

REFERENTIEL AERES

9 PROPOSITIONS D'AMELIORATION

Le document de travail intitulé « Critères d'évaluation des entités de Recherche : l'évaluation de l'AERES » constitue un progrès indéniable par rapport aux pratiques d'évaluation de la recherche qui prévalaient depuis quelques années en sciences de gestion. La précédente approche de l'AERES était assez conventionnelle et mécanistique. Le nouveau référentiel traduit une avancée très significative dans la prise en compte de la réalité des sciences de gestion. Un véritable esprit d'ouverture semble s'exprimer, même si des difficultés sérieuses subsistent dans ce texte.

Il faut louer le souci - trop rare dans les instances d'évaluation - de transparence et d'explicitation des critères utilisés, en posant clairement les termes des débats que soulèvent ces critères et leurs conditions d'usage, précisant l'importance des faits observables v. les effets de réputation. L'attente créée par ce référentiel court le risque de la déception face à l'écart possible entre les principes avancés (dont beaucoup sont louables et tout à fait défendables) et la manière dont ils seront appliqués dans les comités d'évaluation et d'harmonisation : quels moyens se donnera l'AERES pour faire appliquer ses propositions d'évaluation ? Une crainte particulière tient à ce que chaque sous-discipline ne valorise que des sous-ensembles de critères et de stratégies spécifiques, extraits de ces principes généraux.

Bien que l'avis porté sur ce référentiel ne préjuge pas de l'utilité sociale de ce type d'évaluation, nous pouvons considérer, *a minima*, qu'elle a pour intérêt de permettre aux entités de recherche de faire le point sur leur politique de développement afin de la faire progresser. C'est pour que le référentiel puisse constituer un outil de travail qui serve vraiment cet objectif, que la Société française de Management a consulté ses membres et propose huit pistes d'amélioration permettant de le rendre plus efficace dans son souci d'encourager la recherche de haut niveau en France dans les disciplines de la gestion.

1. La notion de « pairs » et de « discipline » pour les sciences de gestion.

Le référentiel insiste, en de nombreux endroits, sur la nécessité de prendre en compte le « contexte » de la recherche pour son évaluation, ce qui justifie que l'appréciation soit réalisée par des pairs. Nous partageons pleinement ce principe. Cependant, l'affirmation de ce principe risque

d'en rester à la déclaration d'intention dans le cas des sciences de gestion, et ce, pour deux raisons principales :

- La gestion n'est pas reconnue comme une discipline par le référentiel. Seuls les sous-domaines « économie, finance/management » sont cités et l'on comprend donc que ne sont considérées comme « disciplines » que la finance et le management. Une telle définition occulte les différents champs de la gestion (le marketing, la comptabilité, le contrôle de gestion, les systèmes d'information, la logistique, la stratégie, la théorie des organisations, les ressources humaines), champs figurant pourtant dans la liste des revues reconnues par l'AERES, au côté de l'économie.
- Cette définition pour le moins restrictive de la gestion justifie son rapprochement avec « l'économie », avec laquelle seule une branche particulière de la finance (la finance dite 'de marchés') a effectivement de nombreux points communs (fort recours à la modélisation mathématique, proximité théorique et paradigmatique), plutôt qu'avec d'autres disciplines comme la sociologie, dans le domaine « organisation & marché ».

Ces deux aspects laissent donc penser que la recherche en gestion sera évaluée par des « pairs » dont la nature (statut, discipline d'origine...) demeure non précisée. L'amalgame entre « économie » et « finance/management » (*sic*) reste très problématique. Il associe des pratiques de recherche qui, ne portant pas sur les mêmes objets, n'ont ni les mêmes méthodes, ni les mêmes façons d'évaluer leurs résultats. Cette confusion conduit à des ambiguïtés et à des contorsions pour satisfaire des postures différentes. Elle ne sert ni la Science, ni l'Université.

