses questionnements clés.

Comment imaginons-nous notre travail de direction de thèse ?

Fort de toutes ces expériences (regroupées dans le tableau 20), nous apprécions mieux l'importance du travail de direction de thèse et nous pouvons nous projeter dans cette responsabilité.

Premièrement, nous apprécions le principe de complémentarité d'une co-direction, le fait de partager l'accompagnement de l'apprenti-chercheur avec un spécialiste d'autres concepts ou d'autres théories permet sans aucun doute de moins orienter le doctorant, de l'amener sur ses propres voies.

Mais quand nous parlons de binôme d'encadrement, nous pensons également aux thèses CIFRE et aux échanges avec un encadrant présent dans l'entreprise.

Nous souhaitons particulièrement accompagner le doctorant dans son autonomie. Bien sûr nous le guiderons sur les terres qui lui sont inconnues tant sur le plan théorique que méthodologique. Nous ne souhaitons pas « recruter » un doctorant sur une problématique que nous aurions déjà ficelée. Nous devons l'accompagner sur son propre travail en l'encourageant dans son autonomie scientifique. Nous devons donc faire preuve d'ouverture aux idées novatrices. Nous n'oublions pas qu'une relation entre un directeur de thèse et un doctorant est avant tout une relation humaine. Nous souhaitons bien entendu faire preuve d'une intégrité sans faille mais aussi installer une relation de confiance. Il nous faudra encourager le doctorant lors des moments difficiles et le pousser à se dépasser. Nous devons l'aider à accepter que son sujet évolue et à se questionner face à ses démarches et résultats (avec l'aide des membres du CSI).

Nous jouerons un rôle d'accompagnement dans l'élaboration de son CV en le poussant à participer à des congrès, des séminaires doctoraux, à commencer une démarche de publication et à continuer à se former avec des ateliers spécifiques, nous chercherons à l'intégrer dans la communauté scientifique. Nous l'amènerons également à prendre du recul par rapport à son travail et à essayer de le « vulgariser » en publiant par exemple dans *The Conversation*, en participant à ma thèse en 180 secondes, en participant à des conférences professionnelles... La vulgarisation et la valorisation de la recherche, à travers un rôle de médiatrice, font partie de nos priorités (c).

Dates	Activités	Précisions
2018-2020 Soutenue en octobre 2020	Co-encadrement de la thèse de Marc Halpert	Rencontres dans l'Economie et la Société de la Connaissance : l'opportunité stratégique de la constitution d'une Recherche et Innovation dans les Foires, Salons et Congrès
2018-ajd	Membre du CSI Thèses sous la direction de Richard Soparnot	François Perreault : « Utilisation de la Design Science pour l'élaboration d'une démarche d'accompagnement au changement : cas d'une université privée au Maroc » Blaise Coco « L'utilisation des outils de gestion de la performance dans le secteur public municipal »
2016	Jury de thèse Direction Cécile Clergeau	Krystel Paulus: « les conditions d'émergence d'une démarche RSE dans l'événementiel » (thèse CIFRE)
2015-2016	Co-encadrement d'une post doctorante : projet CREER	Malgorzata Ogonowska
2021- ajd	Co-encadrement de la thèse de Vincent Larquet sous la direction d'Isabelle Vandangeon-Derumez	Evénementialiser l'intelligence collective dans les communautés de pratique

Tableau 20 : Activités liées à l'encadrement de recherches

c- La valorisation de la recherche

La question de la valorisation de la recherche n'est pas nouvelle (Savall et Zardet, 1985) mais toujours d'actualité. Les numéros de Décisions marketing (2020) ou de la RFG en 2019 le prouvent.

Pour beaucoup, la réalité est que valoriser des travaux de recherche en sciences de gestion a souvent peu de sens (interview de *Samuel* in Collin-Lachaud et Michel, 2020). Et même si le fossé qui existe entre chercheurs et managers semble incongru et qu'il peut être vu comme un échec de la recherche actuelle (Bartunek, 2007), il est bel et bien présent.

Il y aurait plusieurs causes à cela (Verstraete et Philippart, 2019):

- le manque de communication entre chercheurs et praticiens,
- les difficultés à comprendre les besoins des organisations,
- l'intransférabilité des connaissances théoriques.

Dès le premier chapitre de ce travail d'HDR, nous avons pris parti pour une relation forte entre le chercheur et les praticiens. Nous avons souligné que pour nous, il manquait une phase de médiation, de traduction et de vulgarisation de la recherche et qu'en plus nous créons un clivage entre les travaux de disciplines différentes.

Nous souhaitons intensifier notre rôle de médiatrice auprès des acteurs socio-économiques et réussir à les sensibiliser à l'utilité des sciences de gestion pour améliorer leur quotidien.

« Une recherche en gestion qui ne serait valorisée qu'académiquement et n'aurait aucun impact pour son public professionnel pose gravement la question de son utilité sociétale » (Zardet, Bonnet et Cappelletti, 2019, p. 150).

Une recherche n'est utile que lorsque ses résultats trouvent des destinataires, des utilisateurs.

Aussi, nous voyons notre mission de valorisation de trois manières complémentaires :

- A travers nos enseignements. Nous avons toujours considéré que nos missions de chercheur et d'enseignant était imbriquées. La recherche appelle l'enseignement comme son complément indispensable (R3). Les étudiants peuvent être perçus comme des médias favorisant le transfert des connaissances académiques de l'université vers les organisations qui les emploieront (Verstraete et al., 2019). Ils servent donc à la diffusion de la connaissance (comm 14, R6). Mais ce transfert n'est pas le seul rôle de l'université en tant que hub de savoirs. En effet, avec un public d'étudiants professionnels (par exemple des apprentis, des alternants, des étudiants en formation continue, des créateurs d'entreprise voire des étudiants ayant déjà une expérience professionnelle signifiante à travers des stages notamment), il est tout à fait envisageable de co-construire des connaissances qui peuvent servir directement ou indirectement à des fins académiques et professionnelles. La création de connaissances et l'apprentissage à travers des retours d'expériences ou à travers l'analyse de ses propres expériences est un de nos futurs objectifs d'enseignant, notamment à travers l'ouverture probable d'un nouveau master à la rentrée prochaine mêlant les publics et optant pour une pédagogie inversée.
- A travers la recherche-action et la recherche-intervention. Nous avons déjà fait état dans notre premier chapitre, de notre souhait de nous orienter vers des recherches en lien fort avec les professionnels. Nous croyons à l'intérêt des recherches collaboratives et à notre rôle de médiatrice et de « sensibilisatrice » auprès des professionnels à travers des recherches conjointes. Il est indéniable que les connaissances se créent dans l'interaction entre les individus (Heron et al., 1997). La recherche-action tout comme la recherche intervention sont reconnues pour avoir réduit la distance entre les chercheurs et les praticiens. La recherche ainsi menée serait donc utile (Zardet et al., 2019), notamment pour résoudre simultanément des problèmes et générer des connaissances (Coghlan, 2011). Les acteurs de l'entreprise sont en interactivité forte avec les

chercheurs. Ils peuvent être considérés comme des savants ordinaires (Girin, 1989). Ces interactions peuvent se transformer en de véritables hubs de savoirs dans lesquels chercheurs et praticiens jouent des rôles de coproducteurs de connaissances, d'apporteurs d'informations et de savoirs, d'expérimentateurs et d'utilisateurs. Ce travail en équipe favorise les apprentissages et le développement des compétences (Zardet et al., 2019).

- A travers la chaire *Tourisme Innovation Lab*, lancée en octobre 2021 et dont nous assumons le rôle de directrice scientifique. Un de nos objectifs lors du développement du cluster *Tourisme InnovationLab*. et encore plus lors de la création de la chaire TIL, a été de renforcer les liens entre les professionnels et le monde académique. Nous avons notamment permis à nombre de structures (institutions, entreprises, start-up...) de bénéficier des connaissances et des expertises d'étudiants de master. Mais aussi, nous avons cherché à valoriser le travail des chercheurs. Nous avons mis en place une newsletter l'Info U'Til qui présente sous une forme vulgarisée des articles de recherche issus de *Mondes du Tourisme*. Et lors de nos ateliers et nos manifestations, nous faisons régulièrement appel à des chercheurs pour intervenir auprès de tables rondes. Avec la chaire, nous espérons aller plus loin dans la démarche. Fort de notre partenariat avec le Groupement d'Intérêt Scientifique Etudes Touristiques, nous allons réaliser des matinées d'échanges sur une problématique donnée, la problématique se vaudra actuelle et innovante. Nous réunirons des professionnels, des chercheurs, des start-up, des étudiants pour travailler sous forme d'ateliers d'intelligence collective sur la problématique choisie afin de co-crée des connaissances voire des solutions innovantes. La recherche sera vue ici comme un apprentissage co-généré (Greenwood et Lewin, 1998). Nous chercherons à travers notre rôle de directrice scientifique de la chaire TIL à valoriser et apporter plus de visibilité aux travaux de recherche, notamment des chercheurs du GIS, à provoquer de l'intelligence collective voire de l'innovation « opérationnelle ». Pour reprendre Verstraete et al. (2019) : « un produit de la recherche ne sera valorisé tant qu'il n'est pas mobilisé pour raisonner et agir ». Nous pensons que les sciences de gestion doivent produire des connaissances plus ou moins directement actionnables. Les connaissances produites ont un caractère novateur fort et elles devraient être perçues comme source d'innovation potentielle.

Pour conclure sur ce point, il nous semble intéressant de rassembler lors de workshops des praticiens et des chercheurs dans le but de présenter les recherches en cours ainsi que les résultats issus de ces recherches. C'est ce que nous avons fait dans le cadre du projet

CREER. Nous avons présenté nos travaux de recherche auprès de praticiens lors de conférences professionnelles, de workshop ou par le biais de revues professionnelles et réfléchi à de nouvelles manières de présenter nos travaux de recherche comme lors du colloque *De quel congrès voulez-vous ?* organisé par le LabCom RiMeC où notre intervention s'est déroulée sous la forme de saynètes. Le tableau 21 rassemble plusieurs actions de valorisation que nous avons menées. Pour terminer ce chapitre, nous détaillerons trois activités annexes dans lesquelles nous souhaitons nous investir.

