



HAL
open science

Réflexions d'un contrôleur de gestion sur l'évaluation de la recherche universitaire.

Alain Burlaud

► **To cite this version:**

Alain Burlaud. Réflexions d'un contrôleur de gestion sur l'évaluation de la recherche universitaire.. Accounting and Management Information Systems, Jun 2008, Bucarest, Roumanie. halshs-00410148

HAL Id: halshs-00410148

<https://shs.hal.science/halshs-00410148>

Submitted on 18 Aug 2009

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

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

Réflexions d'un contrôleur de gestion sur l'évaluation de la recherche universitaire.

Alain BURLAUD ¹

Professeur titulaire de la chaire de Comptabilité et contrôle de gestion du
Conservatoire national des arts et métiers
Docteur honoris causa de l'Academiei de Studii Economice de Bucarest

Communication à la 3^{ème} conférence internationale
Accounting and management information systems
Academiei de Studii Economice de Bucarest
19 et 20 juin 2008

Sommaire :

1/ La demande d'évaluation de la recherche universitaire.....	3
2/ Les difficultés liées à la légitimité de l'évaluation.....	5
3/ Les obstacles techniques à l'évaluation de la recherche.....	8
4/ Pour un nouveau regard sur la fonction de contrôle et d'évaluation.....	10
Conclusion.....	12
Bibliographie.....	13

Résumé :

Cet article montre que le contrôle de gestion et l'évaluation des activités de recherche dans un laboratoire universitaire ont un double objectif : légitimer la consommation de ressources publiques et mettre sous tension les chercheurs afin que l'organisation soit aussi efficace et efficiente que possible.

Une activité complexe ne peut être pilotée avec un seul outil de gestion mais nécessite un dosage subtil de plusieurs outils afin de contrôler le comportement des chercheurs qui doivent utiliser les crédits publics de façon responsable et le comportement des élus qui décident du financement de la recherche et doivent être conscients de ses retombées et de ses particularités.

Abstract :

This article shows that management control of research activities in university labs has two objectives : legitimate the use of public funding and put pressure on the researchers in order to raise as much as possible the efficiency and effectiveness of the organisation.

A complex activity cannot be monitored with only one management tool but needs a subtle mix of several tools in order to channel the behaviour of the researcher who have to use the public funding in a responsible way and the behaviour of the decision makers who have to vote for the funding of research activities and to be conscious of their by-profits and specificity.

¹ Je tiens à remercier mon collègue et ami Christian HOARAU, professeur titulaire de la chaire de Comptabilité financière et audit du Conservatoire national des arts et métiers, pour ses remarques et conseils.

Deux anecdotes illustrent la difficulté de l'évaluation de la recherche. La première traite de la fragilité du jugement des évaluateurs et la seconde de la difficulté d'interprétation des indicateurs qui ont l'apparence de l'objectivité scientifique.

La première anecdote met en scène William H. Starbuck, ancien élève de Richard M. Cyert et James March au Carnegie Institute of Technology, professeur à l'University of Oregon, ancien président de l'Academy of Management qui a été rédacteur en chef de l'Administrative Science Quarterly (ASQ), l'une des revues de gestion les plus cotées au monde. Lors du congrès mondial de l'International Federation of Scholarly Associations of Management (IFSAM) organisé à Montréal en 2000, il a présenté une expérience intéressante. Il avait repris des articles déjà publiés par l'ASQ, les avait maquillés en modifiant légèrement le titre et en mettant quelques nouvelles références bibliographiques, les avait anonymés et les avait mis dans le circuit de révision. Normalement, ces articles auraient du être quasiment tous acceptés sans modifications ou sans modifications majeures puisqu'ils avaient antérieurement passé avec succès le filtre. En fait, une proportion à peu près habituelle de ces articles ont été rejetés ou renvoyés avec des demandes de modifications substantielles. Cela prouvait que les critères dévaluation des réviseurs sont très largement implicites, personnels et instables. Cela signifie-t-il qu'il ne faille pas évaluer la production des chercheurs au motif qu'elle ne serait pas une science exacte ? Certainement pas. Il faut simplement avoir une certaine distance par rapport à la méthode d'évaluation et ses résultats et cultiver le doute méthodique².

La seconde anecdote, dont la source a été oubliée, concerne un collègue qui, dans une discipline donnée, était arrivé en tête de l'indice de citation. Curieusement, il n'avait pourtant pas une grande réputation scientifique. Une étude plus approfondie avait montré qu'il était très souvent cité pour avoir écrit une absurdité magistrale ! Ses collègues le citaient donc uniquement pour expliquer ce qu'il ne fallait surtout pas faire. Mais l'indicateur n'était pas assez fin pour distinguer les citations élogieuses de celles qui sont négatives. On peut ainsi, grâce à une erreur spectaculaire, contribuer à l'amélioration de l'évaluation de son laboratoire ou de son établissement. A l'inverse, on trouve des auteurs dont les idées ont été si bien intégrées par leurs contemporains qu'elles se sont fondues dans un patrimoine intellectuel commun au point que l'on en oublie de les citer.

Faut-il poursuivre dans cette voie ? On serait tenté de conclure que l'évaluation des activités de recherche est si peu solide qu'il vaut mieux abandonner tout de suite. Et pourtant, elle ne cesse de se développer.

