

<b>Avis SFM «Ouvrages et évaluation des ouvrages<sup>1</sup>»</b>
---

*Cet « avis de la SFM » traite du rôle des ouvrages et de leur évaluation dans la production scientifique en sciences de gestion.*

Un ouvrage publié par un enseignant-chercheur de management peut-il être considéré comme une production académique, et même compter comme une publication scientifique, et, si oui, sous quelles conditions, dans quelle mesure et comment ?

Dans d'autres champs disciplinaires, par exemple en histoire ou en sociologie, cette question pourrait paraître surprenante. Elle se pose pourtant aujourd'hui avec acuité en management car certains établissements et certaines instances d'évaluation en arrivent à concentrer l'évaluation de la production de leur corps professoral sur les seuls articles publiés dans des listes de revues préétablies. Ces pratiques excluent ainsi explicitement ou implicitement la publication de livres.

Or, les formes de production académique peuvent être variées. Ainsi les résultats de recherche couvrent-ils une large palette (mise en évidence d'une pratique, nouvelle théorie, mise en cohérence d'un enjeu et d'un cas,...) et peuvent nécessiter des formes de publication différentes (article, thèse, ouvrage,...). Les ouvrages peuvent eux-mêmes être de nature très variée, qu'il s'agisse de monographies de recherche, de recensions de chapitres coordonnés autour d'un thème ciblé, d'essais, de manuels, de compilations de cas pédagogiques,...

La question de la prise en compte de la publication d'ouvrages dans l'évaluation de la production scientifique d'un enseignant-chercheur en management s'inscrit évidemment dans la problématique plus large de l'évaluation de ses publications et de ses productions pédagogiques.

Mais il est difficile d'évoquer les dispositifs d'évaluation sans aborder les enjeux économiques et culturels de la production de travaux scientifiques, de leur édition et de leur diffusion. C'est que l'évaluation n'a pas comme unique rôle de distinguer *ex post* les meilleures productions pour sélectionner, promouvoir et récompenser les meilleurs scientifiques et leurs établissements. Ce n'est pas seulement une question de « concours de beauté », qu'il s'agisse de course au *ranking* ou d'octroi de primes. C'est aussi que les différents modes d'évaluation contribuent indirectement à encourager, accompagner et signaler la production d'ouvrages scientifiques de qualité, poursuivant des objectifs divers et s'adressant à des publics différenciés. Les ouvrages, comme les autres produits de la

---

<sup>1</sup> Cet avis, comme les autres avis de la SFM, est le fruit d'une réflexion collective. Il a été rédigé par Julienne Brabet et Thomas Durand, avec l'aide de membres de la SFM, parmi lesquels notamment Olivier Basso, Pierre-Jean Benghozi et Jean-Claude Thoenig.

recherche en sciences de gestion, sont aussi des biens publics à même de contribuer à la structuration, à l'organisation et au fonctionnement des systèmes productifs.

En d'autres termes, en soulevant la question de la prise en compte des ouvrages de management comme publication scientifique en soi, nous repons la question plus générale des dispositifs d'évaluation et celle de leurs effets induits, car certaines productions se trouvent être *de facto* découragées quand d'autres sont, seules, encouragées.

Cet avis est construit comme un parcours de golf. 9 constats sont d'abord dressés, à partir desquels 9 recommandations sont ensuite formulées.

### **Constat 1. L'évaluation contribue à structurer la production de recherches et de textes**

L'évaluation n'a pas comme unique rôle de mesurer la qualité et la quantité des productions. En tant que dispositif de gestion, produisant des effets matériels et symboliques, elle participe à l'orientation de l'activité de recherche et de publication. Alors qu'un volet des sciences de gestion s'est lui-même centré sur les dispositifs d'évaluation, sur leur construction, sur les représentations implicites ou explicites qui les guident, qui les légitiment et qu'elles structurent en retour, il est paradoxal de constater que ces mêmes sciences de gestion n'ont guère trouvé le moyen de s'intéresser au processus d'évaluation de la recherche en sciences de gestion et en particulier à cette question des ouvrages.

Les livres sont évalués par les éditeurs, les critiques, les lecteurs... Les soustraire à l'évaluation de la communauté académique, omettre de les prendre en compte dans la gestion des individus et des institutions, revient à afficher leur inutilité et celle des temps longs nécessaires à leur production, au développement de recherches théoriques et empiriques approfondies, aux débats étayés qui les nourrissent. Reconnaître au contraire le rôle des ouvrages, lorsqu'ils sont de qualité, implique une réflexion approfondie sur les dispositifs d'évaluation susceptibles d'en faciliter la production, la diffusion et l'utilisation.