Missions	Types	Actions
L'info U'TIL	Newsletters pour les professionnels touristiques	Vulgarisation d'articles scientifiques (issus principalement de Mondes du Tourisme)
Co-présidente et directrice scientifique	Chaire Tourisme Innovation Lab	Ateliers d'intelligence collective, valorisation des travaux de recherche
Projet Créer	Workshop 2019	Présentations des résultats des travaux académiques réalisés dans le cadre du projet CREER auprès de professionnels
Article scientifique (R3)	Quelques réflexions sur la recherche en sciences de gestion : plaider pour un chercheur médiateur	Réflexions sur notre rôle de médiatrice.
Présentation d'un article scientifique (WS3)	« De quel congrès ne voulons-nous pas ? le congrès par saynètes »	Sous forme de saynètes
Valorisation dans des revues professionnelles	Cahier des tendances (RP3) Cahiers Espaces n°339 (RP2) The Conversation (RP1)	L'hybridation des événements : vecteur de rencontres et d'innovations ? <i>Tourisme Innovation Lab</i> (Angers) : promouvoir et accompagner l'innovation L'intérêt d'un savoir managérial produit par les managers
Valorisation dans des conférences professionnelles	Perspectives de développement et emplois de demain dans le secteur du tourisme (IFG Athènes, MP5) IntoDays Cannes (MP4)	Innovation et entrepreneuriat touristiques L'expérience sensorielle comme levier d'attractivité territoriale

	IntoDays Cannes (MP3)	Faire vivre une expérience
	Journée de la DGE sur l'innovation touristique (MP2)	L'innovation "servicielle", un voyage vers l'expérience client

Tableau 21 : activités de valorisation scientifique

d- Activités annexes

Comme largement souligné dans cette synthèse d'HDR, nous avons toujours mêlé différentes casquettes au sein de nos activités. Dans ce dernier moment, nous ne pouvions laisser de côté ces activités apparemment hors recherche mais qui seront prioritaires, pour nous, dans les prochaines années.

L'entrepreneuriat

Nous avons accepté la charge de la mission entrepreneuriat pour l'Université d'Angers. Depuis, nous accompagnons, en tant que référente les étudiants-entrepreneurs de l'Université d'Angers, et de manière plus intensive les étudiants entrepreneurs de l'Esthua ainsi que les étudiants inscrits au DIU « étudiants-entrepreneurs » et au DU « Entreprendre et Innover dans le Tourisme ». Nous avons comme action de développer un programme de sensibilisation et de gérer les relations avec Pépite¹⁹. Ces activités et plus particulièrement l'accompagnement des étudiants entrepreneurs nous sont essentielles aujourd'hui et sont très complémentaires de notre activité au sein du TIL en matière d'entrepreneuriat. Nous souhaitons poursuivre ces activités et engager différents projets : une réflexion et des outils sur l'intrapreneuriat et la mise en place d'un passeport des compétences pour ces étudiants engagés.

L'innovation pédagogique

Comme nous l'avons déjà expliqué dans le focus 2, nous avons largement engagé une démarche de transformation de nos pratiques pédagogiques. Outre le fait que nous avons pour objectif de poursuivre ces réflexions et engagements, nous souhaitons nous former sur ces questions et y apporter une réflexion académique en développant des recherches sur le sujet. De plus, nous souhaitons créer du lien avec les professionnels en leur donnant l'opportunité de nous aider dans l'élaboration d'outils pédagogiques tels que les cas pédagogiques. Nous élaborons actuellement le cas TEODYM avec une start-up spécialiste du remplacement hôtelier en collaboration avec deux collègues d'Excelia La Rochelle. Nous souhaitons à travers la chaire permettre aux praticiens de rencontrer les enseignants pour développer des outils pédagogiques novateurs et en adéquation avec leurs problématiques du moment.

¹⁹ « Les Pépite ont pour mission de renforcer la culture entrepreneuriale et l'innovation dans l'enseignement supérieur, en mettant en œuvre des actions de sensibilisation, de formation et d'accompagnement. »^J

Notre place dans les institutions de recherche et prioritairement dans notre laboratoire

Nous avons pris beaucoup de plaisir à pouvoir participer concrètement à l'AFMAT en nous chargeant du site internet pendant plusieurs années. Nous avons apprécié découvrir les dynamiques associatives et l'engagement des membres du bureau pour faire vivre une communauté, pour échanger sur des projets d'écriture, pour accompagner les jeunes chercheurs, pour développer de nouveaux projets pour la communauté et faciliter le travail de chacun. Il y a un gros travail en backoffice. Il en est de même dans les laboratoires et nous espérons jouer un rôle plus important dans les instances dans un futur proche. Nous aimerions particulièrement nous engager auprès des doctorants mais aussi dans l'aide à la valorisation des travaux de nos collègues. L'organisation de manifestations est également importante, après l'organisation du congrès des IAE en 2008, celle de deux workshops, nous participons à l'organisation du congrès de l'AFMAT qui se déroulera en mai 2022.

Nous souhaitons être un enseignant-chercheur, avant tout, engagée dans l'action et notamment dans les liens avec les praticiens et dans le compagnonnage de doctorants et de jeunes docteurs. Cette dernière partie a permis d'exposer notre itinéraire professionnel pour les années à venir en présentant un programme de recherche mais également en précisant notre positionnement dans nos différents rôles.

CONCLUSION

Cette HDR s'est voulue personnelle et introspective. Il s'agissait de présenter une synthèse de nos activités et de dessiner une esquisse des voies futures de nos activités.

Le thème que nous avons choisi d'aborder dans cette HDR se concentre sur les hubs de savoirs (extérieurs à l'entreprise). Ce choix peut sembler questionnable puisque nos travaux de recherche n'abordent que très peu cette thématique directement mais elle est née au fil de notre chemin professionnel pour devenir une évidence.

Une évidence en matière d'intérêt de recherche. L'objet de recherche qui nous attire est l'événement. Nous souhaitons expliquer comment un événement (et plus particulièrement une foire, un salon ou un congrès) peut devenir un hub de savoirs pour une profession donnée. Ainsi, nous souhaitons comprendre comment un événement peut devenir un « contexte partagé » permettant l'échange et la création de connaissances. Il s'agit également de définir comment ce contexte peut se transformer en cadre stimulant, en « *Good Ba* » en faisant appel à différents stimuli comme les émotions, les expériences communes..., en développant l'imaginaire.... Ce *Ba* a également pour mission de favoriser l'intelligence collective et l'apprentissage collectif et de créer des communautés de connaissances. Les questions de biens communs et d'oralité sont également au centre de la réflexion.

Une évidence en matière de démarche de recherche. En effet, nous nous dirigeons vers des recherches collaboratives et enracinées dans leur terrain et nous privilégions les démarches dialogiques. Si nous faisons un parallèle avec notre étude de cas doctorale, il s'agit de concevoir ces recherches sous forme d'équipe projet avec un échange de connaissances entre le (ou les) praticien(s) et nous (ou l'équipe de recherche), un objectif commun (problème ou intérêt commun) et des contextes partagés favorisant les échanges, les discussions et ainsi la création de connaissances en commun. L'intérêt est d'atteindre un apprentissage collectif avec une absorption rapide des connaissances pour l'entreprise et la diffusion au sein des communautés scientifiques pour le chercheur.

Une évidence également en ce qui concerne la chaire de recherche TIL pour laquelle nous sommes directrice scientifique. Nous souhaitons concevoir cette chaire comme un hub de savoirs où la communauté rassemblée autour de cette chaire, composée de chercheurs, d'entrepreneurs, d'institutionnels et de praticiens cherche à échanger des informations et des connaissances dans le but d'améliorer les pratiques de chacun, de favoriser les projets innovants et de résoudre des problèmes. Le rôle de l'animation de la chaire est ainsi de proposer des cadres stimulants à ces rencontres, de développer le sentiment d'appartenance des membres à la

communauté TIL et d'amener des connaissances extérieures issues d'autres domaines, d'autres secteurs d'activités, d'autres territoires. La retranscription de ces ateliers pourra être proposée dans des revues professionnelles.

La suite de notre itinéraire de recherche pourra évoluer en fonction des opportunités, des co-auteurs, des terrains, des praticiens rencontrés.

Concernant nos rôles nouveaux et notamment celui d'accompagnement des jeunes chercheurs, nous souhaitons plutôt jouer un rôle de mentor voire suivre une démarche de compagnonnage envers le doctorant afin de le guider dans son autonomie, dans ses particularités, dans l'intégration de la communauté scientifique. Cela passe aussi par un repositionnement propre particulièrement en termes de publications de recherche.

Ce travail d'HDR nous a permis de redonner du sens à notre itinéraire de recherche, nous avons pu affronter certaines lacunes ce qui a permis un certain apaisement mais également un gain en matière d'assurance et de légitimité.

Nous pensons avoir répondu à la finalité de l'HDR en démontrant notre capacité à être autonome en matière de recherche, à encadrer des équipes de recherche et à accompagner des doctorants dans leur travail doctoral.

ANNEXES

ANNEXE 1 [CV]

EXPERIENCE PROFESSIONNELLE

- Chargée de mission entrepreneuriat pour l'Université d'Angers Oct 2018-ajd
- Co-présidente de la commission Innovation d'Angers TourismLab et du cluster Tourisme InnovationLab Sept 2015-ajd
- Responsable Master Tourisme Management des Entreprises et des Organisations Sept 2018-ajd
- Responsable du DU entreprendre et innover dans le tourisme Nov 2018-adj
- Responsable du DU D2E (étudiants entrepreneurs) Sept 2018-adj
- Responsable des spécialisations Entreprendre dans le tourisme et Innover pour réussir Sept 2017-ajd
- Responsable de la spécialisation Organisations d'événements Sept 2017-2019
- Responsable de la spécialisation Travel Management Sept 2017-2018
- Responsable Master Tourisme Entreprises et Institutions Sept 2015-2018
- Maître de Conférences, Université d'Angers UFR ESTHUA Tourisme et Culture Sept 2014-ajd
- Chargée de Missions DRRT Nord-Pas de Calais (Innovation, CIFRE, JEI, CIR, suivi de 4 pôles de compétitivité, jury prix pépite...) Sept 2014 2013-août
- Responsable LP Management de l'événementiel Sept 2008-2013
- Maître de Conférences, Université de Lille IAE Ecole de Management Sept 2014 2008-août
- Attachée Temporaire d'Enseignement et de recherche (ATER), IAE Lille Sept 2007 2005-août
- Allocataire de recherche, IAE Lille Sept 2005 2002-août

FORMATION

- Doctorat Sciences de Gestion, "Impartition de la R&D", Université de Lille, IAE Décembre 2007
- DEA Stratégie et Management des Organisations, Lille 2002
- Maîtrise Sciences Economiques, Lille 2001

DEVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

- Formations CCMP fondamentaux de l'écriture de cas et Maîtrise des étapes et enjeux d'une animation de cas 2013
- Formation FNEGE logiciels de traitement de données qualitatives (QDA Miner et NVivo) 2014

Activités de recherche

- Direction scientifique de la chaire Tourisme Innovation Lab 2021-ajd
- Co-encadrante de thèse de Vincent Larquet 2021-ajd
- Co-encadrante de thèse de Marc Halpert soutenance octobre 2020 2018-2020
- « Rencontres dans l'Economie et la Société de la Connaissance : l'opportunité stratégique de la constitution d'une Recherche et Innovation dans les Foires, Salons et Congrès »
- Phase 2 de l'aap ANR CE 26 axe 4.1 : projet CROITRE 2021
- Membre du CSI de François Perreault et de Blaise Codo sous la direction de Richard Soparnot 2018-ajd
- Co-porteuse du projet CONNECT (Construction, Naissance, Evolution de Cluster Tourisme) financé par Angers TourismLab. 2016-2020
- Co-porteuse du projet CREER (Créativités et innovations dans l'industrie des rencontres professionnelles) financé par Angers TourismLab, encadrement d'un post-doctorat 2015-2019
- Membre de l'AFMAT (chargée du site internet) Depuis 2016
- Membre du jury de soutenance de thèse de Krystel Paulus 2016
- Membre du GRANEM 2014-ajd
- Membre du LEM-UMR CNRS 8179 (précédemment GREMCO et CLAREE) 2002-2014

Thèmes de recherche

- Innovation et R&D
- Relations partenariales, coopérations et intelligence collective
- Événementiel et rencontres professionnelles
- Veille, intelligence économique et prospective
- Territoires et développement

Publications/Conférences

- 8 articles dans des revues à comité de lecture
- 4 chapitres d'ouvrage
- 24 communications dans des colloques à comité de lecture

https://hal.univ-angers.fr/search/index/?structId_i=74911&q=authIdHal_s%3A%22aude-ducroquet%22

Activités pédagogiques et administratives

- Co-responsable Master Management des Organisations Sept 2017-ajd
- Membre du projet EDAM pour l'intégration des outils numériques dans les enseignements : création d'un jeu plateforme sur l'innovation et la créativité, création d'un jeu numérique sur l'innovation et la créativité, modules sur genially en autonomie...
- Responsable Master Entreprises et Institutions Sept 2015-sept 2017
- Responsable Licence Professionnelle Management de l'événementiel (organisation, coordination, développement...) Sept 2008-août 2013
- Directrice de mémoires de recherche de Master
- Accompagnements de porteurs de projets
- Suivi de stages
- Suivi de projets tutorés
- Aide à l'élaboration du projet professionnel
- Encadrement de stagiaires (BTS, Coursus ingénieur)
- Commission de spécialistes : recrutements ATER, MCF
- Suivis d'apprentis, de contrat de professionnalisation,
- CPP, jurys, jurys de recrutement
- Écriture de l'habilitation de la licence professionnelle en 2008 et en 2014, audition pour le label Qualicert
- Délivrance de VAE (LP et Master)

Intérêts/Autres

- Co-présidente du Tourisme InnovationLab (cluster en innovations touristiques)
- Expert Crédit Impôt Recherche pour le Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation
- Participation à la journée cas pédagogiques (2008, CNAM Paris), présentation du cas Hutchinson
- Participation à la création de l'IFREMAP, cluster des métiers d'Art, Lens

Publications en détail

Revue à comité de lecture

- DUCROQUET A., VIALON P. (2017), « Tourisme et Innovations : entre adaptations et (R)évolutions (1/2) », Mondes du tourisme, n°13, Tourisme et Innovations sous la direction de A. DUCROQUET et P. VIALON (R8) : <https://journals.openedition.org/tourisme/1378>
- JOUNY-RIVIER E., DUCROQUET A. (2017), « How customer-to-customer Co-creation influences service experience in large public events », Journal of Marketing Trends- digital issue- marketing of arts, vol.4 n°2, pp. 111-123 (R7) http://www.marketing-trends-congress.com/sites/default/files/inline-files/JMT%20DEF%202017%20Vol%204_N2_May_Creative_Industries_0.pdf
- DUCROQUET A. (2016), « University: a collaborative platform for knowledge? The example of ESTHUA Tourism and Culture faculty at the university of Angers », Memorias, Thematic Issue, Knowledge Management Vol. 14, n°26. (R6) : <https://paperzz.com/doc/9350184/university--a-collaborative-platform-for-knowledge%3F-the-e...>
- LOUART P., MARTIN A. (2012), « Small and Medium-sized Enterprises and their Attitudes towards internationalization and Innovation », International Business Research, vol.5, n°6, pp. 14-23 (R5) : <https://www.ccsenet.org/journal/index.php/ibr/article/view/17526>
- FRECHET M., MARTIN A. (2011), « La protection de l'innovation : utilisation alternative et combinée de méthodes par les entreprises françaises », m@n@gement, 14(3), pp. 119-152 (R4) : <https://www.cairn.info/revue-management-2011-3-page-120.htm>.
- LOUART P., MARTIN A. (2011), « Quelques réflexions sur la recherche en sciences de gestion : plaidoyer pour un chercheur médiateur », Business Management Review, vol.1 (1), janv-mars, pp. 92-105 (R3) : <https://univ.scholarvox.com/catalog/book/docid/88800373?searchterm=Petit,%20Franck>.
- MARTIN A., BOURGEOIS C., (2007), « Le rôle des facteurs institutionnels dans la décision d'externaliser », Management International, n°4 vol.11, pp. 17-30 (R2), <http://www.managementinternational.ca/catalog/volumes/volume-11/volume-11-numero-4/le-role-des-facteurs-institutionnels-dans-la-decision-d-externaliser.html>.
- DUMOULIN R., MARTIN A. (2003) " L'externalisation de la R&D: une approche exploratoire", Revue Française de Gestion, vol.29 n°143, mars-avril 2003 (R1) : <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2003-2-page-55.htm>.

Contribution à des ouvrages collectifs

- LOUART P., DUCROQUET A. (2021), « de quel congrès ne voulons-nous plus ? », in « quel congrès voulons-nous ? » sous la direction de MARTINEZ THOMAS M. et JAMBRINA N. L'Harmattan, pp. 145-161 (C4)

- DUCROQUET A. (2019), « l'événementiel au service des territoires », in « la recherche en management du tourisme » sous la direction de CLERGEAU C., PEYPOCH N., Vuibert, pp. 409-421 (C3)
- VIOLIER P., DUCROQUET A. (2017), « Analyse pluridisciplinaire des contrats de destination », in « Les contrats de destination. Un outil d'attractivité et de valorisation des territoires » sous la direction de BEDE S. et SPINDLER J., L'Harmattan, Grate, Paris, pp. 21-50. (C2) <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02534084>
- AYADI N., FRECHET M., MARTIN A. (2011), « Inertie et dynamique des choix des stratégies de protection des innovations » in « La contribution des juristes et du droit à la performance de l'entreprise. Management juridique et culture juridique d'entreprise » sous la direction de ROQUILLY C. Joly éditions, Pratique des affaires, Condé-sur-Noireau, pp 277-290. (C1)

Communications dans des colloques avec comité de lecture

- DUCROQUET A., LOUART P. (2019), « Implantation d'un établissement culturel et innovations d'un écosystème territorial à orientation touristique : cas du Louvre-Lens », 6ème conférence de l'AFMAT, Perpignan, 23- 24 mai 2019 (COMM 24) <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02534098/document>
- DUCROQUET A., CHESNEL S. (2017), « Enjeux et limites des incubateurs et des clusters touristiques », 8ème journée du groupe thématique innovation de l'AIMS, Innovations, Espaces et Territoires, Palaiseau 14 & 15 septembre (COMM 23) : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02534106/document>
- PIRIOU J., VIOLIER P., DUCROQUET A., 2017, « Les territoires de la destination touristique : quelles pratiques spatiales des acteurs », Colloque international « Territoires fabriqués, territoires instrumentalisés », Vannes (56), 22-23 juin 2017 (COMM 22). <https://hal.univ-angers.fr/hal-03525474>
- JOUNY-RIVIER E., DUCROQUET, A. (2017), "Cosplays, Free hugs and Video games: Influences of C2C interactions in large public events", TTRA Europe Chapter Conference, Angers, 25-28 avril 2017 (COMM 21), <https://hal.univ-angers.fr/hal-02538877>.
- JOUNY-RIVIER E., DUCROQUET A. (2016), Customer-to-customer co-creation : the impacts of fans' experience in the context of large public events, Arts Culture and creative industries symposium, International Marketing Trends Conference, Turin, 23-24 september. (COMM 20) : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02534120/document>.
- DUCROQUET A., OGONOWSKA M. (2016), Innovation in B to B trade shows, Proceedings of the 2nd EATSA Conference, Lisbon, Peniche & Coimbra, Portugal, 26-30 juin. (COMM 19), <https://hal.univ-angers.fr/hal-02530023v1>
- DUCROQUET A., LOUART P. (2016), Les congrès : lieu d'intelligence collective ?, Congrès de l'AFMAT, l'innovation dans le Tourisme: l'heure des défis, 3-4 mai, Chambéry. (COMM 18) <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02534650>
- DUCROQUET A., OGONOWSKA M. (2016), Transformations et Innovations dans les salons professionnels, Congrès de l'AFMAT, l'innovation dans le Tourisme: l'heure des défis, 3-4 mai, Chambéry. (COMM 17) <https://hal.univ-angers.fr/hal-02530022v1>

