

Valoriser la recherche : une nouvelle mission des enseignants-chercheurs ?

Isabelle Collin-Lachaud et Géraldine Michel

Co-rédactrices en chef de *Décisions Marketing*

Qu'est-ce que la valorisation des recherches ? En quoi consiste-t-elle ? Qui se charge de ce travail de valorisation ? La valorisation des travaux de recherche constitue-t-elle une (nouvelle ?) mission des enseignants-chercheurs ? Comment s'articule-t-elle avec nos autres activités ? Résumer la valorisation des travaux de recherche par l'idée de « faire-savoir son savoir-faire » serait sûrement réducteur. L'objet de cet édito est donc d'éclairer ces différentes questions.

Si ce sujet de la valorisation des recherches n'est pas nouveau et (a) fait l'objet de nombreux débats en France et à l'étranger (Mailhot, Pelletier et Schaeffer, 2007), il est de plus en plus prégnant dans l'exercice de notre métier. Dans le contexte de la société de la connaissance et d'une concurrence mondiale du savoir, la question de la valorisation de la recherche devient en effet de plus en plus stratégique (Laperche et Uzunidis, 2011). L'obtention de financements, notamment publics, est d'ailleurs désormais 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).

En raison de leur coût et de la possibilité de commercialiser les brevets déposés, les sciences dites dures se sont saisies de cette question de la valorisation depuis longtemps, alors que les sciences de gestion à la visée pourtant praxéologique, s'en sont emparées plus récemment. Or, visant à diffuser plus largement les connaissances produites, la valorisation permet d'apporter une certaine légitimité aux chercheurs et à la discipline auprès des différentes parties prenantes, ce dont le marketing a particulièrement besoin.

Compte tenu de ces enjeux majeurs en termes économiques et sociétaux, l'incitation croissante à valoriser les résultats de la recherche émane de multiples institutions (le Ministère, le CNRS¹, l'Institut Curie, les universités et écoles, les laboratoires, ...).

1/ Le CNRS a lancé en janvier 2019 une nouvelle revue *Dialogues économiques*, dans le but de créer un lien entre les recherches académiques en économie et le grand public, demandeur de l'avis d'experts, et de diffuser plus largement les recherches en économie. <https://lejournale.cnrs.fr/nos-blogs/dialogues-economiques-leco-a-portee-de-main/edito-0>

D'un point de vue légal, 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* ». L'article L112-1 du code de la recherche (modifié par LOI n°2013-660 du 22 juillet 2013 – art. 16) précise, quant à lui, que la recherche publique a notamment pour objectifs : « *le développement et le progrès de la connaissance, la valorisation des résultats de la recherche au service de la société (...), le partage et la diffusion des connaissances scientifiques en donnant priorité aux formats libres d'accès (...), la formation à la recherche et par la recherche* ». A notre mission historique de valorisation de nos recherches auprès des étudiants, s'ajoute ainsi un objectif de valorisation plus large des résultats de nos travaux auprès de la société dans son ensemble.

Si la valorisation est inscrite dans les missions de l'enseignant-chercheur universitaire, quid des enseignants-chercheurs en école ? Au-delà des publications, les accréditeurs (tels EQUIS, AACSB, AMBA, ...) intègrent désormais la valorisation de la recherche dans leurs critères d'évaluation. Par conséquent, les collègues en école sont (très) fortement incités à valoriser leur recherche. Certaines associations académiques s'emparent du sujet également. Ainsi, l'Association Française du Marketing (Afm) a une vice-présidence « valorisation » depuis 2018.

Valoriser nos recherches... Mais de quoi s'agit-il exactement ? Où cela commence-t-il et s'arrête-t-il ? Comment faire ? Quels sont les discours et les pratiques en termes de valorisation de la recherche ? Comment pourrait-on faire mieux à l'avenir ?

Après avoir précisé ce que l'on entend par « valorisation de la recherche », nous verrons quels sont les discours et les pratiques des collègues en marketing. Nous avons mené 12 entretiens semi-directifs auprès de collègues enseignants-chercheurs. Ces derniers ont des profils très variés en termes socio-démographiques (genre, âge, stade de la carrière), géographiques, d'institutions (école, université de différentes tailles, ...) mais également de sujets et méthodologies de recherche (Encadré 1 et Tableau 1). Nous avons profité de la nouvelle année pour les interroger non seulement sur leurs pratiques actuelles en termes de valorisation de leur recherche, mais également sur leur idéal et leurs souhaits à ce sujet.