Plus généralement, dans cet article, nous allons étudier les mécanismes de contrôle des activités de recherche des universités, les déceptions, les doutes et les espoirs qu'ils suscitent. Le plan s'organise en quatre parties :

- la demande sociale d'un contrôle des activités universitaires de recherche ;
- les difficultés conceptuelles rencontrées ;
- les difficultés techniques ;
- les réponses plus adaptées à une demande reformulée.

² « Attitude de doute adoptée comme moyen de parvenir à la certitude. S'oppose au doute sceptique : le sceptique s'établit dans son doute comme dans un état définitif. » (Paul FOUQUIÉ : *Dictionnaire de la langue philosophique*. PUF, 1982, p. 189.

1/ La demande d'évaluation de la recherche universitaire.

La demande d'évaluation est alimentée par des préoccupations économiques et des considérations plus morales.

La recherche universitaire devient un véritable enjeu économique du fait de ses coûts croissants et, en échange, de ses retombées sur le monde industriel, sur la croissance nationale, sur la compétitivité du pays face à la concurrence internationale. La plupart des pays industrialisés consacrent à l'enseignement supérieur des sommes importantes alors que les marges de manœuvre budgétaires s'amenuisent. Les seuls crédits qui augmentent sont souvent ceux des universités. Il est donc légitime que les élus demandent, avant de voter ces budgets, des informations garantissant le bon emploi des sommes versées.

Par ailleurs, les valeurs morales sous-jacentes au capitalisme actuel font écho dans l'ensemble de la société. Les fonds publics ou ceux des épargnants doivent être affectés à des activités gérées efficacement, c'est-à-dire conformément à des objectifs explicites ; on ne gaspille pas l'argent des autres. Ceux qui ont la responsabilité de la gestion de ces capitaux doivent être évalués, de façon indépendante et transparente, et être pleinement responsables de leurs décisions. L'évaluation fait partie des règles de bonne « gouvernance ». Ces règles sont reprises par le *New Public Management* qui prône l'application aux organisations publiques des mêmes règles de gestion qu'aux entreprises privées.

Enfin, on ne peut défendre l'idée que les salariés du privé ou les membres des professions libérales, les artisans et les commerçants doivent subir une « mise sous tension »³ forte pour maintenir leur emploi et servir le consommateur alors que les salariés du secteur public seraient des privilégiés vivant à l'abri de ces pressions, bénéficiant d'une garantie de l'emploi, pour servir les usagers.

Pour que cette vision du monde ne reste pas un simple discours, il a fallu mettre en place une instrumentation. Cette question a déjà en France une longue histoire derrière elle. La Déclaration des droits de l'homme et du citoyen du 26 août 1789 précisait dans son article 14 : « Tous les citoyens ont le droit de constater par eux-mêmes, ou par leurs représentants, la nécessité de la contribution publique, de la consentir librement, d'en **suivre l'emploi**, et d'en déterminer la quotité, l'assiette, le recouvrement et la durée. » L'article 15 complète : « La société a le droit de **demandeur compte** à tout agent public, de son administration. » Implicitement, sous une forme non précisée, il y avait déjà à cette époque une demande d'évaluation et de contrôle de gestion dans le secteur public.

En France, en 1968, le mouvement de rationalisation des choix budgétaires (RCB) avait sensiblement les mêmes objectifs et devait produire une méthodologie et des instruments.⁴ Mais le contexte n'était pas prêt à accepter ce discours considéré à l'époque comme technocratique.

Il en est tout autrement avec le vote de la loi organique pour les lois de finance (LOLF), votée le 1^{er} août 2001 à l'unanimité (sauf le parti communiste français qui s'était abstenu et n'avait donc pas voté contre) et mise en œuvre à partir du 1^{er} janvier 2006 sur fond de crise des finances publiques. La LOLF prévoit que le vote du budget par le Parlement ne se fasse pas par nature de charges mais par missions (environ 45), programmes (environ 150) et

³ Ce concept a été développé par Alain BURLAUD & Claude SIMON dans : *Coûts/contrôle*. Vuibert, 1981.

⁴ Cf à ce sujet : Romain LAUFER & Alain BURLAUD : *Management public. Gestion et légitimité*. Dalloz, 1980, 337 p.

actions. A chacun de ces niveaux du découpage de l'action publique sont associés des indicateurs et des objectifs chiffrés explicités dans un projet annuel de performance (PAP) et évalués *a posteriori* dans un rapport annuel de performance (RAP). Les élus ont ainsi une connaissance de l'impact de la dépense publique et non plus simplement une connaissance de son montant et de sa nature (salaires, charges diverses, investissement, etc.).

Concrètement, la recherche universitaire est logée dans une mission « Recherche et enseignement supérieur » qui inclut un programme « Formations supérieures et recherche universitaire » lui-même décomposé en 15 actions. La recherche universitaire est organisée en sept actions selon les grands champs disciplinaires. La gestion est un sous-ensemble de l'action « Recherche universitaire en sciences de l'homme et de la société ».