- LOUART P., DUCROQUET A. (2016), L'intérêt d'un savoir managérial produit par les dirigeants, Etats Généraux du Management (EGM-FNEGE), L'impact de la recherche en Sciences de Gestion, 26-27 mai, Toulouse. (COMM 16), <https://hal.univ-angers.fr/hal-02530062v1>
- DUCROQUET A., CHESNEL S. (2016), Comment une volonté politique peut impulser des démarches coopératives en recherche, formation, innovation? L'exemple d'Angers TourismLab, Etats Généraux du Management (EGM-FNEGE), L'impact de la recherche en Sciences de Gestion, 26-27 mai, Toulouse. (COMM 15), <https://hal.univ-angers.fr/hal-02530053>
- DUCROQUET A. (2016), L'Université: plate-forme collaborative de savoirs? L'exemple de l'ESHTUA-UFR Tourisme et Culture de l'Université d'Angers, Colloque la Dynamique des connaissances (GeCSO 2016). 27-29 juin Paris. (COMM 14), <https://hal.univ-angers.fr/hal-02530041>
- LOUART P., MARTIN-DUCROQUET A. (2014), La gestion d'un évènement majeur comme moyen de transformer stratégiquement un territoire, colloque territoires, espaces et politiques publiques, 25 et 26 septembre, Nantes. (COMM 13) <https://hal.univ-angers.fr/hal-01168735>
- FRECHET, M., AYADI, N., MARTIN, A. (2014). Persistence of innovation protection methods: evidence from French context. Paper presented at the Academy of Management Meeting in Philadelphia, Pennsylvania, Philadelphia. 1-5 august. (COMM 12)
- FRECHET M., AYADI N., MARTIN A (2013), Le choix des méthodes de protection de l'innovation : inertie et états de dépendance dans les entreprises françaises, XXIIe Conférence de l'association internationale de management stratégique, Clermont Ferrand. (COMM 11), <https://www.strategie-aims.com/events/conferences/23-xxiieme-conference-de-l-aims/communications/2989-le-choix-des-methodes-de-protection-de-l-innovation-inertie-et-etats-de-dependance-dans-les-entreprises-francaises/download>
- LOUART P., MARTIN A. (2011), « Postures de PME entre internationalisation et innovation », colloque l'internationalisation des PME innovantes, 8-9 décembre 2011, ESCM, Campus de Poitiers. (COMM 10)
- FRECHET M., AYADI N., MARTIN A. (2011), « inertie des stratégies de protection de l'innovation », XXe conférence de l'association internationale de management stratégique, Nantes, juin. (COMM 9), <https://www.strategie-aims.com/events/conferences/4-xxeme-conference-de-l-aims/communications/1427-inertie-et-dynamique-des-choix-des-strategies-de-protection-des-innovations/download>
- ANGUÉ K., MARTIN A. (2010), « Proximité(s) dans une relation de délégation », Atelier de l'Association Internationale de Management Stratégique, Les modèles d'innovation ouverte : quelles pratiques pour quels enjeux ? Caen, mars. (COMM 8) <https://hal.univ-angers.fr/hal-03525463v1>
- MARTIN A., ANGUÉ K. (2009), « La coordination entre un client et son prestataire », XVIIIe Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Grenoble, juin. (COMM 7), <https://www.strategie-aims.com/events/conferences/3-xviiieme-conference-de-l-aims/communications/213-la-coordination-entre-un-client-et-son-prestataire-lexemple-de-loutsourcing-de-la-r-d/download>
- MARTIN A. (2008), « La dimension contractuelle dans la délégation d'un projet de R&D », Congrès des IAE, septembre, Lille. (COMM 6)

- MARTIN A. (2007), « De la sous-traitance à la coopération : la gestion de la R&D dans les entreprises Françaises », XVIe Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Montréal, juin. (COMM 5), <https://www.strategie-aims.com/events/conferences/7-xvieme-conference-de-l-aims/communications/2141-de-la-sous-traitance-a-la-cooperation-la-gestion-de-la-r-d-dans-les-entreprises-francaises/download>
- BOURGEOIS C., MARTIN A. (2005), « L'externalisation : une décision sous influence », XIVE Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Angers, juin. (COMM 4), <https://www.strategie-aims.com/events/conferences/9-xiveme-conference-de-l-aims/communications/706-lexternalisation-une-decision-sous-influence/download>
- MARTIN A. (2005) "L'externalisation de la R&D dans les entreprises françaises: stratégie ou obligation?", 1er colloque international MINT, "Innovations Technologiques : aspects culturels et mondialisation", 1er-2 décembre, Evry. (COMM 3)
- MARTIN A. (2003) "Pourquoi et comment impartir sa R&D ? ", Colloque « La création – la coopération – la légitimité », Groupe Sup de Co Amiens, 2-10-2003. (COMM 2)
- DUMOULIN R., MARTIN A. (2003) "Une approche exploratoire de l'externalisation de la R&D : vers une modélisation des paramètres nécessaires", XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Tunis, juin 2003. (COMM 1), <https://www.strategie-aims.com/events/conferences/11-xiieme-conference-de-l-aims/communications/887-une-approche-exploratoire-de-lexternalisation-de-la-r-d-vers-une-modelisation-des-parametres-necessaires/download>

HDR, Thèse, Mémoire

- DUCROQUET-MARTIN A. (2007), « L'impartition de la R&D. Les spécificités d'une pratique de délégation atypique : une approche enracinée », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion réalisée sous la direction des Professeurs Alain Desreumaux (IAE, Lille) et Régis Dumoulin (Université d'Angers), rapporteurs : Professeurs Emmanuel Métais (EDHEC, Nice) et Jean-Claude Tarondeau (Université Paris X), Président du Jury : Professeur Benoît Demil (IAE, Lille), Suffragant : Monsieur Gustavo Alcuri (Directeur d'Alcra). IAE de Lille, 12 décembre 2007, mention Très Honorable. https://pepite-depot.univ-lille.fr/LIBRE/Th_Num/2007/50374-2007-11-1.pdf
- MARTIN A. (2002), « La R&D externe : un apport supplémentaire de ressources pour l'entreprise », mémoire de DEA réalisé sous la direction du Professeur Régis Dumoulin, DEA Stratégie et Management des Organisations, IAE de Lille.

Articles dans des revues professionnelles

- DUCROQUET A. (2018) : « L'hybridation des événements : vecteur de rencontres et d'innovations ? », Cahier des tendances, n°3, Welcome City Lab (RP3), <https://www.google.com/search?client=safari&rls=en&q=cahier+des+tendances+3+welcome+city+lab&ie=UTF-8&oe=UTF-8>
- CHESNEL S., DUCROQUET A. (2017) "Tourisme Innovation Lab(Angers) : promouvoir et accompagner l'innovation » Cahiers ESPACES 339, nov-déc, pp 108-112. (RP2) <https://hal.univ-angers.fr/hal-02538867>

- DUCROQUET A., LOUART P. (2016), « l'intérêt d'un savoir managérial produit par les managers », The conversation (theconversation.com), 6 juin 2016 (RP1), <https://theconversation.com/sciences-de-gestion-linteret-dun-savoir-managerial-produit-par-les-dirigeants-60414>

Autres/ Lectures critiques

- LOUART P. DUCROQUET A (2020), « de quel congrès ne voulons-nous pas ? le congrès par saynètes » colloque organisé par le LabCom RiMeC de quel congrès voulez-vous ? 29-31 janvier (WS3) <https://hal.univ-angers.fr/hal-03526940v1>
- DUCROQUET A. LOUART P. (2018), « modèle collaboratif d'acteurs publics dans la création de la destination touristique « autour du Louvre Lens », workshop CONNECT, 21 mars (WS2)
- CHESNEL S., DUCROQUET A. (2018) « regroupement des acteurs intéressés par l'innovation pour le marché du tourisme : le Tourisme InnovationLab, workshop CONNECT, 21 mars (WS1)
- DUCROQUET A. (2018) : Adrien PEREIRA, L'innovation : tendance indispensable au secteur événementiel. La force des nouvelles technologies » EUE, 2016, Mondes du Tourisme n°14 (L1), <https://journals.openedition.org/tourisme/1865?lang=en>

Autres/ interventions dans des manifestations professionnelles

- Perspectives de développement et emplois de demain dans le secteur du tourisme, Athènes, IFG, 15 février 2019 (MP5)
- L'expérience sensorielle comme levier d'attractivité territoriale, IntoDays, Cannes, 29-31 janvier 2019 (MP4)
- Faire vivre une expérience, IntoDays, Cannes 29-31 janvier 2019 (MP3)
- L'innovation "servicielle", un voyage vers l'expérience client, table ronde journée dédiée à l'innovation et l'entrepreneuriat dans le tourisme, Paris, 7 juin 2016 (MP2)
- Les formations dans l'événementiel, salon SAMEC, Lille Mars 2009 (MP1)

BIBLIOGRAPHIE

- AKRICH M., CALLON M., LATOUR B.**, 2006, *Sociologie de la traduction : textes fondateurs*, Paris, Minces Paris Tech, Les Presses « sciences sociales », 2006.
- AKOKA J., COMYN-WATTIAU I.**, 2001, « L'externalisation des systèmes d'information : proposition d'un cadre conceptuel », V^{ème} colloque de L'Association Internationale de Management Stratégique, Nantes.
- ALBARELLO L.**, 2003, *Apprendre à chercher : l'acteur social et la recherche scientifique*. Bruxelles : De Boeck, 197p.
- ALEXANDRE-LECLAIR L., LIU Z.**, 2014, « Innovation et entrepreneuriat, le cas du secteur du tourisme à Paris intramuros », *Innovations*, 2014/2, n°44, pp. 169-185.
- ALLARD-POESI F.**, 2019, « Chapitre 2. Des méthodes qualitatives dans la recherche en management. Voies principales, tournants et nouveaux itinéraires », in *Recherche qualitative en sciences sociales. S'exposer, cheminer, réfléchir ou l'art de composer sa méthode*, J.-L. Moriceau, EMS Editions, pp. 25-44.
- ALLARD-POESI F., MARECHAL G.**, 2014, « Construction de l'objet de la recherche », in *Méthodes de recherche en management*, R.-A. Thiétart et al., Dunod, pp. 47-75.
- ALLARD-POESI F., PERRET V.**, 2014, « Fondements épistémologiques de la recherche », in *Méthodes de Recherche en Management*, R.-A. Thiétart et al., Dunod, pp.14-47.
- ALLARD-POESI F., PERRET V.**, 2004, « La construction collective du problème dans la recherche action : difficultés, ressorts et enjeux », *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol.7, pp.5-36.
- ALLARD-POESI F., PERRET V.**, 2003, « La Recherche-Action », in *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative*, Y. Giordano, EMS, pp. 85-132.
- ALTER N.**, 2002, « Théorie du don et sociologie du monde du travail », *Revue du MAUSS*, vol. 20, n° 2, pp. 263-285
- AMIDON D.M., MERCIER-LAURENT E.**, 2001, *Innovation et management des connaissances*, Eds. Organisation, 232p.
- ANGUE K.**, 2006, *Les Partenaires de Coopération en Recherche et Développement dans les Sciences du Vivant*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Nice Sophia Antipolis.
- ANSPACH M. R.**, 2002, *À Charge de revanche. Figures élémentaires de la réciprocité*, Paris, Le Seuil, 139p.
- ARBORIO A.M., FOURNIER P.**, 1999, *L'enquête et ses méthodes : l'observation directe*, Paris : Nathan Université, 125p.
- ARNOUD J., VANDANGEON-DERUMEZ I.**, 2017, « Explorer les ressorts de la créativité collective au sein d'une organisation bureaucratique : le cas de professionnels RH invités à renouveler les approches en matière de GRH », *AGRH*, Oct 2017, Aix-en-Provence, France.
- AVENIER M-J**, 2011, « Les paradigmes épistémologiques constructivistes : post-modernisme ou pragmatisme ? », *Management et avenir*, 43(3), pp. 372-391.