➔ **Proposition d'amélioration : Evaluer les laboratoires de gestion par des gestionnaires. Ceci suppose 1/ que la gestion soit mentionnée comme discipline 2/ pour le moins, que l'AERES s'engage à ce que les comités d'évaluation des laboratoires de gestion soient composés uniquement de gestionnaires et non d'économistes en majorité et/ou en position de pilotage.**

2. Sur la création de valeur sociale par la recherche

Le référentiel d'évaluation doit être exhaustif sur les différents critères qui valorisent l'activité de recherche. Deux dimensions semblent encore sous-estimées :

- *La diffusion du savoir produit par la recherche.* La recherche française reste prisonnière d'un choix historique contestable, quand on a cru devoir séparer recherche et formation. Or, le référentiel AERES entérine et donc risque de renforcer cette logique. Sans dégager les relations permettant la valorisation de la recherche par l'enseignement, il en reste à la seule formation par la recherche. Il semble alors que, quand la recherche s'intéresse à l'enseignement, elle doit surtout former par/pour elle-même. L'idée qu'un des apports majeurs de la recherche est de produire des connaissances qui irriguent et enrichissent toutes les formations semble sous-évaluée. Or cette dimension est importante pour apprécier la qualité d'une recherche qui doit déboucher sur des savoirs traduits pour des publics et des cibles différents. L'expertise envisagée considérée comme suivie d'effet est celle qui vient en appui aux politiques publiques (3^{ème} ligne p. 8) : elle peut créer de la valeur pour des économistes, mais beaucoup moins pour les gestionnaires. En revanche, il faut souligner l'impact de la recherche sur les organisations dans leur diversité, y compris les entreprises, qui est l'objet principal étudié par les sciences de gestion. De même, les débouchés dans les médias et dans le débat public des résultats de la recherche en gestion semblent ignorés (p. 13)

→ **Proposition d'amélioration : mieux définir les critères d'évaluation de la diffusion du savoir produit, la diversité des cibles et des supports, adaptés aux disciplines que l'AERES est censée évaluer.**

- *Les parcours des chercheurs.* On peut regretter l'absence de propositions pour intégrer le parcours d'enseignants chercheurs et donc la démographie des chercheurs composant une équipe. Il est erroné d'évaluer de la même manière un enseignant chercheur en début et en fin de carrière. Par exemple, aux Etats-Unis, un professeur qui a obtenu sa *tenure* est évalué sur d'autres dimensions que la publication dans des revues : son impact sur le grand public, sa capacité à lever des fonds ou les relations qu'il sait développer avec les entreprises, etc. sont notamment pris en compte. Comparer des équipes sans tenir compte des parcours des personnes qui les constituent risque de décourager le travail d'intégration et de développement des chercheurs qui fait partie de la qualité d'une équipe. Plus largement, le référentiel donne une image des productions, mais pas des « producteurs », de leurs profils, de leurs expériences et de leurs perspectives de progression.

→ **Proposition d'amélioration : Intégrer dans le référentiel la prise en compte de la démographie de l'équipe évaluée (âge, ancienneté, parcours et expériences différentes, etc.) pour pondérer l'évaluation.**

