



**HAL**  
open science

## **Publish... and Perish!**

Sylvie Chevrier

► **To cite this version:**

Sylvie Chevrier. Publish... and Perish!. Gérer et Comprendre. Annales des Mines, 2014, Annales des mines, 115, pp.18-21. <hal-01122461>

**HAL Id: hal-01122461**

**<https://hal.science/hal-01122461v1>**

Submitted on 4 Mar 2015

**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.



Copyright - All rights reserved

## **Publish and Perish!**

Paru dans **Gérer & comprendre**, mars 2014, n°115, p. 18-21.

### **Sylvie Chevrier**

Professeure à l'Université Paris-Est Marne-la-Vallée

Directrice adjointe de l'Institut de Recherche en Gestion (IRG)

A chaque nouvelle édition du classement de Shangaï, 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. 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.

La première chose qui ne manque pas de frapper est que les articles sont aussi ritualisés 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 suffit d'indiquer au lecteur à quelle étape on en est, sans éléments de fond pour l'émoustiller et stimuler sa curiosité intellectuelle l'invitant ainsi à poursuivre sa lecture.

Nul doute que certaines recherches suivent effectivement ce protocole : le chercheur 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 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. Soumettre un article, en effet, le mot est bien choisi, il faut, c'est la moindre des choses, se soumettre à la politique éditoriale de la revue. Quel enfermement !

Revenons un instant sur la revue de littérature. Sans même mentionner les cas où les références citées ne sont pas 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 n'avoir jamais voulu défendre - on peut douter de la valeur ajoutée de 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 qui sont cités ? Faire scientifique exige de s'appuyer sur des sources, dès lors, on aura à cœur d'en aligner à côté de la moindre évidence : La gestion des organisations est complexe (Unetelle, 2010 ; Untel, 2011) ! On préférera un auteur récent, sa contribution fut-elle indigente, à un auteur ancien. Ainsi, l'une de mes étudiantes qui citait *Le phénomène bureaucratique* s'est vu rétorquer qu'une référence de 1963, c'était quand même un peu vieux ! Ne faudrait-il pas davantage de discernement pour distinguer dans chaque contribution du passé, ce qui est daté et étroitement lié à un contexte socio-historique et 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 conserve son pouvoir explicatif dans d'autres organisations.

La partie méthodologique comporte elle aussi sa litanie des Saints. Par exemple, celui qui a retenu une approche qualitative citera Saint Miles & Saint Huberman, Saint Yin et Saint N'VIVO, en précisant le numéro de la version du logiciel, la dernière de préférence. Dans les recherches quantitatives, on s'en remet à Saint Alpha de Cronbach et 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 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 souvent faible et les explications des résultats obtenus réduites à des conjectures. En effet, dans bien des cas la réalité étudiée n'est connue qu'à travers des questionnaires, des documents institutionnels de type bilan annuel, au mieux des entretiens, c'est-à-dire à travers un discours de l'entreprise sur elle-même, 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 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 diffuser tel ou tel type de connaissance. Cependant, la portée de ces recommandations est inévitablement tempérée par les « 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 - pour être lu à l'échelle planétaire. L'idée que la dynamique des rapports sociaux dans l'entreprise soit enracinée dans un contexte historique, social et culturel 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 à Shangāi ne semble pas répandue. Si la loi de la gravité s'applique dans les mêmes termes à Shangāi 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 universelles qui 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 avec une vue large en sciences humaines et sociales comme le montre aujourd'hui l'émergence de l'histoire globale par exemple. Il faudrait s'interroger cependant sur la manière d'articuler 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 la qualité de la langue ; les articles sont écrits dans un français qui alterne le jargon scientifique (et sa cohorte de -isme), 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 appeler parfois un mauvais français. Qu'il paraît loin Howard Becker qui nous montre l'intrication entre l'exercice d'écriture et la recherche en sciences sociales<sup>1</sup>. De grâce, quittons notre bas latin pour être plus accessibles.

### **Distinguer publication et recherche**

Publication et recherche sont deux choses différentes. Les confondre, ou plus exactement compter les publications en guise d'indicateur de la recherche, induit des effets pervers. On tient là à mon sens un de ces « indicateurs pastèques » : vert à l'extérieur mais rouge à l'intérieur. La discipline de la gestion est parmi les mieux placées pour savoir que les indicateurs qui ne devraient être, comme le nom le suggère, qu'indicatifs ont un effet très structurant sur les pratiques et peuvent entraîner des dérives dangereuses pour une institution<sup>2</sup>. 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 dont les auteurs, pour avoir plus de 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 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 de primes et de décharges de cours pour les « publiants ».

Et pourtant, quoi de plus intéressant que de sortir de son laboratoire pour aller voir sur le terrain une entreprise ? Découvrir comment elle prospère malgré tous ses dysfonctionnements ; rencontrer des acteurs, apprendre de leur expérience, partager des savoirs, prendre le risque de faire des recommandations concrètes à des interlocuteurs incarnés, 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 qui a émergé du dialogue avec le terrain ? C'est de la recherche, mais ce n'est certainement pas le plus court chemin pour publier des articles dans des « revues académiques classées ».

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

---

<sup>1</sup> Howard Becker, *Ecrire les sciences sociales*, Economica, 2004

<sup>2</sup> Michel Berry, *Technologie invisible*, CRG, 1983.

## Evaluer autrement la recherche en gestion

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

Je ne rêve pas naïvement de la recherche comme d'un monde d'idées pures, sans appétits carriéristes et mû par une quête désintéressée de savoirs. Latour<sup>3</sup> a, dans des recherches passionnantes, suffisamment décortiqué la fabrique de la science, 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 tentative de contrôle du 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 incombe certainement aux deux parties.

On peut quand même imaginer un système qui encouragerait la recherche en valorisant des travaux originaux et/ou à long terme qui ne trouvent pas à s'exprimer dans des articles formellement très contraints. Ouvrages et 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 écarte des recherches les sujets d'envergure qui nécessitent un lourd investissement dans le temps. Ainsi en marketing, on privilégie les analyses micro-sociologiques parce que la complexité des recherches au niveau macro-social les rend difficiles à publier dans l'espace restreint d'un article<sup>4</sup>. Même les contrats ANR qui offrent un financement pluriannuel et dont l'horizon à moyen terme pourrait conférer 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 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 salle comble. La tension est patente compte-tenu des enjeux de carrière pour chacun.

Il est temps de cesser de recenser les chercheurs « publiants » et « non publiants » et d'évaluer plutôt les chercheurs avec une vision de l'activité de recherche élargie bien au-delà de la publication dans des revues classées. Il faut avoir la sagesse de renoncer à un indicateur aussi commode que dangereux, 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

---

<sup>3</sup> B. Latour, S. Woolgar, *La vie de laboratoire, la production des faits scientifiques*, Editions La découverte, 1993.

<sup>4</sup> Selon Eric J. Arnould et Craig J. Thompson, Consumer Culture Theory : twenty years of research, *Journal of Consumer Research*, March 2005, 31 (4) 868-882.

la recherche, on ne compte même plus les publications d'un chercheur mais on additionne les étoiles supposées des supports dans lesquels il fait paraître des articles ! Les chercheurs arborent fièrement ces étoiles comme des grades militaires. L'heure des choix est venue : respecter strictement la discipline ou sortir du rang ?