- AVENIER M.-J., GAVARD-PERRET M.-L.**, 2018, « Inscire son projet dans un cadre épistémologique », in *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : Réussir son mémoire ou sa thèse*, M.-L. Gavard-Perret; D. Gotteland; C. Haon; A. Jolibert, Pearson Education France, pp. 7-50.
- AVENTURIER P., COCAUD S., DEDET F.**, 2012, « Mise en place d'un dispositif de veille collective pour le réseau IST : l'Observatoire des Technologies », *Cahier des Techniques de l'INRA*, numéro spécial, pp. 123-132.
- BALAKRISHNAN, S., WERNERFELT, B.**, 1986, « Technical change, competition and vertical integration », *Strategic Management Journal*, vol.7, n°4, pp. 347-359.
- BARBAOUX P. et ATTOUR A.**, 2016, « Approches interactives de l'innovation et gestion des connaissances », *Innovations*, vol. 49, no. 1, pp. 5-14.
- BARDIN L.**, 1989, *L'analyse de contenu*, Paris : PUF le psychologue, 291p.
- BASKERVILLE R., PRIES-HEJE J.**, 1999, « Grounded action research : a method for understanding IT in practice », *Accounting, Management and Information Technology*, 9, pp. 1-23.
- BARREYRE, P.-Y.**, 1968, *L'impartition: politique pour une entreprise compétitive*, Paris : Hachette, 319p.
- BARTUNEK J. M.**, 2007, « Academic-practitioner collaboration need not require joint or relevant research: Toward a relational scholarship of integration », *Academy of Management Journal*, 50(6), pp. 1323-1333.
- BATHELT H., GOLFETTO F., RINALLO D.**, 2014, *Trade Shows in the Globalizing knowledge economy*. OUP Oxford, 342p.
- BEDE S.**, 2015, « Les contrats de destination : nouveau souffle ou nouvelle ère de la gouvernance des destinations », *Management & Avenir*, n°77, pp.119-136.
- BENEITO P.**, 2006, « The Innovative Performance of in-House and Contracted R&d in Terms of Patents and Utility Models », *Research Policy*, 35(4), pp. 502-517.
- BERTHELOT J.-M.**, 1996, *Les vertus de l'incertitude. Le travail de l'analyse dans les sciences sociales*, Paris, PUF, Sociologie d'aujourd'hui.
- BISSONNETTE J.**, 2019, « Chapitre 13. Vivre ou suivre la méthode ? Le dilemme de l'entretien », in *Recherche qualitative en sciences sociales. S'exposer, cheminer, réfléchir ou l'art de composer sa méthode*, J.-L. Moriceau, EMS Editions, pp. 227-231.
- BLANCHET, A., GOTMAN, A.**, 1992, *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*. Paris : Nathan Université, 125p.
- BOSSARD-PRECHOUX V., BRECHET J.-P.**, 2009, « Régulation et projets dans les pôles de compétitivité », XVIII conférence AIMS, Grenoble, 2-5 juin 2009.
- BRILMAN J.**, 1981, *Modèles culturels et performances économiques, Les hommes, les entreprises, les Etats*, Paris, 342p.
- CASTRO J.-L., GUERIN F., LAURIOL J.**, 1998, « Le "modèle des 3 C" en question », *Revue Française de Gestion*, pp. 75-89.
- CHANAL V., LESCA H., MARTINET A.-C.**, 1997, « Recherche ingénierique et connaissances procédurales en sciences de gestion : réflexions

épistémologiques et méthodologiques », *Revue Française de Gestion*, novembre- décembre, pp. 41-51

CHARREAUX G., GERVAIS M., 2007, "La 'piste aux étoiles' – un commentaire sur le dernier classement des revues élaboré par la section 37 du CNRS", *Revue Finance Contrôle Stratégie*, vol. 10, n° 4 (décembre), pp. 5-15.

CHARREIRE-PETIT S., DURIEUX F., 2014, « Explorer et tester », in *Méthodes de recherche en management*, R.-A. Thiétart et al., Dunod, Paris, pp. 76-104.

CHASTENET DE GERY G., 2018, *Le knowledge management. Un levier de transformation à intégrer*. De Boeck Supérieur, 224p.

CHEDOTEL F., VIVIANI J.-L., 2016, « Dynamiques et conditions des relations coopératives dans les réseaux », *Revue française de gestion*, vol. 259, n°6, pp. 71-81.

CHESBROUGH H.W., 2003, « A better way to innovate », *Harvard Business Review*, vol. 81, n° 7, pp. 12-13.

CHEVALIER, M., 2001, « L'impartition : quoi, comment, pourquoi ? », Congrès annuel de l'AIPVQ.

CIRELLA S., 2016, « Organizational Variables for Developing Collective Creativity in Business: A Case from an Italian Fashion Design Company », *Creativity and Innovation Management*, 25(3), pp. 331-343.

CLAVEAU N., TANNERY F., 2002, « La recherche à visée ingénierique en management stratégique ou la conception d'artefacts médiateurs », dans *Regards sur la Recherche en Gestion*, collectif coordonné par l'IRG, (éd.) EMS, Paris, 478p.

CLERGEAU C., VIOLIER P., 2012, « Le concept de cluster est-il soluble dans le tourisme ? », *Téoros*, vol. 31, N°2, pp. 60-71

COEURDEROY R., QUELIN B., 1998, « La théorie des coûts de transaction : fondements théoriques et implications managériales », in *Repenser la stratégie: fondements et perspectives*, H. Laroche, J.-P. Nioche, Paris : Vuibert, pp.25-60.

COGHIAN D., 2011, « Action research: Exploring perspectives on a philosophy of practical knowing », *The Academy Of Management Annals*, vol. 5, n°1, pp. 53-87.

COHEN W. M., GOTO A., NAGATA A., NELSON R. R., WALSH J. P., 2002, « R&D Spillovers, Patents and the Incentives to Innovate in Japan and the United States », *Research Policy*, 31(8/9), 1349-1367.

COHEN, W.H., LEVINTHAL, D.A., 1990, « Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation », *Administrative Science Quarterly*, vol.35, pp. 128-152.

COLLIN-LACHAUD I., MICHEL G., 2020, « Valoriser la recherche : une nouvelle mission des enseignants-chercheurs ? », *Décisions Marketing*, vol. 97, n°1, pp. 5-16.

COURLET C., 1994, « Les systèmes productifs localisés, de quoi parle-t-on ? », in *Industrie, territoires et politiques publiques*, C. Courlet, B. Soulage, Paris, L'Harmattan, pp. 13-32.

DAVID A., 2004, « Etudes de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion », XIIIème Conférence Internationale de l'Association Internationale de Management Stratégique, Normandie.

- DAVID P. A., FORAY D.**, 2002, « Une introduction à l'économie et à la société du savoir », *Revue internationale des sciences sociales*, vol. 171, n° 1, pp. 13-28.
- DELACOUR H., LECA B.**, 2011, « The Decline and Fall of the Paris Salon : a Study of the Deinstitutionalization Process of a Field Configuring Event in the Cultural Activities », *M@n@gement*, vol. 14, n° 1, pp. 436-466.
- DELANTY G.**, 2001, *Challenging Knowledge: The University in the Knowledge Society*, Buckingham: Open University Press, 192p.
- DEMERS C.**, 2003, « L'entretien », in *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, Y. Giordano (coord), Paris, Edition EMS, pp.173-210.
- DENZIN N.K., LINCOLN Y.S.** (dir.), 1998, *The landscape of qualitative research. Theories and issues*, Thousand Oaks, Sage, 632p.
- DIMAGGIO P.J.**, 1991, « Constructing an Organizational Fields as a Professional Project : U. S. Art Museums », in *The New Institutionnalism in Organizationnal Analysis*, W.W. Powell, P.J. Di Maggio, The university of Chicago Press, pp. 267-292.
- DONADA C., GARETTE B.**, 1996, « Quelle stratégie pour les fournisseurs partenaires ? », *Les Cahiers de Recherche du groupe HEC*, n°574.
- DRUCKER P.**, 1986, *The Frontiers of Management*, Truman Talley Books, New York, NY, 384p.
- DUDEZERT A.**, 2013, *La connaissance dans les entreprises*. La Découverte, 128p.
- DUMOULIN R., GUIEU G., MESCHI P.-X., TANNERY F.**, 2010, *LA stratégie de A à Z (500 mots pour comprendre)*, Dunod, 224p.
- DYER J.W.G., WILKINS A.L.**, 1991, « Better stories, not better constructs, to generate better theory: A rejoinder to Eisenhardt », *Academy of Management Review*, vol.16, n°3, pp. 613-619.
- EDOUARD S., GRATACAP A.**, 2011, « Proposition d'un modèle d'intelligence collective pour les écosystèmes d'affaires », *Management & Avenir*, 6/2011, n°46, pp. 177-199.
- EHLINGER S., PERRET V., CHABAUD D.**, 2007, « Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations ? » *Revue Française de Gestion*, n°170, vol. 1, pp. 155-171.
- EISENHARDT K.M.**, 1989, « Building Theories from case, study research », *Academy of Management Review*, vol.14, n°4, pp. 532-550.
- EVERAERE C.**, 1999, *Autonomie et collectifs de travail*, Points de repère, Anact, 273p.
- FABBRI J., CHARUE-DUBOC F.**, 2016, « Les espaces de coworking : nouveaux intermédiaires de l'innovation ouverte ? », *Revue française de gestion*, vol. 42, n° 254, pp. 163-180.
- FAYARD P.-M.**, 2003, « Strategic communities for knowledge creation : a western proposal for the concept of ba », *Journal of knowledge management*, 7(5), pp. 25-31.
- FERNANDEZ A.-S., LE ROY F.**, 2010, « Pourquoi coopérer avec un concurrent ? Une approche par la RBV », *Revue Française de Gestion*, vol.5, n°204, pp. 155-169.

