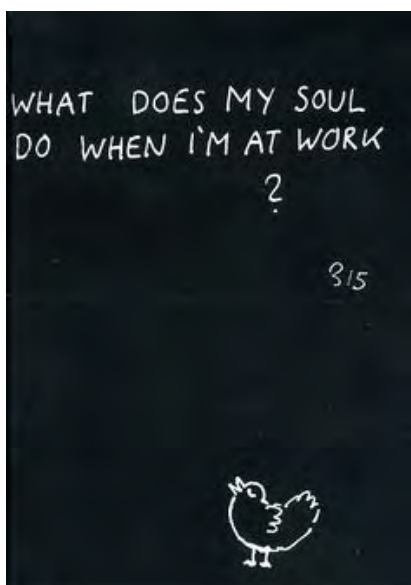


Dossier : Écrire et publier

A wise question from Flishli & Weiss



Plusieurs articles ont été consacrés, dans le *Libellio*, à l'écriture et à la publication, dont notamment ceux de Paul Duguid (2007) et d'Hervé Laroche (2015).

Le sujet est brûlant avec le poids des classements des revues dans l'évaluation des chercheurs et la pression à la publication, et nous avons décidé d'y consacrer un dossier.

Franck Aggeri revient sur l'obsession de la productivité et la fabrique du chercheur publiant. Il oppose au modèle qui tend à s'imposer à nous aujourd'hui celui des singularités dans la recherche.

En raison des échéances à tenir ou de la lassitude, la plupart des articles et des communications sont envoyés à la va-vite et sans

un dernier contrôle. Sea Matilda Bez, Héloïse Berkowitz et Mathias Guérineau proposent aux auteurs une *check-list* très utile de points à vérifier avant d'opérer un envoi.

Héloïse Berkowitz s'intéresse aux alternatives qui existent aujourd'hui au processus de publication traditionnel.

Enfin, un texte se centre, en amont de la publication elle-même, sur les affres de l'écriture et la manière de les conjurer ■

Références

Duguid Paul (2007) "Comment (ne pas) être publié dans une revue américaine", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 3, n° 1, pp. 10-12.

Laroche Hervé (2015) "Sur le professionnalisme dans la recherche", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 11, n° 3, pp. 89-93.



Un auditeur attentif

L'obsession de la productivité et la fabrique du chercheur publiant

Franck Aggeri

MINES ParisTech, PSL Research University, CGS-i3

À quoi rêvent les jeunes doctorants en gestion lorsqu'ils débutent leur thèse ? Leurs aspirations ne diffèrent pas fondamentalement de celles des doctorants d'autres disciplines : ils valorisent l'autonomie supposée du métier, la réflexion et les discussions intellectuelles, la lecture, la création, l'écriture, la pédagogie. Cette vision romantique du métier est souvent renforcée par la rencontre avec des enseignants-chercheurs qui leur ont donné le goût de la réflexion, leur ont fait découvrir l'esthétique de l'écriture et de l'argumentation, des textes marquants ou des recherches de terrain originales. Bref, ils rêvent souvent de devenir des enseignants-chercheurs singuliers.

Modèle des singularités vs modèle productif

Le modèle des singularités dans la recherche, rappelle Lucien Karpik, est celui auquel se réfèrent traditionnellement les chercheurs. Il repose sur une orientation symbolique « *autour d'un ensemble de normes et de valeurs classiques : la découverte comme finalité, l'importance de l'originalité, de l'ambition et du plaisir intellectuel, un imaginaire enraciné dans l'histoire de la science, la position centrale du jugement des pairs, le pouvoir collégial ou semi-collégial, une conception du métier organisée autour de l'indépendance individuelle, une compétition animée par la volonté d'être le premier à découvrir et le premier à publier, le premier reconnu et le premier primé* » (Karpik, 2012, p. 119).

À rebours du modèle des singularités, se développe depuis quelques années, notamment en économie et en sciences de gestion, un modèle productif qui repose sur une performance « objective » mesurée à partir d'une métrique simple : le nombre de publications de rang A.

À la moulinette de l'évaluation académique

Le modèle productif est devenu, au fil des années, le modèle dominant dans les *business schools* au plan international. Une fois leur thèse en poche, les jeunes chercheurs ne doivent pas produire un article de temps à autre mais en produire beaucoup et régulièrement pour espérer obtenir leur *tenure*. C'est le *publish or perish*, selon la formule fameuse reprise par Ann Will Harzing. Pour obtenir une titularisation dans les *business schools* les plus prestigieuses au Royaume-Uni par exemple, la règle est celle du 4x4 : quatre publications dans des revues de rang A en quatre ans (Alvesson & Spicer, 2016). La pression à la publication est ensuite constamment maintenue par le management de ces institutions à travers des systèmes d'incitation (Laroche, 2015).

Les effets d'une telle logique sur le plan individuel et collectif commencent à être palpables aussi bien au plan collectif qu'individuel. Au plan collectif, le rendement global du système est extrêmement faible. Ainsi, les taux de rejet pour les plus grandes revues sont compris entre 95 et 99 %. Celles-ci sont littéralement submergées de soumissions dont le nombre a explosé en même temps que l'alignement progressif des carrières et des rémunérations sur le nombre de publications.

Au plan individuel, le modèle productif engendre une course épuisante à la publication. Pour faire partie des élus, il faut accepter la loi d'airain des revues académiques : soumettre pour obtenir un « *revise and resubmit* » qui n'est que le début d'un parcours du combattant qui peut durer deux, trois ans, voire davantage. Trois tours constituent en gros la norme. Mais cela peut être bien davantage dans les meilleures revues. À chaque tour, il faut non seulement apporter des modifications au manuscrit mais également répondre point par point aux évaluateurs.

Pour ceux qui ont fait l'apprentissage des codes de la publication et développé des compétences à produire des connaissances codifiées, le taux de succès peut être beaucoup plus élevé. Mais quiconque a fait l'exercice de la publication dans ces revues a fait l'expérience de l'échec. Pour réussir, il faut d'abord avoir échoué et surmonté les frustrations des échanges avec des évaluateurs anonymes tout puissants.

Une des conditions pour arriver au stade de la publication est d'accepter de composer avec les critiques des évaluateurs. L'article publié est souvent assez éloigné de la première version proposée par les auteurs. La pratique de l'évaluation en triple aveugle confère à l'évaluateur un pouvoir considérable sur l'évalué. Il ne s'agit pas d'un dialogue entre pairs mais d'une relation asymétrique où l'auteur est sommé de se soumettre aux recommandations, souvent contradictoires, des *reviewers*. Très sollicités, ces derniers ont tendance à privilégier, consciemment ou non, des articles formatés et à se centrer sur des aspects de méthode ou à mobiliser des routines argumentatives. Il faut dire que les revues doivent faire le tri parmi un nombre considérable de propositions de qualité inégales afin d'éviter l'engorgement et l'allongement des délais. Savoir éliminer sans états d'âme des articles est une condition de survie du système. L'évaluateur qui est, lui-même auteur, est d'autant moins enclin à l'indulgence ou à la complaisance qu'il a été sévèrement critiqué lui-même et qu'il a intégré cette logique d'hyper-compétition. Pour certains, le « bizutage » fait ainsi partie du jeu et de la formation du chercheur. Apprendre la discipline doit faire partie du bagage du chercheur et est la condition de réalisation de progrès cumulatifs.

Plus le nombre de tours que subit un article est important, et plus le texte va connaître un formatage et une transformation importants. Lorsque, arrivé au dernier tour, l'auteur se voit suggérer des modifications sur des aspects auxquels il tient beaucoup – par exemple concernant son cadre théorique –, beaucoup acceptent les compromis pour que leur papier ait une chance de sortir. L'article publié est ainsi toujours une co-production des auteurs et des *reviewers* et d'abord un texte qui plaît aux évaluateurs.

Le souvenir, plus ou moins douloureux, que les auteurs gardent de ce processus dépend bien évidemment de la qualité des échanges avec les évaluateurs. Si les premiers ont la chance de tomber sur des évaluateurs constructifs, le processus pourra s'avérer fécond et générateur d'apprentissages et conduire à une amélioration substantielle de l'article. Mais il est rare que les trois évaluateurs aient des appréciations concordantes parce qu'ils ont des cadres théoriques et des préférences souvent différentes. Les auteurs doivent parfois composer avec des recommandations floues, voire contradictoires.

Privilégier certains commentaires plutôt que d'autres est risqué ; à l'inverse, vouloir satisfaire tout le monde peut conduire à affadir l'article et faire perdre le soutien des évaluateurs bienveillants. Il arrive que dans ces situations ambiguës, les auteurs parviennent à converger malgré tout vers un article qui satisfera dans l'ensemble les évaluateurs et sera publié. Mais souvent, ce sera au prix de concessions qui auront profondément transformé le texte sans forcément l'améliorer du point de vue des auteurs. Si vous lisez attentivement certains articles, vous noterez que certains passages ou notes en bas de page semblent avoir été ajoutés artificiellement et nuisent à la fluidité de la lecture ou de la démonstration. Plus fondamentalement, ce processus de sélection, fondé sur l'opinion moyenne des pairs, conduit au rejet des travaux les plus innovants. Beaucoup de travaux ayant valu le prix Nobel à leurs auteurs ont été refusés par de prestigieuses revues à comité de lecture (Osterloh *et al.*, 2008).

Cette hypertrophie de l'activité d'écriture et d'évaluation académique se fait au détriment des autres activités traditionnelles des enseignants-chercheurs (enseignement, recherche de terrain, activités collectives, etc.). Pour maximiser ses chances de réussite, il est souvent déconseillé de pratiquer certains types de recherche. Ainsi, s'engager dans une recherche de terrain approfondie est risqué à la fois parce que tout le temps passé sur le terrain se fait au détriment de l'apprentissage des codes de l'académie ou de la lecture de la littérature, et parce que la masse d'informations collectées sera difficilement valorisable dans les canons des revues académiques. De même, il est souvent déconseillé de travailler sur des bases de données originales dont le coût de collecte et de construction peut s'avérer rédhibitoire par rapport aux exigences de productivité. De façon opportuniste, nombreux sont les chercheurs qui privilégient des terrains ou des méthodes qui minimisent l'effort de construction du matériau. Quant aux cadres théoriques, il est recommandé de discuter les travaux en vogue dans le champ, notamment américains, et de ne pas oublier de citer des articles de la revue visée ou ceux recommandés par les *reviewers*.

Cette course à la publication produit ainsi son lot d'effets pervers. Outre les coûts directs liés à l'activité de publication et de révision, toute une série de coûts cachés ont été identifiés dans la littérature : démotivation des chercheurs, en particulier des motivations intrinsèques qui constituent le moteur traditionnel de la recherche chez les individus, conformisme et renforcement de la « science normale », académisation qui conduit à creuser le fossé avec les praticiens, division des résultats de recherche jusqu'à atteindre la plus petite unité publiable au risque de la superficialité, etc. (Osterloh *et al.*, 2008).

Productivité et marchandisation de la recherche

Si la productivité a acquis un tel poids dans l'évaluation de la recherche, c'est qu'elle s'inscrit dans un mouvement de concurrence généralisée des écoles de commerce et des universités au plan international qui se fonde sur la mesure de la performance. Le champ des *business schools* est devenu un marché international associé à des enjeux financiers considérables. Se différencier de ses concurrents, c'est la perspective



Construction + déconstruction

d'accroître son prestige, d'attirer de meilleurs étudiants, d'augmenter ses frais d'inscription, et comme l'argent est le nerf de la guerre, de recruter les meilleurs chercheurs en leur proposant des rémunérations élevées.

Mais pourquoi les chercheurs les plus publiants seraient-ils les meilleurs ? Dans le modèle des singularités, l'évaluation des enseignants-chercheurs est le résultat d'une évaluation intersubjective par les pairs sur la base de multiples critères qui ne se réduisent pas à des indicateurs quantitatifs. Le problème est que cette évaluation par les pairs s'accommode mal d'une logique marchande fondée sur une mise en concurrence généralisée. En effet, la logique de la singularité fait qu'une production en histoire de la pensée est fondamentalement incommensurable par rapport à une production en finance quantitative : à l'évidence les critères de qualité dans les deux cas diffèrent fondamentalement.

Pour que la concurrence puisse s'exercer, il faut, au contraire, définir des métriques simples qui permettent une mise en équivalence de toutes les productions – quantitatives et qualitatives – et dans tous les domaines de spécialité (Mac Kenzie, 2009). Cette métrique, fondée sur des classements nationaux et internationaux, est la publication de rang A. Le classement des revues construit ainsi une échelle d'équivalence, où toutes choses égales par ailleurs, une publication de rang A en comptabilité, vaut une publication de même rang en finance quantitative, en ethnographie des organisations, en *marketing*, en gestion des ressources humaines, en histoire d'entreprise, etc.

