

*Premier point d'étape
du Comité d'éthique de la GRH
Avril 2022*

Quelle(s) ▸ valorisation(s) des recherches en GRH ?

Document de travail rédigé par Emilie Hennequin

AGRH

Préambule

- Ce document est un premier point d'étape sur les réflexions et débats menés au sein du Comité d'Ethique de l'AGRH.
- Parmi les différents enjeux auxquels sont confrontés les chercheurs en GRH, un premier travail a constitué à établir une revue de littérature sur la valorisation des résultats de la recherche.
- A partir de ce document, le lecteur est invité à laisser son point de vue sur le blog de l'AGRH que ce soit sur les spécificités liées à notre discipline, à ses finalités, à la diversité des pratiques de recherche, aux différentes formes d'engagement du chercheur...
- Toutes ces réflexions alimenteront les prochaines réunions du Comité.



Sommaire

- 1. Le paradoxe de l'utilité et de la valorisation de la recherche
- 2. Quelle responsabilité sociale du chercheur ?
- 3. Quel rôle de la recherche en sciences de gestion dans la société ?
- 4. Quelle restitution pour assurer l'utilité sociale de la recherche en sciences de gestion ?
- 5. Bibliographie indicative



1. Le paradoxe de l'utilité et de la valorisation de la recherche

Un paradoxe

- La valorisation de la recherche fait partie intégrante des missions du service public. Ainsi, l'article L123-3 du code de l'éducation (modifié par LOI n°2013-660 du 22 juillet 2013 – art. 7) définit les missions du service public dont « ... *la recherche scientifique et technologique, la diffusion et la valorisation de ses résultats au service de la société* ».

Code de la recherche Version en vigueur au 22 mars 2022

Partie législative (Articles L111-1 à L547-1)
LIVRE II : L'EXERCICE DES ACTIVITÉS DE RECHERCHE (Articles L211-1 à L267-1)
TITRE Ier : L'ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE (Articles L211-1 à L211-2)

Chapitre unique (Articles L211-1 à L211-2)

Article L211-1

Modifié par Ordonnance n°2008-1305 du 11 décembre 2008 - art. 2

Les dispositions relatives au Comité consultatif national d'éthique pour les sciences de la vie et de la santé sont fixées par le chapitre II du titre Ier du livre IV de la première partie du code de la santé publique.

Article L211-2

Créé par LOI n°2020-1674 du 24 décembre 2020 - art. 16 (V)

Les travaux de recherche, notamment l'ensemble des activités de la recherche publique contribuant à ses objectifs mentionnés à l'article L. 112-1, respectent les exigences de l'intégrité scientifique visant à garantir leur caractère honnête et scientifiquement rigoureux et à consolider le lien de confiance avec la société.

L'intégrité scientifique contribue à garantir l'impartialité des recherches et l'objectivité de leurs résultats.

