

## RUBRIQUE : ENTREVUES AVEC DES CHERCHEURS ENGAGÉS

---

**Josée ST-PIERRE**

*Rédactrice en chef*

**Maripier TREMBLAY et Sophie REBOUD**

*Rédactrices adjointes*

Dans le dernier numéro de la revue, nous avons exprimé, en un éditorial intitulé *Chercheurs, engagez-vous dans l'écosystème scientifique !*, l'intérêt que nous voyons à discuter de l'univers scientifique afin de mieux le faire connaître aux chercheurs. Ceci nous semble pouvoir permettre de révéler l'importance de s'engager dans des activités qui, bien qu'elles ne mènent pas directement à de la production scientifique, sont fondamentales pour la soutenir. Ces discussions prennent la forme d'entretiens entre deux chercheurs qui permettront de mieux comprendre chacune des composantes de l'écosystème scientifique, le rôle des chercheurs, ainsi que les exigences inhérentes, les bénéfices qui peuvent en découler et les conséquences sur la carrière de professeur-chercheur.

Pour cette première intervention, nous avons la chance de pouvoir bénéficier du retour d'expérience du professeur Alain Fayolle, professeur d'entrepreneuriat à l'EM Lyon, qui a exercé la prestigieuse fonction de président de la division *Entrepreneurship* de l'*Academy of Management*. La RIPME a accepté l'idée de cet échange libre avec Olivier Torrès afin de restituer une dimension honorifique, symbolique et démocratique du métier de chercheur, soit celle de présider une association savante. Nous remercions ces deux collègues pour le temps qu'ils ont consacré à la préparation de ce texte.

Nous vous souhaitons une bonne lecture !



## Présider une association savante : Alain Fayolle interrogé par Olivier Torrès

**Alain FAYOLLE**

*EM Lyon Business School*

**Olivier TORRÈS**

*Université de Montpellier et Montpellier Business School*

Olivier TORRÈS<sup>1</sup> (OT) : *Alain Fayolle, vous avez été président de la division Entrepreneurship de l'Academy of Management (AOM). C'est à ma connaissance la première fois qu'un Français préside une division de l'AOM. C'est à la fois une lourde tâche et un immense honneur. Cela mérite un retour d'expérience pour en faire profiter notre communauté de recherche francophone. Ma première question sera la suivante : comment devient-on président d'une division de l'AOM ?*

Alain FAYOLLE (AF) : j'ai été élu en 2013 par les (3 000) membres de la division *Entrepreneurship*. Deux candidats nommés étaient alors en compétition, un collègue nord-américain et moi-même. Il n'est pas inutile, me semble-t-il, de rappeler le processus d'élection, valable pour toutes les divisions de l'AOM, et les règles en usage dans cette association.

Tout d'abord, chaque année en décembre les divisions de l'AOM doivent indiquer les positions qui seront soumises au vote. Pour la division *Entrepreneurship*, les besoins annuels concernent systématiquement l'*Assistant Program Chair* (plus communément désigné par *PDW Chair*), la *Chair*, et entre une et quatre positions de RAL (*Representative-at-large*). L'*Assistant Program Chair* est élu pour une période de *leadership* de cinq ans avec des rôles qui changent chaque année et conduisent la personne élue à exercer les responsabilités de *Chair* de la division en année 4 et de *Past President* en année 5. Les RAL sont élus pour une période de trois ans. Tous les trois ans, la division *Entrepreneurship* élit également son trésorier.

En janvier, les informations sur les postes à pourvoir sont mises à jour sur le site de l'AOM et la période des nominations s'ouvre à la fin du mois de janvier pour se terminer à la fin février. Pour chacune des positions ouvertes, les membres de la division sont invités à nommer des collègues et à donner les raisons pour lesquelles ils pensent que ces personnes sont les plus à même d'exercer les missions et responsabilités liées aux positions soumises à élection.

Durant le mois de mars, les candidats nommés sont contactés par le *Nominating Committee* de chaque division après évaluation de leurs CV et profils pour vérifier leur intérêt et disponibilité à être candidat à la position pour laquelle ils/elles ont été nommés. La période

1 Les auteurs remercient Josée St-Pierre, rédactrice en chef de la *RIPME* pour son aimable accord ainsi que Pierre Cossette initiateur de cette chronique sur le métier de chercheur.

d'élection peut alors être ouverte. Elle se déroule généralement au cours des mois d'avril et mai. Les membres des divisions de l'AOM peuvent donc élire les personnes qui vont les représenter, les résultats des élections étant connus avant la fin du mois de mai et communiqués à l'ensemble des membres, par le *Chair* du *Nominating Committee* en juin.