L'avantage supposé de cette démarche est que l'on peut désormais mesurer la productivité d'une institution, d'une équipe et d'un individu : il suffit pour cela de compter le nombre de publications en fonction du nombre d'étoiles associé à chaque revue. Le jeu académique s'apparente désormais à une « piste aux étoiles » (Charreaux & Gervais, 2007) où l'on aligne les bâtonnets. Plutôt qu'une coûteuse machine d'évaluation par les pairs, le management de la recherche dispose enfin d'un outil simple où l'on peut remplacer l'évaluation subjective par les pairs par une évaluation objective que l'on peut facilement automatiser.

Ainsi objectivée, la performance mesurée en nombre de publications de rang A peut ainsi acquérir une valeur marchande : un chercheur qui vaut tant d'étoiles pourra d'autant plus facilement monnayer cette performance qu'elle sera à son tour immédiatement valorisable par l'institution privée qui l'embauche en termes de réputation et d'attractivité, et à terme en revenus supplémentaires. Telle une *star* du ballon rond, le chercheur publiant peut faire jouer la concurrence pour obtenir un salaire et des primes élevés. À l'instar des vedettes du ballon rond, les meilleures institutions s'arrachent à prix d'or les vedettes académiques, alimentant une bulle spéculative qui renforce les inégalités salariales dans des proportions considérables, ainsi que les frustrations de ceux qui n'en bénéficient pas.

L'hyper-compétition entre institutions privées a non seulement favorisé la surenchère salariale mais également la négociation des conditions de travail. Une nouvelle catégorie a ainsi émergé, les « *suitcase professors* ». Cette formule imagée désigne des vedettes académiques, très mobiles, embauchées à prix d'or mais qui sont, en pratique, absents de l'institution. Pour ces chercheurs, leur vie académique est indépendante de leur rattachement institutionnel : ils vivent aux États-Unis, au Royaume-Uni ou ailleurs, voyagent à travers le monde en fonction des colloques, invitations et collaborations et travaillent pour des institutions basées à Singapour,

Helsinki, Dubaï ou ailleurs. Leur seul rattachement à l'institution qui les paye est la signature dans les articles qu'ils écrivent. Ce fonctionnement a une contrepartie : comme les étudiants qui payent très cher leurs études réclament des enseignements en face-à-face et du tutorat, les institutions sont contraintes d'embaucher en plus de ces vedettes académiques, un bataillon de chargés de cours généralement mal payés et corvéables à merci. S'instaure ainsi un fonctionnement à deux vitesses entre l'activité de recherche tournée vers l'académisme, et l'activité d'enseignement et de tutorat assurée par des enseignants et consultants.

La constitution d'une élite académique mondiale

Pour qu'un tel système ait pu émerger et perdurer, il a fallu le soutien actif d'une partie de la communauté académique. Qui sont ses défenseurs et quelles sont leurs motivations ?

Les motivations financières ne sont pas négligeables, notamment aux États-Unis, où l'argent est l'étalon de la réussite sociale. Mais l'essentiel est ailleurs : l'enjeu est d'abord symbolique et concerne la recherche du prestige. Pour reprendre des concepts chers à Pierre Bourdieu, la distinction et la domination sont, en effet, des aspirations très présentes parmi les chercheurs qui visent « l'excellence scientifique » et ambitionnent d'appartenir à l'élite académique mondiale (Alvesson *et al.*, 2016).

Dans le référentiel des singularités, la distinction est d'autant plus difficile à établir qu'elle repose sur des critères multiples et subjectifs et qu'elle s'insère dans des controverses scientifiques qui constituent le lot commun de la dynamique scientifique. Dans le référentiel de la performance quantifiée, les chercheurs publiants, au-delà de leurs orientations théoriques, épistémologiques ou méthodologiques, peuvent se retrouver sur le fait qu'ils publient dans des revues sélectives qui les distinguent de la masse des chercheurs.

Dans le jeu académique, le contrôle des revues est évidemment un enjeu crucial car c'est un moyen d'instaurer concrètement des relations de domination en imposant des normes de publication qui seront d'autant plus structurantes que le prestige de la revue – et donc les gains en termes de réputation et de revenus – sont grands. Rédacteurs, comme *reviewers*, jouent également un rôle de prescription central : en suggérant aux auteurs de discuter tel ou tel travail, ils participent à la configuration des champs, à l'émergence ou à la domination de certaines théories sur d'autres.

Pour que cette approche élitiste s'impose naturellement comme la norme de jugement dans le champ scientifique, il est impératif de ne pas remettre en cause la métrique des publications de rang A. Quoique chacun pense intimement de la qualité de telle ou telle discipline ou de telle ou telle revue, ceux qui veulent en faire partie doivent accepter le primat de cette norme. Que certains se mettent à critiquer la légitimité des classements et tout ce système de hiérarchisation symbolique pourrait être remis en cause.

Dans cette perspective, la production de classements est un enjeu central pour les représentants de l'élite académique. Il est notamment crucial que les revues de rang A soient toujours les mieux classées, quelle que soit la méthodologie retenue. Quoi de mieux pour cela que de s'appuyer sur des métriques quantitatives, comme l'*impact factor* et le taux de sélectivité des revues ? Plus l'*impact factor* est élevé, plus la revue a des chances d'être bien classée, d'attirer de nombreux (et parfois de bons) papiers qui vont accroître à leur tour l'*impact factor*. Tout l'effort des revues académiques tend

alors vers cet objectif : pour cela, il faut être adossé à des associations académiques puissantes, être ouvert aux nouveaux courants en vogue, attirer des têtes d'affiche, etc.

Dans cette logique auto-référentielle, le classement joue un rôle clé dans l'établissement d'une logique de domination des uns sur les autres. Mais, me direz-vous, pourquoi la masse des chercheurs accepte-t-elle cette règle du jeu ? Pour que la masse ne se révolte pas contre l'élite, il est important d'associer des représentants de la masse à l'élaboration des classements en leur faisant internaliser l'idée que l'*impact factor* est un critère indiscutable. En contrepartie, on acceptera de classer en rang B ou C des revues de moindre impact qui ne modifient pas la logique du système. Par ailleurs, pour que les revues d'élite puissent afficher des taux de sélectivité élevés, il est indispensable qu'une masse d'articles, même de qualité médiocre, parvienne en permanence. Pour éviter de trop décourager par avance les auteurs, les rédacteurs en chef déploient des trésors d'imagination et de persuasion dans les congrès pour expliquer que tout le monde a sa chance, pour peu qu'il respecte les codes et qu'il s'agit d'un système ouvert fondé sur le mérite.

Le rôle de la police académique

Mais pour que la machine évaluative fonctionne et fasse prévaloir sa discipline à tous, on a besoin également d'une police académique. L'élite académique n'a pas forcément le temps et le goût pour ce genre d'activité. D'autres, en revanche, y trouvent une forme de reconnaissance personnelle. Il s'agit de faire respecter les règles académiques et d'en faire vérifier l'application dans le cadre d'évaluation d'équipes, de laboratoires, d'institutions et d'accréditations diverses. Quiconque aura participé à ces activités d'évaluation a été un jour ou l'autre surpris par le zèle de certains collègues à réduire l'évaluation au comptage de publications et à en tirer des conclusions sur la valeur des individus et des équipes concernés.



*Le livre et son
lecteur, Guggenheim
(12 avril 2016)*

Signe que les enjeux de discipline et de normalisation sont désormais prépondérants, on observe une multiplication de séminaires – souvent payants – intitulés *meet the editors* et la généralisation de séminaires d'écriture où les jeunes chercheurs espèrent découvrir les ficelles qui leur permettront de publier dans les meilleures revues. On leur apprend notamment à construire leur article à partir de l'identification d'un trou dans la littérature (*gap spotting*), ce qui n'est pas sans susciter leur étonnement : comment un jeune chercheur débutant pourrait-il avoir la prétention d'identifier systématiquement un trou dans la littérature ? S'il y a tant de trous, comment expliquer que si peu d'idées nouvelles émergent comme s'en plaignent régulièrement les chercheurs confirmés ? Ils découvrent la réponse

à ces questions plus tard dans leur carrière : le *gap spotting* est d'abord une figure de rhétorique et, à supposer qu'on en identifie, ce sont au mieux des trous de souris, invisibles pour la plupart d'entre nous !

Ces observations renvoient à un point essentiel : ce système d'évaluation ne pourrait étendre son empire sans la participation active des chercheurs de base. Certains rechignent ; d'autres s'engagent dans cette voie avec modération ; d'autres enfin s'y plongent à corps perdu. Mais, au fond, presque tout le monde accepte cette discipline académique qui est tellement cohérente avec l'air du temps où l'on vante les vertus de la mesure de la performance et de l'évaluation dans tous les domaines de la vie économique, sociale et culturelle (Abelhauser *et al.*, 2011).

La résistance du modèle des singularités

Bien évidemment, cette logique productive n'a rien de nécessaire ou de légitime. Outre qu'elle contribue à stériliser la pensée, elle détourne les chercheurs d'autres formes, potentiellement plus innovantes, de valorisation de la recherche (Berry, 2009). Rappelons que d'autres disciplines, plus prestigieuses et ancrées dans des traditions intellectuelles anciennes, comme la sociologie ou l'histoire en France, ont refusé cette logique de classement et de course aux étoiles. La norme est aux travaux érudits, approfondis : aux livres en langue française, aux discussions de fond et au primat du jugement par les pairs. Pour y parvenir, ces disciplines ont opposé une résistance collective aux normes que voulait leur imposer l'AERES (aujourd'hui HCERES) au nom d'une évaluation objective. Elles ont réaffirmé que leur référentiel est celui des singularités, non celui de la productivité, et que la recherche ne consiste pas en la production en série d'articles formatés. On ne peut pourtant pas dire, pour prendre l'exemple de ces deux disciplines, que la production académique française y soit faible ou inférieure à celle du monde anglo-saxon. Au contraire : la France peut se prévaloir d'avoir des écoles de pensée qui ont rayonné dans le monde entier.

Et si c'était au fond cette voie qui était à approfondir pour les sciences de gestion et non celle consistant à singer, en moins bien, la recherche nord-américaine qui n'a pas son pareil pour fabriquer des produits calibrés en quantité industrielle ?

Les dérives du modèle productiviste ou quand un moyen devient la fin

L'analyse de Claude Riveline sur les paramètres de gestion garde ici toute son actualité : les agents tendent à optimiser les critères en fonction desquels ils se sentent jugés (Riveline, 1991). Dans certaines institutions, la pression à la publication est telle qu'elle engendre tout un lot de comportements déviants pour maximiser la production d'articles académiques. Ils peuvent s'apparenter à des formes de dopage dans le sport de compétition : il s'agit par tous les moyens, licites ou illicites, d'accroître sa performance.

Le plagiat est la forme de déviance la plus visible et la plus combattue. Son essor a suscité en retour le développement de logiciels anti-plagiat et de normes visant à repérer et sanctionner les contrevenants.

Mais il existe d'autres formes de déviance, certes licites, mais qui participent également d'un dévoiement de la logique de la recherche. Arrêtons-nous un instant sur l'une de ces formes : l'industrialisation de la recherche. Depuis la Révolution industrielle, l'on sait que la standardisation, la division du travail et l'organisation scientifique du travail sont des moyens efficaces pour produire des biens standards en grande quantité et à moindre coût. Dès lors que la quantité prime sur la qualité dans l'évaluation, que les objectifs de publication font office de programme de recherche, pourquoi ne pas appliquer ces méthodes à la production académique ?

Le magazine *l'Étudiant* a révélé un cas édifiant de telles pratiques. Intrigué par le fait qu'une école de commerce de réputation modeste se trouvait en tête des écoles de commerce françaises en terme de productivité de la recherche dans un classement international, les journalistes ont enquêté sur les pratiques de recherche au sein de cette institution. Ils y ont découvert une division du travail poussée où chaque co-auteur d'un article est spécialisé dans une tâche particulière : la rédaction d'introduction ou de conclusion, la section méthodologique, la collecte des données, la revue de la littérature, etc. Pour maximiser leurs chances de succès, les équipes se fondaient exclusivement sur des recherches quantitatives à partir de bases de données publiques et par l'identification de revues raisonnablement sélectives, susceptibles d'accueillir ce type de publications. Encouragée par la direction de l'école, cette pratique avait permis de déboucher sur une productivité hors norme, comprise entre 10 et 20 articles par chercheur et par an, pour certains. Poussée ici à son extrême, cette logique se développe sous des formes atténuées dans beaucoup d'institutions, parfois prestigieuses, où la co-publication et la division du travail sont devenues des pratiques répandues.