Un paradoxe

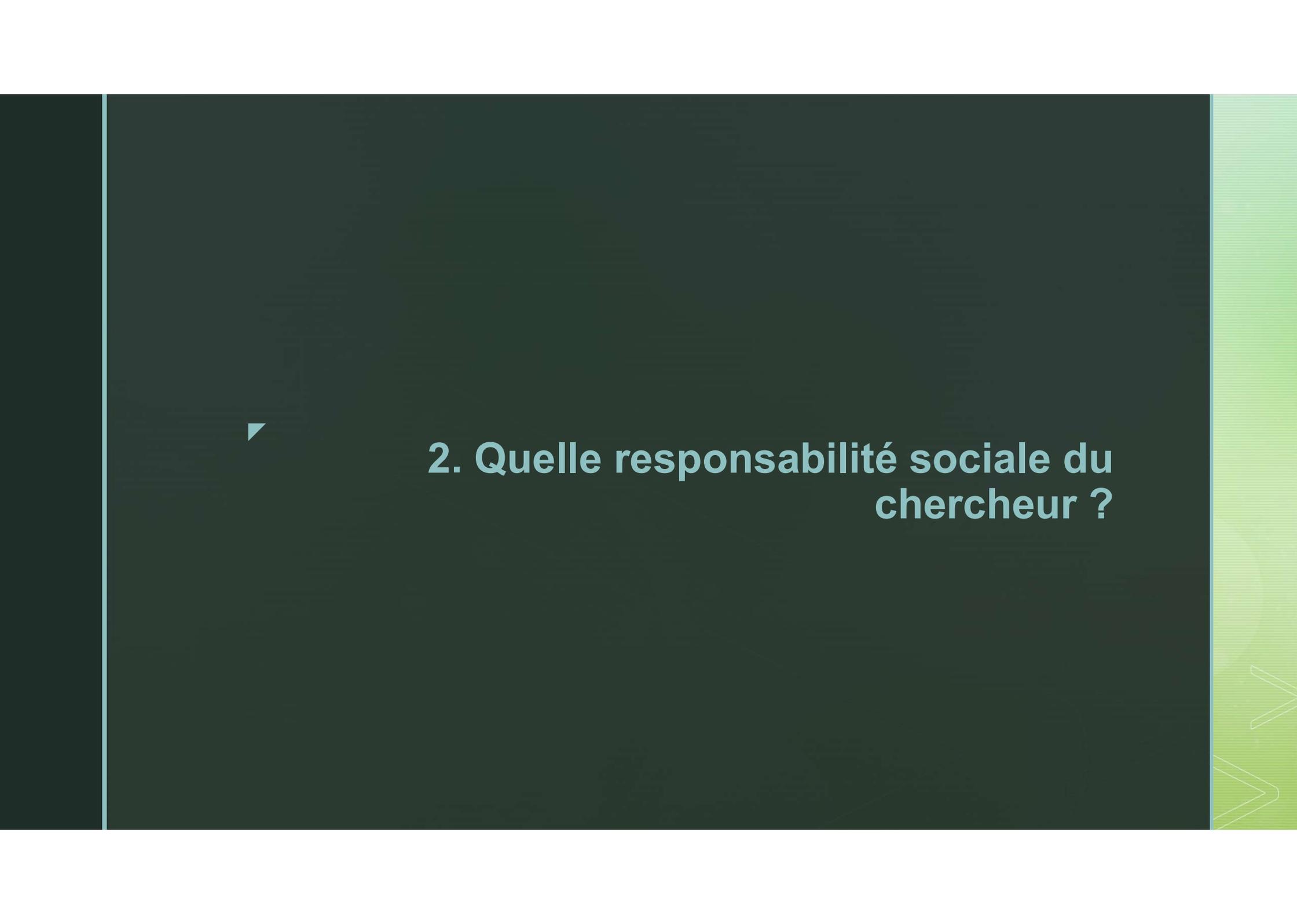
Tableau 1 – Catégories et critères d’impacts sociétaux distingués en 2010 par un groupe d’experts mandatés par la Commission européenne [18]

Catégories	Critères d’impacts
Bénéfices économiques	<ul style="list-style-type: none"> Amélioration de la productivité Ajouts à la croissance économique et la création de richesses Renforcement de la base de compétences Réduction des coûts Augmentation de l’emploi Hausse de la capacité d’innovation et de la compétitivité globale Amélioration de la livraison de services Retours économiques des ajustements des politiques sociales et publiques
Bénéfices sociaux	<ul style="list-style-type: none"> Amélioration de la santé et la qualité de vie Stimulation de nouvelles approches des questions sociales Changements dans les attitudes de la communauté Influence sur les développements ou les questions de la société Éclairage du débat public et de la prise de décisions Renforcement de la connaissance et la compréhension de la Nation Amélioration de l’égalité Amélioration dans les domaines de la santé, sûreté et sécurité Amélioration du lien social Amélioration du niveau et de la garantie des droits politiques
Bénéfices environnementaux	<ul style="list-style-type: none"> Amélioration concernant l’environnement et le style de vie Réduction des déchets et de la pollution Amélioration de la gestion des ressources naturelles Réduction de la consommation d’énergies fossiles Assimilation des techniques de recyclage Réduction du risque environnemental Conservation de la biodiversité Renforcement des services écologiques Amélioration des variétés végétales et animales Adaptation au changement climatique
Bénéfices culturels	<ul style="list-style-type: none"> Compréhension des origines et identités des nations et sociétés Compréhension des liens aux autres cultures et sociétés Stimulation de la créativité à l’intérieur de la communauté Contribution à la préservation culturelle et son enrichissement Apport d’idées et de nouveaux modes d’expériences à la Nation



Un paradoxe

- Malgré cela, d'après l'étude de la FNEGE (Kalika et al., 2016) sur l'impact de la recherche en management, plus de 60% des répondants (qui ont tous suivi une formation en management) n'ont pas de connaissance des avancées des recherches dans le domaine et **50% pensent que la recherche en management est inutile !**



2. Quelle responsabilité sociale du chercheur ?

La responsabilité du chercheur

- Le CNRS en 2014 explique que le chercheur « *s'appuie sur des principes universels d'honnêteté, d'intégrité et de responsabilité sur lesquels la société fonde sa confiance en la recherche* » (p.4).
- Responsabilité intégrant les conséquences des actions du chercheur sur son environnement (Perez, 2002) et l'engageant auprès de la population étudiée, des organisations associées, de la communauté scientifique et de la société (Royer, 2011).