Douze objectifs sont associés au programme « Formations supérieures et recherche » dont les quatre suivants concernent plus particulièrement notre sujet :

- Objectif 6 : Produire des connaissances scientifiques au meilleur niveau international. Sa réalisation est mesurée avec les indicateurs suivants :
 - o 1/ Part des laboratoires universitaires dans le nombre d'articles publiés dans des revues scientifique de rang A⁵
 - o 2/ Indice de citation
 - o 3/ Indice de citation relatif
- Objectif 7 : Développer le dynamisme et la réactivité de la recherche universitaire.
 - o 4/ Taux de renouvellement des laboratoires universitaires
 - o 5/ Part des publications des laboratoires universitaires dans les domaines prioritaires
- Objectif 8 : Contribuer à l'amélioration de la compétitivité de l'économie nationale par le transfert et la valorisation des résultats de la recherche universitaire.
 - o 6/ Nombre de brevets en cours (dépôts et demandes) dans les établissements universitaires
 - o 7/ Ratio dépenses de dépôt de maintenance de brevets et licences / nombre de licences signées par les établissements du programme
 - o 8/ Part des contrats de recherche ou de transfert de savoir-faire passés avec des entreprises dans les ressources totales des établissements universitaires
- Objectif 9 : Concourir au développement de l'attractivité internationale de la recherche française.
 - o 9/ Proportion d'étrangers parmi les chercheurs, enseignants-chercheurs, post-doctorants et ingénieurs de recherche en activité dans les laboratoires universitaires et rémunérés par l'Etat ou les établissements universitaires

L'évaluation de la recherche universitaire française à l'aide des neuf indicateurs énumérés ci-dessus, renseignés par les établissements et « consolidés » par la Direction générale de l'enseignement supérieur satisfait les besoins de l'homme d'action, du pouvoir politique. La complexité d'une activité comme la recherche est réduite à quelques chiffres vérifiables ou supposés tels et par conséquent considérés comme étant objectifs, transparents et légitimes. Nous retrouvons un mécanisme de réduction de complexité comparable à celui qui consiste à réduire l'image que l'on a de l'activité d'une entreprise au montant de son résultat ou de sa marge opérationnelle ou à leur variation. Ce mécanisme, bien connu des contrôleurs de gestion, est essentiel puisqu'une décision ne peut pas prendre en compte des centaines de variables non agrégées et souvent non agrégeables parce que qualitatives. Le besoin d'indicateurs est d'ailleurs largement répandu. Les économistes réduisent l'économie d'un

⁵ C'est la traduction concrète du *publish or perish*.

pays à son produit national brut ou à quelques autres agrégats. La santé d'une population se réduit également à quelques indicateurs, tout comme le niveau d'éducation. Transparency International produit un indicateur de niveau de corruption pour différents pays. De nombreuses actions ou aides internationales sont allouées sur la base de ces indicateurs. Le décideur se décharge de leur production, y trouve une légitimité scientifique justifiant ses choix et un mode opératoire simple si ce n'est simpliste. Par exemple, dans le domaine de la recherche académique, il est plus facile de « compter les étoiles » associées à des publications dans des revues scientifiques que de juger sur le fond de la qualité d'un travail. D'autres sont supposés l'avoir fait avant et sur la base de leur jugement, de nombreuses autres décisions sont prises sans réelle discussion sur l'adéquation des critères de la revue avec ceux d'une politique scientifique. Plus généralement, la question est de savoir si cette réduction n'introduit pas un biais tel, que sa pertinence serait remise en cause.

Aussi rustiques soient-ils, les indicateurs, s'ils servent à une prise de décision, ont un impact réel. L'image façonne la réalité alors même que ce devrait être l'inverse. Toutefois, la recherche universitaire soulève des difficultés conceptuelles d'évaluation qu'il convient d'explicitier.

2/ Les difficultés liées à la légitimité de l'évaluation.

L'obstacle de fond à une évaluation de la recherche universitaire, lorsqu'elle est fondamentale, est qu'elle porte atteinte à la liberté du chercheur. Cette dernière est légitimée par des considérations scientifiques car la création ne se modélise pas et par des considérations économiques car sans liberté, il n'y aurait pas de création⁶. On ne produit pas des idées comme on produirait un bien industriel et la pertinence d'une idée ne peut pas toujours être appréciée dans l'immédiat. A l'appui de cette thèse, on peut citer de nombreux exemples de chercheurs qui n'ont connu la gloire qu'après leur mort ou d'idées qui ont cheminé obscurément avant de trouver une brillante application des années plus tard. L'évaluation privilégierait une recherche qui ne ferait que reproduire indéfiniment les mêmes schémas mais ferait obstacle à une pensée en rupture avec le *main stream*, avec les idées dominantes. Il reste à savoir si ces arguments se fondent uniquement sur quelques exemples, fussent-ils prestigieux et dans une tradition galiléenne, ou s'ils ont une portée générale. Il ne faut pas confondre l'anecdote et la règle. Le problème est évidemment sensiblement différent lorsqu'il s'agit de recherche sur contrat.

