

# PUBLISH... AND PERISH !

L'obsession du monde académique pour la rédaction d'articles dans les revues les mieux cotées fait-elle vraiment avancer les sciences de gestion ? Nous soutenons au contraire que l'évaluation de la recherche à l'aune du nombre et des « étoiles » des publications éloigne les « publiants » de la recherche ! Nous défendons dans cet article des formes de recherche plus proches des objets étudiés, des formes de recherche qui ne trouvent pas nécessairement leur place dans les articles formatés des revues, mais qui permettent davantage d'innovations et de créativité.

Par Sylvie CHEVRIER\*

À chaque nouvelle édition du classement des universités et grandes écoles dit de Shanghai, on scrute de près la remise des prix. Les institutions françaises, même si elles font toujours piètre figure, progressent ! Si l'on en croit cet indicateur, la recherche se porterait mieux dans notre pays. Pourtant, à observer les pratiques dans la discipline de la gestion, on pourrait conclure que c'est l'inverse qui se produit. C'est ce que ce texte va s'efforcer de montrer, avant de soutenir des voies de recherche sans doute plus pertinentes et certainement plus stimulantes.

## DES RITUELS DE PUBLICATION PLUS SCLÉROSANTS QUE SIGNIFIANTS ?

Regardons de plus près en quoi consiste aujourd'hui la publication d'un article dit de recherche, en gestion.

\* Professeure à l'Université Paris-Est Marne-la-Vallée – Directrice adjointe de l'Institut de Recherche en Gestion (IRG).

La première chose qui ne manque pas de nous frapper, c'est le fait que la rédaction des articles est aussi ritualisée qu'une messe. La structure des différentes parties est invariable, d'un article à l'autre : revue de littérature – cadre théorique (ou conceptuel, c'est selon) – méthodologie – résultats – discussion. Il n'est pas rare que les auteurs ne se donnent même pas la peine de nommer, dès le titre, le thème de la revue de littérature, les résultats saillants ou les éléments clés de la discussion. Il leur suffit d'indiquer au lecteur à quelle étape formelle il en est, sans apporter d'éléments de fond pour l'émoustiller, stimuler sa curiosité intellectuelle et l'inviter ainsi à poursuivre sa lecture. Nul doute que certaines recherches suivent effectivement ce protocole : le chercheur y épluche patiemment le champ qui l'intéresse, identifie ce fameux « trou » (*gap*) dans la littérature et engage un protocole de recherche systématique à partir de sa question de recherche. Cependant, combien de recherches naissent d'abord d'un thème plus ou moins précis et de l'opportunité d'un terrain, d'une possibilité de financement sur une thématique que le chercheur a déjà fréquentée, du problème précis et contextualisé d'une entreprise ou de toute autre situation qui n'a que peu à voir avec une lecture attentive de l'état de l'art qui traque les lacunes des recherches existantes.

Qui ne s'est jamais efforcé de faire rentrer au forceps une recherche issue du terrain dans le corset du format d'un article ?

Tout y devient artificiel. La revue de littérature est constituée *a posteriori* pour mettre en évidence de la façon la plus habile possible ce fameux « trou » dans la littérature, que le papier s'efforcera de combler. Là où la recherche est pensée nouvelle, création, sortie du cadre, l'écriture d'un article est soumission à un carcan. Pour *soumettre* un article – que ce verbe est bien choisi ! – il faut, et c'est bien la moindre des choses, se soumettre à la politique éditoriale de la revue. Quel enfermement !

Revenons un instant à la revue de littérature. Sans même mentionner les cas où les références citées n'ont pas été sérieusement lues (ce que l'on constate parfois à ses dépens en voyant notre nom accolé à une idée que l'on est bien certain de n'avoir jamais voulu défendre), on peut douter de la valeur ajoutée apportée par cette revue de littérature. Dans bien des cas, il s'agit d'un exercice davantage symbolique et politique qu'intellectuel. Il convient de ne pas oublier quiconque pourrait être susceptible et, surtout, de citer soigneusement tous ceux qui ont déjà commis un article dans la revue que l'on vise, ou encore, plus prosaïquement, de satisfaire un rapporteur.