La responsabilité du chercheur

Drevetton (2009) distingue 3 types de responsabilité :

- **Responsabilité individuelle** : il revient au chercheur de conduire la recherche en prenant des précautions pour éviter les tensions et réactions hostiles à ses travaux, notamment au sein de la communauté des répondants (consentement libre et éclairé des répondants, bienveillance, etc.).
- **Responsabilité institutionnelle** : le chercheur doit mobiliser une approche scientifique du sujet en s'appuyant sur la littérature, en mobilisant des méthodologies adaptées et en contrôlant la validité et la fiabilité de son étude (respect des « *canons épistémologiques et méthodologiques* » renforçant la production des connaissances scientifiques fiables et valides).
- **Responsabilité sociétale** : en plus de s'engager auprès des répondants et de ses pairs, le chercheur est également responsable de l'utilisation des résultats de ses travaux par les organisations dans lesquelles il a effectué ses recherches, voire, selon la portée de son étude, par la société (acteurs, institutions, etc.). Les chercheurs responsables sont invités « *à devenir acteurs du débat public et des évolutions sociétales, avec au minimum un devoir d'information concernant les risques liés à certaines utilisations actuelles ou potentielles de leurs travaux en regard de leurs bénéfices* » (Royer, 2011).

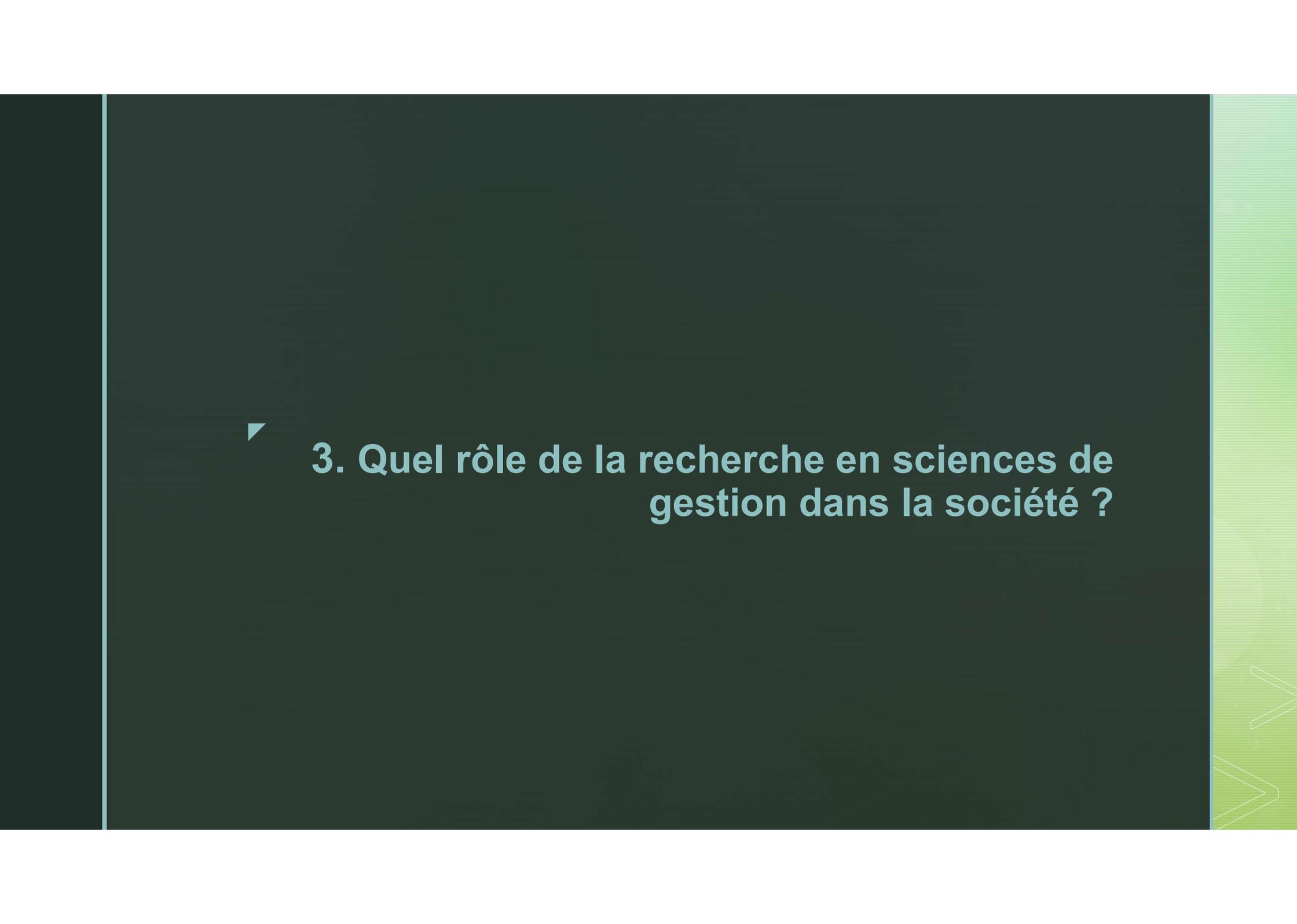
► La responsabilité sociétale du chercheur