Le mystère qui entoure la naissance des idées, quand ce n'est pas l'activité du génie, s'épaissit d'un second mystère : celui des modes de valorisation de la recherche. Personne ne contestera que la recherche ait des externalités fortes. De nombreuses entreprises du secteur des hautes technologies ont été créées ou se sont développées à l'ombre des campus universitaires. Mais le passage du laboratoire à l'industrie et à la commercialisation n'obéit pas à des règles simples et observables par l'évaluateur. La qualité de la recherche ne se mesure pas au nombre de brevets déposés. Pousser les chercheurs à multiplier les dépôts de brevets peut les détourner d'activités plus importantes, sans compter que le fait de breveter permet à des concurrents d'avoir accès à des données qu'il serait parfois préférable de garder secrètes. Enfin, dans de nombreuses disciplines, la notion de brevet n'a tout simplement pas de sens.

⁶ Cette affirmation selon laquelle il n'y aurait pas de création sans liberté se heurte toutefois au fait que de nombreuses dictatures, parfois les plus sanglantes, ont su développer une recherche de très haut niveau, même si c'était généralement à des fins militaires.

Il ne faut pas confondre un laboratoire universitaire avec celui d'une entreprise industrielle, forcément plus préoccupée de rentabilité immédiate. Les retombées du premier touchent également à la formation, à la qualité et au niveau de l'enseignement supérieur. De même qu'un centre hospitalo-universitaire a une activité de soins et de formation, un laboratoire universitaire a une activité de recherche et de formation à et par la recherche. Mais si le lien entre recherche et enseignement ne peut être nié, il est bien difficile à évaluer ou à modéliser. Or l'évaluateur ou le contrôleur de gestion ont besoin de connaître cette relation.

Il y a un conflit fondamental entre la culture de la recherche et celle de l'évaluation et du contrôle.

Le chercheur est habité par le doute. Sans confrontation, sans remise en question des idées reçues, aucun progrès n'est possible. Toute théorie est provisoire. L'extraordinaire explosion de la pensée scientifique depuis le 18^{ème} siècle, son développement exponentiel jusqu'à aujourd'hui, sont sans doute à mettre en partie sur le compte de l'accélération et de la mondialisation de la circulation des idées et des hommes et par conséquent, sur le compte d'un élargissement du débat en dehors de toute hiérarchie.

En revanche, l'évaluateur ou le contrôleur se situe dans une position hiérarchique. Il est du côté du financeur, donc du côté de celui qui détient le pouvoir. Son objectif n'est pas d'animer un débat mais d'instruire une décision avec des contraintes fortes, y compris des contraintes de temps. Il doit préparer une réponse à la question suivante : compte tenu de la valeur de telle équipe de recherche, quel montant de crédits faut-il lui accorder ? Si, objectivement, il y a incertitude sur le résultat de la mesure car la mesure est imprécise et repose sur des conventions toujours discutables, il faut instrumenter un mécanisme capable de produire une « certitude subjective ». Autrement dit, un même évaluateur (sujet) fournira toujours la même réponse (certitude) quand il évaluera des objets identiques.

Ce choc culturel entre chercheurs et évaluateurs pousse les premiers à contester la légitimité des seconds au motif que l'évaluation d'une production scientifique ne peut être faite que par des scientifiques. Les évaluateurs réfutent une évaluation faite uniquement par des pairs car elle risquerait de ne pas être indépendante et d'être polluée par des considérations corporatistes.

La recherche est de plus en plus une activité collective qui se professionnalise même si des différences importantes, fonction des disciplines, existent. Or le contrôleur de gestion a besoin d'une double évaluation : individuelle pour la gestion des carrières (titularisation, avancement, primes, etc.) et collective pour la gestion des équipes et l'allocation des ressources.

Afin de supprimer l'évaluation externe des individus, on peut laisser le soin aux équipes de répartir en leur sein une masse d'avantages allouée collectivement. Par exemple, on pourrait imaginer qu'une prime globale soit attribuée à l'équipe et qu'elle soit ensuite répartie entre ses membres sur la base d'une décision prise localement. Cette solution a deux inconvénients : elle crée, au sein de l'équipe, un climat de rivalité puisque ce que les uns auront, sera nécessairement prélevé sur ce que les autres auraient pu avoir et elle ouvre la porte au clientélisme de certains directeurs de laboratoires. En revanche, l'évaluation individuelle locale peut prendre en compte des paramètres plus difficilement mesurables comme la contribution à un bon esprit d'équipe dans un laboratoire.

Dans les laboratoires universitaires français, la plupart des chercheurs sont soumis à une évaluation externe individuelle. La performance globale, difficilement mesurable comme nous venons de le voir, doit à son tour être décomposée pour identifier la contribution de chacun à l'activité et aux résultats de l'équipe.

Idéalement, au nom de l'équité, on ne peut que souhaiter des évaluations et un maximum de transparence pour légitimer des arbitrages souvent douloureux. Mais la réalité est plus nuancée et insaisissable. La mesure dans le domaine des sciences humaines est plus chargée d'émotions que la mesure physique ! Dans un cas, l'objet mesuré réagit au résultat de la mesure alors que, dans le second cas, il y est totalement insensible. Dire à quelqu'un qu'il a bien ou mal travaillé sur tel projet au regard de tel critère peut avoir des effets dévastateurs. Ce constat peut, par exemple, démotiver et créer un cercle vicieux ou au contraire, selon les individus, créer une réaction salutaire et amorcer un cercle vertueux. La réalité peut ainsi être le produit de l'évaluation. En revanche, constater qu'une pièce est ou n'est pas défectueuse, sur la base d'une mesure physique, n'est que le reflet de la réalité mais ne crée pas directement une nouvelle réalité. Pour en revenir à l'évaluation de la recherche, elle peut par exemple conduire à une hyperspécialisation des chercheurs, généralement plus « rentable » au regard des indicateurs mais peut-être appauvrissante du point de vue de la recherche. Là comme ailleurs, l'évaluation peut avoir des effets pervers.