Autre forme d'industrialisation de la publication : le formatage des articles. Une illustration de cette logique peut être illustrée par la science économique *mainstream*, et notamment par son représentant le plus prestigieux, Jean Tirole (prix Nobel d'économie 2014). En matière de productivité, Tirole est hors concours : il a écrit plus d'une centaine d'articles dans les meilleures revues internationales de rang A. Cette productivité hors norme se fonde sur une standardisation poussée du format des articles qui décline systématiquement un même *template*. L'article commence ainsi par une présentation d'une énigme empirique pour la science économique (par exemple pourquoi dans l'*open source* des programmeurs coopèrent-ils pour produire gratuitement des logiciels ?). S'ensuit une présentation du cas empirique sous la forme de « faits stylisés » et d'une résolution théorique de l'énigme sous la forme de modélisations adaptées fondées sur la théorie de l'agence et de l'information. L'article se termine par la résolution du problème de départ et des recommandations en termes d'incitation. Du point de vue de la productivité, la technique des « faits stylisés » présente un avantage incomparable par rapport à d'autres méthodologies : elle ne fait l'objet d'aucune validation empirique. L'habileté du chercheur consiste alors à présenter le cas de telle façon qu'il se prête à la modélisation et à une résolution mathématique élégante d'un problème (Aggeri, 2015).

Plus largement, pour être productif, il faut exploiter au maximum un filon (que ce soit un type d'argumentation, un thème de recherche, un terrain). L'exploitation est la condition d'économies d'échelle. Pour le chercheur productif, l'exploration est à éviter. Il vaut mieux la laisser à d'autres et ne s'y engouffrer que lorsque le champ est devenu suffisamment mûr pour s'y risquer. Ainsi, la promotion de l'originalité n'est souvent qu'une figure de rhétorique destinée à légitimer l'utilité sociale de la publication académique. La plupart des idées originales sont d'abord formulées dans des cadres moins contraints (livres, séminaires, conférences).

Cette normalisation de la déviance n'a rien d'étonnant : l'imagination des individus pour détourner les règles est, en effet, sans limites. Ce qui l'est davantage concerne les motivations intrinsèques et l'éthique individuelle des chercheurs concernés : comment peut-on réellement se satisfaire d'un statut d'ouvrier spécialisé de la recherche ou de celui de stakhanoviste de la production académique, aussi lucratifs fussent-ils ?

La cage de fer revisitée

Ce système académique fondé sur la quête de productivité peut être assimilé à une cage de fer pour les chercheurs qui sont soumis à sa discipline impitoyable.

De plus en plus de chercheurs observent tantôt avec stupéfaction, ironie, détachement et parfois colère, l'académisation de la recherche où les débats de méthode et le formatage l'emportent sur les débats d'idées et la singularité. Les comportements d'*exit* sont les plus fréquents pour reprendre la grille d'Albert Hirschman (2011/1970).

Une première forme de retrait (*exit*) consiste à sortir délibérément du jeu en quittant son institution, quitte à renoncer à des rémunérations confortables, pour aller dans des institutions universitaires où la pression est moindre et la liberté d'action plus grande. Cet arbitrage rappelle la fable de la Fontaine, *Le loup et le chien*. Philippe d'Iribarne avait écrit une tribune remarquée il y a quelques années dans *Le Monde* où il expliquait, face aux projets publics visant à introduire des récompenses individuelles fondées sur la mesure de la performance, que de nombreux chercheurs rejettent les systèmes d'incitations pécuniaires : ils préfèrent être à la place du loup, certes affamé mais libre, plutôt qu'à celle du chien, certes bien nourri mais asservi à son maître (D'Iribarne, 2009).

Une seconde forme de retrait s'exprime par des comportements de détachement, de désenchantement par rapport à cette injonction de publication. Le chercheur peut faire semblant de se conformer tout en développant un discours critique sur le « système », voire prendre de la distance avec le monde académique et renoncer à faire carrière.

Cette démotivation s'accompagne souvent d'un désinvestissement et d'une perte d'estime de soi qui alimentent les frustrations et les aigreurs. Ainsi, si de nombreux chercheurs ne participent pas ou peu au jeu académique c'est moins par manque de capacité que par choix personnel. Car, parmi eux, nombreux sont ceux qui ont un potentiel avéré et auraient toute leur place dans un écosystème plus ouvert et reconnaissant d'une variété de trajectoires possibles. Mais pourquoi s'engager dans une activité qui n'a pas de sens pour eux et qui ne valorise pas la singularité à laquelle ils aspirent ?

Cette logique académique constitue non seulement une machine à stériliser les idées, régulièrement rappelée par les rédacteurs en chef des revues eux-mêmes, mais aussi un immense gâchis en matière de ressources humaines. Pour permettre l'émergence et la reproduction d'une petite élite autoproclamée, on en vient à décourager un grand nombre d'enseignants-chercheurs de qualité.

On peut douter, à cette aune, de l'utilité sociale d'une telle logique académique poussée à son paroxysme. Non seulement parce que le rendement du système est très faible mais également parce qu'il encourage le conformisme, la reproduction et les phénomènes de modes plutôt que la prise de risque, le travail de fond et l'originalité. Pour sortir quelques articles formatés et rarement innovants dans une revue de rang A, combien de papiers sont laissés au bord de la route ? Quelle quantité d'évaluations a-t-il fallu produire pour y parvenir ?

Comment résister à l'académisation de la recherche ?

L'académisation de la recherche n'a fait que se renforcer au fil du temps avec l'irruption des classements, l'explosion des rémunérations des *stars* et l'internationalisation de

la concurrence entre institutions de recherche. Pourtant, le mouvement n'est pas forcément irréversible. D'ores et déjà, certains signes avant-coureurs signalent son essoufflement : explosion des coûts qui n'est pas compensée par la croissance des recettes, difficultés financières de nombreuses institutions, demande croissante de comptes sur l'impact sociétal de la recherche par les parties prenantes.

Sans attendre l'effondrement du système qui viendrait nous délivrer de cette cage de fer, chacun à son niveau, peut également contribuer à rééquilibrer le système vers d'autres missions que la publication dans les revues de rang A. Voici quelques recommandations qui s'adressent à la fois aux jeunes chercheurs et aux plus confirmés qui ont une responsabilité dans la formation des premiers.

Du rôle de la transmission, de la socialisation et de l'autocontrôle

La première recommandation s'adresse aux chercheurs confirmés. Lutter contre l'individualisme et la concurrence exacerbée implique de sans cesse réaffirmer le rôle du compagnonnage et la transmission dans la formation d'un chercheur autonome. La recherche est une activité collective fondée sur la transmission des connaissances et la socialisation. Quand les jeunes chercheurs ont été bien sélectionnés en amont et bien formés ensuite dans un milieu stimulant, il importe ensuite de leur faire confiance : trop de contrôle ou de formatage risquerait d'entamer leur motivation intrinsèque. Dans les métiers créatifs, l'autocontrôle où l'individu se rend des comptes à lui-même et s'évalue est considéré comme la solution la plus adaptée (Osterloh *et al.*, 2008). Dans cette perspective, le rôle des chercheurs séniors, notamment du directeur de thèse, est d'amener les plus jeunes à cultiver un sens critique plutôt que le conformisme, à susciter chez eux le goût de la découverte plutôt que la réplication de routines établies et de les encourager à développer des capacités d'autoévaluation plutôt que de se soumettre à des normes d'évaluation externes.

S'engager dans les activités d'évaluation pour faire valoir un autre point de vue

La seconde recommandation s'adresse également aux plus confirmés. Il est frappant de constater que les chercheurs qui ont une certaine ambition intellectuelle répugnent souvent à prendre des responsabilités éditoriales dans des revues académiques, à participer à l'élaboration des classements ou à des comités d'évaluation. Ils considèrent que ces activités chronophages les détournent des activités qui les intéressent et les comblent : la recherche, l'enseignement ou la vulgarisation auprès du grand public. Le problème est qu'en laissant la place aux professionnels de l'évaluation et aux représentants de la police académique, on perpétue le système productiviste et l'emprise des classements. Même si ces tâches sont effectivement ingrates, il est important d'y participer pour modifier de l'intérieur les règles du jeu. Car ce sont les chercheurs qui fabriquent les règles et nul Léviathan qui les impose de l'extérieur.

En la matière, notre discipline pourrait tirer des enseignements de la capacité de mobilisation de collègues d'autres disciplines en France, comme l'histoire et la sociologie. Comme en sciences de gestion, les revues académiques nord-américaines en sociologie privilégient en effet des articles très formatés qui font la part belle aux recherches quantitatives. La sociologie française, qui a une histoire riche, n'a pas cherché à imiter le modèle nord-américain mais, au contraire, à cultiver ses différences en développant des revues ancrées dans l'histoire et dans les traditions spécifiques de la discipline en France (*Sociologie du travail*, *Revue Française de Sociologie*, *Revue du MAUSS*, etc.) qui ont une identité et une attractivité fortes. Cette culture de la

singularité a permis de faire émerger et de conforter des écoles de pensée françaises qui ont un rayonnement international.

La participation à des comités d'évaluation et autres instances doit être l'occasion de questionner les règles du jeu. Pourquoi les chercheurs et les équipes ne seraient-ils pas évalués sur d'autres critères comme la production de livres, d'articles dans des revues francophones, de l'impact sociétal auprès de différents publics ? Il n'y a aucune fatalité à ce que les critères n'évoluent pas. L'évolution des modes d'évaluation de l'HCERES vers la prise en compte d'une pluralité de critères suite à des mobilisations collectives de toutes les disciplines montre que le pire n'est jamais certain.

Toujours discuter du contenu (dans les articles et les thèses)

La troisième recommandation concerne tout un chacun : elle porte sur l'activité d'évaluation ordinaire que l'on exerce au quotidien dans le cadre de séminaires, de relecture d'articles ou de jurys de thèse. S'obliger à discuter du contenu, privilégier cette dimension par rapport aux questions de méthode, doit être la première exigence de l'évaluateur (La problématique est-elle pertinente ? Le fil conducteur et la scénarisation sont-ils convaincants ? Le matériau empirique est-il original, fouillé ?). Combien d'articles, d'apparence rigoureuse, partent d'une problématique artificielle, se fondent sur un fil conducteur ténu et un matériau empirique sans intérêt particulier ? Comme le rappelle Hervé Laroche, « *La sophistication méthodologique (qu'elle soit qualitative ou quantitative) n'a pas de valeur en elle-même. Elle n'a de valeur que par rapport à son objet, à ce qu'elle vise à découvrir. Si l'objet est difficile à atteindre, alors elle se justifie. Sinon, elle est au mieux inutilement encombrante, au pire génératrice d'effets de sens artificiels* » (Laroche, 2012, p. 15). Il s'agit, à l'instar des disciplines exigeantes sur le contenu et la rigueur du raisonnement, comme l'histoire, la sociologie ou l'anthropologie de mettre la pertinence et le contenu au cœur de l'activité de recherche. Ce qui vaut pour l'évaluation d'articles vaut également pour toutes les activités d'évaluation, à commencer par l'encadrement doctoral, les séminaires de recherche, les ateliers doctoraux, les jurys de thèse.

Prendre des chemins de traverse

La dernière recommandation s'adresse à tous, aux plus jeunes comme aux autres. Devenir une machine à publier des articles formatés ne vous fait pas rêver. Non pas que vous soyez hostile à l'exercice de publication, mais vous considérez que cela ne doit pas envahir votre quotidien et votre esprit, et que votre objectif doit rester d'exercer votre activité de recherche en préservant la singularité de votre travail.

Il est intéressant de se frotter de temps en temps à l'exercice de soumettre dans des revues académiques internationales de rang A ne serait-ce que parce qu'elles permettent de toucher un public international, de faire connaître vos travaux et, accessoirement, de prouver à vous-même et aux autres que vous êtes capable d'y arriver. S'y engager, certes, mais avec modération. Il s'agit d'abord de sélectionner soigneusement les revues qui sont les plus compatibles avec son style de recherche et



Répétition et différence

qui acceptent une certaine diversité de formats. Cela existe. On trouve notamment d'excellentes revues européennes, qui sont réputées plus ouvertes.

Mais, à côté de cette activité académique, il est essentiel pour son propre équilibre de varier les plaisirs : écrire dans des revues françaises, car on n'écrira jamais aussi bien et de façon précise que dans sa propre langue, et qu'on peut y être plus libre de mobiliser d'autres références que les travaux anglo-saxons ; écrire des ouvrages (individuels ou collectifs) dans lesquels on a le temps de développer un point de vue en ayant la liberté de l'exposer dans des formats adaptés ; écrire des articles de vulgarisation ou des cas car cette activité fait partie, à part entière, des qualités qu'un chercheur doit développer pour prétendre avoir un impact au-delà de sa communauté académique.