Encadré 1 : Méthodologie

12 enseignants-chercheurs ont été interrogés par téléphone ou par Skype en janvier 2020. Les profils ont été variés. Les entretiens ont duré entre 25 et 35 minutes. Le guide d'entretien s'organise autour de 4 principales questions :

- 1) Si je vous dis « valorisation de la recherche », à quoi pensez-vous ? ... mais encore...
 - 2) Dans l'idéal, comment voudriez-vous valoriser vos recherches ? Auprès de quelles parties prenantes ? Comment ?
 - 3) En réalité, que faites-vous pour les différents types de valorisation que vous venez de citer ? Pour quelles raisons ?
 - 4) En ce début d'année, quels sont vos souhaits pour essayer d'atteindre votre idéal en termes de valorisation de vos recherches ?
-

Tableau 1 : Echantillon

Prénom	Statut	Âge	Région	Institution
Rose	MCF	31	Est	Ecole
Elise	MCF	47	Ouest	Université
Adrien	PU	39	Centre	Université
Samuel	MCF	45	Sud-Ouest	Ecole
Olivier	PU	42	Sud-Ouest	Ecole
Ali	PU	38	Nord	Université
Damien	PU	44	Sud-Est	Ecole
Sylvain	MCF	46	Paris	Université
Paco	PU	52	Paris	Université
Olivia	PU	40	Paris	Université
Sabrina	PU	55	Nord	Université
Claude	Professeur associé	46	Paris	Ecole

Valorisation de la recherche : de quoi s'agit-il ?

Entendons-nous d'abord sur la définition du terme « valorisation ».

Au sens commun du terme, selon le Larousse, valoriser signifie « *donner, faire prendre de la valeur à quelque chose* » ou encore « *donner une importance accrue à quelque chose, le mettre en valeur* ». La valorisation consiste alors, selon ce même dictionnaire, en « *l'action de donner de la valeur, plus de valeur à quelque chose ou quelqu'un, au fait d'être valorisé* ». On retrouve ici la nature polysémique de la notion de valeur : mettre en valeur au sens de mettre en lumière, diffuser, donner plus d'importance mais également au sens de donner plus de valeur, sans préciser ici dans quelle unité cette valeur pourrait être mesurée.

Dans le contexte particulier de la recherche, on peut également donner plusieurs significations au terme de valorisation. Selon le Comité National d'Évaluation (CNE)², la valorisation correspond aux moyens de « *rendre utilisables ou commercialisables les résultats, les connaissances et les compétences de la recherche* ». Elle concerne les relations entre les acteurs de la recherche (grands organismes, établissements d'enseignement supérieur, ...) et le monde économique (source : rapport dit « Guillaume » sur la technologie et l'innovation). La valorisation suppose ainsi une mise en relation du monde de la recherche et du monde socio-économique. Elle n'est pas un processus automatique : elle doit être organisée et faire l'objet d'actions concertées et réfléchies. Cette conception de la valorisation de la recherche comprend la diffusion à titre gratuit, mais également à titre onéreux des résultats de la recherche. Cet éditorial se concentrera sur la diffusion à titre gratuit.

2/ Sources : <https://www.senat.fr/rap/r05-341/r05-3411.html>, https://www.cne-evaluation.fr/WCNE_pdf/Valorisation.pdf

Après avoir défini plus clairement ce que recouvre théoriquement la valorisation de la recherche, nous avons cherché à savoir ce que les enseignants-chercheurs entendent par ce terme.

Pour la plupart des répondants, la valorisation de la recherche consiste tout d'abord à publier les recherches dans les revues scientifiques et ensuite à tout un ensemble d'actions de vulgarisation auprès de différentes parties prenantes, comme en témoigne Sylvain.

« La valorisation des recherches c'est la circulation de notre travail dans différents réseaux tels qu'académiques, socio-économiques, médiatiques mais aussi auprès des étudiants. » (Sylvain)

L'analyse thématique des 12 entretiens menés met toutefois en évidence des divergences sur l'acception du terme. Si certains collègues considèrent que la publication académique fait partie de la valorisation, la grande majorité des répondants définit la valorisation comme étant ce qui intervient après la publication, comme un « *service après-vente* ».