Quelle est réellement la dette intellectuelle de l'auteur envers ceux qu'il cite ? « Faire scientifique » exige de s'appuyer sur des sources, dès lors, on aura à cœur d'en aligner, à l'appui de la moindre évidence : « La gestion des organisations est complexe [Unetelle, 2010 ; Untel, 2011] » !

On préférera un auteur récent – sa contribution fût-elle indigente – à un auteur ancien. Ainsi, l'une de mes étudiantes, qui citait *Le phénomène bureaucratique*, s'est vu rétorquer qu'une référence datant de 1963, c'était quand même « un peu vieux » ! Ne faudrait-il pas faire preuve de davantage de discernement et distinguer, dans chaque contribution du passé, ce qui est daté et étroitement lié à un contexte socio-historique, de ce qui a une portée générale. S'il est vrai qu'il n'y a plus guère d'entreprise qui ressemble aujourd'hui à l'agence comptable des années 1950, la logique des jeux de pouvoir mise au jour au sein de cette dernière conserve aujourd'hui encore son pouvoir explicatif pour d'autres organisations.

La partie méthodologique de l'article comporte elle aussi sa litanie de saints. Par exemple, celui qui a retenu une approche qualitative citera Saint Miles et Saint Huberman, Saint Yin et Saint N'VIVO (en n'oubliant pas de préciser le numéro de la version de ce logiciel, la dernière, de préférence). S'il s'agit de recherches quantitatives, on s'en remettra à Saint Alpha de Cronbach et à Saint Intervalle de confiance...

Les résultats constituent la partie la plus diversifiée d'un article à l'autre, celle que l'on attend avec impatience, en espérant quelque révélation. L'appareillage

méthodologique rend toutefois la présentation de cette section rébarbative. Mais, surtout, les hypothèses sont généralement peu émouvantes, la variance expliquée est souvent faible et les explications des résultats obtenus sont souvent réduites à des conjectures. En effet, dans bien des cas, la réalité étudiée n'est connue qu'au travers des questionnaires, des documents institutionnels de type bilan annuel, au mieux d'entretiens, c'est-à-dire au travers du discours de l'entreprise sur elle-même, et donc d'une mise en scène. Les « sciences de gestion », de par des choix méthodologiques adaptés au format de l'article, s'exposent trop souvent à n'être qu'une science des discours sur la gestion.

Vient ensuite le sermon, avec les « implications managériales ». Toute recherche en gestion se doit d'avoir des implications managériales immédiates, et tout bon manager se doit de suivre ces avancées de la science. On pourra cependant s'interroger sur la pertinence de nombre de ces recommandations, dont le caractère pointu n'a d'égal que la futilité. D'autres fois, on enfoncera quelques portes ouvertes en conseillant aux « praticiens » d'être plus vigilants sur tel ou tel risque, ou d'être plus attentifs à développer et à diffuser tel ou tel type de connaissance.

Cependant, la portée de ces recommandations est inévitablement tempérée par des « limites de la recherche », qui appellent inexorablement d'autres recherches approfondies pour confirmer ce que l'auteur a cru pouvoir conclure sur un échantillon réduit. La messe est dite.

## LA TYRANNIE DU *GLOBISH*

Il nous faut aussi évoquer la question de la langue. Il va de soi qu'il convient désormais de publier en anglais – plus précisément en *Globish* – si l'on veut pouvoir être lu à l'échelle planétaire. L'idée que la dynamique des rapports sociaux dans l'entreprise puisse être enracinée dans un contexte historique, social et culturel donné, et que les résultats obtenus dans une PME marseillaise ne puissent pas nécessairement s'additionner (comme on le fait, par juxtaposition, dans une revue de littérature) à la connaissance produite sur un échantillon de grandes entreprises de Shanghai, ne semble pas être des plus partagées.