Enfin, pour terminer, comment ne pas encourager les chercheurs à écrire dans le *Libellio*, qui est en soi un pied de nez au jeu académique. Vous pourrez traiter de tous les sujets et laisser libre cours à votre imagination pour un public de connaisseurs. Et puis qui sait, grâce à la magie du bouche-à-oreille, peut-être arriverez-vous à toucher un large public au-delà des cercles académiques de votre discipline... ■

Références

- Abelhauser Alain, Gori Roland & Sauret Marie-Jean (2011) *La Folie Evaluation : Les nouvelles fabriques de la servitude*, Paris, Éditions des Mille et une Nuits.
- Aggeri Franck (2015) "Les phénomènes gestionnaires à l'épreuve de la pensée économique standard. Une mise en perspective de travaux de Jean Tirole", *Revue Française de Gestion*, vol. 41, n° 250 (juin/juillet), pp. 65-85.
- Alvesson Mats & Spicer André (2016) (Un)Conditional surrender? Why do professionals willingly comply with managerialism, *Journal of Organizational Change Management*, vol. 29, n° 1, pp. 29-45.
- Berry Michel (2009) "Les mirages de la bibliométrie, ou comment scléroser la recherche en croyant bien faire", *Revue du MAUSS*, vol. 1, n° 33, pp. 227-245.
- Charreaux Gérard & Gervais Michel (2007) "La 'piste aux étoiles' – un commentaire sur le dernier classement des revues élaboré par la section 37 du CNRS", *Revue Finance Contrôle Stratégie*, vol. 10, n° 4 (décembre), pp. 5-15.
- D'Iribarne Philippe (2009) "Les professeurs, 'Le loup et le chien'", *Le Monde*, 18 mars.
- Hirschman Albert O. (2011/1970) *Exit, voice, loyalty. Défection et prise de parole*, Bruxelles, Éditions de l'Université de Bruxelles [trad. franç. de *Exit, Voice and Loyalty. Response to Decline in Firms, Organizations and States*, Cambridge (MA), Harvard University Press].
- Karpik Lucien (2012) "'Performance', 'excellence' et création scientifique", *Revue Française de Socio-Économie*, vol. 2, n° 10, pp. 113-135.
- Laroche Hervé (2012) "Croire, c'est voir", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 8, n° 2, pp. 11-17.
- Laroche Hervé (2015) "Sur le professionnalisme dans la recherche", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 11, n° 3, pp. 89-93.
- MacKenzie Donald (2009) "Making things the same: Gases, emission rights and the politics of carbon markets". *Accounting, Organizations and Society*, vol. 34, n° 3/4, pp. 440-455.
- Osterloh Margit, Frey Bruno S. & Homberg Fabian (2008) "Le chercheur et l'obligation de rendre des comptes", *Gérer et Comprendre*, n° 91 (mars), pp. 48-54.
- Riveline Claude (1991) "Un point de vue d'ingénieur sur la gestion des organisations", *Gérer et Comprendre*, n° 25 (décembre), pp. 50-62.

Coopérer pour publier¹ Une *check-list* collaborative pour éviter le *desk reject*

Sea Matilda Bez

Université de Montpellier (MRM)/Université Paris-Dauphine (PSL)

Héloïse Berkowitz

i3-CRG École polytechnique CNRS Université Paris-Saclay

Mathias Guérineau

i3-CRG École polytechnique CNRS Université Paris-Saclay

L'urgence guide l'activité de recherche. Elbow (1998) parle même de panique, celle que le chercheur connaît toujours à la veille d'une date limite ou le lendemain, quand il a le sentiment de ne pas avoir fini sa recherche, que la lecture de certains articles supplémentaires ou la collecte de nouveaux matériaux auraient pu encore améliorer sa vision et ses résultats. Malgré ce sentiment de panique que Elbow (1998, p. 64) nomme « *the 3 A.M. writing panik night before the due date* », c'est bien la date limite qui pousse le chercheur à arrêter sa réflexion et à écrire son papier. Or lors du travail d'écriture, le chercheur aura du mal à occulter le fond pour ne relire que la forme (surtout s'il s'agit de la cinquième relecture au petit matin...). Dans l'urgence, il est alors possible d'oublier les fondamentaux en termes de rédaction et de structuration – faire apparaître clairement la problématique ou numéroter les pages, par exemple. Des fondamentaux qui sont par ailleurs bien intégrés par la communauté et que le chercheur reproche aux autres de ne pas respecter lorsqu'il est relecteur.

De nombreux travaux mettent en avant la difficulté à rédiger et structurer correctement un article académique, et ces travaux formalisent des conseils pour aider les auteurs à publier. Le *Libellio* de 2005 donne par exemple des conseils sur la rédaction phrase après phrase d'un résumé pour *Organization Studies* (Maniak, 2005). Duguid (2007) explique les erreurs qui conduisent à ne pas être publié dans une revue américaine. Et de nombreux éditeurs donnent des conseils pour éviter « *d'être touché par le retour de flamme [d'un desk reject]* » (Craig, 2010) souvent très douloureux.

Si ces travaux permettent de se détacher de son article une fois celui-ci rédigé, ils ne permettent pas de gérer le sentiment de panique et d'urgence qui peut conduire à certains oublis ou maladresses. Dans ces conditions, il peut être utile de mettre en place une procédure de sécurité, permettant de vérifier méthodiquement et rapidement si un article respecte les attentes de la communauté sur sa conception.

La question est donc : comment réussir en tant que chercheur à prendre du recul de manière méthodique sur son propre article ?

1. Nos remerciements :
À Hervé Dumez pour ses suggestions
Aux professeurs et intervenants du CEFAG 2014 et 2015 pour leur aide
À la FNEGE qui a fondé le CEFAG.
En effet, à travers ce papier, nous souhaitons continuer le travail des ateliers thésée dont le but est de créer une dynamique d'ouverture entre les chercheurs et de diffusion des bonnes pratiques.
Aux professeurs qui ont aidé à l'amélioration de l'article
Au Labex Entreprendre Stratégies inter-organisationnelles et innovation de l'Université de Montpellier, et à la Chaire d'intelligence économique de l'Université Paris-Dauphine.

Nous proposons d'y répondre avec une *check-list* qui permette d'éviter des erreurs et maladroites facilement corrigées. Cette *check-list* a pour objectif d'être utilisée une fois l'article rédigé afin de retrouver une certaine distance par rapport à son propre papier, distance nécessaire pour maintenir un regard critique tant sur le fond que sur la forme et ainsi déminer au mieux ce qui pourrait irriter les relecteurs.

Vignette méthodologique

Cette check-list est issue du travail personnel et collaboratif des auteurs et s'inspire de deux années consécutives de formation à la publication d'un article de rang élevé destinée aux jeunes chercheurs et délivrée par la FNEGE (CEFAG 2014 et CEFAG 2015, deux semaines de formation au total). De cette formation, des erreurs et maladroites communes à de nombreux chercheurs ont été identifiées et regroupées au sein de cette check-list.

Ce travail regroupe aussi d'autres éléments critiques identifiés lors d'une lecture approfondie d'ouvrages, d'articles de méthodologie et d'édits des éditeurs de revues (voir bibliographie). Cette seconde phase avait pour but de rendre la check-list la plus robuste possible.

Le résumé et l'introduction

Le résumé et l'introduction sont deux parties très similaires, puisque l'on présente souvent le résumé comme une version simplifiée de l'introduction. Il est essentiel de revoir ces deux parties après avoir rédigé l'article afin de vérifier la cohérence d'ensemble. Pour ces raisons, la *check-list* est commune aux deux sections.

Check-list Résumé et Introduction	Afin d'éviter la critique	
Illustre et remet en contexte le sujet en donnant des chiffres, un exemple, la preuve d'une préoccupation actuelle etc.	« Absence de motivation empirique actuelle à approfondir le sujet »	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Situe l'article par rapport aux travaux récents dans le domaine et présente clairement la question de recherche	« Absence de motivation théorique actuelle à approfondir le sujet »	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Répond à un <i>gap</i>	« Réinvention de la roue »	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Justifie l'existence du <i>gap</i>	« Réponse évidente ou peu prioritaire à la question de recherche »	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Justifie la pertinence de l'approche choisie pour combler le <i>gap</i> , et explique pourquoi cette approche n'a pas été utilisée auparavant	« Absence de justification de l'approche choisie/d'autres approches peuvent être plus pertinentes pour combler le <i>gap</i> »	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Identifie le niveau d'analyse	« Confusion dans les niveaux d'analyse »	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Définit et incarne les concepts	« Sujet trop abstrait »	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Sépare le débat théorique et managérial	« Absence d'intérêt théorique ou managérial »	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Met les relecteurs souhaités (et si possible éditeurs souhaités) dans les 20 premières lignes de l'article	« Direction de l'article à revoir »	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Annonce le plan à la fin de l'introduction ainsi que les grandes hypothèses et résultats de l'article	« Article trop compliqué/difficile à suivre, ou peu clair »	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Respecte la structure des articles de la revue visée	« Article en inadéquation avec le type d'article de la revue visée »	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Sélectionne les mots-clés les plus pertinents afin que l'article soit repéré par les lecteurs visés.	« Article en inadéquation avec la cible du journal »	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer

La revue de littérature

La conception de la revue de littérature est largement conditionnée par la discipline et par la revue cible. Il n'en demeure pas moins que c'est une partie essentielle qui permet d'identifier la frontière entre le savoir et le non savoir (Karl Popper, voir Dumez, 2013) et ainsi le *gap* de l'article. Sans pour autant chercher à être exhaustive, la littérature doit articuler les références pertinentes en un tout cohérent et argumenté (Bureau, 2011 ; Laroche, 2007).

Check-list Revue Littérature	Afin d'éviter la critique	
Met en liens les blocs de la littérature	« Revue de littérature descriptive et pas analytique »	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Aboutit à la problématique de recherche	« Absence de problématique »	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Explicite les postulats sous-jacents aux articles et justifie l'exclusion des auteurs qui ne traitent pas de la problématique choisie	« Oubli de certains auteurs clés sur votre objet de recherche »	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Se positionne par rapport aux travaux développés par la revue cible (articles de la revue, articles écrits par les éditeurs de la revue)	« Article en inadéquation avec la cible du journal »	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
N'oublie aucune référence clé du champ	« Revue de la littérature incomplète »	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Inclut les derniers articles sortis	« Bibliographie à actualiser »	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Se positionne sur et uniquement sur la frontière de la littérature du champ	« Tri nécessaire car l'article inclut des éléments qui ne concernent pas la question de recherche »	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer

La méthodologie

La section méthodologique cherche à expliciter le *design* de recherche développé, et à en montrer non seulement la pertinence, mais aussi la rigueur scientifique, la validité et la fiabilité. La méthode de collecte et d'analyse, le cas échéant, doit être décrite, plus ou moins dans le détail selon les revues. Dans les revues anglo-saxonnes, on constate des requêtes de plus en plus lourdes vis à vis de la méthodologie (mise à disposition des jeux de données, des verbatims traduits, justifications de plus en plus longues, etc.) En outre, des justifications peuvent être demandées des années après la publication de l'article. C'est pourquoi il faut conserver et classer toutes les données (entretiens, codes, bases de données).

Check-list Méthodologie	Afin d'éviter la critique	
Explicite le lien entre la grille de lecture et la grille méthodologique (exemple : un arbre des codes)	« Absence de lien entre la littérature et vos données/ cohérence du <i>design</i> de recherche à revoir »	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Développe la collecte (quand, comment, quelle finalité). (exemple : une liste des entretiens récapitulant les critères clés et donc la pertinence de ces entretiens)	« Fiabilité des données à renforcer »	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Montre que l'échantillon et le niveau d'observation sont appropriés (exemple : justification par des articles antérieurs de rang élevé)	« Inadéquation entre l'objet étudié et l'objet observé »	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Explique l'utilisation des données (quand et pourquoi les données sont utilisées) (exemple : explique le choix du secteur)	« Inadéquation entre l'objet étudié et l'objet observé »	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer

Check-list Méthodologie	Afin d'éviter la critique	
Valorise les données collectées (exemple : met en avant la pertinence des personnes interviewées en cohérence avec la question de recherche)	« Insuffisance de données »	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer

Les résultats

Après la section méthodologique vient celle de la présentation des résultats. Cette partie permet d'exposer de façon claire les résultats de la recherche, et ainsi la réponse à la question de recherche. Il ne faut pas confondre résultats (de la recherche) et contributions (au champ académique investigué). Dans la partie résultats, ces derniers ne sont pas mis en discussion avec les auteurs cités dans la revue de littérature (c'est l'objectif des parties suivantes: conclusion/discussion qui viennent présenter les contributions de l'article).

Check-list Résultats	Afin d'éviter la critique	
Met en avant l'originalité des résultats	« Absence d'originalité/ utiliser un autre contexte n'est pas suffisant pour être original »	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Présente des résultats non prévisibles	« Résultats évidents »	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Prend en compte le risque de circularité	« Résultats circulaires/ vous tournez en rond »	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Incarne les résultats (la plus-value est dans les détails apportés)	« Absence de valorisation du contexte étudié »	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Triangule les résultats afin de prendre en compte que : <ul style="list-style-type: none"> • Les faits et les propos peuvent différer • Le rôle prescrit et le rôle réel peuvent différer 	« Inadéquation entre propos et preuve/ un verbatim sur une action effectuée ne prouve pas un comportement mais une intention. De manière identique, un tableau ou une illustration seul ne permet pas de prouver la causalité »	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
S'appuie sur les données et surtout, l'explication apportée permet d'exclure les autres explications	« Arguments et verbatims sous-développés/ des verbatims trop brefs peuvent donner l'impression que n'ont été choisis que les verbatims qui vont dans le sens du chercheur »	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Analyse les verbatims (ne pas uniquement décrire les verbatims)	« Utilisation des verbatims pour "coller" aux concepts. Il faut faire l'inverse »	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Utilise l'ensemble de ces données (surtout si le résultat est contre-intuitif)	« Utilisation d'une seule source (même informant)/ revoir la robustesse des résultats »	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Mes résultats répondent à la question de recherche	« Hors propos/ vous ne répondez pas à votre question de recherche »	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer



Stewardess (1989)

La discussion

La discussion consiste en un retour sur la revue de littérature à partir des résultats de l'article, afin d'éclairer les nouveautés qu'il apporte et ainsi présenter ses contributions (qu'elles soient méthodologiques, empiriques ou théoriques). L'auteur doit convaincre que la contribution de son article est nouvelle et significative sans pour autant tomber dans l'inflation (conceptuelle notamment).