« La valorisation de la recherche c'est un travail de reformulation, de retranscription de fertilisation entre l'univers de la recherche et celui des organisations. » (Claude)

« L'enjeu essentiel est de digérer un travail de recherche pour le rendre accessible au plus grand nombre. Il y a un travail de digestion et de traduction, c'est un vrai métier de traduire un article académique dans une langue adaptée à chacune des cibles : c'est du marketing ! ciblage, positionnement, marketing mix, sans doute quelque chose à inventer... » (Damien)

Ces témoignages pointent surtout le nécessaire travail de reformulation, voire de traduction de nos recherches pour qu'elles puissent être comprises et actionnables par les différentes audiences. La question qui se pose alors est pour quelles raisons, quels sont les objectifs poursuivis de cette valorisation ?

Valoriser : pourquoi et pour quoi faire ?

L'analyse du discours de la majorité des répondants révèle que valoriser la recherche constitue bien une de leurs missions. Les collègues interrogés insistent sur la nécessité de travailler davantage le lien entre la publication des travaux de recherche et les acteurs socio-économiques, pour avoir un réel impact en dehors du monde académique.

« Aujourd'hui, on a un impact pas assez fort, il nous faut une meilleure visibilité et un meilleur impact. On doit faire plus de communication pour qu'un article académique puisse être porté à la connaissance du plus grand nombre. » (Adrien)

Toutefois se pose la question de priorisation des tâches pour l'enseignant-chercheur car ce n'est pas ce qui est le plus valorisé dans les carrières, même si cela tend à changer.

« On est un peu pris dans une spirale où la valorisation est utile pour une partie du grand public mais vu que l'on a d'autres charges et comme ce n'est pas valorisé ou très peu par nos institutions... On le fait quand on a une opportunité ou un peu de temps. Mais une fois que les travaux sont publiés, l'école apprécie que l'on parle en son nom dans les médias. » (Samuel)

La demande institutionnelle pour la valorisation est forte. Cela répond à une nouvelle attente des universités, mais sans doute encore plus en école pour satisfaire les nouveaux critères des accrédateurs.

« *L'impact de la recherche est vraiment très important et cela va bien au-delà des publi dans des revues A+. Il y a une incitation à mieux valoriser du coup les papiers dans The conversation, dans les médias, des conférences, des bouquins, ... On peut être très bien considéré à l'école en faisant cette valorisation. C'est selon moi la conséquence directe d'un changement des critères d'évaluation des accrédateurs.* » (Rose)

Les répondants mettent en avant cette nécessité de plus en plus grande de faire connaître leurs travaux de recherche, mais auprès de qui ? Quelles sont les cibles privilégiées ?

Valoriser nos recherches : oui, mais auprès de quels publics ?

La valorisation apparaît comme une activité aux audiences multiples, comme en témoigne Rose :

« *Quand je mène un projet de recherche, je produis de la connaissance. Valoriser, c'est produire des textes, des outputs dont le fond et la forme font sens pour l'audience : être par exemple capable d'écrire un papier académique, un article dans The conversation, Le Monde et de faire une intervention dans une entreprise ou une association pour restituer les résultats à ceux que j'ai interviewés et auprès des étudiants.* » (Rose)

Globalement on peut identifier quatre principales audiences ciblées par les enseignants qui souhaitent valoriser leurs travaux de recherche : le milieu académique, les étudiants, les acteurs socio-économiques (privés et publics), et enfin les médias pour pouvoir toucher le grand public.

Le milieu académique

La valorisation se fait tout d'abord au sein de la communauté académique sous formes de conférences, de tables rondes ou d'ateliers avec d'autres chercheurs de la même discipline, voire d'autres disciplines. De plus en plus souvent, les collègues partagent leurs publications ou résultats à différents stades d'élaboration sur les réseaux sociaux. Cela leur permet de se positionner dans la communauté.