### **Constat 2. La publication d'ouvrages par des enseignants-chercheurs en sciences de Gestion est aujourd'hui découragée**

La pression des *rankings* a généré une course à la publication scientifique ciblée sur des revues académiques « étoilées ». Les ouvrages n'ont plus guère leur place dans nombre des instances d'évaluation qui traitent de la production de la recherche en management.

Les revues et les articles sont désormais au centre des dispositifs d'évaluation des chercheurs, des équipes et des unités, ainsi que des établissements. Ainsi l'AERES, malgré ses démentis, propose-t-elle encore, sinon une priorité ou une pondération supérieure, du moins une formalisation plus claire de l'évaluation des articles. Les processus d'évaluation propres à certains établissements consulaires prévoient des primes financières substantielles pour les auteurs d'articles parus dans certaines revues – et rien pour des ouvrages. Pire, les ouvrages n'y sont que peu pris en compte dans l'évaluation, quand ils le sont. C'est que les articles amélioreront le score de la grande école dans les *rankings*<sup>2</sup>. De son côté, l'ANR classe la

---

<sup>2</sup> On en arrive à voir des enseignants en poste dans un établissement d'enseignement supérieur, qui, informés de l'acceptation définitive d'un de leurs papiers dans une revue de haut niveau, approchent des directeurs d'écoles. Ils leur proposent de troquer quelques mois d'un contrat de professeur affilié, en marge du service qu'ils assurent déjà dans leur institution d'appartenance, contre la perspective, pour l'école qui choisira de payer le contrat, de pouvoir revendiquer la publication à venir dans son palmarès...

production d'ouvrages dans la rubrique fourre-tout des « autres productions » sans même les nommer, après avoir individualisé les articles puis les communications. Cette évolution vers cette sorte de « tout pour l'article » est sans doute liée à des phénomènes de mimétisme conduisant à singer les sciences dures, à la plus grande homogénéité des processus traditionnellement mis en œuvre pour réaliser les évaluations d'articles via les comités de lecture des revues, à la simplicité apparente du processus ainsi externalisé, car le gros du travail d'évaluation est en bonne partie reporté sur les revues et leurs *reviewers*<sup>3</sup>.

Au total, les instances et les processus d'évaluation des sciences de gestion tendent à reproduire le modèle dominant des procédures adoptées dans le domaine des sciences dites « dures », et reprises à leur compte par les sciences économiques, sans que les raisons de cette importation soient toujours justifiées et qu'une réflexion approfondie sur la spécificité du rôle des ouvrages en sciences sociales ait été menée.

### **Constat 3. Un besoin existe pour des ouvrages en management**

Inciter les chercheurs à produire avant tout des articles de recherche n'est pas sans conséquences sur leurs travaux. Leurs productions ont de ce fait tendance à être fragmentées, isolées car difficiles à contextualiser dans les limites du format d'un article, hyperspécialisées et peu accessibles en dehors d'une communauté très restreinte de pairs.

Pourtant, pour certains travaux, seul le format long de l'ouvrage permet de développer sa pensée et d'étayer des conceptions larges. En outre, lorsque le travail est collectif, l'ouvrage permet de susciter des débats non seulement entre spécialistes mais aussi avec les parties prenantes. Qu'il s'agisse d'interroger ou de transformer des paradigmes, des modèles de management et/ou de proposer des orientations ou des méthodes actionnables, l'ouvrage reste un support très pertinent. Constatons d'ailleurs qu'en sciences sociales le livre a toujours tenu une place importante dans l'ensemble des publications et que son rôle a été primordial dans la diffusion de la pensée française et européenne.

Constatons aussi que les pères fondateurs du management ont pour la plupart diffusé leurs idées par le biais d'ouvrages. Qu'aurait été l'impact des Frederick Taylor, Henri Fayol, Peter Drucker, Igor Ansoff, Karl Weick, Michel Crozier, Henry Mintzberg ou Michael Porter sans le considérable effet de levier rendu possible par la diffusion de leurs travaux via les livres qu'ils ont publiés ?

Il ne s'agit pas de nier le rôle de la publication d'articles denses et ciblés. Il s'agit de reconnaître la place qu'occupe l'ouvrage dans la production et la diffusion de la connaissance en management. Paradoxalement, un large accord existe dans la communauté pour convenir de la pertinence et de l'importance de la publication d'ouvrages, mais au-delà des mécanismes d'incitation et d'évaluation, force est de constater que le monde de l'édition a du mal à suivre.