Check-list Discussion	Afin d'éviter la critique	
Précise la vocation de la recherche (Description : critère de validité ; Explication : critère de simplicité ; Compréhension : critère de complétude ; Prédiction : critère d'exactitude ; Prescription : critère d'efficacité)	« Critères utilisés en inadéquation avec la vocation de la recherche »	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Utilise les résultats pour nuancer, compléter ou valider les auteurs de la revue de littérature	« Faiblesse de la contribution »	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Fait découler la discussion/conclusion des résultats de l'article (chiffres, verbatims etc.)	« Incohérence et inexactitude »	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Précise si la contribution est empirique, théorique ou méthodologique	« Contribution floue »	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Justifie la montée en généralité	« Description d'un cas particulier donc absence d'intérêt »	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Détaille chacune des contributions (il est très difficile de détailler plus de deux contributions dans un article)	« Confus car trop d'idées »	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Explique pourquoi l'article contribue et ne fait pas que prolonger des articles déjà existants	« Contribution non significative »	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer

Le fond

Dans cette partie de notre *check-list*, nous résumons les points essentiels qu'un article devrait respecter en ce qui concerne le fond.

Check-list sur le Fond	Afin d'éviter la critique	
Explicite de manière cohérente et non ambiguë le "So What" tout au long du papier (et surtout justifie pourquoi le "So what" est original/surprenant)	« Absence de contribution à la littérature existante avec une idée intelligible »	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Repose uniquement sur les concepts les plus pertinents (3 maximum)	« "Pot au feu" de concepts »	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Reste cohérent tout au long de l'article : 1. ne change pas de problématique au cours de l'article (exemple : ne pas hésiter à la répéter) ; 2. reste cohérent entre le résumé, les mots-clés, le titre, l'introduction, le contenu	« Article confus »	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Garde uniquement les éléments indispensables dans l'article	« Article confus et long »	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Choisit de façon pertinente chaque illustration et tableau (exemple : une illustration ou un tableau ne doit pas faire doublon avec le contenu écrit et doit se suffire à soi-même en termes de compréhension. Ainsi chaque illustration doit être commentée mais pas décrite)	« Article long »	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Est cohérent entre le journal/le thème de l'article/la communauté dans laquelle s'inscrit l'article	« Revue visée inadéquate »	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer

Le titre

Le titre d'un article joue un rôle majeur dans son attractivité d'une part, et sa diffusion d'autre part. Il doit refléter le cœur de votre article de manière à susciter

l'intérêt des lecteurs. Le taux de citation futur dépend en partie du titre. Attention, à l'excès, une extrapolation pouvant maximiser les risques d'un *desk reject*.

Check-list du Titre	
Est simple	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Est bref	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Est clair	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Utilise les concepts clés	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Accentue l'objet principal (et non secondaire)	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Possède un ancrage clair dans la bonne communauté (les mots-clés correspondant à la communauté visée)	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
N'exclut pas d'emblée certains lecteurs (exemple : un titre trop sectoriel)	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer

La forme

Comme mentionné en introduction, si la qualité du fond d'un article est évidemment essentielle, la conception de sa forme n'en est pas moins clé elle aussi. Des erreurs sur la forme peuvent être réhébitoraires et provoquer d'emblée un *desk reject*, c'est pourquoi il est important de respecter les points suivants.

Check-list sur la Forme	
Est "Crystal clear" : simplicité du langage qui est précis, clair et non superflu	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Respecte le style de la revue	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Respecte la forme de la revue (nombre de mots, style) et le fond (information sur l'article, découpage, ...)	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Respecte l'équilibre <i>showing/telling</i> de la revue	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Met un titre et la source de chaque tableau et illustration	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Prend en compte la nationalité de la revue (exemple : aligner ou pas les paragraphes, ou mettre un « s » ou « z » pour le terme « organisation »)	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Fait des citations en respectant le style et le référencement	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Vérifie les titres et numéros de chaque section	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Remet le titre et le résumé dans la version envoyée	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Utilise le présent et la forme active pour les articles anglophones (sauf la méthodologie qui est au passé)	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Numérote les pages	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Ne présente plus d'annotation ou de suivi de modifications	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Respecte l'équilibre et la symétrie des paragraphes	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
Respecte les règles de langage, la typographie, les erreurs grammaticales, la longueur des phrases et la ponctuation	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer
A soumis l'article à un "friendly reviewing" et un "copy-editing"	<input type="checkbox"/> Fait <input type="checkbox"/> À améliorer

Conclusion

Cette *check-list* a pour objectif de faire pencher l'éditeur vers un premier tour et pas vers le rejet. Elle permet de s'assurer que l'éditeur perçoive le potentiel derrière sa forme brute. Elle cherche à filtrer toutes les erreurs et les défauts qui peuvent desservir un article. L'objectif est de faire ressortir la rigueur du ou des auteurs, et leur capacité à développer le projet et à répondre aux demandes des relecteurs.

Cette *check-list* peut être utilisée comme un « pense-bête », ou un guide de bonnes pratiques qui permet d'éviter certains pièges et maladrotes. Elle reste délibérément globale et ne se substitue pas au travail indispensable qui consiste à respecter à la lettre les instructions de la revue visée ainsi que la structure utilisée par le journal. Elle gagne aussi à s'enrichir des expériences de chacun, en fonction des disciplines, des types d'articles, etc. Par sa nature même, la *check-list* peut aussi servir de première grille d'analyse pour les relectures d'articles (qu'il s'agisse de « *friendly reviewing* », ou même de *reviewing* pour une conférence ou un journal).

Finalement, le contexte actuel – dans lequel les éditeurs veulent publier des articles de qualité et où nous, chercheurs, souhaitons être publiés – appelle à la collaboration. Cette *check-list* est une première version, l'objectif étant de la transformer en dispositif collaboratif. Ainsi, vous pouvez écrire à l'adresse checklist.libellio@gmail.com afin de faire des propositions pour la compléter et l'améliorer.

Pour conclure, nous souhaitons souligner le paradoxe que notre *check-list* soulève. D'un côté, elle renforce la tendance actuelle qui consiste à normaliser les articles et les styles d'écriture. Cette tendance peut nuire à la créativité mais aussi à la qualité de la recherche (Laroche, 2015). D'un autre côté, cet article ne peut être publié que parce que des espaces d'expression plus libres existent, sur le fond comme sur la forme, comme c'est le cas du *Libellio* ■

Références

articles/ouvrages

- Barley Stephen R. (2006) "When I write my masterpiece: Thoughts on what makes a paper interesting", *Academy of Management Journal*, vol. 49, n° 1, pp. 16-20.
- Bureau Sylvain (2011) "Petite revue sur la revue de littérature à l'usage des candides", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 7, n° 4, pp. 65-73.
- Cargill Margaret, & O'Connor, Patrick (2013) *Writing scientific research articles: Strategy and steps*, New York, John Wiley & Sons
- Clark Timothy, Floyd, Steven, & Wright, Mike. (2006) "On the review process and journal development". *Journal of Management Studies*, vol. 43, n° 3, pp. 655-664.
- Craig Justin B. (2010) "Desk rejection: How to avoid being hit by a returning boomerang", *Family Business Review*, vol. 23, n° 4, pp. 306-309.
- Duguid Paul (2007) "Comment (ne pas) être publié dans une revue américaine", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 3, n° 1, pp. 10-12.
- Dumez Hervé (2013) *Méthodologie de la recherche qualitative: les 10 questions clés de la démarche compréhensive*, Paris, Vuibert.
- Elbow Peter (1998) *Writing with Power. Techniques for Mastering the Writing Process*, New York/Oxford, Oxford University Press.
- Pollock Timothy G. & Bono Joyce E. (2013) "Being scheherazade: the importance of storytelling in academic writing", *Academy of Management Journal*, vol. 56, n° 3, pp. 629-634.
- Laroche Hervé (2007) "Pour l'apprentissage de la non-lecture par le chercheur en gestion", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 3, n° 2, pp. 18-21.
- Laroche Hervé (2015) "Sur le professionnalisme dans la recherche", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 11, n° 3, pp. 89-93.
- Maniak Rémi (2005) "Comment bien structurer un abstract pour Organization Studies ?", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 1, n° 1, pp. 15-16.
- Rynes, Sara. L., Hillman, Amy., Ireland, R. Duane *et al.* (2005) "Everything you've always wanted to know about AMJ (but may have been afraid to ask)", *Academy of Management Journal*, vol. 48, n° 5, pp. 732-737.

Sharma Pramodita (2010) "Editor's Note: 2009-A Year in Review", *Family Business Review*, vol. 23, n° 1, pp. 5-8.

Sites Internet

Elsevier (2015) « 5 ways you can ensure your manuscript avoids the desk reject pile: Looking at your submission through the eyes of a journal editor ». In Elsevier [En ligne] <https://www.elsevier.com/authors-update/story/publishing-tips/5-ways-you-can-ensure-your-manuscript-avoids-the-desk-reject-pile>

<http://aom.org/>

<http://smj.strategicmanagement.net/>

<http://oss.sagepub.com/>

<http://www.management-aims.com/>



Le vieux punk

Peut-on réenchanter le processus de publication ?

Héloïse Berkowitz

i3-CRG École polytechnique CNRS Université Paris-Saclay

Le 5 avril 2016, le Centre national de la recherche scientifique (CNRS) a publié un avis intitulé *Discussion et contrôle des publications scientifiques à travers les réseaux sociaux et les médias : questionnements éthiques* portant, entre autre, sur les failles et conséquences négatives du système de *peer-reviewing* des articles scientifiques : explosion du volume d'articles soumis, accroissement du nombre de revues, multiplication des fraudes scientifiques et des rétractations d'articles, etc.

Étonnamment, l'avis du CNRS ne discute nulle part les conséquences d'une de ses propres initiatives, le classement des revues tel qu'il est par exemple mis en oeuvre dans la section 37 (Économie et gestion). Les effets pervers des classements et autres *rankings* d'écoles ou de journaux académiques sur les pratiques de publication des chercheurs ont pourtant largement été décrits et ont fait l'objet de nombreuses critiques (Osterloh & Frey, 2015 ; Kogut, 2008 ; Charroin, 2013 ; Osterloh *et al.*, 2008). C'est l'idée de technologie invisible développée par Michel Berry (1983). Dans cette perspective mécaniste, les individus maximisent ce sur quoi ils sont évalués et une fois que l'on met en place des systèmes d'évaluation ou de jugement, les acteurs vont s'y conformer mécaniquement (Riveline, 1991). S'il peut exister des apprentissages et des explorations possibles à partir des outils de gestion (Moisdon, 1997), les facteurs d'impacts et autres H index, mais aussi les primes à la publication, constituent autant d'instruments qui vont structurer les comportements dans le monde académique, depuis le recrutement jusqu'au choix des thèses de doctorat en passant par les appels à projets.

Les critiques ne s'arrêtent pas là puisqu'elles touchent aussi les maisons d'édition des revues académiques, accusées de gonfler leurs bénéfices sur le compte de la recherche, mais aussi de mettre les journaux et les relecteurs sous pression (aller toujours plus vite au détriment de la qualité et du travail de fond), ou d'encourager à la seule publication de résultats positifs, sans assurer la moindre gestion des risques (Springer a dû rétracter 64 articles en 2014).

Un certain esprit de désenchantement et d'aigreur souffle alors sur le monde de la recherche, et peut-être quelques pratiques alternatives de la publication permettront-elles de le réenchanter un peu.

Entre *dark* et *open*, les pratiques alternatives de la science collaborative

L'ouverture des données et l'accès gratuit à la connaissance constituent un enjeu contemporain majeur, mis en avant par les politiques et le monde académique, rarement par ceux qui pratiquent vraiment cette ouverture.