J'ai donc suivi en 2013, sans avoir le niveau d'information, dont je dispose maintenant, l'ensemble des étapes de ce processus et appris le 18 mai que je venais d'être élu *Assistant Program Chair* de la division *Entrepreneurship* par environ 30 % de ses membres.

Comment devient-on le futur *Chair* d'une division importante de l'AOM, pour revenir à la question initiale ? Les procédures répondent en arguant qu'il faut avoir été nommé par des membres de la division, évalué positivement par les membres du *Nominating Committee* au niveau de l'adéquation profil/position et élu par une majorité de membres parmi deux à six candidats. Il me semble que tout cela est fonction, au moins partiellement, de l'impact que les candidats peuvent avoir au sein de leur communauté de recherche et de leur discipline : publications, citations, participations régulières aux conférences internationales de référence (dans mon cas, Babson et AOM).

**OT :** *ce processus électif est très formel. J'imagine que cela est en raison du grand nombre et de l'amplitude mondiale des membres de l'AOM. L'AOM a la réputation d'être dominée par les chercheurs américains. Votre nationalité française et votre culture francophone ont-elles été un atout dans cette élection ?*

**AF :** ce processus est effectivement très formel. Il est aussi pensé pour donner à chacun la possibilité d'être candidat lors des élections, les *self nominations* étant autorisées. Une nomination ne signifie pas cependant que la personne nommée sera candidate. Un comité, avec à sa tête un ancien président de division, comprenant des membres élus à la responsabilité d'examiner les profils et les parcours des personnes nommées. J'ai été président d'un tel comité, en 2018, et les critères retenus pour sélectionner les candidats potentiels concernaient leur réputation, leur production scientifique et leur engagement passé ou présent au sein de l'AOM. Si l'*Academy of Management* a été créée par des Américains et a été longtemps dominée par des chercheurs des États-Unis, aujourd'hui un rééquilibrage s'est opéré et tant au niveau de l'AOM dans son ensemble qu'à celui de la division *Entrepreneurship*, il y a autant de membres américains que non américains. De plus, il y a une réelle volonté depuis des années au sein de cette association de s'ouvrir davantage et d'accueillir des chercheurs de tous les continents et de tous les pays. Cette ouverture a permis progressivement de présenter aux élections des candidats non américains et notamment européens. C'est ainsi que j'ai été élu une première fois dans une position de RAL en 2010, avant de l'être à nouveau, cette fois-ci dans une position d'*Assistant Program Chair* en 2013. Je ne sais pas si ma nationalité et ma culture ont été un atout ou ont joué un rôle dans cette élection, mais avec le recul il me semble que pour l'AOM après des décennies de présidence de la division *Entrepreneurship* par des Américains, il était important que des chercheurs européens puissent participer aux élections annuelles et pourquoi pas être élus. Le président de la division qui m'a précédé était de nationalité italienne, celui qui m'a succédé de nationalité allemande, les trois autres qui ont suivi, américains.

**OT :** *on imagine aisément que l'exercice de telles fonctions est un honneur pour le chercheur. Quels ont été pour vous les gains en retour en termes de notoriété, de réseautage, de prestige ?*

**AF** : être élu par ses pairs est certes un honneur, mais c'est aussi une forme de reconnaissance et une responsabilité. Représenter l'ensemble des membres de la division *Entrepreneurship*, prendre des décisions et agir en leur nom constituent des activités, au service d'une communauté, importantes et parfois à enjeux élevés. La fonction est gratifiante lorsqu'on prend conscience de l'histoire de la division et des chercheurs, tous des grands noms de l'entrepreneuriat, qui en ont été les présidents. Être président ou avoir été président de cette division d'AOM accroît incontestablement la notoriété internationale et facilite/bonifie les projets de recherche. Pour illustrer quelque peu ce point, j'ai par exemple, pour ne donner que quelques noms, interagi dans des réunions de comités avec Sharon Alvarez, Harry Sapienza, Tim Folta, Mike Wright (avec lequel j'ai édité un ouvrage et écrit plusieurs articles), Dawn DeTienne, Donald Neubaum, Peter Klein, David Audretsch. J'ai également eu l'opportunité d'échanger avec des chercheurs comme Bill Gartner (avec lequel j'ai collaboré et je collabore actuellement sur des projets de recherche), Tom Lumpkin ou encore Dimo Dimov. Tout cela, la fonction, les rencontres et les relations, accroît sans doute l'attractivité et le poids des projets de recherche, notamment des propositions de numéros spéciaux dans des journaux académiques et des ouvrages édités à travers la qualité des contributeurs. Sur un plan plus personnel, mes cinq années de mandat au service de la division *Entrepreneurship* d'AOM m'ont permis de créer ou renforcer des relations de grande qualité avec des chercheurs américains, notamment Bill.