La motivation individuelle et collective est une variable essentielle dans le domaine de la recherche. Mobiliser l'intelligence d'un chercheur n'est pas mobiliser le temps de présence d'un exécutant. Les motivations peuvent être intrinsèques, comme la passion pour la recherche, ou extrinsèques, comme la recherche d'avantages matériels. Les deux types de motivations ne se cumulent pas nécessairement et peuvent même s'exclure. La passion et l'argent peuvent être des stimuli cohérents, allant dans le même sens. C'est évidemment la situation idéale. Mais il arrive aussi que la maximisation des avantages matériels, l'optimisation de la carrière, puissent détourner des recherches les plus prometteuses, les plus risquées, au profit de travaux plus rapidement valorisables et souvent plus conventionnels. Inversement, les recherches les plus originales, celles qui se situent au croisement de plusieurs disciplines, peuvent susciter la méfiance ou le scepticisme des pairs, de la communauté scientifique. Bien sûr, les choses ne sont ni blanches, ni noires. Les deux types de motivations et de risques existent et doivent être pris en compte. Cela nécessite un équilibre subtil entre liberté du chercheur et évaluation, le respect d'espaces d'ambiguïté afin de contrôler la pression pesant sur le chercheur.

La légitimité de l'évaluation est mise en doute par le fait qu'elle est pratiquée par les pairs que l'on peut suspecter d'être partiaux, dépendants, complaisants ou au contraire d'être influencés par des rivalités et des conflits. Autrement dit, le public peut ne pas avoir confiance dans les résultats d'une évaluation pratiquée en milieu fermé. Pourtant, l'évaluation suppose que les évaluateurs aient des compétences scientifiques que seuls les scientifiques de la discipline peuvent avoir. La seule solution pour éviter, dans une certaine mesure, la partialité du juge est de faire appel à des scientifiques d'autres pays.

Nous venons de voir que la légitimité de l'évaluation et du contrôle de la recherche et du chercheur se heurtaient à une culture et un fonctionnement claniques renforcés par des arguments fondés sur l'efficacité du modèle autogestionnaire de la recherche. A cette première cause de résistance s'ajoutent des difficultés techniques.

3/ Les obstacles techniques à l'évaluation de la recherche.

Les activités universitaires de recherche sont difficilement contrôlables car elles correspondent bien au profil type des « organisations complexes »⁷ et qui se définissent par six caractères :

- l'organisation a une certaine taille ;
- les activités ont un caractère non répétitif ;
- la main d'œuvre est hautement qualifiée ;
- les charges de personnel constituent l'essentiel des coûts ;
- les charges indirectes sont les plus importantes ;
- la fonction de production est « molle ».

Nous allons détailler chacun de ces critères.

Dans les organisations de petite taille, le contrôle n'a pas besoin d'être formalisé. Le contrôle hiérarchique direct suffit. En revanche, dès que la taille augmente, l'éloignement du pouvoir par rapport aux niveaux opérationnels s'accroît et nécessite, pour compenser, une formalisation du contrôle. Mais, parallèlement, la complexité⁸ augmente avec la taille et rend la formalisation du contrôle plus difficile. En ce qui concerne la recherche universitaire, le contrôle hiérarchique du directeur de laboratoire sur son équipe peut être totalement direct et informel. En revanche, au niveau de l'université et plus encore de la tutelle, c'est-à-dire du ministère chargé de l'enseignement supérieur et de la recherche, le contrôle direct est impossible.

Les activités ont un caractère non répétitif, le produit de l'activité ou l'*output* est difficile à définir et à mesurer. Autrement dit, il n'y a pas de standards précis, nous ne sommes pas dans la production industrielle. Dans le domaine de la recherche en sciences humaines et sociales, la production se matérialise par des articles. Mais ces derniers ne constituent pas des unités d'œuvre au sens de la comptabilité de gestion. De plus, l'article n'est qu'un produit intermédiaire. L'objectif est de faire progresser la connaissance. Ce n'est évidemment pas mesurable. Il faut y ajouter les retombées notamment en matière d'enseignement. La multiplicité des objectifs secondaires, pas toujours hiérarchisés ou difficilement hiérarchisables, et leur caractère essentiellement immatériel et qualitatif ne facilitent pas non plus la mesure et donc la formalisation des activités d'évaluation et de contrôle.