D'irréductibles Gaulois défendent des initiatives d'*open science*, dans lequel le système de relecture est ouvert et non anonymisé (*open peer review*). Y publier relève presque d'un acte engagé, politique, puisque les auteurs font dès lors une croix sur le classement de la revue, les classements de type CNRS ne prenant en compte que les revues à comité de lecture en double aveugle censées assurer plus de rigueur scientifique par l'anonymat (aucun biais ne serait introduit dans la relecture puisque, au moins officiellement, on ne sait qui est l'autre). Pourtant, il est aisé d'imaginer qu'au contraire, la visibilité permette d'éviter certains écueils notamment celui de la mauvaise critique d'un relecteur pressé ou agacé et forcerait au contraire à une relecture de fond, soignée et soigneuse, attentive à l'autre à cause d'effets réputationnels. Si aucun système n'est exempt de dérives possibles cela ne devrait pas empêcher d'expérimenter des solutions alternatives.

L'autre dimension de la science collaborative est la diffusion des articles par des voies différentes, qui contournent le système payant des éditeurs de revues. Certains forums mettent ainsi en contact des demandeurs d'articles (ceux qui n'ont pas les moyens d'y accéder par leurs institutions) et des offreurs d'articles qui leur répondent (ceux qui y ont accès par leurs institutions). Le modèle est poussé à l'extrême, voire au-delà des frontières du droit, avec le site Sci-Hub, la première plateforme pirate créée par la neuroscientifique russe Alexandra Elbakyan, qui met à disposition gratuitement des millions d'articles de recherche.

Refuser le système des maisons d'édition constitue également une alternative crédible dans certaines disciplines qui ont su résister à la financiarisation de la production des connaissances scientifiques.

Repenser la relecture : de la pré à la post publication

Le système de relecture en double aveugle est au cœur des débats et la cible des principales critiques, notamment parce qu'il n'empêche ni la fraude ni la publication d'articles creux (quand il ne l'encourage pas, Laroche, 2015). Différentes alternatives existent.

Avant la publication, le PPRI (Pre-publication Independent Replication)¹ est un système de test des résultats avant la publication des articles de recherche (Schooler, 2014), dérivé du problème de non répliquabilité des résultats dans bien des disciplines, majoritairement, en économie et en psychologie (Open Science Collaboration, 2015). L'idée, simple et de bon sens, consiste à vérifier la robustesse des résultats avant même qu'ils ne soient diffusés, dans des laboratoires indépendants – ce qui soulève des questions de coût et d'impartialité.

Le « Pipeline Project » est un projet de l'INSEAD qui a soumis à un test de répliquabilité dix hypothèses étudiées en laboratoire. Par exemple, a été sélectionné pour test, le « *Burn-in-hell effect* », selon lequel les participants pensent que des dirigeants sont plus susceptibles de brûler en enfer que des membres de catégories sociales définies par un comportement anti-social (comme les casseurs). Le test a été effectué dans vingt-cinq laboratoires indépendants. 60 % des hypothèses ont passé le test de répliquabilité. Deux ont échoué entièrement. Une a fonctionné aux États-Unis

1. <http://retractionwatch.com/2016/03/31/what-if-we-tried-to-replicate-papers-before-theyre-published/>

et échoué partout ailleurs et une dernière a été validée mais ses effets ont été minorés entre l'étude originale et les répliques. Un article a été publié à partir des résultats, rassemblant tous les auteurs impliqués et présentant les avantages et inconvénients de cette méthode de science collaborative (Schweinsberg *et al.*, *forthcoming* voir Figure 1).

Figure 1. Première page de l'article publié à partir d'un projet collaboratif de test de répliquabilité avant publication

The pipeline project: Pre-publication independent replications of a single laboratory's research pipeline

Martin Schweinsberg^{a,*}, Nikhil Madan^a, Michelangelo Vianello^b, S. Amy Sommer^c, Jennifer Jordan^d, Warren Tierney^a, Eli Awtrey^e, Luke Lei Zhu^f, Daniel Diermeier^g, Justin E. Heinze^h, Malavika Srinivasanⁱ, David Tannenbaum^g, Eliza Bivolaru^a, Jason Dana^j, Clinton P. Davis-Stober^k, Christilene du Plessis^l, Quentin F. Gronau^m, Andrew C. Hafenbrackⁿ, Eko Yi Liao^o, Alexander Ly^m, Maarten Marsman^m, Toshio Murase^p, Israr Qureshi^q, Michael Schaefer^a, Nico Thornley^a, Christina M. Tworek^r, Eric-Jan Wagenmakers^m, Lynn Wong^a, Tabitha Anderson^s, Christopher W. Bauman^t, Wendy L. Bedwell^u, Victoria Brescoll^v, Andrew Canavan^s, Jesse J. Chandler^v, Erik Cheries^w, Sapna Cheryan^e, Felix Cheung^{x,y}, Andrei Cimpian^z, Mark A. Clark^z, Diana Cordon^s, Fiery Cushman^l, Peter H. Ditto^l, Thomas Donahue^s, Sarah E. Frick^u, Monica Gamez-Djokic^{a,b}, Rebecca Hofstein Grady^t, Jesse Graham^{ab}, Jun Gu^{ac}, Adam Hahn^{ad}, Brittany E. Hanson^{ae}, Nicole J. Hartwich^{ad}, Kristie Hein^s, Yoel Inbar^{af}, Lily Jiang^e, Tehlyr Kellogg^s, Deanna M. Kennedy^{ag}, Nicole Legate^a, Timo P. Luoma^{ad}, Heidi Maibuecher^s, Peter Meindl^{ah}, Jennifer Miles^l, Alexandra Mislin^z, Daniel C. Molden^{ai}, Matt Motyl^{ae}, George Newman^j, Hoai Huong Ngo^{ah}, Harvey Packham^{ai}, Philip S. Ramsay^u, Jennifer L. Ray^{aj}, Aaron M. Sackett^{ak}, Anne-Laure Sellier^c, Tatiana Sokolova^{ca}, Walter Sowden^h, Daniel Storage^r, Xiaomin Sun^{am}, Jay J. Van Bavel^{aj}, Anthony N. Washburn^{ae}, Cong Wei^{am}, Erik Wetter^{am}, Carlos T. Wilson^s, Sophie-Charlotte Darroux^a, Eric Luis Uhlmann^{a,*}

^a INSEAD, France and Singapore

^b University of Padua, Italy

^c HEC Paris, France

^d University of Groningen, The Netherlands

^e University of Washington, United States

^f University of Manitoba, Canada

^g University of Chicago, United States

^h University of Michigan, United States

ⁱ Harvard University, United States

^j Yale University, United States

^k University of Missouri, United States

^l Rotterdam School of Management, Erasmus University, the Netherlands

^m University of Amsterdam, the Netherlands

ⁿ Carlos Labon School of Business and Economics, Portugal

^o Macau University of Science and Technology, Macau

^p Roosevelt University, United States

^q IE Business School, IE University, Spain

^r University of Illinois at Urbana-Champaign, United States

^s Illinois Institute of Technology, United States

^t University of California, Irvine, United States

^u University of South Florida, United States

^v Mathematica Policy Research, Institute for Social Research, University of Michigan, United States

^w University of Massachusetts Amherst, United States

^x Michigan State University, United States

^y University of Hong Kong, Hong Kong

^z American University, United States

^{aa} Northwestern University, United States

^{ab} University of Southern California, United States

^{ac} Monash University, Australia

^{ad} Social Cognition Center Cologne, University of Cologne, Germany

* Corresponding authors.

E-mail addresses: martin.schweinsberg@insead.edu (M. Schweinsberg), eric.luis.uhlmann@gmail.com (E.L. Uhlmann).

Les avantages théoriques de ce système semblent assez évidents mais il pose des problèmes tout aussi clairs pour les chercheurs qualitatifs. Que signifie la répliquabilité en recherche qualitative ? Et quel en est le coût ? Il semble difficile de concevoir la réplique d'un projet de recherche intervention. Faut-il imaginer d'autres dispositifs de test et d'évaluation de la recherche intervention ? La question demeure ouverte.

Après publication, on trouve le PPPR (*Post publication peer reviewing*) avec des acteurs comme PubPeer. Il s'agit de plateformes de discussions anonymes post-publication des articles par les pairs. Un article suspect, par sa méthodologie par exemple, peut donc être soumis sur la plateforme et discuté par les membres de la communauté. Prenons comme exemple : "Bringing the Institutional Context Back In: A Cross-National Comparison of Alliance Partner Selection and Knowledge Acquisition", de Gurneeta Vasudeva, Jennifer W. Spencer & Hildy J. Teegen publié dans *Organization Science* en 2013. Un commentaire d'un participant non enregistré critique la validité des résultats statistiques (Figure 2), ce qui a provoqué une correction de l'article (voir Figure 3). C'est souvent le cas des articles sur cette plateforme.

Unregistered Submission: (May 18th, 2015 7:45pm UTC)

The regression results in this article perhaps require clarification. Table 3 on p. 332 shows regression models with beta coefficients, robust standard errors, and significance tests using the 5%, 1%, and 0.1% levels of significance (one-tailed). This means that t-statistics must be at least 1.64 before a coefficient can be flagged as significant at the lowest threshold of $p < 0.05$. Several of the coefficients do not seem to meet this criterion, even though they are flagged as significant beyond $p = 0.05$, while others do meet this criterion yet are not flagged as significant beyond $p = 0.05$:

Control variables:

- Partners' technological experience (model 1a): $t = 0.04/0.006 = 6.67$ --> not flagged as significant
- Partners' proportion of foreign investors (model 1a): $t = -0.03/0.29 = -0.1$ --> flagged as significant $p < 0.01$
- Partners' portfolio technological impact (model 1a): $t = 28.08192/3.33 = 8.43$ --> not flagged as significant
- No. of prior citations to others in country (model 1a): $t = 0.15/0.15 = 1$ --> flagged as significant $p < 0.01$
- No. of prior alliances between partners (model 1a): $t = 9.82/7.451.77 = 0.001$ --> flagged as significant $p < 0.05$
- Country degree centrality (model 1a): $t = 0.28/0.03 = 9.33$ --> not flagged as significant
- Country degree centrality (model 1d): $t = -0.07/0.05 = -1.4$ --> flagged as significant $p < 0.05$
- Country GDP (model 1c): $t = -0.27/0.19 = -1.42$ --> flagged as significant $p < 0.05$
- Country individualism (model 1a): $t = 0.01/0.02 = 0.5$ --> flagged as significant $p < 0.05$

Explanatory variables:

- Country corporatism * Social value (model 1b): $t = 0.15/0.43 = 0.36$ --> flagged as significant $p < 0.05$
- Country corporatism * Technological value (model 1b): $t = -0.24/0.17 = -1.41$ --> flagged as significant $p < 0.05$
- Country corporatism * Technological value (model 1d): $t = 0.200/0.22 = 0.91$ --> flagged as significant $p < 0.05$

One likely possibility is that the coefficients actually represent standardized regression coefficients (even though in that case, some effect sizes in the table are extremely large, i.e., > 5) and we hope the authors might be able to clarify this.

Reply Report

Permalink

Unregistered Submission: (May 27th, 2015 4:17pm UTC)

The table is riddled with inconsistencies. Can the authors perhaps explain the above issues?

Erratum

Permalink: <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.2015.0997>
 Published Online: July 31, 2015
 Page Range: 1261 - 1261

Citation Full Text PDF Related

In the article "Bringing the Institutional Context Back In: A Cross-National Comparison of Alliance Partner Selection and Knowledge Acquisition" by Gurneeta Vasudeva, Jennifer W. Spencer, and Hildy J. Teegen (*Organization Science*, March–April 2013, pp. 319–338), Table 3 on page 332 was incorrect. The table has been corrected in the online version, and the associated explanation of results is provided on page 331 of the online version. The main findings and conclusions of the study remain unchanged.

Figure 2. Extrait de la discussion PubPeer de l'article Vasudeva, et al. 2013

Figure 3. Corrections de l'article sur la page d'Organization Science

Un article du *Journal of Operations Management* a été retiré suite à sa discussion sur PubPeer : "RETRACTED: The relationship between brokers' influence, strength of ties and NPD project outcomes in innovation-driven horizontal networks" Adegoke

Oke, Moronke Idiagbon-Oke, Fred Walumbwa, *Journal of Operations Management* (2008).

PubPeer pose cependant certains problèmes, tels que les fraudes ou le « *sockpuppet* » (faux-nez), le *spam* ou la perturbation des débats, problèmes qui sont ceux des débats en ligne en général. Certes, seuls les premiers et les derniers auteurs d'un article avec un identifiant de type DOI, PubMed ID, ou arXiv ID peuvent créer un compte, et débattre (anonymement ou non), mais les commentaires sont possibles même pour des utilisateurs non enregistrés. Malgré cela, la mise en évidence des failles de certains articles peut conduire à des corrections, des rétractations ou à des accusations de fraude sur des sites comme RetractionWatch, qui opère le nécessaire travail de suivi des rétractations et des dénonciations de fraude. Cependant, pour les revues, le coût d'une rétractation étant beaucoup plus élevé que celui d'une simple correction, la seconde paraît logiquement la plus courante. C'est aussi une des raisons pour lesquelles l'utilisation de la PPIR, présentée précédemment, sa généralisation et sa démocratisation auraient plus d'avantages que la discussion post-publication, même si celle-ci joue un rôle essentiel.