Si la loi de la gravité s'applique dans les mêmes termes à Shanghai et à Marseille, en est-il de même pour ce qui régit les fonctionnements sociaux ? Cela mériterait que l'on s'interroge davantage sur les possibilités de rapprochements de nos recherches. En réduisant la dynamique de l'entreprise à des construits abstraits décontextualisés, on mesure des relations censées être universelles alors qu'elles pourraient bien ne pas correspondre partout à une même réalité. Il ne s'agit pas bien sûr de plaider pour un protectionnisme de la

recherche. Il est bien sûr fécond de travailler en sciences humaines et sociales en ayant une grande largeur de vue, comme le montre aujourd'hui l'émergence de l'histoire globale. Cependant, il faudrait s'interroger sur la manière d'articuler entre eux des résultats produits localement.

Il reste heureusement des « publiants » qui daignent encore « soumettre » des articles en français (en guise, sans doute, de première étape, avant la traduction salvatrice). Hélas, un nombre croissant d'entre eux nous attriste par leur faible qualité linguistique : les articles sont écrits dans un français qui alterne le jargon scientifique (et sa cohorte de -ismes), le jargon de l'entreprise (par exemple, on ne gère plus des personnes, ni même des ressources humaines, mais des talents) et ce qu'il faut bien parfois qualifier de mauvais français. Qu'il paraît bien loin cet Howard Becker qui nous a montré l'intrication entre l'exercice d'écriture et la recherche en sciences sociales (1) ! De grâce, quittons notre bas latin, nous n'en serons que plus accessibles !

(1) BECKER (Howard), *Écrire les sciences sociales*, Economica, 2004.

## DISTINGUER PUBLICATION ET RECHERCHE

La publication et la recherche sont deux choses différentes. Les confondre ou, plus exactement, faire du nombre de publications un indicateur de l'activité de recherche, induit des effets pervers.

On tient là, à mon sens, un de ces « indicateurs pastèques » (verts à l'extérieur, mais rouges à l'intérieur). La discipline de la gestion est parmi les mieux placées pour savoir que les indicateurs, qui ne devraient être (comme leur nom le suggère) qu'indicatifs, ont un effet très structurant sur les pratiques et qu'ils peuvent entraîner des dérives dangereuses pour une institution (2).

Où sont, en gestion, les débats d'idées ? Certains commentaires d'évaluateurs laissent pantois : « C'est une réflexion, ce n'est pas de la recherche ! ».

Où sont les controverses ? Ailleurs que dans les articles commis par des auteurs qui, pour avoir plus de

(2) BERRY (Michel), *Technologie invisible*, CRG, 1983.



« Pour quelques penseurs et innovateurs, combien y a-t-il de moutons ? », un âne enseignant dans une école de perroquets ("A Pre-parrot-ory School for young gentlemen"), lithographie colorée à la main, Royaume-Uni, 1845.

Photo © Coll. Dagli Orti / Amoret Tanner Goll.

chances d'être publiés, s'efforcent de ne froisser personne.

La publication se situe trop souvent entre allégeance et conformisme, quand la recherche est liberté et créativité. Pour quelques penseurs et innovateurs, combien y a-t-il de moutons ? C'est que le système d'évaluation nous y invite, qu'il s'agisse de la menace pour les « non publiants » d'être des « sans-papiers » ou, au contraire, de la promesse pour les « publiants » de bénéficier de primes et d'heures de décharge de cours. Et pourtant, quoi de plus intéressant que de sortir de son laboratoire pour aller voir une entreprise sur le terrain, découvrir comment elle prospère malgré tous ses dysfonctionnements, de rencontrer des acteurs, d'apprendre de leur expérience, de partager des savoirs, de prendre le risque de faire des recommandations concrètes à des interlocuteurs incarnés, d'avoir l'humilité de les expérimenter ? Quoi de plus stimulant que ces rencontres, ces découvertes, ces intuitions après avoir longuement travaillé le matériau ? Quoi de plus palpitant que de mettre patiemment à l'épreuve l'idée ayant émergé du dialogue avec le terrain ? C'est ça, la recherche ! Mais il est vrai que ce n'est certainement pas le plus court chemin pour publier des articles dans des « revues académiques classées ».

Efforçons-nous donc de faire d'abord de la recherche, publions-la ensuite. D'ailleurs, un chercheur français reconnu au plan international et ayant publié de nombreux articles, confesse n'en avoir jamais soumis un seul. Il est sollicité par des éditeurs parce qu'il a produit une recherche suffisamment digne d'intérêt pour être diffusée *via* des ouvrages.