- FORAY D.**, 2000, 2018, *L'économie de la connaissance*, La Découverte, « Repères », 128p.
- FORGUES B.**, 2014, « Chapitre 18. Publier », in *Méthodes de recherche en management*, R.-A. Thiétart, Dunod, pp. 576-592.
- FOSS N.**, 1999, « Research in the strategic theory of the firm : « Isolationism » and « Integrationism » », *Journal of Management Studies*, vol.36, n°6, November, pp. 725-755.
- FRECHET M.**, 2003, « Les conflits dans les partenariats d'innovation : essai de propositions », XIIème Conférence de L'Association Internationale de Management et de Stratégie, Les côtes de Carthage, juin 2003.
- FREEMAN C.**, 1991, « Networks of innovators : A synthesis of research issues », *Research Policy*, 20, pp. 499-514.
- FREEMAN C.**, 1982, *The economics of industrial innovation*, Londres: Frances Pinter, 250p.
- GALLAUD D., TORRE A.**, 2001, « Are Innovation Networks Localised. Proximity in the Diffusion of Knowledge. The Case of SME's in "Agbiotech" ». III^{èmes} Journées de la Proximité, Paris.
- GEERTZ C.**, 1973, *The Interpretation of Cultures*, New-York, Basic Books, 480p.
- GERGEN K. J.**, 1991, *The saturated self : Dilemmas of identity in contemporary life*, New-York :Basic Books, 320p.
- GETZ D.**, 2007, *Event studies: theory, research and policy for planned events*, Elsevier Butterworth- Heinemann, Oxford, 576p.
- GIORDANO Y.**, 2018, « Stratégie et organisations en contextes extrêmes », in *Les grands courants en management stratégique*, S. Liarte, Colombelles, EMS Edition, pp. 445-472.
- GIORDANO Y.**, 2003, « Les spécificités des recherches qualitatives », in *Conduire un projet de recherche : Une perspective qualitative*, Y. Giordano, Paris, Editions EMS Management et Société, pp. 12-39.
- GIRIN J.**, 1989, « L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations », Communication à la journée d'étude la recherche action en action et en question, AFCET, collège de systémique, École centrale de Paris.
- GIROUX N.**, 2003, « L'étude de cas », in *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*, Y. Giordano, Editions EMS Management et Société, pp. 41-84.
- GLASER B.G., STRAUSS A.L.**, 1967, *The discovery of Grounded Theory: Strategies for qualitative research*, New-York: Aldine de Gruyter, 271p.
- GLASERFELD E. von**, 2001, « The radical constructivist view of science », *Foundations of Science*, special issue on *Impact of Radical Constructivism on Science*, 6/1-3, pp. 31-43.
- GOGLIO-PRIMARD K., WENGER-TRAYNER E.**, 2020, « Les communautés de pratique vivent de la valeur qu'elles produisent ! », *Revue française de gestion*, vol. 287, n° 2, pp. 161-169.
- GRANOVETTER M.**, 1995, « The economic sociology of firms and entrepreneurs », *The Economic Sociology of Immigration*, A. Portes (Ed.), Russell Sage Foundation, New York, pp. 128-165.
- GRAWITZ M.**, 1993, *Méthodes des sciences sociales*, Paris: Dalloz. 870p.

- GREENWOOD D., LEVIN M.**, 1998, *Introduction to action research: Social research for social change*, Thousand Oaks, CA: Sage, 320p.
- GRINSCHPOUN M.-F.**, 2018, *Construire un projet de recherche en sciences humaines et sociales - Une procédure de mise en lien*, Enrick B. ed, 80p.
- GUMMESSON E.**, 1999, *Total relationship marketing: from the 4Ps – product, price, promotion, place of traditional marketing to the 30Rs – the thirty relationships of the new marketing paradigm*. Butterworth Heinemann, Oxford, 281p.
- GUPTA U., GUPTA A.**, 1992, « Outsourcing the IS function : is it necessary for your organization ? », *Information Systems Management*, summer,9:3, pp. 44-47.
- HAOUR G.**, 1992, « Stretching the knowledge-base of the enterprise through contract research », *R&D Management*, vol.22, n°2, pp. 177-182.
- HARDY C., MAGUIRE S.**, 2010, « Discourse, field configuring events, and change in organizations and institutional fields : narratives of DDT and the stockholm convention », *The Academy of management journal*, vol.53, n°6, pp. 1365-1392.
- HERON J., REASON P.**, 1997, « A participatory inquiry paradigm », *Qualitative Inquiry*, 3, pp. 274-294.
- HUDSON L. A., OZANNE J. L.**, 1988, « Alternative ways of seeking knowledge in consumer research », *Journal of Consumer Research*, 14(4), pp. 508-521.
- HUSSLER C., BURGER-HELMCHEN T.**, 2019, « 7. La connaissance : l'atome de la stratégie », in *Les grands courants en management stratégique*, S. Liarte, EMS Editions, pp. 195-220.
- JAMEUX C.**, 2007, « Société de la connaissance, université et territoire », *revue Sciences de Gestion*, n°64, pp. 367-380.
- JOUNY-RIVIER E., JOUNY-RIVIER J.**, 2020, « « Chers collaborateurs, venez partager vos idées ! ». Étude des effets attitudeux de la co-création sur les clients internes », *Revue française de gestion*, vol. 287, n° 2, pp. 145-160
- KAY N.M.**, 1988, *The R&D function: corporate strategy and structure*. In *Technical change and economic theory*, G. Dosi et al. London: Pinter Publishers, 646p.
- KERR C.**, 1963, *The uses of the university*, Cambridge, MA: Harvard University, 276p.
- JOURNET N.**, 2003, « La science en train de se dire. », *Sciences humaines* 8/2003, n°141, p. 36.
- LAMARQUE G.**, 1985, *Le lobbying*, PUF, Que sais je ?, 128p.
- LUSSIER S., CHANLAT J.-F.**, 2017, « Les enseignants en gestion face aux nouvelles injonctions institutionnelles. Une étude France-Québec », *Revue française de gestion*, vol. 267, n° 6, pp. 79-96.
- KLINE S.J., ROSENBERG N.**, 1986, « An Overview of Innovation », in *The Positive Sum Strategy*, R. Landau, N. Rosenberg, Washington DC: National Academy Press, pp. 275-305.
- KOZINETS R.V.**, 2009, *Netnography: Doing Ethnographic Research Online*. Sage Publications, Thousand Oaks, 472p.

- LACITY M., HIRSCHEIM R.**, 1993, « The information systems outsourcing bandwagon », *Sloan Management Review*, Fall, p73-86.
- LAFAYE C., BERGER-DOUCE S.**, 2012, « Veille stratégique en petite entreprise : proposition de la notion d'intelligence collective entrepreneuriale », *Revue de l'Entrepreneuriat*, 2012/2, Vol. 11, pp. 11 à 30.
- LAI Y.-L., HSU M.-S., LIN F.-J., CHEN F.-J., LIN Y.-H.**, 2013, « The effects of industry cluster knowledge management on innovation performance », *Journal of Business Research*, vol. 67(5), pp.734-739.
- LANGLEY A.**, 1997, « L'étude des processus stratégiques : défis conceptuels et analytiques », *Management International*, 2(1), pp. 37-50.
- LAVE J., WENGER E.**, 1990, *Situated learning : legitimate peripheral participation*, Cambridge MA : University of Cambridge Press, 140p.
- LESCA H, KRIAA S.**, 2003, « Veille stratégique, exploration de la fonction d'animation : conceptualisation, état d'avancement et perspective de validation empirique », 3^{èmes} Journées Internationales de la Recherche en Sciences de Gestion, Association Tunisienne des Sciences de Gestion, Gammarth, 20-22 fév. 2003.
- LIEVRE P., LAROCHE N.**, 2016, « Communauté épistémique et apprentissage situé », Conférence GESCO.
- LINCOLN Y. S., GUBA E. G.**, 1985, *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills CA: Sage, 416p.
- MACK M.**, 1999, « L'apprentissage en équipe », *L'Expansion Management Review*, Mars, pp. 70-75.
- MAILLAT D.**, 1994, « Dynamique territoriale et rôle des milieux », in *Le partenariat public-privé un atout pour l'aménagement du territoire et la protection de l'environnement ?* J. Ruegg, S. Decoutere et N. Mettant, Presses polytechniques et universitaires romandes, Lausanne, pp. 41-56.
- MAILLAT D., QUEVIT M., SENN L.**, 1993, « Réseaux d'innovation et milieux innovateurs : un pari pour le développement régional », GREMI, EDES, Neuchâtel.
- MARION T.J., EDDLESTON K.A., FRIARS J.H., DEEDS D.**, 2015, « The Evolution of interorganizational relationships in emerging ventures: an ethnographic study within the new product development process », *Journal of Business Venturing*, vol. 30, pp. 167-184.
- MASKELL P., BATHOLT H., MALMBERG A.**, 2004, « Temporary clusters and knowledge creation : the effects of international trade fairs, conventions and other professional gatherings », *SPACES*, 2004-04, Fachbereich geographie, Philipps-Universität Marburg : Marburg, pp.997-1013.
- MAUSS M.**, « Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés primitives », *l'Année Sociologique*, Seconde série, 1924.
- MERMINOD N.**, 2019, « Chapitre 15. L'approche coopérative, la quête de la co-création de savoirs actionnables entre chercheurs et praticiens », in *Recherche qualitative en sciences sociales. S'exposer, cheminer, réfléchir ou l'art de composer sa méthode*, J.-L. Moriceau, EMS Editions, pp. 239-244.
- MEYER R. E.**, 2006, « Visiting relatives: Current development in the sociology of knowledge », *Organization*, 7 13(5), pp. 725-738.
- MILES M.B., HUBERMAN A.M.**, 1991, *Analyse des données qualitatives: recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles : De Boeck, 626P. Traduit de

Analysing Qualitative Data : a source book for new methods. Bervely Hills, CA, Sage, 1984.

MONDADA L., 2005, *Chercheurs en interaction. Comment émergent les savoirs*, Lausanne: Presses Polytechniques et Universitaires Romandes, 144p.

MOORE J.F., 1996, *The Death of Competition — Leadership & Strategy in the Age of Business Ecosystems*, HarperBusiness, 320p.

MORICEAU J.-L., 2019, « Chapitre 29. Être en recherche », in *Recherche qualitative en sciences sociales. S'exposer, cheminer, réfléchir ou l'art de composer sa méthode*, J.-L. Moriceau, EMS Editions, pp. 353-364.

MOTHE C., 1998, « L'appropriation de ressources technologiques et scientifiques », Conférence AIMS, Louvain.

MOTHE C., 1997, *Comment réussir une alliance en R&D*, Paris : L'Harmattan, 457p.