Parmi les devoirs et responsabilités du chercheur vis-à-vis de la communauté académique, on trouve celui de relecture, pour des revues à comité de lecture ou pour des conférences. S'engager dans de tels processus, PPIR, avant publication, et PPPR, post publication, ne font-ils pas autant partie de ces devoirs ?

Repenser la citation : le *superscripting*

Une autre des critiques du système porte sur les indicateurs de publication. Les analyses bibliométriques font le postulat que le nombre de citations d'un papier (et par là, d'une revue) est représentatif de la qualité de la recherche en question. Même ne prendre que les citations de ce papier dans les meilleures revues est intrinsèquement défectueux puisqu'il peut s'agir de « *name dropping* » (le fait de citer sans l'avoir lu une recherche juste parce qu'il est judicieux de la citer). Mais il y a pire : un article peut se retrouver très cité alors qu'il est critiqué et démonté. Les indices de citations reviennent donc à dire que toute publicité est bonne à prendre. C'est le biais de la mesure quantitative indifférenciée.

Anicich (2014) propose donc un système de *superscripting* des bibliographies, *i.e.* un codage des citations en fonction de leur utilisation. Dans l'exemple suivant, ce sont les petits exposants finaux :

Halevy, N., Chou, E. Y., Galinsky, A. D., & Murnighan, J. K. (2012). When hierarchy wins evidence from the national basketball association. *Social Psychological and Personality Science*, 3(4), 398–406.^c

Josephs, R. A., Sellers, J. G., Newman, M. L., & Mehta, P. H. (2006). The mismatch effect: When testosterone and status are at odds. *Journal of Personality and Social Psychology*, 90, 999–1013.^t

Leavitt, H. J. (2005). *Top down: Why hierarchies are here to stay and how to manage them more effectively*. Boston, MA: Harvard Business School Press.^c

Markman, K. D., Lindberg, M. J., Kray, L. J., & Galinsky, A. D. (2007). Implications of counterfactual structure for creative generation and analytical problem-solving. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 33, 312–324.^m

Mazur, A., & Booth, A. (1998). Testosterone and dominance in men. *Brain & Behavioral Sciences*, 21, 353–397.^t

Rucker, D. D., & Galinsky, A. D. (2008). Desire to acquire: Powerlessness and compensatory consumption. *Journal of Consumer Research*, 35, 257–267.^M (Anicich, 2014, p. 683)

Anicich propose six catégories de citations : les références dont les résultats sont Consistent (c) avec ceux du papier, sont *Replicated* (r) par le papier, sont *Inconsistent* (i), ou *Failed* (f) lorsque les résultats n'ont pas réussi à être répliqués dans la recherche, (t) lorsque les références ont été utilisées pour construire la *Théorie*, ou (m) lorsqu'elles ont été utilisées d'un point de vue *Méthodologique*. Des indices peuvent être ensuite calculés à partir de ces exposants. Il serait peut-être judicieux de rajouter une catégorie d'auto-citation afin de minorer le calcul des indices.

Ce système a pour avantage de faire peser la majorité de la tâche sur les auteurs eux-mêmes, supposés avoir lu et connaître les références qu'ils utilisent et donc censés pouvoir catégoriser facilement les citations, même si Anicich recommande l'utilisation de tierces parties (les maisons d'édition ?) pour effectuer ce travail afin d'éviter des codages par imitation. L'idée serait de construire des indices de citations plus riches et plus pertinents, mais aussi de suivre la vie des articles, les modes de publication, les tendances dans les journaux et de mettre en évidence les controverses et les écoles de pensée. Si les écueils semblent nombreux et le coût d'entrée trop élevé sans le soutien fort d'institutions et de chercheurs réputés, les réflexions que suscite ce système demeurent intéressantes.

Conclusion

Dans un secteur de plus en plus schizophrénique, qui prétend encourager le collectif tout en idolâtrant les chercheurs *stars* et en évaluant individuellement la recherche ; qui pousse à la publication dans des revues classées dès la thèse tout en réduisant la durée du travail doctoral et en critiquant parfois vertement le résultat final qu'est la thèse par articles ; qui produit une logorrhée académique, superficielle sur les sujets à la mode tout en conservant les classements et autres technologies invisibles qui en sont la cause ; qui se réclame d'un idéal de science ouverte tout en mettant en place des systèmes payants extrêmement lucratifs, les pratiques et dispositifs alternatifs de collaboration ouverte paraissent de plus en plus attractifs de par l'esprit et les valeurs qu'ils véhiculent.

D'aucuns diront peut-être « oui, mais... ». Les satanées technologies invisibles qui structurent les recrutements et ensuite les carrières subsisteront malgré tout. Mais peut-on sincèrement penser que le système actuel est durable, étant donné l'explosion non seulement du volume de publications mais aussi du temps de publication (on peut compter jusqu'à cinq voire huit ans pour une revue de rang A, soulevant ainsi des questions de pertinence des résultats) ? Il ne tient qu'à nous de publier autrement et de favoriser des modes de diffusion du savoir plus diversifiés (blogs, sites d'information comme *TheConversation* ou *Huffington Têtes Chercheuses*, MOOC, et bien sûr livres – encouragés notamment par la FNEGE) mais aussi de militer activement pour un monde de la recherche meilleur. La parcimonie, la joie et le bon goût pourraient être dès lors des valeurs clés du réenchantement ■

Références

Anicich Eric M. (2014) “What Lies Within Superscripting References to Reveal Research Trends”, *Perspectives on Psychological Science*, vol. 9, n° 6, pp. 682-691.

- Berry Michel (1983) *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, Paris, Centre de recherche en Gestion de l'École polytechnique.
- Charroin Jean (2013) "Le classement de Shanghai comme technologie invisible", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 9, n° 4, pp. 35-42.
- Kogut Bruce (2008) "Rankings, schools, and final reflections on ideas and taste", *European Management Review*, vol 5, n° 4, pp. 191-194.
- Laroche Hervé (2015) "Sur le professionnalisme dans la recherche", *Le Libellio d'Aegis*, vol. 11, n° 3, pp. 89-93.
- Moisdon Jean-Claude (1997) "Du mode d'existence des outils de gestion", Actes du Séminaire Contradictions et Dynamique des Organisations, Paris, 23 janvier, pp. 5-38.
- Open Science Collaboration (2015) "Estimating the reproducibility of psychological science", *Science*, vol. 349, n° 6251, p. aac4716.
- Osterloh Margit & Frey Bruno S. (2015) "Ranking Games", *Evaluation review*, vol. 39, n° 1, pp. 102-129.
- Osterloh Margit, Frey Bruno S. & Homberg Fabian (2008) "Le chercheur et l'obligation de rendre des comptes", *Gérer et Comprendre*, n° 91 (mars), pp. 48-54.
- Riveline Claude (1991) "Un point de vue d'ingénieur sur la gestion des organisations", *Gérer et Comprendre*, n° 25 (décembre), pp. 50-62.
- Schooler Jonathan W. (2014) "Turning the Lens of Science on Itself Verbal Overshadowing, Replication, and Metascience", *Perspectives on Psychological Science*, vol. 9, n° 5, pp. 579-584.
- Schweinsberg Martin, Madan Nikhil, Vianello Michelangelo, Sommer S. Amy, *et al.* (Forthcoming) "The pipeline project: Pre-publication independent replications of a single laboratory's research pipeline", *Journal of Experimental Social Psychology*.

... pour aller plus loin

- Sci-hub : <http://sci-hub.cc>
- Pubpeer : <https://pubpeer.com>
- Retractionwatch : <http://retractionwatch.com>





Les affres de l'écriture ou comment aider un doctorant bloqué sur son clavier

Hervé Dumez

i3-CRG École polytechnique CNRS Université Paris-Saclay

*Relire est terrible.
(Eugène Onéguine)*

La publication est aujourd'hui le centre de toutes les attentions. On y consacre des articles (et ceux de ce dossier permettent d'y réfléchir comme ils donnent des indications pratiques). Des séminaires se tiennent tous les mois, au cours desquels des éditeurs en chef de revues nous expliquent ce que doit être une bonne proposition d'article.

Mais pour publier, encore faut-il écrire. Et tous ceux qui se sont confrontés à ce processus en apparence si simple en savent les difficultés – il serait plus juste de dire les angoisses.

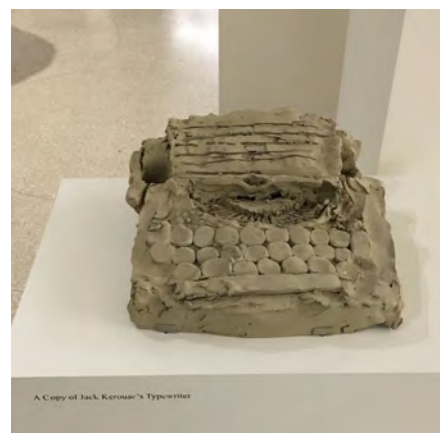
C'est d'elles, ainsi que des pratiques apparemment les plus triviales et qui ne le sont pas – composer une phrase ou construire un paragraphe – dont ce petit texte va traiter. Il s'inspirera essentiellement de deux livres dévolus au travail intellectuel et à l'écriture (Elbow, 1998 ; Guitton, 1986/1951¹).

1. C'est Bruno Latour qui m'a fait lire Guitton, ce dont je ne le remercierai jamais assez.

La fuite

Comme le note Elbow (1998), la plupart du temps d'écrire, et la plus grande partie de l'énergie d'écrire, se passent à ne pas écrire : s'inquiéter, s'interroger, multiplier les préliminaires. Le premier rapport à l'écriture est la tentation de fuir. Pour peu qu'on ait à écrire un texte, un article, une communication, une thèse ou un livre, la réaction la plus naturelle est de vouloir échapper à ce *pensum* et elle peut prendre des formes diverses.

La plus simple est de se lever et de quitter son clavier, pour aller faire du rangement, ou une course dont on s'aperçoit qu'on l'a longtemps repoussée et qui s'impose soudain comme urgente. La plus évoluée consiste à se dire qu'il nous manque quelque chose pour pouvoir commencer (et il nous manque effectivement toujours quelque chose : un article ou un livre qu'on n'a pas lu, des données qu'on n'a pas collectées, un entretien qu'il aurait fallu faire et qui apparaît brusquement décisif). Et l'on ne parvient pas alors à mobiliser le monceau de données et de lectures que l'on a, paralysé que l'on est par ce que l'on n'a pas :



Une copie de la machine à écrire de Jack Kerouac, Guggenheim, (12 avril 2016)

Some people are paralyzed by the process of extensive research for a major report or paper. The more research you do, the more impossible it is to start writing. You already have so much material – whether it is in your head or in your notes – that you can't find a place to start, you can't find a beginning to grab hold of in tangled ball of string. You can write more notes but you can't start. Besides, you never feel you have finished your research: there are a couple more books or articles to get a hold of; they sound promising; better not to write anything yet because they probably have some very important material that will change the whole picture. This is the path to panicked 3 A.M. writing the night before the due date. (Elbow, 1998, p. 64)

Une autre façon de se bloquer dans l'écriture est de suivre les conseils que l'on vous a serinés depuis le lycée :

- définir le point important de ce qu'on veut dire, la thèse ;
- peaufiner chaque paragraphe une fois qu'on l'a écrit avant de passer au suivant (notamment l'introduction, alors qu'on n'a pas écrit le texte auquel l'introduction doit introduire) ;
- chercher le mot exact (au lieu de poser trois mots « mauvais » et de regarder où ils peuvent mener) ;
- chercher à éliminer les fautes d'orthographe et de grammaire ;
- travailler dur pour fixer le plan définitif ;
- chercher à équilibrer les parties et les paragraphes ;
- anticiper les critiques que l'on pourrait faire au texte ;
- lire, relire, relire encore les phrases et les paragraphes en cherchant à les améliorer.

Essayer de pratiquer cela est le meilleur moyen de ne jamais parvenir à écrire une ligne. Laissez cela aux normaliens agrégés qui ont passé les plus belles années de leur jeunesse à se plier à l'exercice. Mis à part ce profil très particulier, personne à peu près n'est capable d'écrire en s'appliquant de telles règles. Ni vous sans doute, ni moi en tout cas.

Que vous ayez ou non pratiqué cette manière de faire, ayant conçu votre plan détaillé ou vous lançant dans l'écriture sans filet, vous venez d'écrire finalement une phrase. Survient alors un autre problème et votre angoisse prend une autre forme. Elle vous empêchait d'écrire, elle vous dissuade maintenant de continuer. Vous avez voulu dire quelque chose, et une phrase vous est venue. Aussitôt, vous vous dites : ce ne sont pas les bons mots, ce n'est pas ce que je voulais dire.