### **Constat 4. Le modèle économique et culturel de l'édition en SHS est malmené**

Comme le souligne le titre du remarquable ouvrage de Sophie Barluet « Editions de sciences humaines et sociales : le cœur en danger » (2004), le secteur est en grande difficulté. Il l'est

---

<sup>3</sup> On peut en effet s'interroger sur la pratique, maintenant largement répandue et acceptée, consistant à soustraire l'évaluation des productions de son corps professoral à un nombre limité (deux ou trois par article) de *reviewers* inconnus car anonymes, le tout étant laissé aux bons soins d'un éditeur en chef d'une revue, fut-elle prestigieuse. Cette forme d'évaluation par les pairs a sans doute beaucoup apporté pour contribuer à tirer les sciences de gestion vers le haut, mais pose question quand, par souci de simplicité, elle devient l'alpha et l'oméga de l'évaluation

en France, malgré la force d'un modèle mixte qui alliait des éditeurs privés soutenus par des financements publics et des Presses Universitaires, capables d'inciter à la production d'ouvrages de qualité, d'en accompagner la production, d'en assurer la diffusion. Il a été déstabilisé par l'évolution des pratiques de lecture, celles des étudiants en particulier qui ne lisent plus guère que des manuels utilitaires, quand ils ne se contentent pas de synthèses trouvées via Google, par celles des prescripteurs/enseignants qui exigent moins de lectures et conseillent moins d'ouvrages fondamentaux, par celles des auteurs que les mécanismes d'évaluation ont détournés de la production d'ouvrages, par celles de la plupart des éditeurs qui ne peuvent échapper aux logiques économiques du tirage et ont été contraints d'adopter des stratégies de quantité, et enfin par le développement de l'usage du numérique.

Comme souvent, de tels bouleversements constituent pourtant aussi des opportunités pour les acteurs en quête d'un nouveau modèle dans le secteur de l'édition. La numérisation ouvre ainsi de nouveaux espaces pour les éditeurs qui peuvent articuler les ouvrages (et particulièrement les manuels) avec les revues. Ceci rejoint aussi la proposition de portail internet de revues (cf l'avis de la SFM sur les « Revues et classements de revues »).

Pour ce qui concerne le management, l'essentiel des ouvrages qui sont encore publiés relèvent de plus en plus du livre de recettes, rédigé par un guru le plus souvent autoproclamé, ou des mémoires d'un ancien praticien qui raconte ses guerres. L'un comme l'autre ne visent pas à faire œuvre de contribution scientifique mais s'adressent à un public large de managers, de décideurs, et même de lecteurs du grand public intéressés par le management des entreprises, son contexte et ses effets. Il existe quelques exceptions heureuses, avec quelques robustes ouvrages écrits par des universitaires (Henri Mintzberg par exemple) fournissant des clés de lecture des pratiques et des innovations managériales, des analyses critiques, des repères pour l'action, proposant de nouveaux modèles et de nouvelles méthodes. Par ailleurs, si des manuels trouvent encore à être publiés, ce sont les auteurs qui manquent. Les ouvrages de recherche, enfin, ont désormais les pires difficultés à trouver un éditeur, sauf à en faire prendre en charge le coût par les auteurs.

### **Constat 5. Il existe des ouvrages de gestion de différents types et de qualité variable**

Entre la littérature managériale d'aérogare et une monographie de recherche décortiquant un cas en détail et échafaudant une théorie nouvelle, le terme d'ouvrage de management peut couvrir une large palette de réalités et une grande variété de niveaux de qualité.

Au delà des manuels, nous reprenons ici la typologie de Sophie Barluet (2004) qui distingue trois autres types de livres : les « 'livres-textes' proposant sans médiation... un texte savant, à ceux qui savent déjà », les « 'livres-prétextes' déclinant autour d'un sujet à la mode, des thèses déjà démontrées et des recherches déjà accomplies qui posent problème » et enfin, les « livres-raison, ceux dont la nécessité s'enracine dans une réflexion novatrice, dans un questionnement du monde inédit, dans un croisement de perspectives... Ces livres sont essentiels... Ils sont aussi les seuls à pouvoir vraiment lancer un pont entre l'Université et la Cité... Or ce sont aussi les ouvrages les moins rentables. »(p.19)

Transposée dans le domaine des sciences de gestion, cette typologie permet de distinguer quatre ensembles d'ouvrages.

(1) Les manuels tout d'abord. Ils sont très utiles pour enseigner. Les recensions de cas pédagogiques peuvent aussi être associées à cette première catégorie. Mais, parmi les manuels, il est difficile de ne pas différencier ceux qui constituent de simples compilations sans contextualisation ni analyse critique, de ceux qui, au contraire, établissent des liens et interrogent la pertinence des pratiques, méthodes, théories, recherches présentées. On sent

bien que ceux-ci, plus que ceux-là, peuvent revendiquer de participer à la production scientifique de notre discipline.