La main d'œuvre est hautement qualifiée. Les laboratoires de recherche satisfont évidemment ce critère. Elle constitue d'ailleurs la principale charge avant les coûts immobiliers, les équipements informatiques, le matériel et les frais de missions. Le caractère direct ou indirect de ces coûts est évidemment discutable car il est fonction de la finesse du découpage analytique. Certaines charges peuvent se rapporter directement à un contrat. Mais il n'y a généralement pas d'analyse des charges par rapport à un objet de coût tel l'article produit, la communication à un congrès, etc. ce qui fait que l'essentiel des charges peut être considéré comme des charges indirectes. De plus, dans le cas des activités hautement qualifiées, l'articulation contrôle de gestion ou évaluation – gestion des ressources humaines est faible voir inexistantes. Par exemple, on ne sait pas bien prendre en compte le « cycle de vie » du chercheur, variable selon les disciplines. Ainsi, la période fructueuse d'un mathématicien se

⁷ Cf. à ce sujet : Alain BURLAUD et Jean-Louis MALO : Les organisations complexes : un défi aux méthodes traditionnelles de contrôle de gestion. *Revue Française de Comptabilité* n°17, février 1988, p. 58 à 64.

⁸ On distingue classiquement la complexité d'abondance et la complexité de sens. Seule la première est fonction de la taille.

situe généralement au début de sa carrière alors qu'en sciences humaines et sociales elle se décale vers la fin de carrière du fait du poids des connaissances implicites. Aux différentes étapes de la vie professionnelle d'un chercheur, les obligations de service et les objectifs doivent pouvoir évoluer.

Enfin, nous caractérisons une organisation complexe par le fait que la fonction de production est « molle ». Cela signifie que la combinaison des *inputs* n'est pas figée par une solution technique incontournable, qu'il n'y a pas de standards proposant une relation simple et stable entre consommation de facteurs et production. Par exemple, la fonction de production pour des biens industriels est sensiblement la même sur toute la surface du globe car la technologie est partagée. En revanche, la fonction de « production » dans l'enseignement, dans un établissement hospitalier, ou dans un palais de justice varie dans de très fortes proportions. Si nous prenons le cas de l'enseignement, on constate que le nombre annuel d'heures de cours par élève ou étudiant, diffère considérablement selon les pays, pour des contenus comparables. De plus, on ne peut corréliser la qualité de la formation avec le nombre d'heures de cours. Si nous prenons le cas de l'hôpital, on constate que le même acte médical nécessite, par exemple, selon les pays, des durées d'hospitalisation très variables sans aucun rapport avec la qualité réelle ou perçue des soins. Il en est de même pour les activités de recherche. Certains pays recrutent des chercheurs pour toute une carrière avec un statut de fonctionnaire. D'autres ne recrutent que des contractuels. D'autres, enfin, organisent une mobilité entre laboratoires publics, universitaires et privés. Mais il n'a jamais été démontré qu'une de ces solutions apporterait de meilleurs résultats que les autres. La fonction de production n'est pas déterminée uniquement par la technique issue des sciences « dures » mais aussi par des traditions, des rapports de force ou une culture locale qui sont des concepts plus « mous ». Faute de standards, le contrôle de gestion se trouve considérablement affaibli dans ce dernier cas.

Les indicateurs, nécessaires à l'évaluation et au contrôle, ont, dans toute organisation, des effets pervers souvent décrits. La seconde anecdote sur la bibliométrie, citée en introduction, en donne un exemple. Mais il y en a bien d'autres. Si les indicateurs sont uniquement représentatifs du volume, c'est-à-dire, par exemple, du nombre de publications, les chercheurs savent « faire du chiffre » en pratiquant le « saucissonnage ». Cela consiste à découper un travail qui pourrait faire l'objet d'un seul article en une série de deux ou trois articles. Sur le fond, cette pratique n'apporte aucune valeur. Certains indicateurs se veulent plus qualitatifs. On mesure alors le nombre « d'étoiles » associées à ces articles en fonction du prestige de la revue où ils sont publiés⁹. Cela conduit dans certains laboratoires à une obsession de production d'étoiles qui détourne les chercheurs de leurs responsabilités d'enseignants, de la diffusion de la culture scientifique et technique et va jusqu'à normer les activités de recherche elles-mêmes afin qu'elles soient parfaitement cohérentes avec les lignes éditoriales des revues, indépendamment de leur intérêt scientifique. On arrive ainsi à des excès conduisant à démontrer à l'aide d'une méthodologie standard et parfaitement rigoureuse sur le plan scientifique, des évidences qui feraient sourire les praticiens. D'autres indicateurs s'intéressent au procès de la production scientifique en valorisant, par exemple, des travaux impliquant plusieurs équipes de recherche. Afin de maximiser ce chiffre, des chercheurs amis, membres de laboratoires différents, co-signent des articles écrits par un seul d'entre eux, à

⁹ En France, le Centre national de la recherche scientifique (CNRS) a classé les revues académiques à comité de lecture de toutes les disciplines en quatre catégories : une étoile plus pour les meilleures, une étoile, deux étoiles, trois étoiles et, bien sûr, pas d'étoile du tout. Un article publié dans une très bonne revue rapporte donc à son ou ses auteurs une étoile. Quand il y a plusieurs auteurs, les étoiles associées à l'article sont à partager.

charge de revanche pour une autre publication. Bref, il est rassurant de constater que la créativité des chercheurs n'est pas en reste pour contourner les contraintes de l'évaluation !