Comme « *démarche politique qui vise à appréhender le contexte et anticiper les conséquences de la science dans une prise de conscience du caractère impliqué de celle-ci* » (Coutellec, 2019) :

- Visible par exemple dans **le choix du sujet d'étude** afin « *d'en saisir les enjeux théoriques tout autant que politiques* » (Fassin, 2008, p.132) pour en évaluer la portée dans la société. La recherche offre en effet le moyen de sensibiliser le monde académique, politique ou plus largement l'opinion sur certains sujets méconnus ou stigmatisés ou d'apporter une réponse à une question (Hennequin, 2012).
- Questionnant **l'engagement vs l'objectivité** du chercheur (objectif d'une recherche sociétale, souvent associée à sa « *libido politique* » conservant les critères de scientificité, Siméant, 2002).

► Place de la recherche dans la société

- **Question de la place de la recherche ayant fait l'objet de nombreux travaux au cours des années** : Bedouret et Dupleix (2019) rappellent en mobilisant différents travaux (Merton, Gibbons, etc.) que la recherche a pu être considérée : (1) comme *une fin en soi pour l'intérêt académique* (évaluée sur des critères d'originalité et d'excellence scientifique) puis (2) comme *une activité pouvant avoir des implications pratiques* avec des impacts économiques et sociaux (évaluée sur sa capacité à répondre à une demande sociale et sur des critères utilitaires).
- **Question de la valorisation et la communication des résultats de la recherche en parallèle** : il s'agit de rester scientifique tout en offrant des préconisations pratiques pour les différents publics intéressés au sujet. Question importante car l'obtention de financements souvent conditionnée à la « *capacité des chercheurs à générer de la connaissance mobilisable par la société ou à irriguer celle-ci d'un savoir utile* » (Verstraete et Philippart, 2019).



3. Quel rôle de la recherche en sciences de gestion dans la société ?

Le rôle de la recherche en sciences de gestion

- **Utilité sociale au cœur des travaux de gestion** (Hamet et Maurer, 2017) qui se veulent, pour une grande partie de chercheurs, **actionnables** (Argyris et al., 1985 ; Verstraete et Philippart, 2019) et donc visent **une réponse aux besoins des organisations et des managers et plus largement de la sphère socioéconomique** afin de perfectionner les pratiques, prendre de meilleures décisions, explorer des sujets socio-environnementaux, étoffer les enseignements, etc. (Berkowitz et Delacour, 2020).

Tableau 2 : Les fonctions des connaissances produites par les sciences de gestion

Type de fonction	Définition de la fonction
Épistémique	Les connaissances scientifiques offrent une compréhension du monde
Pratique	Les connaissances scientifiques permettent une action sur le monde
Économique	Les connaissances scientifiques représentent une contribution pour le monde
Idéologique	Les connaissances scientifiques témoignent d'une vision du monde

Source : Mandard (2021)

- Une recherche qui se veut à la fois (Soparnot, 2019) :
 - ✓ **Rigoureuse** avec le respect du cadre scientifique
 - ✓ **Pertinente** avec 3 dimensions possibles (Astley & Zammuto, 1992 ; Pelz, 1978) : *instrumentale* (en visant à améliorer les pratiques managériales ex: grille stratégique), *conceptuelle* (en améliorant la compréhension de l'environnement dans lequel évoluent l'entreprise et les managers, ex : RBV) ou *symbolique* (en visant à légitimer ou délégitimer une pratique de management, ex : valider ou non une nouvelle pratique managériale au sein d'une organisation).