3. Sur la stratégie de l'équipe évaluée

- *Définir un cadre stratégique pour l'analyse.* Si le référentiel est très riche, on perd de vue la finalité poursuivie. Quelles applications pratiques, quelles visées pragmatiques pour l'évaluateur ? Pour le pilote d'un centre ? On peut avoir l'impression d'une présentation très détaillée de critères qui ne fournit pas le mode d'emploi final (sélection, pondération, objectifs et suivi d'amélioration...). Il manque, de fait, une perspective stratégique à l'évaluation proposée et notamment en termes d'incitation à améliorer les pratiques. On voit mal où les politiques de développement des équipes sont analysées et mises en relation avec les résultats effectifs. Ainsi, p.6 : on n'évoque pas la possibilité de stratégies de différenciation mises en œuvre par les centres ; de même, p. 8 est évoquée « la mission qui leur a été confiée » mais il n'y a apparemment pas de conséquences tirées de cet élément identitaire qui peut être, pourtant, très structurant pour une équipe de recherche !
- *Evaluer les progrès.* Il manque une évaluation des éléments de progrès réalisés et/ou des moyens mis en œuvre à cette intention. A la différence des référentiels utilisés en entreprise, le référentiel AERES ne semble pas explicitement orienter les acteurs vers l'amélioration de leurs pratiques mais vers leur simple évaluation, voire vers une notation un peu scolaire. Pour chaque critère, il manque des items permettant d'apprécier les moyens que se donne l'entité pour dépasser les contraintes et améliorer ses pratiques. Rendre visibles ces items, au même titre que les faits observables et les indices de qualité, permettrait de repérer la lucidité des équipes de recherche, leurs efforts et éviterait un auto-renforcement des équipes déjà bien dotées ou bien évaluées. Cela serait compatible avec une évaluation plus dynamique de la recherche. *In fine*, le critère 6, « stratégie et projet à cinq ans », en mettant en perspective les efforts en cours, s'ajusterait de manière plus cohérente aux 5 autres critères. Le référentiel AERES se présente aujourd'hui comme une juxtaposition de *check lists*, à laquelle font défaut les liens entre les 6 critères. De manière symptomatique, le critère « stratégie et projet à 5 ans » est considéré comme un critère au même niveau que

les autres. Or les 5 autres critères prennent leur sens par rapport à la stratégie et au projet définis dans les cinq années passées, dont les résultats obtenus et lus à travers les 5 critères ne sont que les conséquences. Leur interprétation ne peut donc s'opérer que par rapport au projet défini.

→ **Proposition d'amélioration. Introduire une analyse plus dynamique dans le référentiel permettant de comprendre comment les critères proposés s'articulent entre eux pour produire une recherche de qualité. Il faudrait donc débiter le référentiel par une évaluation des perspectives stratégiques telles que définies dans le passé (qu'a-t-on voulu faire ?), au regard de laquelle les résultats sont lisibles (qu'a-t-on réalisé ?) et la stratégie future prend son sens (Que reste-t-il à faire ? Ou quelles évolutions sont envisagées ?).**

4. Sur le contenu des productions faisant l'objet d'évaluation

- *Les dangers d'une évaluation strictement quantitative ne sont pas complètement évités.* Il importe de rappeler que l'évaluation effective (lecture des travaux réalisés), doit rester déterminante. Cette partie du travail d'évaluation est souvent oubliée, les pairs se contentant (faute de temps) de pointer les productions ou de commenter la qualité des supports plutôt que la pertinence des résultats. Ainsi, les dimensions hautement qualitatives mentionnées dans les signaux de qualité (rupture paradigmatique, degré d'innovation et de risques par exemple) ne peuvent effectivement être appréciées que si les évaluateurs ont, eux-mêmes, une très bonne connaissance de la discipline et qu'ils savent évaluer les contenus. Nous ne pouvons donc qu'être en désaccord avec la phrase (p. 25) : « Il s'agit donc de caractériser les revues, sans prétendre porter de jugement sur la qualité des articles prenant ces supports éditoriaux comme moyen de diffusion. » Si la qualité des articles n'est pas discutable, leur *contenu* doit être évalué pour apprécier en quoi ils innovent et participent à la création d'un savoir original, nouveau ou largement diffusé.

→ **Proposition d'amélioration : Insister davantage sur le fait que la dimension qualitative de l'évaluation, si elle n'implique pas un jugement sur les travaux, suppose une appréciation sur leur contenu et sur leur pertinence permettant d'encourager, notamment, les équipes qui font un effort de recherche innovante ou socialement utile.**

- *Sur le classement des revues.* Depuis quelques années, la SFM souligne le danger de classements des revues dont la hiérarchisation dépend d'une vision très largement importée des pays anglo-saxons et qui délégitime les revues dans d'autres langues. Il n'est pas rare de voir dans les listes mentionnées seulement des revues en langue anglaise et quelques revues en langue française, généralement déclassées. Les acteurs, ayant tendance à sur-réagir à ces listes, perdent de vue l'intérêt de rayonner dans leur propre sphère sociale où l'impact de leur recherche pourrait être forte et sur d'autres régions du monde, en portugais ou en espagnol par exemple.