**OT** : *on imagine moins la quantité de travail, peut-être le niveau de stress que ces fonctions engendrent. Pouvez-vous nous renseigner sur ces points. Quel est votre meilleur souvenir ?*

**AF** : la quantité de travail est très importante pendant les cinq années du mandat, ce qui rend la mission quasiment impossible à réaliser sans un soutien institutionnel. J'ai bénéficié, et cela avait été convenu avec l'EM Lyon, mon institution, avant la confirmation de ma candidature, d'une réduction de ma charge d'enseignement et de l'aide d'une assistante à temps partiel, Élisabeth Gelas. Je vais expliciter les rôles et activités pour chacune de ces années en essayant de donner quelques chiffres clés.

Les activités de la première année (*Assistant Program Chair*) consistent tout d'abord à organiser les processus d'appel à communication, de soumission, d'évaluation et de programmation des PDW (*Professional Development Workshop* – 30 ont été soumis en 2014, 27 ont été acceptés et planifiés pendant la conférence annuelle). Une autre activité importante est le *sponsorship*, qui permet de recueillir des fonds qui vont financer une partie du fonctionnement de la division (en 2014, j'ai obtenu 100 000 \$ de la part de 25 sponsors, dont plus de 50 % étaient des nouveaux donateurs, essentiellement européens). Enfin, une des responsabilités de l'*Assistant Program Chair* est le choix du lieu, l'organisation et la gestion du budget du dîner de gala qui est proposé aux membres de la division *Entrepreneurship* (en 2014, cet événement a réuni environ 450 personnes au *National Constitution Center* de Philadelphie). De plus, outre les conférences téléphoniques régulières, j'ai participé à deux réunions du comité exécutif de la division, l'une à Denver en janvier 2014, l'autre à Philadelphie en août de la même année.

La deuxième année (*Program Chair*) est certainement l'une des plus importantes, tant au niveau des enjeux académiques qu'à celui de l'investissement en temps nécessaire à la bonne réalisation des missions. En 2015, j'ai eu la responsabilité du programme de la division *Entrepreneurship* pour la conférence AOM de Vancouver. L'essentiel du travail a consisté

dans la préparation et la diffusion de l'appel à communications, la mobilisation des évaluateurs, la gestion des soumissions, l'évaluation des papiers de recherche et des symposiums, la constitution des sessions et leur planification dans le cadre de la conférence annuelle. Pour donner quelques chiffres, 700 papiers de recherche, 38 PDW et 36 symposiums ont été soumis cette année-là à la division *Entrepreneurship*. Les papiers de recherche et les symposiums ont été évalués par 800 évaluateurs volontaires (avec un taux d'acceptation d'environ 50 %). En préparation de la conférence, plus de 85 sessions ont été élaborées avec pour chacune d'entre elles un président et un discutant. Le travail est gigantesque et n'est possible qu'avec l'aide des outils informatiques mis à disposition par l'AOM pour toutes les divisions. Une source de stress a été un peu avant et pendant les trois jours de la conférence de trouver quasiment en temps réel des remplaçants aux fonctions de président et de discutant pour des sessions dans lesquelles nous avons des défections de dernière minute.

Lors de la troisième année de mandat (*Chair Elect*), j'ai été responsable de la gestion des comités internes de la division *Entrepreneurship*. En 2016, il y avait douze comités couvrant un certain nombre d'activités jugées essentielles (par exemple, recherche, enseignement, logistique, direction, *Awards*, etc.) pour le fonctionnement de la communauté de recherche en entrepreneuriat et la satisfaction des membres de la division. De plus mes missions comprenaient l'appel à soumission et l'évaluation de thèses de doctorat en entrepreneuriat en vue de l'attribution de deux prix de thèse sponsorisés.