(2) Les « livres textes » ensuite. Ils sont proches des thèses publiées et s'adressent avant tout aux spécialistes. On pourrait penser que ce sont eux qui sont le plus en concurrence avec les revues académiques, mais nous venons de voir qu'ils peuvent en constituer un complément très pertinent et parfois indispensable. C'est aussi dans cette catégorie qu'entrent les ouvrages spécialisés de recherche coordonnant des chapitres-contributions autour d'un thème d'investigation précis et permettant d'apporter des regards méthodologiques ou théoriques croisés.

(3) Les « livres raison » ensuite, qui examinent et comparent de manière plus globale les enjeux, les processus de gestion à l'œuvre, les méthodes et leurs effets, et proposent des alternatives. Le nombre trop faible et la diffusion limitée de livres-raison en sciences de gestion peuvent contribuer à expliquer l'absence regrettable des professeurs de management dans le débat public, que ce soit pour aider à décoder les péripéties de la vie des organisations ou pour analyser le rôle des entreprises dans les enjeux majeurs qui traversent nos sociétés.

(4) Les « livres prétextes » enfin. En management, ils se portent bien, eux qui offrent des solutions simples à des problèmes complexes. Ils n'ont nul besoin d'un investissement supplémentaire de la communauté académique, sinon des analyses critiques sans concession.

On connaît les arguments des tenants du *statu quo*, ceux qui se satisfont du « tout article » et de l'évolution de l'évaluation vers le quantitatif via le comptage d'articles dans des revues plus ou moins étoilées et les indices de citation. Ils ont tendance à considérer que les « manuels » relèvent plus de la pédagogie que de la production de connaissance, que les « livres textes » voient globalement leur rôle déjà rempli par les revues ou, pour les ouvrages coordonnés, par les numéros spéciaux dans les revues (avec l'avantage de l'évaluation en double aveugle par les comités de lecture), que « les livres raison » sont des essais souvent bien délicats à évaluer car aux contours méthodologiques imprécis et donc difficilement falsifiables, et que les « livres prétextes » n'ont le plus souvent rien de scientifique, quand ils ne relèvent pas du roman de gare.

On sent bien que tout cela n'est pas totalement faux, mais on sent tout autant que chacun de ces arguments peut être contré : en quoi le manuel du pédagogue a-t-il moins d'importance que l'article du chercheur et en quoi la transmission de connaissance devrait-elle être seconde face à la production de connaissance, et donc largement ignorée dans l'évaluation des contributions d'un enseignant-chercheur ? Pourquoi ne pas reconnaître la complémentarité entre « ouvrages de recherche » et revues ? Comment nier qu'un « essai » ambitieux et visionnaire peut ouvrir des voies nouvelles ? Pourquoi pratiquer l'amalgame et rejeter en bloc la production d'ouvrages de management au prétexte que certains « livres prétextes » sont conceptuellement indigents ?

L'explicitation de ce débat conduit à un constat simple : il y a « ouvrage de management » et « ouvrage de management ». Si l'on s'accorde sur le constat N°3, selon lequel il existe un besoin de voir produire et publier des livres de management, alors il y a place pour l'évaluation des ouvrages.

## **Constat 6. Il existe de multiples logiques d'évaluation**

L'évaluation des ouvrages peut poursuivre une diversité d'objectifs : introduire des repères pour les lecteurs dans le foisonnement des productions ; sélectionner les ouvrages à publier et à soutenir ; accompagner le travail de production des manuscrits ; aider lors des phases de

recrutement et de promotion des enseignants chercheurs ; orienter les établissements dans la définition de leurs priorités pour soutenir ou non les projets qui leur sont soumis ;...

On peut ainsi distinguer des logiques d'évaluation :