Débat classique autour de la rigueur-pertinence : des articles rigoureux mais donc les préconisations managériales seraient assez pauvres ou peu pertinentes (Pearce et Huang, 2012)

Le rôle de la recherche en sciences de gestion

4 postures typiques (Carton et Mouricou, 2017) :

Posture typique	Définition de la pertinence	Origine du problème	Solutions proposées
Maintien de l'orthodoxie	Une connaissance pertinente est une connaissance qui se diffuse vers les praticiens.	Faiblesse des efforts de dissémination déployés par la communauté académique.	Engagement des membres de la communauté pour disséminer les connaissances scientifiques et les rendre plus accessibles. Efforts pour concurrencer les gourous et les consultants. Intégration des connaissances scientifiques dans les enseignements.
Collaboration avec les praticiens	Une connaissance pertinente est une connaissance qui est utile aux praticiens.	Distance séparant le monde de la recherche et les praticiens.	Alignement des centres d'intérêt des chercheurs sur les besoins des praticiens. Co-production des connaissances avec les praticiens dans le cadre de projets communs. Renforcement de la dimension pratique des enseignements.
Renouvellement paradigmatique	Une connaissance pertinente est une connaissance qui est intéressante.	Domination d'une tradition positiviste dans les sciences de gestion.	Renforcement de la diversité au sein de la recherche en sciences de gestion (épistémologies, méthodes, présentation des résultats, critères d'évaluation). Réflexivité accrue des chercheurs et développement de la compétence critique chez les étudiants.
Recentrage sur le bien commun	Une connaissance pertinente est une connaissance qui a du sens et répond aux grands enjeux du monde contemporain.	Agenda managérialiste et ethnocentrisme de la recherche en sciences de gestion.	Prise en compte des grands enjeux du monde contemporains dans la définition des sujets de recherche. Redéfinition de la mission des écoles de commerce et des universités pour influencer les politiques publiques. Communauté académique plus vertueuse.

Tableau 2 - Synthèse des quatre postures typiques

Le rôle de la recherche en sciences de gestion

- Une recherche qui peut être pertinente (grâce à différents conseils ex : Soparnot, 2019) mais à laquelle les managers ne sont pas assez confrontés (peu de connaissance des démarches, des résultats, de la manière de les actionner Rynes et al., 2002 ; Rousseau, 2006).
- Pourtant, une visibilité en augmentation (Hamet et Maurer, 2017) indiquant que *prestige et visibilité peuvent coexister*, qu'il faut promouvoir la visibilité des publications académiques mais que la visibilité n'est pas la pertinence :