→ **Proposition d'amélioration : L'AERES pourrait valoriser la construction de base de données de revues propres à des pays pour lesquels l'influence intellectuelle française est particulièrement recherchée, comme par exemple le Brésil, la Chine ou encore la Russie.**

- *Sur les supports de diffusion de la connaissance en sciences de gestion.* Il est regrettable que seuls les ouvrages collectifs issus de colloques et ayant fait l'objet d'un processus d'édition soient envisagés comme indicateurs de qualité. Dans la même veine, il n'existe pas d'incitation à la traduction des ouvrages et articles pour une meilleure diffusion internationale de la pensée française. On note un écart important entre les critères énoncés p. 27 et ceux énoncés comme indicateurs de qualité p. 29. Les ouvrages français les plus cités sont sans doute les ouvrages de méthodologie de la recherche (Thiétart et al. (1999, 2003, 2007) 'Méthodes de Recherche en management', Dunod ; Evrard et al. (2009, etc.) 'Market : Fondements et méthodes des recherches en marketing', Dunod, ...) Ces ouvrages collectifs ne sont pas issus de colloques. De même, il existe des ouvrages écrits par un seul auteur reconnu comme 'référence' nationale (ouvrage d'H. Bouquin sur le contrôle de gestion, par exemple). Enfin, le référentiel ne fait pas mention des « cas pédagogiques déposés » dans la partie : production d'instruments, de ressources, curieux oubli compte tenu de l'importance de ce média en sciences de gestion.

➔ **Proposition d'amélioration : Elargir l'ensemble des moyens de diffusion évalués, en tenant compte de la réalité des pratiques en sciences de gestion.**

5. Sur le processus d'évaluation

- *Des ambiguïtés persistent sur le rôle des évaluateurs* et sur le dialogue qui s'installe entre ceux-ci et l'équipe évaluée. Que se passe-t-il lorsqu'il y a un désaccord entre le pilote de l'équipe et les autres évaluateurs ou entre ceux-ci et les évalués ? Existe-t-il une instance de dialogue ? De recours ? On peut, en effet, se demander quel est le rôle, le poids, la marge de manœuvre des membres de l'équipe évaluée. Il importe, certes, d'éviter que l'auto-évaluation ne débouche sur un népotisme local. Mais, une évaluation approfondie ne peut pas s'effectuer à partir d'artefacts normalisés. Elle est le produit d'une interaction entre évalués et évaluateurs. Or cette interaction fait partie du processus et donc la préciser est le rôle d'un référentiel. Sans cela, il passe à côté de l'objet dont il est censé rendre compte.
- Pour les sciences de gestion, il ne serait pas absurde de considérer que les comités d'évaluations soient composés majoritairement d'académiques spécialistes des sciences de gestion mais aussi, minoritairement, de spécialistes du monde professionnel et social qui pourraient apporter une garantie quant à la pertinence de la recherche évaluée. C'est d'ailleurs parfois le cas dans la section 37 du Comité National.
 - ➔ **Proposition d'amélioration : Mieux définir le processus et les modalités d'application du référentiel et la gouvernance de ce processus. Intégrer des praticiens dans les comités d'évaluation.**
- *Enfin, une évaluation qualitative exige un temps long* de constitution d'une communauté évaluative d'une part, de lecture et d'interaction entre les évalués et les évaluateurs, d'autre part. L'évaluation ne figurant pas aujourd'hui en bonne place parmi les critères... d'évaluation, il n'est guère étonnant que le temps nécessaire ne lui soit pas accordé.
 - ➔ **Proposition d'amélioration : Mieux reconnaître la fonction évaluative dans la carrière des enseignants chercheurs.**