L'évaluation a toujours un coût : le coût « environnementé »¹⁰, c'est-à-dire directe et indirect du temps consacré à la production des informations utilisées par les évaluateurs et du temps de traitement et d'exploitation de ces données. A cela, il faut toutefois ajouter des « coûts cachés »¹¹. Ainsi, lorsqu'une équipe de recherche se détourne de sa véritable mission qui est de faire progresser la connaissance et de la diffuser et qu'elle « fait du chiffre » pour avoir de bons résultats, c'est-à-dire de bons indicateurs, il y a une mauvaise allocation des ressources qui correspond non pas à un coût supplémentaire dépensé mais à un manque à gagner ou, plus précisément, un manque à produire en termes de production scientifique. Il s'agit d'une forme de coût d'opportunité, évidemment réel mais, là encore difficilement mesurable.

Nous voyons, en conclusion de cette partie, que les difficultés techniques sont importantes pour évaluer une activité aussi peu modélisable que la production scientifique. On a coutume de dire que l'on ne gère que ce que l'on voit et mesure. Faut-il en conclure que la recherche doit échapper à une logique manageriale ?

4/ Pour un nouveau regard sur la fonction de contrôle et d'évaluation.

La recherche universitaire qui est essentiellement financée par des fonds publics, c'est-à-dire des prélèvements obligatoires, obéit à des règles d'évaluation différentes de celles d'une activité financée par des clients. Ces derniers passent des commandes précises, ce qui suppose une évaluation *a priori* des capacités du fournisseur à produire le bien ou service convenu, puis réceptionnent la commande, ce qui entraîne une évaluation *ex post* du bien ou service livré en termes de qualité, conformité et délais. Le contrôle de gestion permet de suivre l'équilibre budgétaire de la transaction. Dans le cas d'une subvention de fonctionnement versée à un service, le contrôle ne peut être fragmenté opération par opération. La commande n'est pas précise et laisse place à une large liberté d'initiative du laboratoire. Il n'y a pas non plus l'équivalent de la réception d'une livraison.

L'évaluation et le contrôle de la recherche universitaire ont deux fonctions, distinctes mais non indépendantes :

- légitimer le financement public (*accountability*) ;
- mettre sous tension l'organisation.

La fonction de légitimation consiste à gérer des symboles soit pour protéger les chercheurs, soit pour justifier des moyens supplémentaires.

Pour protéger les chercheurs, il faut montrer qu'ils ont un rôle particulier dans la société mais qu'ils ont aussi des devoirs ou des obligations, comme les autres salariés. Bref, ce ne sont pas des privilégiés, tout privilège ayant vocation à être remis en cause. Ils sont

¹⁰ Le coût « environnementé » est généralement composé du coût direct de la main d'œuvre (salaire brut chargé des personnes affectées à une tâche) et des charges indirectes associées (coût des m² utilisés par ces personnes, des équipements informatiques, des activités support telles une quote-part du coût du service du personnel, du service comptable, etc.).

¹¹ Ce concept a été développé par l'ISEOR, équipe de recherche de l'université Lyon III. Cf. à ce sujet : Henri Savall et Véronique Zardet, *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, Economica, 1995, 351 p.

certes consommateurs de ressources, mais responsables. Le contrôle budgétaire et le contrôle de gestion font pénétrer dans le monde de la recherche un langage de la rareté qui s'oppose au gaspillage irresponsable des crédits.

Ce contrôle sur les ressources est complété par un contrôle sur la « production » grâce à une évaluation externe, inspiré de ce qui se fait sur les marchés financiers, qui réduit considérablement la complexité de l'activité au point de n'en présenter quelquefois qu'une caricature, mais permet un « dialogue » avec l'opinion publique par media interposés. Ainsi naissent le *rating* (notation des équipes de recherche)¹², le *ranking* (classement des équipes de recherche)¹³ et le *mapping* (description multicritères)¹⁴. Cette activité d'évaluation publique est devenue stratégique au point que de nombreux pays ont développé leur propre système de notation et classement et que l'Union européenne envisage de créer le sien. Comme ils sont tous fondés sur des critères différents ou pondérés différemment, ils ne donnent évidemment pas les mêmes résultats. Chacun se sentant mal évalué par le voisin, on assiste aujourd'hui à une véritable guerre des classements. En effet, ce type d'évaluation a la double caractéristique d'être le reflet d'une réalité car les chiffres avancés n'ont pas été inventés et de créer une part de la réalité grâce à une boucle de rétroaction puisqu'il suffit que les média déclarent que l'université X est la meilleure pour qu'elle attire effectivement les meilleurs étudiants et les meilleurs enseignants, ce qui la conforte dans son bon classement. Mais, qu'il faille se maintenir dans un classement ou progresser, l'argument, parfois teinté de nationalisme, ne manque pas d'être utilisé pour négocier des moyens supplémentaires.

Dans les deux cas que nous venons de décrire, il s'agit de gérer des symboles : symboles de la vertu quand les fonds publics sont utilisés avec parcimonie, symboles du prestige quand il s'agit de ne pas être en queue de classement ou de faire moins bien que le voisin. Mais les symboles ne sont pas que... symboliques ; ils ont aussi un effet structurant.