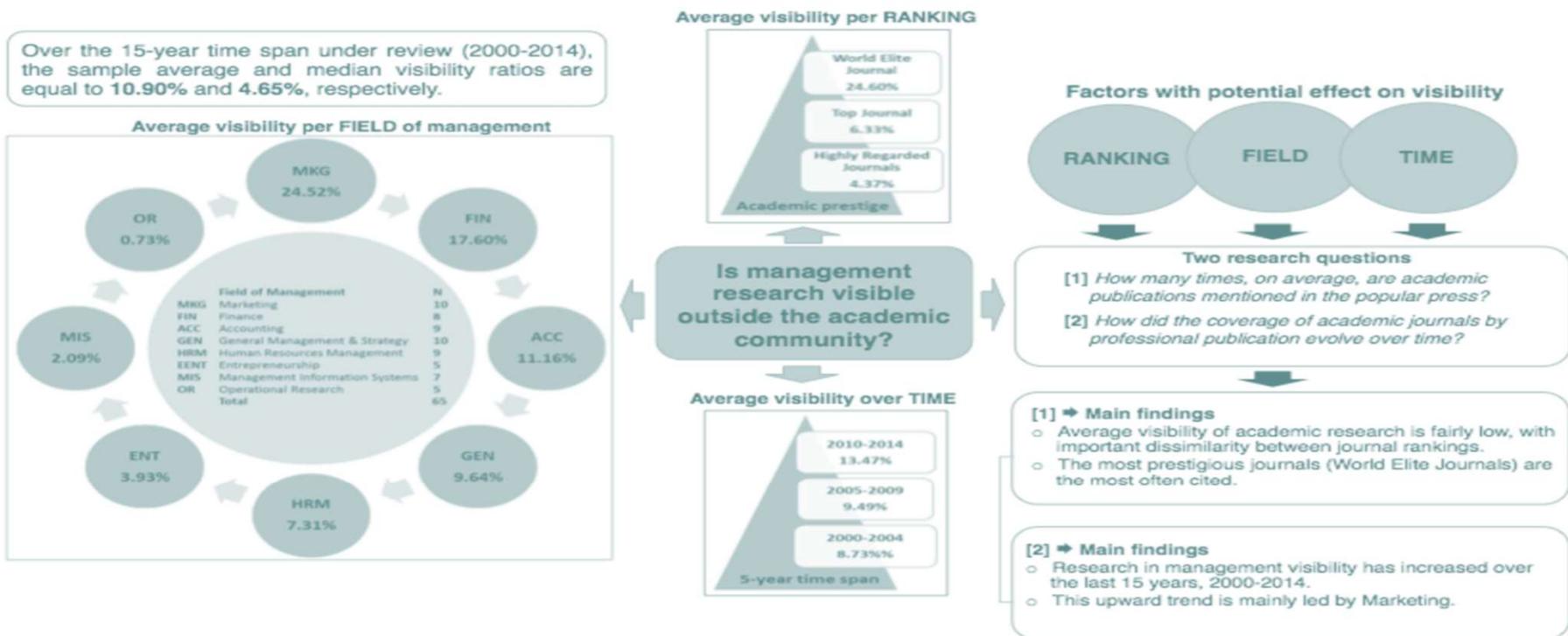


Figure 1 - An overview about visibility of management research in the press

4. Quelle restitution pour assurer l'utilité sociale de la recherche en sciences de gestion ?

Valorisation et restitution de la recherche

- Pour développer son utilité, le chercheur doit adopter **une stratégie de « dissémination active »** (Walter et al., 2003) sur la base de publications scientifiques, institutionnelles ou de communications auprès de la sphère politico-médiatique. D'après Anne-Marie Dickelé (Comité Consultatif National d'Éthique), « *la volonté de savoir doit forcément être accompagnée de la possibilité de faire savoir* » et la nécessité, dans un monde d'instantanéité de la communication, d'explicitier les recherches en cours et d'explicitier la qualité du savoir (Lipani et Pascal, 2020).
- Communication comme nécessité académique, comme critère de financement (parfois), comme valorisation des savoirs et d'une science « *plus ouverte* », accessible et appréhendable par un plus large public et mobilisable par les praticiens.
- Toutefois, **selon l'audience visée**, le chercheur sera amené à **adapter et sélectionner ses résultats**.

Des cibles différenciées



- **La communication scientifique** : optique de création de savoir et d'enrichissement des connaissances de la discipline (respect les canons méthodologiques évoqués précédemment avec systématisation des préconisations managériales en conférences ou dans les articles) avec également une possibilité de double cible (chercheurs et praticiens, ex : RFG), de cible élargie (chercheurs d'autres disciplines, ex : Perspective) et d'adaptation (ex : HBR ; Igalens, 2016) ;
- **La communication auprès des gatekeepers** (institutions, organisations ou entreprises ayant financé le projet de recherche ou facilité l'accès au terrain) : simplification des résultats tout en ayant de l'objectivité, intérêt de leur feedback sur la recherche et les recommandations ;
- **La communication auprès des étudiants, managers et futurs managers** : en fonction du type de pertinence visé, développer des outils pratiques ou des recommandations, faire des interventions en entreprise, en formation dans les entreprises, en formation initiale et continue pour apprendre à prendre des décisions informées, responsables et durables ;
- **La communication auprès de la sphère politique** (si les avancées concernant le sujet relèvent de décisions publiques) : réflexion nécessaire sur les canaux de communication susceptibles d'avoir le plus d'impact sur cette sphère (rédaction de rapports, participation à des commissions, rencontres formelles ou informelles ou communication indirecte par le biais médiatique).
- **La communication auprès de l'opinion publique** : question centrale avec le développement de la sphère médiatique où les supports sont plus nombreux, plus libres, plus puissants et plus concurrentiels et où est ressenti un besoin d'expertise pour réussir la vulgarisation de la recherche (Lipani et Pascal, 2020).