- Académique et/ou commerciale : si nombre d'éditeurs en sciences de gestion demandent aux auteurs potentiels de définir les contributions originales de leur projet de livre et les bénéfices que pourra en tirer le lecteur, ils attendent aussi des auteurs une analyse du marché et de la compétition pour leur livre. Même lorsque la procédure est peu formalisée cette double logique est à l'œuvre. Par ailleurs, même lorsqu'elle est académique, l'évaluation peut avoir, via ses résultats, des conséquences significatives sur l'accès des auteurs à certaines sources de financement.
- Ex-ante, ex-post et/ou continue : l'évaluation d'un ouvrage peut s'opérer à partir d'un projet, d'un premier jet de manuscrit qu'il s'agira de compléter et d'améliorer, d'un livre achevé et publié. Il semble difficile de conditionner la parution d'un ouvrage à l'évaluation *ex-post* d'un manuscrit terminé tant la rédaction constitue un investissement lourd. Pourtant certaines presses universitaires adoptent ce type de pratiques. Plus couramment un contrat est signé avec l'éditeur à partir d'un projet détaillé et une collaboration plus ou moins active s'engage entre auteurs et éditeurs. Les analyses critiques de l'ouvrage, les prix du meilleur livre, viennent, quant à eux, récompenser l'ouvrage achevé.
- Classante, sélective et/ou formative : les éditeurs comme les « *reviewers* » ne font pas que sélectionner. Ils jouent aussi, voire surtout, un rôle clé en accompagnant les auteurs. C'est l'évaluation formative. Plus largement les directeurs de recherche, les laboratoires, les associations et les communautés académiques, par exemple à l'occasion des conférences, des colloques et des séminaires, contribuent aussi à l'évaluation formative des auteurs, relisant, apportant la contradiction, suggérant des clarifications, proposant des prolongements... L'ouvrage, comme en atteste les remerciements qui y figurent, est fréquemment le fruit d'un faisceau de coopérations, même si l'auteur ou les auteurs en assument seuls la responsabilité. [Réduire l'évaluation à sa fonction sélective et classante constituerait une erreur qu'aucune entreprise ne commettrait plus en RH aujourd'hui. L'évaluation sélective ou classante n'intervient qu'au moment (important) où il s'agit d'attribuer des gratifications matérielles ou symboliques].
- Qualitative et/ou quantitatives : à l'image du comptage du nombre d'articles publiés dans des revues étoilées, ou des calculs d'indices de citation, une évaluation quantitative pourrait par exemple prendre en compte le nombre d'ouvrages parus dans des collections elles-mêmes étoilées du fait de leur propre processus éditorial d'évaluation et de sélection. Cette approche ne pourrait avoir de sens que si la chaîne de production de l'évaluation était fiable (politique claire et affichée des collections ; prise en compte explicite de critères scientifiques et d'expertise académique dans le travail éditorial ; processus diversifiés, documentés et commentés d'octroi d'étoiles aux collections<sup>4</sup>). La question des indices de citations pourrait trouver un traitement raisonnable puisque les ouvrages y sont déjà pris en compte (imparfaitement il est vrai, en particulier pour les ouvrages publiés dans d'autres langues que l'anglais). On sent bien qu'une approche quantitative de ce type viserait à permettre aux instances d'évaluation des individus ou des établissements de faire l'économie d'une lecture approfondie des ouvrages qui leur sont soumis. Pourtant, on sent bien aussi que la

---

<sup>4</sup> Voir à ce sujet l'avis de la SFM sur les « Revues et listes de Revues ». La labellisation de collections d'éditeurs privés pourrait générer quelques difficultés de nature commerciale, mais l'exemple des guides dans la restauration et l'hôtellerie montre que ce problème n'est pas insurmontable.

notion de nombre fait peu de sens quand il s'agit d'ouvrages et qu'une évaluation qualitative reste hautement souhaitable (par des évaluateurs légitimes et sélectionnés comme tels, sur la base de conventions d'évaluation différenciées, coproduites, débattues, publiées et appropriées).

- Formalisée et/ou implicite : l'explicitation progressive des procédures et des critères d'évaluation est sans doute souhaitable même si une partie des éléments demeurera nécessairement tacite. Par contre, si l'on souhaite privilégier la diversité de la production d'ouvrages de qualité, il serait préjudiciable de mettre en œuvre des procédures et des critères d'évaluation standardisés, utilisés par l'ensemble des commissions d'évaluation. Les critères d'appréciation qualitative peuvent être multiples et leur pertinence dépend bien sûr des objectifs poursuivis : originalité, rigueur, apport théorique, utilité sociale ou managériale, dimension pratique ou critique, ...
- Volontaire ou imposée, ponctuelle ou généralisée : si l'éditeur sélectionne les ouvrages qu'il publie, si quelques livres reçoivent des prix ou bénéficient de critiques, la majorité des ouvrages n'est pas soumise à une évaluation indépendante et affichable. Or, pour permettre une prise en compte des ouvrages dans l'évaluation de leur production scientifique, nombre d'auteurs pourraient souhaiter bénéficier d'une telle procédure. De même les établissements, pourraient-ils souhaiter voir évaluer les ouvrages de leur corps professoral et de leurs chercheurs, que ce soit pour crédibiliser le palmarès qu'ils revendiquent, améliorer leur position dans ceux des *rankings* qui prendraient mieux les ouvrages en compte, ou encore pour obtenir une certification.
- Conduites par des évaluateurs dans des configurations variées : le processus d'évaluation des ouvrages pourrait réunir des pairs mobilisés ponctuellement ou formant au contraire des comités pérennes, capables de stabiliser des conventions de qualité mais courant le risque de développer une culture clanique. Par ailleurs, les évaluateurs pourraient appartenir exclusivement à la communauté académique (disciplinaire ou élargie, française, européenne, internationale) ou au contraire intégrer aussi certaines des parties prenantes : managers, analystes, syndicalistes, ONG, politiques, documentalistes, libraires, journalistes spécialisés.....