Le contrôle pose aussi la question de l'utilité sociale de la recherche. Sa réalité n'est guère contestée mais le coût peut être discuté. Il faut vivre, en matière de recherche universitaire, avec une faiblesse fondamentale. Les activités « normales » sont évaluées par des clients ou des usagers qui peuvent, en permanence, faire connaître leur avis et l'exprimer par des choix en renonçant à acheter ou utiliser. Même une activité régaliennne comme la justice est concurrencée par l'arbitrage lorsque ses faiblesses, comme la lenteur, sont jugées insupportables par les contractants. La recherche fondamentale, du fait de l'absence de client ou d'usager, du fait de la forte asymétrie de connaissance, ne eut faire l'objet que d'une évaluation par les pairs qui est parfois une évaluation par les complices comme nous l'avons déjà vu.

La fonction de mise sous tension d'un laboratoire de recherche peut mobiliser pour partie les outils de légitimation dont nous venons de parler mais mobilise aussi d'autres outils comme le jugement par les pairs qui peut alimenter la notation, le *rating*, mais il peut aussi avoir une influence déterminante sur les carrières des chercheurs. Le fait d'appartenir à une équipe réputée facilite la participation à la vie de la communauté académique, la prise de parole dans les congrès, la publication d'articles dans des revues cotées, l'accès au corps des professeurs, la mutation vers les établissements les plus prestigieux ou les plus ensoleillés ! Ce contrôle

¹² La notation des équipes de recherche est maintenant effectuée en France par l'Agence d'évaluation de l'enseignement supérieur et de la recherche (AERES), une agence indépendante. Cette dernière a été créée en 2007 et a publié ses premiers résultats en 2008.

¹³ Le désormais célèbre classement de l'université Jiao Tong de Shanghai a fait l'effet d'une bombe médiatique et a permis, en France, une augmentation substantielle des crédits alloués à la recherche. Il existe d'autres classements comme le classement des MBA par le Financial Times.

¹⁴ En Allemagne, le Centrum für Hochschulentwicklung (voir site : www.che.de) publie des classements selon plusieurs critères et s'achemine vers une démarche de *mapping*.

clanique n'est ni modélisé ni modélisable mais n'en est pas moins réel et efficace.¹⁵ Bien sûr, le public, les médias et la technocratie administrative sont tenus à l'écart de cette vie de famille.

A la professionnalisation de la recherche correspond la professionnalisation de son évaluation. Ce n'est pas sans danger. L'évaluation peut devenir une véritable activité commerciale, mondiale, tout comme la notation des agents sur le marché financier, incapable de contextualiser un travail, ce qui est particulièrement regrettable en sciences humaines et sociales.

Conclusion.

Le cas des laboratoires universitaires de recherche constitue un terrain d'observation particulièrement riche pour le contrôleur de gestion, du fait des spécificités de cette activité. Il permet d'illustrer deux idées fortes :

- le contrôle d'une activité complexe nécessite une pluralité d'outils : contrôle budgétaire, contrôle de gestion, évaluation par les pairs, etc. ;
- ces outils ont une double fonction : légitimation et mise sous tension.

D'une façon plus générale, l'évaluation et le contrôle ont un objectif de contrôle des comportements : contrôle du comportement des chercheurs mais aussi contrôle du comportement des décideurs, de ceux qui décident du financement de la recherche.

Demander un outil simple de contrôle et d'évaluation de la recherche serait vain. Tout est dans la subtilité de l'emploi et du dosage d'outils existants et connus de longue date.

¹⁵ Sur les us et coutumes de ce clan, voir l'ouvrage suivant, plein d'humour et fort connu : David LODGE : *Un tout petit monde*. Editions Rivages, 1992, 496 p.

Bibliographie.

- Alain BURLAUD et Jean-Louis MALO : Les organisations complexes : un défi aux méthodes traditionnelles de contrôle de gestion. *Revue Française de Comptabilité* n°17, février 1988, p. 58 à 64.
Traduit en polonais: Kompleksowe organizacje jako wyzwanie dla tradycyjnych metod kontroli kierowniczej. Université de Szczecin, 1988, p. 124 à 136.
- Alain BURLAUD : Management et haute technologie. Numéro spécial de *Sciences de gestion* sur *Confiance et gestion*. Août-septembre 1998, p. 319 à 330.
- Alain BURLAUD et Claude SIMON : *Comptabilité de gestion*. Vuibert, 1993, réédité en 2000 et 2003, 412 p.
- Alain BURLAUD et Claude SIMON : *Le contrôle de gestion*. Editions La Découverte, 1997, réédité en 2006, 121 p.
Traduit en roumain : Controlul de gestiune. Editura CNI Coresi, Bucarest, 1999, 142 p.
- Alain BURLAUD et al. : *Contrôle de gestion*. Vuibert, 2004, 361 p.
- Bernard COLASSE (sous la direction de) : *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit*. Economica, 2000, 1317 p.
- Romain LAUFER : Gouvernabilité et management des systèmes administratifs complexes. *Politiques et management public*, mars 1985, p. 25 à 48.
- David LODGE : *Un tout petit monde*. Editions Rivages, 1992, 496 p.
- Jean-Pierre NIOCHE : La montée en puissance des accréditations non étatiques. *Revue française de gestion*, volume 33, n° 178-179, novembre-décembre 2007, p. 219 à 232.
- Margit OSTERLOH, Bruno S. FREY & Fabian HOMBERG : Le chercheur et l'obligation de rendre des comptes. *Gérer et comprendre*, n° 91, mars 2008, p. 48 à 54.