« *Systématiquement quand je publie, je mets sur les réseaux sociaux FB, LinkedIn et Twitter, le lien avec le site de la revue. (...) Sur Research gate, systématiquement je mets la publi (...). Le dernier article publié, je le mets dans ma signature, cela permet de faire connaître son travail. J'ai aussi un site internet avec mon CV à jour. De plus, quand un papier est publié, je l'envoie aux collègues qui travaillent sur le sujet avec le lien de téléchargement offert par les revues anglophones.* » (Ali)

« *C'est important de valoriser ses recherches, car il faut faire valoir la paternité de ses idées et ses méthodes.* » (Sabrina)

Il est aussi nécessaire de faire (re)connaître notre travail en dehors de la discipline du marketing et même au-delà des sciences de gestion. Le partage interdisciplinaire apparaît comme une forme de valorisation des recherches à développer.

« *Nous sommes trop entre nous en tant que chercheurs, et notamment chercheurs marketing, il faut plus le faire auprès des autres disciplines de la gestion, avec qui nous ne sommes pas forcément en contact... Par exemple, en système d'info car une partie de mes travaux peut les intéresser, auprès des économistes aussi ... Mes recherches sur le développement durable peuvent être intéressantes pour des collègues d'autres disciplines.* » (Ali)

Au-delà de la valorisation des résultats, les méthodologies nouvelles sont importantes à diffuser.

« Il ne faut pas penser la valorisation uniquement sur le mode de la communication des résultats, c'est aussi faire connaître des nouvelles méthodes de collecte de données ou d'analyses. » (Paco)

Outre la valorisation de nos travaux dans la communauté académique, nationale et internationale, au sein et en dehors de notre discipline, la diffusion auprès des étudiants est une priorité.

Les étudiants

Les étudiants constituent une cible, implicitement ou explicitement abordée par les répondants, auprès de qui valoriser les recherches.

« Sur la base de mes recherches, je construis des études de cas que j'utilise en cours. J'intègre en permanence mes recherches dans mes cours. » (Elise)

« Valoriser auprès des étudiants nos recherches... Moi, j'ai la chance d'enseigner des cours assez proches de mes recherches... quand je leur présente un projet de recherche, je leur explique comment j'ai fait, le contexte, quels résultats, quelles implications, cela leur plaît... Ils voient que nos recherches ne sont pas que de la théorie, mais aussi de la pratique. On fait aussi un Research day, c'est une opportunité pour eux de découvrir plus ce que l'on fait, une fois qu'ils comprennent la logique. Demain une fois diplômés, ils pourront prendre des doctorants en CIFRE, nous proposer des sujets de recherche, ... » (Ali)

« Les ouvrages qu'on utilise dans nos cours auprès des étudiants c'est le socle pour mettre en scène des concepts et des recherches qui peuvent être appliqués dans les organisations. » (Paco)

Les collègues interrogés citent également les acteurs socio-économiques comme cibles à privilégier dans le travail de valorisation.

Les acteurs socio-économiques : privés et publics

Les organisations au sens général du terme – entreprises, associations mais également les collectivités publiques, territoriales et nationales – constituent une audience majeure pour la valorisation des recherches.

« La question est comment valoriser la recherche auprès des entreprises pour faire en sorte que nos recherches soient plus actionnables par les entreprises. » (Olivier)

« ... auprès des entreprises, principalement par des projets de recherche, en travaillant à partir de leur demande, c'est le moyen privilégié, mais aussi par des thèses en entreprise comme je l'ai fait moi-même. Les entreprises sont parfois à l'origine de la demande. On organise aussi des petits-déjeuners thématiques à destination des pros pour mettre en avant certains résultats de recherche. On peut aussi les sensibiliser à la recherche universitaire, par exemple, lors de soutenance des mémoires ... cela peut être une courroie de transmission. » (Adrien)

Dans une moindre mesure, les collectivités publiques – territoriales et nationales – sont également évoquées par certains répondants.

« Un axe de valorisation, c'est auprès des collectivités publiques. En termes d'impact, on pourrait avoir beaucoup plus, il y a un vrai chantier à ce niveau-là. Autant on a fait des premiers

pas vers des entreprises, mais pas sûr d'avoir fait assez vis-à-vis des collectivités publiques, notamment au niveau national comme à l'Assemblée Nationale, ... » (Ali)

Outre la cible des organisations de tout type, la valorisation des recherches dans les médias constitue désormais une étape quasi « obligée ».