La quatrième année (*Chair* de la division) a également été une année très chargée, dans la mesure où j'ai organisé le *mid-winter meeting* du comité exécutif de la division à Lyon à la fin du mois de janvier 2017 et également la réunion du même comité en août lors de la conférence annuelle, ainsi que la réunion générale de la division pendant laquelle j'ai présenté le bilan de l'année écoulée face à plus de 500 participants et qui a permis de remettre les prix relatifs aux meilleurs travaux présentés pendant la conférence, mais l'essentiel de la charge de travail en 2017 est venu de la réalisation d'un travail d'évaluation de la gouvernance, du fonctionnement et des activités de la division *Entrepreneurship* sur une période de cinq ans (*Five-year review* 2012-2016). J'ai été mobilisé sur ce dossier de septembre 2016 à février 2017 avec pour objectif la remise d'un rapport détaillé au *Board* de l'AOM. Dans ce rapport (*Five-year report*), figurent les chiffres clés de la division, année par année avec leur évolution et une comparaison avec les mêmes indicateurs pour l'AOM dans son ensemble. Sont également présentés les résultats d'une enquête réalisée auprès des membres de la division au cours du dernier trimestre 2016. La mise en évidence des points faibles et des points forts, à tous les niveaux, permet ensuite d'indiquer de quelle manière ces éléments vont être traités dans une stratégie d'ensemble comprenant des plans d'action pour les cinq années suivantes. Le rapport est évalué par un comité d'AOM qui gère les relations avec les divisions et les groupes d'intérêt et fait l'objet de commentaires et de recommandations. Ce comité émet ensuite un avis visant à proposer la reconduction du statut de division ou la rétrogradation vers un statut de groupe d'intérêt. Autant dire que les enjeux sont élevés pour les divisions et je crois que ce travail a constitué pour moi une source de stress importante. Dès mon élection, mes collègues du comité exécutif ont attiré mon attention sur ce travail que je devais diriger quatre années plus tard et lors des différentes réunions de notre comité, ce point est revenu régulièrement dans nos échanges et nos décisions. Source de stress certes, mais aussi très grande satisfaction à la fin du processus en prenant connaissance du rapport très positif rendu par le comité d'AOM. À tel point, qu'en 2017, j'ai été invité à faire partie de ce comité

et ai donc été amené à évaluer les rapports de cinq divisions d'AOM. Une expérience très enrichissante.

Au cours de la cinquième année (*Past President*) mon rôle a été de conseiller à sa demande le président en exercice et d'organiser les processus de soumission et d'évaluation des candidatures pour deux prix récompensant des carrières académiques de haut niveau. Une partie importante de mes activités était par ailleurs liée à la présidence du *Nominating Committee* et à l'organisation des élections pour la division.

À l'issue de ces cinq années de mandat que j'ai achevé en août 2018, j'ai statutairement conservé des missions au sein de plusieurs comités de la division *Entrepreneurship*, en particulier le *Nominating Committee*.

**OT :**  *votre fonction vous a amené à participer à de très nombreux jurys de thèse et cela très souvent à l'étranger. Ce qui n'est pas courant dans la carrière universitaire, dont l'essentiel du parcours se limite généralement au territoire national, du moins pour les soutenances. À l'aune de votre expérience, peut-on considérer que les soutenances de thèses se déroulent de manière uniforme ou non ? La soutenance ponctue-t-elle un rite initiatique universel ou bien est-elle parsemée de contingences culturelles ? Y a-t-il un pays en particulier, dont la soutenance vous a le plus impressionné ?*

**AF :** à ce jour, j'ai dirigé ou codirigé 6 HDR et 25 thèses. J'ai participé, très souvent en tant que rapporteur à 12 jurys d'HDR et 69 jurys de thèse de doctorat en sciences de gestion, économie, sciences de l'éducation, psychologie et ingénierie.

Parmi les thèses que j'ai codirigées, 12 l'ont été avec des universités non françaises de Belgique, Tunisie, Maroc, Afrique du Sud (Université du Cap), Norvège (*Artic University of Norway*) et Suède (*Stockholm School of Economics*).

Au niveau des jurys pour lesquels j'ai été sollicité, 32 ont concerné des universités françaises et 37 des universités internationales. J'ai donc agi en tant que rapporteur (*external examiner*) dans des universités de 14 pays différents : Afrique du Sud (3 jurys), Australie (3 jurys), Belgique (6 jurys), Danemark (1 jury), Espagne (2 jurys), Estonie (1 jury), Finlande (4 jurys), Hollande (3 jurys), Italie (4 jurys), Malaisie (4 jurys), Norvège (1 jury), Royaume-Uni (2 jurys), Suède (1 jury), Tunisie (2 jurys).