MUNOS A., MEYRONIN B., 2014, « Quand l'hybridation fertilise l'innovation », *L'Expansion Management Review*, n°154, pp. 37-42.

NELSON R., 1959, « The simple economics of basic research », *Journal of political economy*, vol.67, p297-306.

NONAKA I., KONNO N., 1998, « The concept of « ba » : Building a foundation for knowledge creation », *California Management Review*, vol.40 n°3, pp. 40-54.

NONAKA I., TAKEUCHI H., 1995, *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Foster Creativity and Innovation for Competitive Advantage*, Oxford: Oxford University Press, 284p.

NONAKA I., TAKEUCHI H., 1997, *La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante*, De Boeck Université, 303p.

NONAKA I., TOYAMA R., 2003, « The knowledge-creating theory revisited : knowledge creation as a synthesizing process », *Knowledge Management Research & Practice*, vol. 1, n° 1, pp. 2-10.

NONAKA I., TOYAMA R., KONNO N., 2000, « SECI, ba and leadership : a unified model of dynamic knowledge creation », *Long Range Planning*, vol.33 n°1, pp. 5-34.

NORTH K., KUMTA G., 2014, *Knowledge Management : value creation through organizational learning*, Springer international publishing, 326p.

OSTROM E., 1990, *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*, Cambridge University Press, 296p.

PARMENTIER-CAJAIBA A., AVENIER M.-J., 2013, « Recherches collaboratives et constructivisme pragmatique : éclairages pratiques », *Recherches qualitatives*, vol. 32(2), pp. 201-226.

PASCAL C., 2017. *La communication événementielle*. Dunod Les Topos, 128p.

PENALVA J.M., MONTMAIN J., 2004, « Travail collaboratif et intelligence collective : les référentiels de connaissances », IPMU 2004, 9th International Conference on Information Processing and Management of Uncertainty in Knowledge-Based Systems, Annecy, France, 1-5 July.

PENROSE E., 1959, *The theory of the growth of the firm*, New York: Wiley, 272p.

- PETTIGREW A. M.**, 1989, « Longitudinal methods to study change: Theory and practice », in *New frontiers of management*, R. M. Mansfield (Ed.), London: Routledge, pp. 21-49.
- PERRIN J.C.**, 1990, « Réseaux d'innovation: contribution à une typologie », Communication au Colloque CREDIT-HEC, Networks of Innovators, Montréal, 1er au 3 mai 1990, publiée dans les Notes de recherches du Centre d'Économie Régionale, 115, Aix-en-Provence.
- PINTE J.-P.**, 2006, *La veille informationnelle en éducation pour répondre au défi de la société de la connaissance au XXI^{ème} siècle. Application à la conception d'une plateforme de veille et de partage de connaissance en éducation: Commun@utice. domain_stic.comm.* Thèse de Doctorat, Université Marne La Vallée.
- PONCET C.**, 2006, « De l'académie vers le marché », *Revue Française de Gestion*, vol.32, n° 161, pp. 13-34.
- PORTER M. E.**, 1986, *L'avantage concurrentiel*, InterÉditions, 664p.
- PRATT M. G.**, 2009, « From the Editors – For the Lack of a Boilerplate : Tips on Writing up (and reviewing), Qualitative Research », *Academy of Management Journal*, vol. 52, n° 5, pp. 856-862.
- PULMAN B.**, 2019, *Salons : rencontres et surprises*, Editions Dunod, 224p.
- QUELIN B.**, 2003, « Externalisation stratégique et partenariat : de la firme patrimoniale à la firme contractuelle », *Revue Française de Gestion*, vol.29, n°143, pp. 13-26.
- QUINN J.B.**, 2000, « Outsourcing innovation : the new engine of growth », *Sloan Management Review*, vol.41, n°4, pp. 13-28.
- RALLET A., TORRE A.**, 1995, « Economie industrielle et économie spatiale : un état des lieux », in RALLET A., TORRE A. (dir), *Economie Industrielle et Economie Spatiale*, A. Rallet, A. Torre, Paris: Economica, pp. 3-38.
- REASON P.**, 1994, « Three Approaches to Participative Inquiry », in *Handbook of Qualitative Research*, N. K. Denzin et Y.S. Lincoln (Eds.), pp. 324-339.
- REASON P., HERON J.**, 1986, « Research with People : The Paradigm of Co-operative Experiential Inquiry », *Person Centred Review*, 1, pp. 456-475.
- RIBETTE R.**, 2000, « Approche systémique et GRH », *Personnel*, décembre, N°415.
- RING P.S., VAN DE VEN A.H.**, 1992, « Structuring Cooperative Relationships Between Organizations », *Strategic Management Journal*, vol.13, n°7, pp. 483-498.
- ROUQUET A.**, 2017, « Face à la tyrannie des étoiles : révoltons-nous ! », *Revue française de gestion*, vol. 267, n° 6, pp. 133-147.
- ROY B.**, 1992, « Science de la décision ou science de l'aide à la décision ? », *Revue internationale de systémique*, vol. 6, n° 5, pp. 497-529.
- ROYER I., ZARLOWSKI P.**, 1999, « Le design de la recherche », in : Méthodes de recherche en management, R.-A. Thiétart et coll. (éd), Paris : DUNOD, pp. 143-172.
- SAKO M.**, 1991, « The Role of Trust in Japanese Buyer-Supplier Relationships », *Ricerche Economica*, vol.XLV, n°2-3, pp. 375-399.
- SALVADOR M. et JOLIBERT A.**, 2017, « Cahier : L'innovation dans le tourisme, l'heure des défis », *Management & Avenir*, n° 91, pp. 115-120.

- SARAZIN B., COHENDET P., SIMON L.**, 2017, *Les communautés d'innovation*, EMS (Management et société), Caen, 277p.
- SAVALL H., ZARDET V.**, 1985, « Où va la recherche en sciences de gestion ? », *Revue française de gestion*, numéro spécial « Dix ans qui ont changé l'entreprise », n° 53-54, septembre-décembre, pp. 242-269.
- SAXENIAN A.**, 1994, *Regional Advantage*. Cambridge, MA: Harvard University Press. 240p.
- SCHUßLER E., GRABHER G., MULLER-SEITZ G.**, 2015, « Field-configuring Events : Arenas for Innovation and learning ? », *Industry and Innovation*, 22:3, pp. 165-172.
- SENGE P.**, 1990, *The Fifth Discipline : The Art and Practice of the learning organization*, Currency, United States, 464p.
- SILVERMAN D.**, 1993, « Beginning Research », in *Interpreting Qualitative Data. Methods for Analysing Talk, Text and Interaction*, Londres : Sage Publications, 448p.
- SMILOR R.W.**, 1987, « Commercializing Technology through New Business Incubators », *Research Management*, September/ October, vol.30, n°5, pp. 36-41.
- SOPARNOT R., ARREOLA F., BOREL P.**, 2017, « L'utilité de la recherche en gestion pour les managers. Une étude empirique de la pertinence », *Revue française de gestion*, vol. 267, n° 6, pp. 117-132.
- STAKE R.**, 1998, « Case Studies », in *Strategies of qualitative inquiry*, N.K. Denzin, Y.S. Lincoln (eds), Thousand Oaks, CA: Sage Publications, pp. 86-109.
- STAKE R.E.**, 1995, *The art of case study research* Thousand Oaks, CA: Sage publications, 175p.
- STRAUSS A.L., CORBIN J.**, 2004, *Les fondements de la recherche qualitative: techniques et procédures de développement de la théorie enracinée*. Fribourg: Academic Press Fribourg, 342p.
- SUIRE R., BERTHINIER-PONCET A., FABBRI J.**, 2018, « Les stratégies de l'innovation collective. Communautés, organisations, territoires », *Revue française de gestion*, vol. 272, n° 3, pp. 71-84.
- SUIRE R., VICENTE J.**, 2008, « Théorie économique des clusters et management des réseaux d'entreprises Innovantes », *Revue Française de Gestion*, n°184, pp. 119-136.
- TARONDEAU J.-C.**, 1994, *Recherche et Développement*. Paris : Vuibert, 248p.
- TEECE D.J.**, 1977, « Technology transfer by multinational firms: the resource cost of transferring technological know-how », *The Economic Journal*, vol.87, pp. 242-261.
- TETHER B. S., TAJAR, A.**, 2008, « Beyond Industry-University Links: Sourcing Knowledge for Innovation from Consultants, Private Research Organisations and the Public Science-Base », *Research Policy*, 37(6/7), pp. 1079-1095.
- THIETART R.-A.**, 2014, *Méthodes de recherche en management*. Dunod, 656p.
- TIDD J., BESSANT J.**, 2013, *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*. John Wiley & Sons, Ltd, London, UK.

- VAN DE VEN A. H.**, 2007, *Engaged scholarship: A guide for organizational and social research*, Oxford, Oxford University Press, 344p.
- VANNESTE M. J. V.**, 2008, *Meeting Architecture, a manifesto*, Meeting Support Institute, Poland, 157p.
- VARGO S.L., LUSCH R.F.**, 2004, « Evolving to a new Dominant Logic for Marketing », *Journal of Marketing*, Vol. 68 N° 1, pp. 1-17.
- VERSTRAETE T., PHILIPPART P.**, 2019, « La valorisation sociétale de la recherche en gestion », *Revue Française de Gestion*, 7(284), pp. 77-102.
- VON KROGH G., NONAKA I., ABEN M.**, 2001, « Making the most of your company's knowledge : a strategic framework », *Long Range Planning*, 34(4), pp. 421-439.
- WALSH I.**, 2015, *Découvrir de nouvelles théories, une approche mixte et enracinée dans les données*, Editions EMS Management et Société, 126p.
- WAQUET F.**, 2003, *Parler comme un livre, l'oralité et le savoir*, Paris, Albin Michel, 432p.
- WEICK K.E.**, 1995, « What theory is not, Theorizing is », *Administrative Science Quarterly*, Vol.40 n°3, pp. 385-390.
- WENGER E. C., SNYDER W. M.**, 2000, « Communities of practice : The organizational frontier », *Harvard business review*, 78(1), pp. 139-146.
- YIN R.B.**, 1994, *Case study research design and methods*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 171p.
- ZAIBET- GRESSELLE O. Z.**, 2007, « Vers l'intelligence collective des équipes de travail : une étude de cas », *Management & Avenir*, 2007/4 n° 14, pp 41-59.
- ZAIBET O.**, 2006, « Collaboration dans l'entreprise et intelligence collective », XVe Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy, juin.
- ZARDET V., BONNET M., CAPPELLETTI L.**, 2019, « Valoriser la recherche par l'expérimentation en entreprise. Cas du modèle de management socio-économique », *Revue française de gestion*, vol. 284, n°7, pp. 149-169.
- ZILBER T.B.**, 2011, « Institutional multiplicity in practice : a tale of two high-tech conferences in Israel », *Organization Science*, 22(6), pp.1539-1559.
- ZOLLO M., REUER J.J., SINGH H.**, 2002, « Interorganizational Routines and Performance in Strategic Alliances », *Organization Science*, vol.13, n°6, pp. 701-714.