Les médias

Tous les répondants ont cité les médias comme moyens de diffuser leurs recherches auprès de la société civile. Aux côtés des médias traditionnels – notamment presse généraliste, professionnelle, voire locale – un média émergent très souvent mentionné dans les discours est *The Conversation*. Les réseaux sociaux et les blogs sont également cités.

« Vers la société civile avec un ou deux article(s) via The Conversation, aussi le journal régional, ... sur des sujets de recherche comme le low cost...on peut faire une vulgarisation dans les médias locaux, TV locale et journal. » (Adrien)

Les actions entreprises par l'Afm pour valoriser les articles publiés dans *Recherche et Applications en Marketing* et *Décisions Marketing* apparaissent dans les discours comme étant une initiative très positive, que les chercheurs doivent prolonger par leurs propres pratiques.

« Idéalement, c'est important de communiquer dans les médias au sens très large sur nos articles. Il faut faire plus de comm. Mon établissement communique aussi aux blogs, journalistes, et à titre perso, j'en parle aussi... D'un point de vue intellectuel, c'est important de relayer de manière plus systématique auprès du grand public les résultats de nos recherches. C'est ce que l'on fait avec le blog de l'Afm, mais pas suffisant... Il faudrait aussi faire des communiqués de presse auprès des relais comme les journalistes, les bloggers.... pour le grand public. (...) Il y a un vrai travail de relais dans les médias, dans la presse marketing, économique, généraliste.... On arrive à enclencher ce mouvement, plus de comm auprès des leaders d'opinion autour de travaux qui ont un potentiel minimum viral. » (Samuel)

Mais cette valorisation auprès des médias dépend énormément du sujet de la recherche. Il y en a qui se prêtent plus que d'autres à une communication auprès du grand public, notamment sur l'alimentation.

« Quand la recherche est plus fondamentale je la communique plutôt dans les réseaux académiques. Et pour que les journalistes fassent le relais il faut que ce soit des sujets qui touchent l'actualité ce qui n'est pas toujours le cas. Donc la valorisation des recherches vers les medias, les acteurs socio-économiques, dépend beaucoup du sujet. » (Sylvain)

Si les publics auprès desquels les répondants souhaitent valoriser leurs recherches sont nombreux et variés, les moyens leur permettant de le faire le sont également.

Comment valoriser nos recherches ?

Les moyens de valorisation de la recherche auprès du grand public se multiplient. Le dispositif désormais bien connu, « ma thèse en 180 secondes », permet à de jeunes docteurs de valoriser leurs travaux par le biais d'un concours. Des expositions interactives sont organisées pour vulga-

riser les contenus, mais également des initiatives plus originales telles que des rencontres entre poètes et scientifiques pour créer des pièces de théâtre inspirées de recherches³.

Quant aux répondants de notre étude, ils ont mentionné de multiples outils, supports de valorisation des plus classiques – articles, études de cas, conférences auprès des praticiens, ouvrages, presse – à des outils plus nouveaux ou qui se sont démocratisés – vidéos, réseaux sociaux, *The Conversation*, blogs, infographie, *serious games*, appli, ... –. Ce ne sont donc pas les moyens techniques qui manquent et les collègues multiplient les initiatives.

« Avec une collègue, on crée des serious games, et je développe des jeux de plateau et des appli mises ensuite à la disposition des étudiants et des managers dans le cadre de formation continue. On a notamment fait connaître, aimer et utiliser une nouvelle méthode. Cela la rend ludique ... C'est un vrai travail de pédagogue. » (Damien)

En dépit d'une palette très large de moyens techniques, l'idéal des collègues en matière de valorisation n'est pas toujours atteint et nous avons pu identifier certains freins à la valorisation des travaux de recherche.

Un idéal pas toujours possible ... les moyens et compétences nécessaires

Les répondants sont unanimes sur le fait que leur idéal en matière de valorisation de leur recherche n'est pas souvent possible à mettre en œuvre. La très grande majorité le regrette.