Je reconnais que cette expérience internationale m'a beaucoup apporté et donné à voir sur des différences institutionnelles et culturelles entre les pays et parfois entre les universités d'un même pays. D'une manière générale, la soutenance de thèse constitue l'étape ultime, rite initiatique quasi universel, d'un processus qui s'est déroulé sur plusieurs années, généralement trois ou quatre. Elle est précédée d'une évaluation qui est réalisée par des évaluateurs externes (dans la plupart des cas, deux évaluateurs sont désignés), qui ont été sollicités sur la base de leur expertise en relation avec le sujet de la thèse. Les rapports qui sont rédigés par les experts évaluateurs suivent des procédures précises tant au niveau du fond (ce qui doit être évalué) que de la forme (restitution des conclusions). Je dirai, à ce niveau, que les instructions communiquées aux évaluateurs sont plus précises que celles en usage dans les universités françaises. Dans la plupart des pays, les rapports doivent être réalisés en utilisant un formulaire dans lequel figurent les différents points (parfois sous la forme de questions auxquelles il faut répondre) sur lesquels l'évaluation doit porter. Il est également souvent

demandé aux évaluateurs, en leur demandant de choisir une recommandation parmi plusieurs, de conclure sur la recevabilité de la thèse et la possibilité d'organiser la soutenance.

Dans certains pays, en Belgique par exemple, la soutenance officielle et publique est précédée d'une soutenance/discussion des travaux en comité restreint (superviseur(s) et évaluateurs externes) à l'issue de laquelle des demandes de modification portant sur des points précis peuvent être exigées. Ce travail de révision repousse la date de soutenance officielle et la rend dépendante d'une nouvelle évaluation qui sera faite afin d'apprécier dans quelle mesure les commentaires et suggestions, objet de la révision, ont été pris en compte. Cependant, il n'y a pas toujours uniformité entre les universités d'un même pays, comme mon expérience avec des comités de thèse belges en témoigne, laquelle révèle des différences entre les universités wallonnes et flamandes.

En Hollande, le poids des évaluateurs externes apparaît moins important qu'il ne l'est dans les autres pays. La soutenance, elle-même, s'inscrit dans une dimension très protocolaire, qui se traduit par une mise en scène très précise. Les membres du jury entrent dans la salle où se déroule la soutenance en file indienne et dans un ordre établi. Après l'exposé du doctorant, chaque membre du jury dispose d'un temps préalablement défini pour commenter les travaux, limitant ainsi les possibilités d'une véritable discussion. Le président de séance peut interrompre toute personne dépassant son temps de parole.

Dans les pays du nord de l'Europe (Norvège, Finlande, Danemark, Estonie) les soutenances suivent une logique institutionnelle différente de celle que nous connaissons en France et dans d'autres pays européens. Les soutenances sont basées sur une discussion scientifique qui « oppose » le ou la doctorant(e) à un ou parfois deux « opposants » (*opponent*). Cette discussion peut durer d'une heure et demie jusqu'à plus de trois heures (il n'y a pas de limitation de temps) et ne fait intervenir aucune autre personne, le jury se limitant à une, voire deux personnes. J'ai été personnellement un « *opponent* » dans tous les jurys auxquels j'ai participé dans ces pays. L'exercice est difficile, en tout cas de mon point de vue, et demande une préparation importante dans la mesure où il est question d'entrer dans un dialogue approfondi et de longue durée sur une recherche doctorale et dans une langue qui n'est pas sa langue maternelle.

En Finlande, une tenue stricte est imposée, chemise blanche, nœud papillon, gilet blanc ou noir, costume queue-de-pie noir. Cette tenue est fournie par l'université. En Hollande la toge est privilégiée. Dans les autres pays, la tenue est libre.

J'ai toujours été agréablement surpris du respect qu'ont les personnes présentes vis-à-vis des membres du jury. En Scandinavie et en Hollande, les personnes qui assistent à la soutenance se lèvent lors de l'entrée en scène du jury. En Finlande, l'*opponent* est systématiquement invité à une *party*, qui se déroule en fin de journée. Il ou elle est le personnage central de la soirée et quelle ne fut pas ma surprise lorsque participant à ma première soutenance de thèse en Finlande et interrogeant le doctorant placé à mes côtés, je lui demandais pourquoi personne ne se levait pour aller se servir au buffet, il me répondit que toutes les personnes présentes attendaient que j'aille me servir d'abord avant d'en faire autant. Quel décalage avec ce que nous avons l'habitude de vivre dans d'autres contextes !