Ces différentes dimensions de l'évaluation, même ramenées aux spécificités de l'évaluation d'ouvrages, montrent le besoin de propositions plus concrètes si l'on veut avancer sur cette question tout en conservant un caractère ouvert, pluriel et flexible aux dispositifs proposés.

### **Constat 7. Différents dispositifs d'évaluation des ouvrages sont concevables, mais tous supposent un processus complexe et coûteux**

Reprenons successivement les questions usuelles : quoi, quand, comment, qui ?

-Le « quoi » concerne les ouvrages de management, et les chapitres dans les ouvrages de management. Cela couvre les quatre types de livres discutés dans le constat N°5.

-Le « quand » porte sur les moments pertinents pour l'évaluation : *ex ante* (au stade du projet), en cours de production, quand le manuscrit est quasiment terminé, enfin *ex post* (lorsque l'ouvrage a été publié). Si l'on peut s'accorder à considérer que l'évaluation *ex ante* des projets d'ouvrage relève au principal des éditeurs et de leurs conseillers éditoriaux, l'évaluation *ex post* suppose d'autres dispositifs.

-Le « comment » concerne les modèles concevables pour conduire de telles évaluations. Plusieurs modèles peuvent guider l'évaluation des ouvrages :

--le modèle de la thèse, qui réunit un jury *ad hoc* pour l'évaluation d'un ouvrage, d'un groupe d'ouvrages ou d'un ensemble de chapitres. La composition et le fonctionnement d'un

tel jury sont structurés par des règles partagées, comme celle consistant à s'efforcer d'inviter au moins un collègue d'une université étrangère.

--le modèle du prix littéraire qui met en compétition annuellement des ouvrages publiés ou à paraître, quel qu'en soit l'éditeur. Un jury dont la composition varie en fonction des styles d'ouvrage, et qui peut être renouvelé par exemple annuellement, distingue un ou plusieurs livres qui bénéficient ainsi d'une labellisation et/ou d'une récompense financière.

--le modèle des revues qui disposent de comités de lecture et qui mobilisent des *reviewers* issus de la communauté scientifique. Ce modèle est aujourd'hui informellement adopté par certains éditeurs qui sollicitent des avis avant d'accepter un projet. Un tel dispositif pourrait être élargi et systématisé pour mieux associer éditeurs, académiques et autres parties prenantes, aux fins d'assurer des labellisations d'ouvrage et, le cas échéant, d'allouer des financements en amont de la production de certains ouvrages primés.

--le modèle bibliométrique qui suppose la construction rigoureuse d'indicateurs accessibles grâce aux bases de données... mais dont les concrétisations existantes ne laissent que peu de place aux livres publiés dans une autre langue que l'anglais. Ceci repose une fois de plus, pour la communauté francophone, la question de la création de bases de données de textes publiés en français.

--le modèle de la certification qui peut prendre la forme d'octroi d'étoiles à une collection, comme le font les listes (plus ou moins hiérarchisées) de revues. Les étoiles caractérisent alors autant les systèmes de management et de sélection des auteurs et des manuscrits (dans la logique d'une certification des collections) que la qualité des ouvrages déjà parus dans la collection.

-Le « qui » concerne ceux qu'il convient de mobiliser pour de tels processus d'évaluation. Les acteurs des instances qui contribuent à susciter, identifier, faciliter et valoriser les recherches sont à même d'être impliqués dans le processus d'évaluation des ouvrages ou des chapitres. C'est l'articulation du travail de ces acteurs et de leurs instances qu'il convient d'organiser pour garantir une variété d'évaluations, et donc une variété de labellisations correspondant à la multiplicité des objectifs des ouvrages de recherche, des auteurs, des éditeurs, des lecteurs et des institutions qui utilisent les évaluations. Cette pluralité est, on le sait, gage d'équité et d'acceptabilité des résultats des évaluations.

Ces dispositifs supposent des évaluateurs compétents, légitimes et impliqués, des temps de lecture et des interactions. Ce travail doit être organisé et reconnu. Il ne saurait demeurer purement bénévole et souterrain car plus ou moins anonyme. L'évaluation a un coût largement sous-estimé. Elle participe pourtant du processus de production scientifique. Elle constitue un investissement consenti par les individus (et leurs établissements) pour développer et diffuser les savoirs. En retour, même si ce n'est pas le cas aujourd'hui, ces efforts devraient être pris en compte dans les propres processus d'évaluation de ceux qui la conduisent.