« Le regret principal... souvent la valorisation s'arrête à la publication. Ensuite, on passe à autre chose. Au-delà du processus de publication, je devrais mettre en place un processus de vulgarisation, un SAV de la publication mais faute de temps je ne le fais pas, car on doit prioriser et ce SAV n'est pas très valorisé par rapport à la publication. Du coup, je fais un arbitrage vers la publication car plus valorisée et dommage car on perd une partie du sens de notre métier. Il manque cette étape. » (Adrien)

La première raison de cette différence entre idéal et pratiques en matière de valorisation est le manque de temps en général, et donc a fortiori pour valoriser leur recherche. Cette mission vient en effet s'ajouter à toutes les autres (enseignement et recherche bien entendu, mais surtout responsabilités administratives croissantes) et n'est pas la plus valorisée – même si cela change – par les institutions, que ce soit l'Université ou les écoles.

« Le principal obstacle est le temps, on a une multitude de sollicitations. La valorisation est super gratifiante mais c'est encore un truc en plus.... Et on est déjà tous très sollicités. Comment faire ? » (Olivier)

« C'est très frustrant car on doit faire des choix, entre publier dans des revues, des ouvrages, dans des medias, dans l'idéal tout faire serait parfait mais on choisit par rapport à ce qui est le plus reconnu dans notre milieu et notamment par rapport à l'avancement de grade, la publication académique reste la priorité même si le rayonnement est pris en compte par nos pairs. » (Olivia)

En plus du manque de temps, les collègues interrogés (notamment en université) regrettent le manque de moyens humains, de services support.

« Ce qui me manque ... du temps et des compétences, les réseaux de journalistes... les moyens humains, on n'a personne au labo qui pourrait nous aider à faire cela. » (Adrien)

En école, il existe plus souvent des services d'appui à la valorisation de la recherche (relecture des articles pour la presse, relais vers les réseaux de journalistes, organisation de conférences ou ateliers avec les praticiens, ...). Les répondants dans les écoles se déclarent bien accompagnés dans le processus de valorisation, en revanche comme à l'Université le temps manque.

« Les moyens on en a beaucoup, une cellule de captation video, un service comm, des blogs... » (Olivier)

Enfin, au-delà du manque de ressources temporelles et parfois matérielles, certains répondants se posent la question des compétences. Ils considèrent qu'ils n'ont pas les compétences nécessaires pour « traduire » leurs recherches dans un langage adapté aux praticiens ou aux médias, notamment grand public.

« Très souvent, il y a un tel décalage entre ce que l'on fait en tant que chercheurs et ce que font les organisations. La réalité est que la valorisation a très souvent peu de sens... L'écart est très important, en termes de niveau d'abstraction notamment. » (Samuel)

« On n'est pas formé en doctorat, on n'a jamais appris à parler ou à écrire aux journalistes, rédiger un communiqué de presse... je ne sais pas faire cela. Ce sont les institutions qui devraient s'organiser pour cela. (...) Traduire un article d'une langue académique en une langue journalistique, citoyenne, managériale... cela demande des compétences que je n'ai pas. » (Damien)

Comme le spécifie le nom de notre métier – enseignants-chercheurs –, la valorisation de la recherche fait-elle partie intégrante de nos missions ou non ? Nos répondants ne s'accordent pas sur ce point. Est-ce aux enseignants-chercheurs de valoriser leurs recherches ? Si la grande majorité des collègues interrogés répond par l'affirmative, ce n'est pas le cas de tous.

« Je ne suis pas sûr que ce soit à nous de le faire, notre métier est de produire une réponse validée scientifiquement à une question pertinente. Pas sûr que ce soit notre métier, je pense même que cela ne l'est pas. D'autres savent le faire mieux que moi car ils l'ont appris, ils le pratiquent, c'est leur geste, pas le mien. Dans la chaîne de valeur de la production scientifique, je pense qu'il y a différents acteurs qui doivent intervenir car différentes compétences. Penser que ces compétences se trouvent réunies en un seul individu je pense qu'on se leurre, cela peut arriver mais de manière générale je ne pense pas. Moi cela m'interroge... » (Damien)

L'appétence pour la valorisation est également une question de personnalité.

« Il faut avoir envie de communiquer de prendre la parole, ça dépend de la personnalité de chacun. » (Sabrina)

« Quand j'ai fini une recherche, j'ai tendance à penser que finalement c'est bof et que donc ça n'a pas beaucoup d'intérêt de le faire savoir auprès d'un plus large public. » (Sylvain)

« Communiquer à 360° sur ces travaux ça veut dire aussi aimer être dans la lumière. Moi, je n'aime pas être trop être dans la lumière, j'ai plutôt tendance à penser que pour vivre heureux, vivons cachés. » (Olivia)

Après avoir identifié les différentes pratiques de valorisation ainsi que les motivations et les freins à cette nouvelle mission des enseignants-chercheurs, ces derniers nous ont fait part de leurs souhaits et de leurs aspirations.