## ÉVALUER AUTREMENT LA RECHERCHE EN GESTION

À l'heure où la sphère économique et sa cohorte d'outils de gestion ont envahi la sphère sociétale, qu'elles dominent désormais, il est urgent de s'interroger sur le fonctionnement et, par conséquent, sur le management de nos institutions. Nous connaissons, par exemple, les coûts sociaux exorbitants d'une mauvaise gestion des risques ; les enjeux de la recherche en gestion sont donc loin d'être négligeables.

Je n'ai pas la naïveté de rêver de la recherche comme d'un monde d'idées pures, exempt d'appétits carriéristes et mû par une quête désintéressée de savoirs. Latour (3) a, dans des recherches passionnantes, suffisamment décortiqué la fabrique de la science, avec sa cohorte d'intérêts et de rivalités, pour que l'on renonce à un tel mythe. En outre, l'accès aux entreprises en tant que terrains de recherche n'est pas sans restriction ni à l'abri de toute tentative d'exercer un contrôle sur le

discours scientifique produit. Une prudente distance entre entreprises et chercheurs est sans doute la situation qui présente le moins de risques pour tous, et la rareté du dialogue réflexif entre les deux mondes est certainement imputable aux deux parties.

On peut quand même imaginer un système qui encouragerait la recherche en valorisant des travaux originaux et/ou qui ne trouvent pas à long terme à s'exprimer dans des articles formellement très contraints. Les ouvrages et les rapports de recherche, par exemple, qui offrent davantage de place pour restituer la complexité des terrains étudiés, ont pleinement leur place parmi les contributions à la connaissance.

La seule valorisation des articles a pour effet d'écartier des recherches les sujets d'envergure qui nécessitent un lourd investissement en temps. Ainsi, en *marketing*, on privilégie les analyses microsociologiques parce que la complexité des recherches au niveau macro-social les rend difficiles à publier dans l'espace restreint d'un article (4). Même les contrats ANR, qui offrent un financement pluriannuel et dont l'horizon à moyen terme pourrait conférer aux chercheurs une plus grande marge de manœuvre, exigent de préciser *a priori* la forme des résultats attendus et les stratégies de valorisation.

Les candidats à des postes universitaires en viennent à affirmer, sans frémir, que leur objectif est de publier, dans l'année même, dans une revue de rang A ! Sur quel objet, à partir de quelles questions ? Cela n'est pas précisé... Ce n'est sans doute pas si important.

Les jeunes chercheurs sont désormais socialisés dans de multiples ateliers aux processus qui permettent de publier. Il n'est point de colloque sérieux qui n'ait pas son catéchisme. Les sessions *Meet the Editors* font salles combles. La tension est patente compte tenu des enjeux en termes de carrière pour chacun.

Il est grand temps de cesser de recenser les chercheurs « publiants » et les « non publiants » et d'évaluer plutôt les chercheurs dont la vision de l'activité de recherche va bien au-delà de la seule publication dans des revues classées. Il faut avoir la sagesse de renoncer à un indicateur (le nombre des publications) aussi dangereux qu'il est commode, faute de quoi la publication l'emportera au détriment de la recherche. La recherche en gestion est nécessaire : gérer et comprendre, comprendre et gérer... Des fondamentaux qui semblent pourtant bien loin quand, à des fins d'évaluation de la recherche, on ne compte même plus les publications d'un chercheur, mais on se borne à additionner les étoiles supposées des supports dans lesquels il fait paraître des articles ! Les chercheurs arborent fièrement ces étoiles comme s'il s'agissait de décorations militaires. L'heure du choix est venue entre respecter strictement la discipline ou sortir du rang ! ■

(3) LATOUR (B.) & WOOLGAR (S.), *La vie de laboratoire, la production des faits scientifiques*, Éditions La Découverte, 1993.

(4) Selon ARNOULD (Éric J.) & THOMPSON (Craig J.), "Consumer Culture Theory: twenty years of research", *Journal of Consumer Research*, 31 (4), pp. 868-882, March 2005.