Des réseaux informels et artisanaux existent déjà. Il s'agit de les renforcer, de les systématiser, de les rendre publics, mais en évitant de laisser certains s'appropriier l'évaluation et en veillant à mobiliser aussi des « indépendants ». C'est probablement en s'appuyant sur le niveau européen que nous devons tenter de mieux structurer ces réseaux d'évaluation.

### **Constat 8. L'écriture d'un ouvrage se fait mieux dans sa langue, mais la diffusion large de ses idées suggère l'anglais, d'où la question des traductions**

L'écriture d'un ouvrage est un exercice complexe, lourd et particulièrement délicat, qui gagne à se faire dans sa propre langue. Pourtant la diffusion de la connaissance, quand elle vise à atteindre le plus grand nombre, suppose de recourir à l'anglais qui est devenue la *lingua franca* du management.



C'est là une difficulté qui concerne aussi les articles pour les revues, mais elle prend une acuité toute particulière pour les ouvrages. En effet, pour nombre de nos collègues, s'il est possible de s'astreindre à rédiger un article ramassé de 15 à 20 pages en anglais, c'est souvent autrement plus problématique pour un ouvrage de 150 à 300 pages.

Il y a tension structurelle entre finesse d'écriture pour l'auteur et étendue de diffusion pour l'ouvrage. La voie de la traduction vers l'anglais d'ouvrages parus en français apparaît souvent comme le meilleur compromis pour résoudre cette difficulté..., malgré toutes les difficultés de l'exercice et les imperfections qui en découlent. Notons que ceci peut aussi suggérer des traductions vers d'autres langues : espagnol, chinois, portugais, russe,...

En ce sens, il pourrait être intéressant de profiter des dispositifs destinés à distinguer les meilleurs ouvrages publiés en français pour suggérer que les éventuels prix associés permettent, ou à tout le moins encouragent, les traductions des ouvrages primés.

### **Constat 9. La recherche, la rédaction, l'édition, l'évaluation des ouvrages s'inscrivent dans le temps long**

La combinaison de l'impératif du « publish or perish », du « tout article » au plus vite, et de la course au *ranking* a contribué à assurer la prééminence des formes d'évaluation quantitatives, fréquentes et systématisées, qu'elles portent sur les individus ou les établissements. Ceci s'est opéré dans une logique de vitesse, au détriment du temps long et de modes d'évaluation plus qualitatifs. En parallèle, s'est développée toute une littérature de « livres prétextes », à valeur scientifique faible ou nulle, qui a joué le rôle de repoussoir conduisant à affaiblir le statut des ouvrages comme forme de publication académique.

Alors que, dans la sphère économique, le « court-termisme » a été dénoncé comme l'un des facteurs principaux de crise, et qu'il a été encouragé par des évaluations trop fréquentes et trop superficielles de la performance des entreprises par les analystes financiers, il serait paradoxal que nous étendions ce travers à notre propre secteur d'activité, lui qui nécessite des investissements de longue durée. Il nous faut dire avec force que nous sommes dans des activités qui requièrent le temps long.

---

Il n'appartient qu'à nous de peser pour promouvoir des analyses rigoureuses et approfondies des ouvrages de management car ces derniers constituent une des formes de production académique de notre communauté scientifique et pédagogique.

**Recommandation 1 : Promouvoir la production, la diffusion et la lecture d'ouvrages de qualité en Sciences de Gestion.**

Inciter l'ensemble des acteurs et des instances de régulation de la recherche en sciences de gestion à renforcer leur contribution au financement, à la production, à la diffusion et à la distinction d'ouvrages de qualité.

Encourager les étudiants à la lecture d'ouvrages, et faire de même avec les praticiens en *executive education*: insister sur les références dans les plans de cours, fournir des ouvrages dans les malles pédagogiques.

Encourager les associations scientifiques françaises, les revues, la Fnege, les associations professionnelles spécialisées, y compris en association avec des medias, à mettre en place des prix du « meilleur ouvrage » pour différentes catégories (meilleur ouvrage de recherche, meilleur manuel, meilleur essai) ainsi que des labels de qualité pour les éditeurs ou leurs collections, et les rendre publics le plus largement possible.

**Recommandation 2 : Encourager les chercheurs à publier des ouvrages visant à analyser, discuter, éclairer et enrichir les pratiques de management des entreprises**

Ces ouvrages peuvent être à l'attention des chercheurs, des enseignants et des étudiants comme à celle des praticiens, des décisionnaires et, d'une façon générale, de l'ensemble des *stakeholders* concernés par le devenir des entreprises.

**Recommandation 3 : Accorder, dans les évaluations des chercheurs et des établissements, une place importante et durable à la publication d'ouvrages**

Demander aux établissements et aux instances d'évaluation d'introduire explicitement la catégorie « ouvrages » comme publication légitime et reconnue dans le palmarès d'un enseignant-chercheur.