L'avenir : souhaits et aspirations en termes de valorisation de la recherche

Au terme de nos entretiens, en ce début d'année souvent marqué par les bonnes résolutions, nous avons demandé aux collègues interrogés leurs vœux pour l'avenir en matière de valorisation. Outre le désir d'avoir plus de temps, leurs souhaits principaux sont de pouvoir bénéficier d'un meilleur accompagnement matériel (surtout en université), mais également institutionnel pour une meilleure prise en compte de cette (nouvelle) mission chronophage dans leur carrière.

« Mieux inciter les collègues à faire le SAV des articles. Meilleure action de vulgarisation pour donner plus de sens à notre travail qui ne devrait pas s'arrêter à la publication. Se professionnaliser plus sur les moyens qui permettent de porter à la connaissance du plus grand nombre. » (Adrien)

« Que les universités accompagnent plus les chercheurs dans cette tâche de valorisation qui est à mon sens aussi importante aujourd'hui que le travail scientifique lui-même, le chercheur est acteur de sa société, de sa communauté, nécessité d'être en interaction avec toutes les parties prenantes. » (Ali)

« J'ai bon espoir que les institutions de l'enseignement supérieur se rendent compte que l'impact social, économique et politique de la recherche est important, peut être sous la pression des accréditeurs. On va vers une recherche qui aura un impact plus large. » (Rose)

Pour éviter le décalage ressenti par les répondants entre leurs recherches et les différentes audiences auprès desquelles ils souhaitent les valoriser, une nouvelle démarche doit être adoptée. En effet, la valorisation ne doit pas se penser après avoir fini sa recherche. Il faut dès le départ construire un écosystème avec les parties prenantes pour co-construire une recherche qui pourra avoir un écho auprès des acteurs impliqués dans le sujet.

« La valorisation, ce n'est pas la communication, c'est travailler dès le départ avec les acteurs intéressés par le sujet, impliqués dans le sujet. Il faut les intégrer dès le départ dans le processus de production de la recherche. » (Paco)

« Plus de temps pour pouvoir présenter plus aux entreprises, aux collectivités, échanger et aller chez eux, pas seulement les recevoir et les inviter. C'est aussi un signal d'aller sur le terrain pour leur montrer que nous sommes accessibles, pour changer leur ressenti et leur perception. Cela peut changer leur vision des choses. Il faut une logique d'ouverture, une relation va dans les deux sens, mais contrainte de temps. » (Ali)

Les collègues interrogés sont convaincus de la nécessité de mieux diffuser leurs recherches dans la société, au sens large du terme, afin de légitimer leur travail et ainsi lui (re)donner plus de sens, au-delà d'une simple course à la publication.

« La valorisation est une lame de fond, la publi oui, mais après... On entre dans une nouvelle ère, on le sent poindre... quel impact on a et pas seulement dans les revues académiques. Il est incroyable qu'une science avec une vocation aussi pratique soit absente dans les discours. C'est souvent un économiste ou un sociologue qui va parler et pas un gestionnaire... En plus, tous les

gestionnaires ne s'assument pas comme gestionnaires... Il y a une énorme stratégie de légitimation de notre discipline à avoir auprès des acteurs. Il y a du travail mais on a des armes. Les Business Schools et la professionnalisation des universités en termes de valorisation vont être un facteur très favorable... avec la pression des acteurs externes, avec un changement des indicateurs des accrédeurs, voire de l'HCERES. Il faut que les collègues se posent la question de la valorisation, du rayonnement de leur travail... à conduire pour chaque recherche publiée. » (Olivier)

« Je souhaite réorienter mes activités de recherche vers des projets qui ont du sens pour la société. Bien sûr, je dois publier, mais je veux aussi faire des livres, avoir des projets en collaboration avec les organisations, les acteurs de la vie sociale, et aussi pour le grand public. » (Rose)

Un des répondants conseille d'organiser des ateliers de valorisation, à l'image des ateliers de publication, pour apprendre à parler avec les différentes parties prenantes. Former dès le doctorat à ce processus de valorisation serait également pertinent.