WEBOGRAPHIE

- a. <https://sfm-management.org/wp-content/uploads/2020/09/Avis-de-la-SFM-HDR.pdf>
- b. sur <http://www.entreprises.gouv.fr/etudes-et-statistiques/innovation-tourisme-diagnostic-et-perspectives>
- c. <http://pleinsudentreprises.com/wpcontent/uploads/2014/05/Guide+N OOLR+2014.pdf>
- d. <https://www.youtube.com/watch?v=Uh6I4ygf9Yk>
- e. <https://www.unimev.fr/lexique/>
- f. <https://www.moon-event.fr/le-lexique-du-digital-moon-event-le-dechiffre-pour-vous/>
- g. https://www.xerficanal.com/iqsog/emission/Hamid-Bouchikhi-Le-paradoxe-des-business-schools-conservatisme-et-mimetisme_3745807.html
- h. https://www.xerficanal.com/iqsog/emission/Jean-Luc-Moriceau-Richard-Soparnot-Recherche-qualitative-en-sciences-sociales_3747756.html
- i. https://www.xerficanal.com/iqsog/emission/Michel-Volle-Albert-David-Les-revues-academiques-sont-elles-utiles-_3746111.html
- j. <https://www.pepite-france.fr>

TABLE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 : TRAVAUX REPOSANT SUR UNE DEMARCHE QUALITATIVE (HORS ETUDE DE CAS) ...	26
TABLEAU 2 : TRAVAUX REPOSANT SUR UNE ETUDE DE CAS.....	29
TABLEAU 3 : TRAVAUX REPOSANT SUR UNE DEMARCHE QUANTITATIVE	33
TABLEAU 4 : TRAVAUX REFLEXIFS SUR LE CHERCHEUR ET L’ACTION	34
TABLEAU 5 : INTERVENTIONS ET PRODUCTIONS POUR LES PROFESSIONNELS	35
TABLEAU 6 : TRAVAUX REPOSANT SUR UNE DEMARCHE COLLABORATIVE.....	40
TABLEAU 7 : PROJETS ET MISSIONS D’« ACTION »	41
TABLEAU 8 : RAISONS DU DEVELOPPEMENT (OU NON) DE RELATIONS INTER- ORGANISATIONNELLES	47
TABLEAU 9 : TRAVAUX TRAITANT DES ENJEUX STRATEGIQUES DES DELEGATIONS DE PROJETS DE R&D.....	48
TABLEAU 10 : TRAVAUX SUR LES FACTEURS FACILITANT LA COORDINATION D’UNE DELEGATION	51
TABLEAU 11 : TRAVAUX SUR LA PROPRIETE INTELLECTUELLE (APPROCHE QUANTITATIVE).....	53
TABLEAU 12 : ACTIVITES EN LIEN AVEC LES CAS PEDAGOGIQUES	59
TABLEAU 13 : TRAVAUX PORTANT SUR L’INNOVATION ET L’ENTREPRENEURIAT TOURISTIQUE ET EVENEMENTIEL.....	61
TABLEAU 14 : TRAVAUX PORTANT SUR LES RELATIONS INTER-ORGANISATIONNELLES DANS LE TOURISME	65
TABLEAU 15 : COMMUNICATION PORTANT SUR UN EVENEMENT MAJEUR	67
TABLEAU 16 : ACTIVITES PERIPHERIQUES EN LIEN AVEC L’INNOVATION ET L’ENTREPRENEURIAT	70
TABLEAU 17 : CONFERENCE PROFESSIONNELLE PORTANT SUR L’EVENEMENT	84
TABLEAU 18 : PREMIERES REFLEXIONS SUR LES HUBS DE SAVOIRS	86
TABLEAU 19 : PROJETS EN COURS D’ECRITURE (ARTICLES)	101
TABLEAU 20 : ACTIVITES LIEES A L’ENCADREMENT DE RECHERCHES	105
TABLEAU 21 : ACTIVITES DE VALORISATION SCIENTIFIQUE	109

TABLE DES ILLUSTRATIONS

ILLUSTRATION 1 : INTERRELATIONS DES FACTEURS FACILITANT LA COORDINATION (THESE, P. 295).....	49
ILLUSTRATION 2: JEU AUTOUR DE LA MALETTE HYDER PARC, JOURNEES AUTOUR DU JEU	59
ILLUSTRATION 3: LES LABS : CONGRES MEV LA BAULE, 2016 ; FIT ANGERS, 2018	84

TABLE DES MATIERES

Remerciements.....	6
Liste des abréviations	8
Sommaire	11
Introduction	13
Quelle HDR avons-nous voulu présenter ?	14
Une première partie de synthèse et d’analyses.....	15
Une seconde partie prospective présentant nos perspectives.....	17
PARTIE 1- Le cadre d’analyse de nos travaux de recherche.....	19
Chapitre 1. Positionnements épistémologiques et méthodologiques.....	21
1. Interpretative born	23
a- Démarche qualitative.....	24
b- Des cas enracinés	26
c- Analyse des données	29
2. En phase apprentissage et réflexion.....	30
a- Les formations.....	30
b- Un pas dans le quantitatif.....	32
c- Une réflexion sur notre utilité en tant que chercheur.....	33
3. La recherche et les projets.....	35
a- Un projet interne de veille	36
b- Un cluster : le <i>Tourisme InnovationLab</i>	37
c- Des expérimentations (cf. Focus 4 pp. 82-84)	39
Chapitre 2. Les relations d’innovation : une délicate union.....	43
1. Les relations de délégation dans l’activité de R&D	43
a- Les enjeux stratégiques de la délégation de l’activité R&D	45
b- Les relations interpersonnelles au centre des délégation	48
2. Les réseaux d’innovation	54
a- L’innovation dans des activités de service : les cas de l’événementiel et du tourisme.....	54
Innovation et événementiel	54
Innovation et tourisme (R8)	56
L’entrepreneuriat touristique	57
b- Les relations entre les organisations touristiques	61
Les contrats de destination (C2).....	61
Les clusters dont le <i>Tourisme InnovationLab</i>	63
3. L’innovation à travers nos activités périphériques	68
PARTIE 2- Les hubs de savoirs : enjeux et perspectives	73

Chapitre 1. La création et l'échange de connaissances au centre des relations inter-organisationnelles	75
1- Quatre hubs de savoirs	75
a- L'Université : plateforme collaborative de savoirs ?	76
b- Le cluster	78
c- L'événement	79
d- La chaire de recherche	85
2. Les apports du cas doctoral : l'équipe projet comme hub de connaissances.....	87
a- Description du cas	87
b- Apports du cas	88
c- Quelles suites à donner ?	89
Chapitre 2. Quel sera notre demain ? entre ouvertures, envies, perspectives et prospectives... ..	93
1- Notre programme de recherche.....	93
a- Contexte du projet.....	94
b- Positionnement par rapport à l'état de l'art et problématique potentielle	94
c- Axes de recherche	97
2- Missions et actions, quelles seront nos priorités ?	99
a- Stratégie de publications	99
b- L'accompagnement des jeunes chercheurs	102
Nos expériences.....	102
Comment imaginons-nous notre travail de direction de thèse ?	104
c- La valorisation de la recherche	105
d- Activités annexes.....	109
L'entrepreneuriat	109
L'innovation pédagogique.....	109
Notre place dans les institutions de recherche et prioritairement dans notre laboratoire.....	110
Conclusion.....	111
Annexes	113
Annexe 1 [CV]	113
Bibliographie.....	121
WEBOGRAPHIE.....	133
Table des tableaux.....	135
Table des Illustrations	137
Table des matières	139
Abstract	142
Résumé.....	142

RESUME

Les Hubs de Savoirs

Entre création et circulation de savoirs

Cette synthèse de notre Habilitation à Diriger des Recherches se veut introspective et mêlant nos différentes missions et activités. Elle reprend notre itinéraire de recherche à travers quatre chapitres. Le premier s'intéresse à la manière dont nous concevons la recherche. Nous y indiquons que nous sommes avant tout une interprétativiste et que nos recherches futures seront collaboratives et enracinées dans leur terrain. Le second chapitre retrace nos travaux qui portent à la fois sur les relations inter-organisationnelles et sur la Recherche-Développement-Innovation. Nous décrivons l'évolution de notre cheminement et quelques résultats clés. Nous expliquons que nous sommes passée des formes de délégation de la R&D à des formes plus participatives de relation d'innovation dans des secteurs de service. La deuxième partie a une visée prospective et nous entraîne sur le concept de hub de savoirs en reprenant quatre hubs qui nous servent de point de départ dans notre réflexion : l'université, le cluster, l'événement et la chaire de recherche. Plusieurs éléments clés sont mis en évidence pour comprendre ces hubs. Nous présentons ensuite différents prolongements envisageables et nous détaillons un programme de recherche portant sur les événements comme hub de savoirs. Le dernier chapitre relate notre réflexion sur la suite de notre itinéraire de recherche en nous projetant sur l'accompagnement des jeunes chercheurs et la valorisation de la recherche.

Mots-clefs : relations inter-organisationnelles, innovation, événementiel, hub de savoirs, connaissances

ABSTRACT

Knowledge Hubs

Between creation and circulation of knowledges

Our HDR is introspective and combines our various professional activities. Four chapters present our professional background. The first one is about how we design research. We indicate that we are interpretivist and that our future research will be collaborative and « grounded ». The second chapter presents our work which focuses on inter-organizational relations and Research-Development and Innovation. We describe the evolution of our research and some results. We explain that we have moved from delegation of R&D projects to more participatory forms of innovation relationship in service sectors. The second part has a prospective aim and presents the knowledge hubs. Four hubs serve as a starting point of our reflection : the university, the cluster, the event and the research chair. Key results are highlighted to understand these hubs. Then, we detail a research program on events as a knowledge hub. The last chapter presents how we want to support doctoral students and promote academic research.

Key words : interorganizational relations, innovation, events, knowledge hubs, knowledge.