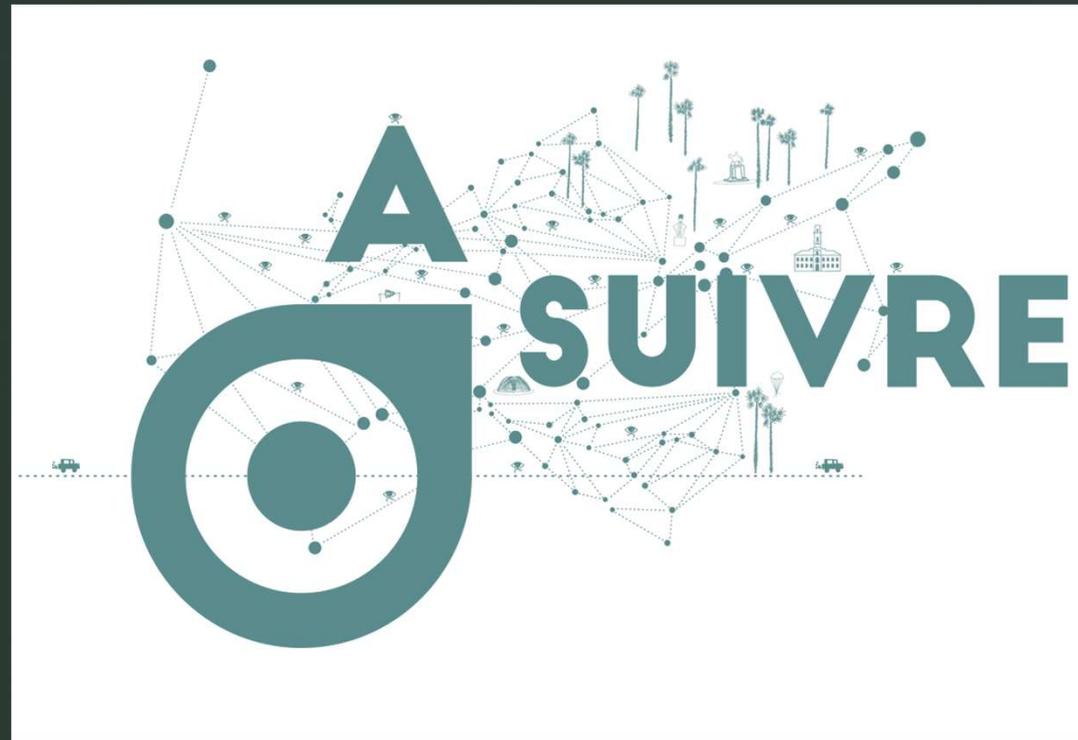
Les difficultés de valorisation et de restitution de la recherche

- **Difficulté de conception** avec des recherches pas toujours pensées pour être traduites pour des publics non avertis ou dont la résonance dans le monde réel est impensée ;
- **Difficultés à réunir les moyens pour bien communiquer** (temps, outils, services support, Collin-Lachaud et Michel, 2020) ;
- **Difficultés d'atteindre les bons canaux selon l'objectif de la recherche** (ex: certains sujets plus médiatiques que d'autres, certaines méthodologies plus explicites que d'autres...) ;
- **Risque de perte de contrôle et de sursimplification des résultats** : « Les chercheurs sont de plus en plus fréquemment conduits à s'exprimer dans les médias [...] sur des sujets sensibles, souvent controversés, et dont la complexité et l'ampleur des enjeux ne s'accordent pas avec des réponses simples et univoques » (CNRS, 2014, p.25). Peut-être avec la médiatisation du dévoiement d'une démarche complexe donc travail à réaliser par le chercheur pour retenir les éléments essentiels à faire passer (Lipani et Pascal, 2020) ;
- **Difficulté en termes de compétences de communication en dehors du cadre scientifique** : Problème systémique avec un manque de formation à d'autres types de communication et parfois un manque d'appétence pour cette question (Hennequin, 2012 ; Berkowitz et Delacour, 2020).

► Les pistes pour mieux valoriser la recherche

- **Nécessité d'intégrer cette question dans la formation des (futurs) jeunes chercheurs** (formation dédiée, ateliers...) car la mise en média concourt à l'engagement du chercheur dans la sphère publique mais questionne aussi son lien avec la communauté académique.
- **Travail à réaliser avec les institutions pour mieux utiliser les supports, donner une visibilité aux travaux** (chaîne Youtube, pages vidéo, blogs, carnets de recherche, réseaux sociaux, etc...), **explorer et partager les bonnes pratiques sur les méthodes de valorisation innovantes et collaboratives** (The Conversation, podcasts avec Spla\$h ou Talk about Organizations, ou d'autres initiatives de type En direct du labo ou Cafés des sciences, etc.).