« La recherche doctorale est très appropriée pour cela, pour développer les implications managériales plus poussées que dans les publications au format court. Dans la thèse, on a de la place, ce serait un acte d'éducation des juniors à la recherche qui est hyper intéressant ... proposer un outil de valorisation immédiatement après la thèse. Il n'est pas impossible qu'il y ait un recul à ce sujet avec le développement des thèses par articles ... Ce n'est toutefois pas totalement incompatible car on peut avoir un chapitre d'outils, de valorisation très pratique. » (Olivier)

Les répondants ont donc de nombreux projets mais également des attentes importantes concernant la valorisation de leur recherche. Comment mener au mieux cette mission ?

Perspectives et recommandations

La valorisation semble aujourd'hui faire partie intégrante des missions des enseignants-chercheurs car elle permet notamment de (re)donner du sens à notre métier. Les moyens pour la réaliser au mieux ne sont toutefois pas toujours réunis (temps, services support, compétences, ...).

Le plus souvent, la question de la valorisation se pose à la fin du processus de publication, un peu comme un service après-vente. Il est alors trop tard. Le chercheur est en effet soulagé que la recherche soit (enfin) publiée et pressé (à tous les sens du terme) de passer à autre chose. En outre, la recherche n'ayant pas été initialement conçue pour être valorisée, celle-ci peut s'avérer inadaptée ou trop complexe à « traduire » pour différents publics non avertis. Le message est alors difficilement audible. Aussi, il est essentiel que la démarche de valorisation de la recherche soit intégrée en amont dès la (co-)conception du projet de recherche. L'un de nos répondants mentionne la nécessité de créer dès le début du projet un écosystème d'acteurs, privés et/ou publics, autour de la recherche pour amplifier l'écho et l'impact pratique de sa publication.

Par ailleurs, il ressort de notre étude que la valorisation de la recherche est également une question d'appétence, de personnalité. Cela tombe bien, car comme l'édito du numéro 95 de *Décisions Marketing* le mentionnait, nos recherches sont désormais le plus souvent menées en équipe (Michel et Collin-Lachaud, 2019), il est alors plus facile de trouver parmi les co-auteurs la personne qui a le meilleur profil pour mener cette partie du travail vis-à-vis de telle ou telle partie prenante.

La culture de la valorisation de la recherche est peut-être également à diffuser plus systématiquement auprès des jeunes chercheurs lors de journées d'études. Ils pourraient ainsi se confronter

aux questions sur l'utilité de leurs travaux académiques pour les différentes parties prenantes. Des ateliers de valorisation sur le modèle des ateliers de publication pour sensibiliser et acculturer les enseignants-chercheurs, jeunes et moins jeunes, à la valorisation pourraient être organisés.

Enfin, certains sujets sont en effet plus propices que d'autres, toutes nos recherches ne peuvent être valorisées auprès de toutes les parties prenantes. Un travail en équipe avec les services supports de nos institutions permettrait de rendre nos travaux plus lisibles et visibles et ainsi de légitimer notre prise de parole dans les médias en tant que gestionnaires et acteurs du marketing.

Références

Laperche B. et Uzunidis D. (2011), Contractualisation et valorisation de la recherche universitaire. Les défis à relever par les universités françaises, *Marché et organisations*, 1(13), 107-136.

Mailhot C., Pelletier P. et Schaeffer V. (2007), La valorisation de la recherche : une nouvelle mission pour l'université ?, *Revue canadienne d'enseignement supérieur*, 7(1), 45-65.

Michel G. et Collin-Lachaud I. (2019), Collaborer, coopérer et co-créer en recherche, *Décisions Marketing*, 95, 5-14.

Verstraete T. et Philippart P. (2019), La valorisation sociétale de la recherche en gestion, *Revue Française de Gestion*, 7(284), 77-102.

<https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid51354/valorisation-de-la-recherche.html>

https://www.cne-evaluation.fr/WCNE_pdf/Valorisation.pdf

Nous remercions tout spécialement Alexandre Nassar, Secrétaire de rédaction de *Décisions Marketing*, pour l'aide précieuse apportée à la rédaction de cet éditorial.