Leur demander de convenir de principes d'équivalence entre ouvrages et articles, tenant compte bien sûr des évaluations respectives des ouvrages et des articles plus ou moins étoilés.

**Recommandation 4 : Mobiliser les acteurs européens de la discipline pour créer un mouvement de soutien à cette politique en faveur des ouvrages et de leur évaluation**

Encourager les associations scientifiques européennes (Euram, Egos,...), les revues, Eiasm, EFMD, y compris en association avec des medias, à mettre en place des prix du « meilleur ouvrage » pour différentes catégories, y compris dans la diversité des langues européennes, et à promouvoir la traduction et la diffusion des ouvrages primés (meilleur ouvrage de recherche, meilleur manuel, meilleur essai). Les encourager aussi à mettre en place des labels de qualité pour les éditeurs ou leurs collections, et à les rendre publics le plus largement possible.

**Recommandation 5 : Favoriser la constitution de plusieurs réseaux d'évaluation légitimes et valorisés**

Accepter que certains de ces réseaux choisissent de facturer leurs services d'évaluation aux éditeurs, aux auteurs, aux établissements. Les auteurs pourront leur soumettre volontairement leurs ouvrages pour évaluation et les éditeurs pourront voir leurs collections être labellisées.

Encourager les associations scientifiques à jouer un rôle majeur dans ces dispositifs, ne serait-ce qu'en commençant par mettre en place des dispositifs de prix des meilleurs ouvrages, par exemple en association avec des partenaires (magazine, associations professionnelles,...). Lancer des expérimentations « rétroactives » couvrant les ouvrages parus dans un domaine sur

la période des 5 ou 10 années passées et récompensant le meilleur ouvrage de recherche, le meilleur livre à l'attention des praticiens et le meilleur manuel.

Encourager des compositions différenciées pour ces réseaux afin de répondre aux objectifs et aux styles différenciés des ouvrages (des labels différents pourront être proposés pour les manuels, les essais, les ouvrages de recherche...) et de garantir ainsi l'équité et la transparence du dispositif d'ensemble

**Recommandation 6 : Encourager la construction de modes d'évaluation partagés, explicités, commentés et rendus publics**

Encourager les établissements, les instances d'évaluation et les évaluateurs à réfléchir, pour les ouvrages, aux modalités d'évaluation qu'ils se proposent d'utiliser, à en débattre, à les rendre publics et à les revisiter périodiquement (par exemple tous les 3 ans).

Les encourager à expliciter les critères utilisés selon les catégories d'ouvrages (manuels, cas pédagogiques, recherche,...) et selon le type de collections labellisées.

Sur cette base, et après expérimentation, la SFM pourra bâtir et diffuser des typologies d'évaluations permettant un repérage de leur logique mais veillera à ne pas promouvoir la diffusion de procédures et de critères standardisés pour l'évaluation des ouvrages ou des collections.

**Recommandation 7 : S'efforcer de combiner processus de sélection des projets de recherche, processus de sélection des projets d'ouvrage, processus de financement et de valorisation, et processus d'évaluation *ex post* des ouvrages.**

Veiller à ce que les instances et les mécanismes de financement de projets de recherche (agences, fondations, établissements,...) n'encouragent pas seulement les publications ultérieures sous la forme d'articles, mais aussi, chaque fois que c'est pertinent, sous la forme d'ouvrages. Dans la sélection des projets de recherche à financer, bonifier les projets qui prévoient la publication de résultats sous la forme d'ouvrage.

Alerter les financeurs de projets de recherche en management pour leur demander d'introduire, dans leurs procédures, des rubriques de financements pour la rédaction, l'édition et la traduction d'ouvrages.

**Recommandation 8 : Promouvoir la création de bases de données des ouvrages de management publiés en français et le recours à la numérisation**

Se coupler à la création d'un portail des revues francophones (cf Avis de la SFM sur les « revues et classements de revues ») pour y inclure un volet recensant les ouvrages afin de favoriser leur diffusion et leurs évaluations mais aussi d'enrichir les critères d'évaluation (par exemple via des indices de citations) et les pratiques de lecture.

**Recommandation 9 : Inciter les instances d'évaluation à prendre en compte le travail fait par les évaluateurs d'ouvrages comme participant de la production scientifique**

Encourager les enseignants-chercheurs à revendiquer dans leur palmarès les contributions qu'ils ont pu faire à l'évaluation : jurys de thèse, évaluation d'ouvrages ou de chapitres d'ouvrages (au-delà des évaluations d'articles – revues et nombre d'articles évalués).

Demander aux instances d'évaluation de créer une catégorie « travail d'évaluation » et une sous-catégorie « évaluation d'ouvrages ».