➤ **Réflexions à poursuivre...**





5. Bibliographie indicative



Bibliographie

- Argyris C. (1995). Action science and Organizational learning. *Journal of managerial psychology*, 10, 20-26.
- Astley W. G. & Zammuto R. F. (1992). Organization science, managers, and language games. *Organization science*, 3(4), 443-460.
- Bedouret L. & Duplex A. (2019). Impact sociétal de la recherche: évaluation et perspectives. *Techniques de l'Ingénieur*.
- Berkowitz H. & Delacour H. (2020). Sustainable academia: Open, engaged, and slow science. *M@ n@ gement*, 23(1), 1-3.
- Carton G. & Mouricou P. (2017). A quoi sert la recherche en management? Une analyse systématique de la littérature anglo-saxonne sur le débat rigueur-pertinence (1994-2013). *M@ n@ gement*, 20(2), 166-203.
- CNRS (2014). *Guide Promouvoir une recherche intègre et responsable*, Comité d'éthique, disponible sur <http://www.cnrs.fr/comets/>
- Collin-Lachaud I. & Michel G. (2020). Valoriser la recherche: une nouvelle mission des enseignants-chercheurs ?. *Décisions Marketing*, 97(1), 5-16.
- Coutellec L. (2019). Penser l'indissociabilité de l'éthique de la recherche, de l'intégrité scientifique et de la responsabilité sociale des sciences. *Clarification conceptuelle, propositions épistémologiques. Revue d'anthropologie des connaissances*, 13(13-2).
- Drevet B. (2009)., Responsabilité sociale et Recherche-intervention : Quelles conséquences pour l'activité du chercheur. *Atelier Méthodologie de l'AIMS, Caen*.

Bibliographie

- Fassin D. (2008). L'éthique, au-delà de la règle. *Sociétés contemporaines*, 3, 117-135.
- Hamet J. & Maurer F. (2017). Is management research visible outside the academic community?. *M@n@gement*, 20(5), 492-516.
- Hennequin E. (2012). 'Publier ou périr' : quand communiquer sur son étude rend vulnérable. in Hennequin E. (dir.) (2012). *La recherche à l'épreuve des terrains sensibles : Approches en Sciences Sociales*, L'Harmattan, 235-251.
- Igalens J. (2016). Impact de la recherche en gestion. *Revue française de gestion*, 42(261), 11-20.
- Kalika M., Liarte S. & Moscarola J. (2016). *Enquête FNEGE sur l'impact de la recherche en management*. Unpublished, Paris, Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises.
- Lipani M.C. & Pascal C. (2020). Quand la médiatisation de savoirs "savants" et des chercheurs interroge le sens de la science. *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, (20).
- Mandard M. (2021). Les fonctions des connaissances produites par les sciences de gestion. *Question(s) de Management*, 32(2), 157-165.
- Pelz D. C. (1978). Some expanded perspectives on the use of social science in public policy. In Yinger M. & Cutler S.J. (dir.). *Major social issues: A multidisciplinary view*, New York: Free Press, 346-357.
- Pearce J. & Huang L. (2012). The decreasing value of our research to management education. *Academy of Management Learning & Education*, 11(2), 263-271.

Bibliographie

- Perez R. (2002). A propos de responsabilité globale en management. Une mondialisation apprivoisée. *9e journée annuelle François Perroux*, éd. ISEOR, Lyon.
- Rousseau D.M. (2006). Is There Such A Thing As "Evidence-Based Management"? *Academy Of Management Review*, 31(2), 256-269.
- Royer I. (2011). La responsabilité des chercheurs en gestion. *Revue française de gestion*, 2011/7, 65-73.
- Rynes S. L., Colbert A. E. & Brown K. C. (2002). HR Professionals' Beliefs About Effective Human Resource Practices: Correspondence Between Research And Practice. *Human Resource Management*, 41(2), 149-175.
- Siméant J. (2002). Fiches, hybrides et contrebandes : sur la circulation et la puissance militantes des discours savants. In Hamman P., Méon J.-M. et Verrier B. (dir.). *Discours savants, discours militants : mélange des genres*. Paris, L'Harmattan (Logiques politiques), 17-53.
- Soparnot R. (2019). Chapitre 25. Rigoureuse oui ! Pertinente... pas sûr !. In *Recherche qualitative en sciences sociales: S'exposer, cheminer, réfléchir ou l'art de composer sa méthode*. Caen: EMS Editions, 313-317.
- Verstraete T. & Philippart P. (2019). La valorisation sociétale et managériale de la recherche en gestion. *Revue française de gestion*, 45(284), 77-102.
- Walter I., Nutley S. et Davies H. (2003). *Research Impact : A Cross-Sector Review*, Université de St. Andrews. disponible sur www.st-andrews.ac.uk/%7Eruru/publications.html