Bref, il apparaît impossible de commencer :

Rien n'est plus difficile que de commencer. Je ne m'étonne plus qu'on ne m'ait jamais appris les commencements. En toutes choses, l'idée d'entreprendre favorise l'angoisse, puis la paresse, enfin l'orgueil ou le désespoir. Je crois qu'il faut éviter le plus possible d'avoir à commencer. Et le mieux pour cela est de continuer et de reprendre. Quant à l'art de finir, il est simple : c'est l'interruption. (Guitton, 1986/1951, p. 154)

Les affres de l'écriture sont très exactement celles qu'évoque Guitton, dans l'ordre qu'il décrit. D'abord, il y a l'angoisse qui paralyse : j'ai l'impression que je n'ai rien d'intéressant à dire. Ensuite vient la paresse : j'ai une thèse ou une communication à écrire, mais je me disperse et me perds en d'autres activités stériles (je dois relire mes notes, lire DiMaggio et Powell que je cite sans les avoir lus, débarrasser le lave-vaisselle, etc.). L'orgueil vient alors : tel Einstein en 1905, je vais écrire la thèse, l'article, la communication du siècle, le chef d'œuvre scientifique absolu. Tout se termine dans le désespoir quand l'esprit d'Einstein n'est décidément pas au rendez-vous.

On touche là à quelque chose de fondamental : écrire suppose deux qualités en conflit – créer et critiquer. Il faut parvenir à séparer les deux. Il faut créer, écrire, de manière libre, sans critique, puis critiquer et réviser. On ne crée bien, de manière inventive, qu'en écartant la critique, et on ne critique bien qu'en écartant la création.

Il est essentiel, pour pouvoir écrire, de parvenir dans un premier temps à mettre entre parenthèses toute velléité de critique sur ce que l'on est en train d'écrire, de se faire confiance, expérience difficile et peu familière :

The secret of success in getting words down on paper is learning to adopt a crucial attitude that is new for most people: a sense of trust that when you have the germ of an idea or even just the hankering for one, you will be led sooner or later to the words you are looking for if you just start in writing. You need to learn to avoid that commoner response to the itch of an idea: waiting and not writing till you see things clearly and have the words you want already in your head. (Elbow, 1998, pp. 47-48)

Le tableau qui vient d'être fait paraît sombre. Écrire est-il vraiment si difficile ? Deux points, ici. Certes, les choses ne sont sans doute pas toujours si dramatiques. Il arrive que l'on ait quelque chose à écrire, que l'on se fasse un plan détaillé, et qu'on arrive à le suivre. Si c'est le cas, nul besoin de continuer à lire ce texte. Mais une certaine expérience montre que tout le monde, chercheurs, écrivains, doctorants, rencontre à un moment ou un autre les affres de l'écriture. Le phénomène est banal, plus répandu que la facilité à écrire, et le présent texte porte sur cette banalité. Second point. Écrire avec facilité est en réalité inquiétant. Elbow raconte une expérience qu'il pense générale : il avait buté sur un texte, sans pouvoir l'écrire. Et puis, le lendemain, voilà que le texte coule naturellement. L'auteur ne parvenait pas à dire ce qu'il voulait dire, et brusquement tout venait de manière fluide. Un grand soulagement. Deux jours après, il se relit et trouve le texte totalement insipide. Il en retient ceci : écrire, c'est surmonter une certaine résistance, dompter un serpent ou un démon. Si on casse les reins du serpent ou du démon, on fait de la nouille molle. Il faut surmonter le serpent, mais surtout pas le tuer. Souvent, les gens qui écrivent avec facilité, arrivent à dire ce qu'ils veulent dire sans problème, et sont horriblement ennuyeux à lire. Aucune résistance dans les mots, aucune énergie. « *To write is to overcome a certain resistance* » (Elbow, 1998, p. 18).

Partons donc de cette constatation : écrire est difficile et doit l'être. La réaction normale face à la nécessité d'avoir un texte à écrire est la fuite, sous toutes ses formes possibles. On attend d'avoir les idées pour pouvoir écrire, et on attend longtemps, dans la mesure où il faut justement écrire pour que les idées aient une chance de s'éclaircir. Partons de cette autre constatation. Si vous êtes agrégée et que vous avez passé un an ou deux à ne faire que des plans détaillés, si cette pratique vous est devenue consubstantielle, ne vous en privez pas. Mais si vous n'avez jamais passé l'agreg, faire un plan détaillé de ce que vous voulez écrire est le plus souvent le meilleur moyen pour n'arriver jamais à écrire une ligne. Vous risquez de perdre un temps fou :

Pas de plan fixé d'avance, qui arrête l'élan de l'esprit et fait ressembler le travail d'imagination à celui du fonctionnaire, occupé de combler toutes les alvéoles. Il ne s'agit pas de faire un plan, mais de déterminer un axe, ce qui est tout autre chose. L'axe est un plan de vie. Le plan, un axe de mort. (Guitton, 1986/1951, p. 153)

Que faut-il alors faire ?

L'écriture libre

Il faut apprendre à écrire librement, mais en se forçant à avancer. Avec ou sans plan, aucune importance, sans chercher la perfection (« *Le désir de perfection glace.* » – Guitton, 1986/1951, p. 71). Écrivez une lettre, par exemple. À votre père, qui n'a jamais compris quel était le sujet de votre thèse. À votre directeur de thèse pour lui expliquer pourquoi les lectures qu'il vous a imposées sur la théorie néo-institutionnelle vous ennuient profondément. Puisque vous avez à écrire une revue de littérature, faites un mémo (Dumez, 2016) sur les articles et livres qui vous ont intéressé(e), et expliquez pourquoi ; faites-en un sur ce qui vous apparaît faible ou faux dans ce que vous avez lu, et pourquoi. Concernant votre matériau empirique, écrivez sur les incidents significatifs, les surprises que vous avez eues. Pourquoi tel événement, telle réaction d'un acteur, ont-il été des surprises pour moi ? Quelle était ma « *background theory* » (Aliseda, 2006, p. 30) ? Que ce soit sur la littérature ou sur votre matériau empirique, écrivez sur ce sur quoi vous avez envie d'écrire, sans vous poser la question de savoir si c'est par là qu'il faut commencer à écrire. Surtout, ne cherchez pas à faire une introduction : vous n'avez pas encore les idées assez claires, elles se bousculent, et de toute façon, vous devrez la réécrire. Vous écrivez un brouillon, comme il vous vient, en vous obligeant à avancer. Ce sera ce que Barrès, repris par Guitton, appelait un monstre. Songez à Pascal. Ses *Pensées* sont quelquefois une phrase isolée, quelquefois des notes, un paragraphe isolé, ou une partie rédigée :

Retenons, à notre niveau scolaire, de cet exemple inimitable, que le monstre résulte d'une rédaction faite en se forçant à écrire aussitôt que le sujet est donné et vaille que vaille, sans esprit d'incertitude et de retour. Certes, pour rédiger ainsi, il faut user de contrainte avec soi-même ; se précéder, s'anticiper, aller au-delà de ce qu'on croit savoir ou pouvoir. La plupart du temps nous ignorons nos richesses : nous savons plus que nous croyons savoir ; Un monstre s'enfante dans la douleur. Mais il existe une différence infinie entre le plus mauvais des brouillons et l'idée pure inexprimée. Ce monstre vous sera une glaise originelle. Vous ne sauriez croire l'avantage d'avoir une première matière résistante, à laquelle vous pouvez vous appliquer. Car il est plus aisé de corriger, de raturer, de reprendre que de faire, d'inventer, de créer. (Guitton, 1986/1951, p. 70)

Ou, en version anglo-saxonne :

In any event spend the first half of your time making yourself write down everything you can think of that might belong or pertain to your writing task: incidents that come to mind for your story, images for your poem, ideas and facts for your essay or report. Write fast. Don't waste any time or energy on how to organize it, what to start with, paragraphing, wording, spelling, grammar, or any other matters of presentation. Just get things down helter-skelter. If you can't find the right word, just leave a blank. If you can't say it the way you want to say it, say it the wrong way. (if it makes you feel better, put a wavy line under those wrong bits to remind you to fix them). (Elbow, 1998, pp. 26-27)

Prenez soin de ne jamais vous critiquer. Si vous vous arrêtez parce que vous avez un doute, ne vous dites qu'une chose : « *Get your pencil moving, Mac.* » (Elbow, 1998, p. 46). Par contre, pas trop de digressions. Si vous pensez que telle phrase n'a plus rien à voir, arrêtez d'écrire et repartez du point où vous avez commencé à diverger. Pas trop de répétitions non plus. Si une idée vous vient, qui interrompt le cours de l'écriture, notez-là sur le côté, et continuez d'écrire ce que vous étiez en train d'écrire. Si cela vous obsède, laissez tomber le cours principal et développez la nouvelle idée.

Quand vous êtes fatigué, faites une pause, relisez, et extrayez un point important de tout ça en une phrase. Repartez alors de cette phrase et recommencez à écrire

librement. Voilà : il faut écrire, non-stop, ne pas s'arrêter. Puis faire une pause et mettre en perspective. Et recommencer à partir de là.

Dormir

Vous avez écrit. La première chose est alors de faire une pause. Allez dormir, vous promener, lire, faites du rangement dans vos papiers, vos dossiers, vos fiches. Videz le lave-vaisselle.

Dans cette période d'apparence vide, il se fait un travail. Après l'enfantement du monstre, il subsiste dans l'esprit des directions de pensée, des préoccupations, des sentiments de lacune, des schémas en train de se chercher eux-mêmes et, comme disait Bergson, « dynamiques ». L'esprit de celui qui cherche est rempli de questions, d'idées de manœuvre, de projets ébauchés, d'itinéraires, de positions d'affût : car l'esprit ne dort pas. [...] Cet état de demi-éveil et de demi-sommeil, c'est le repos dont je parle, c'est-à-dire la disponibilité patiente. (Guitton, 1986/1951, p. 73-74)

Ne vous précipitez pas en tout cas pour réviser : « *Premature revising is counterproductive in various ways* » (Elbow, 1998, p. XXIV). C'est s'interdire d'avoir des idées originales. On se concentre sur la surface (les fautes, ce qui ne va pas), au lieu d'être créatif. Donc, laissez passer un moment entre l'écriture du monstre et la révision.

La nuit porte conseil, l'esprit se discipline et mûrit, simplement par le fait du temps. (Guitton, 1986/1951, p. 63)

Réviser le texte et le réécrire

Elbow donne les conseils suivants.

Première étape, vous repérez à la relecture les passages qui vous paraissent bons et vous les marquez.

Deuxième étape, vous identifiez le point central de votre propos et vous placez les bons passages dans le bon ordre. Si vous n'arrivez pas à mettre la main sur le point central, alors cherchez le bon ordre : le cœur de votre propos en découlera.

Troisième étape : vous repérez ce qui vous paraît maintenant important et que vous n'avez pas mis dans le brouillon. Exprimez-le à chaque fois d'une phrase.

Maintenant, donc, vous avez le plan, l'enchaînement des paragraphes (même si certains ne sont faits que d'une phrase) et l'ensemble de tout ce que vous voulez dire. Il se peut que vous n'avez toujours pas le point central. Pas de problème.

Quatrième étape, vous écrivez l'ensemble du texte, sans le premier paragraphe. Soit vous maintenez les paragraphes, en écrivant des transitions entre eux. Soit vous les réécrivez : cela ira vite, puisque vous avez maintenant l'ensemble des points que vous voulez faire passer, et leur ordre. Très probablement, le point central apparaîtra au cours de cette réécriture. Si ce n'est pas le cas, il y a une dernière solution, douloureuse : prenez la meilleure des idées que vous avez pu trouver, ne maintenez que les paragraphes qui collent avec elle, et jetez le reste (dont, forcément, des bons morceaux, c'est ce qui est douloureux).



*Monsieur et Madame Einstein
juste après la conception de
leur fils, le génial Albert*

Dernière étape : vous échangez la position de l'auteur pour celle du lecteur – le moyen le plus simple est de se lire le texte à haute voix, le gueuloir de Flaubert.

Ultime étape : vous finissez en corrigeant les fautes de grammaire et d'orthographe (Word va vous le faire).

Un point est essentiel dans ce processus : « *In thinking about the whole process of quick revising, you should realize that the essential act is cutting.* » (Elbow, 1998, p. 37)

Au cours de cette réécriture, vous pouvez désormais prêter attention à deux éléments fondamentaux de l'écriture : la phrase et le paragraphe.

Les phrases

Lorsque vous écrivez, même dans un journal ou des notes, ne pratiquez jamais le tiret suivi de trois mots, ce que les Anglo-Saxons appellent « *bullet point* ». Il ne faut jamais écrire que des *phrases*. D'une part, quand vous relirez ce que vous avez écrit six mois après, le tiret avec les trois mots ne voudra plus rien dire pour vous alors que la phrase aura toujours un sens. D'autre part, on ne peut éclaircir sa pensée qu'en écrivant des phrases complètes.

La clef d'une phrase est le verbe. C'est par les verbes que l'on pense : « *Je me rappelle un temps où je ne voulais écrire que par opérations. Tout portait sur les verbes, et ceux-ci aussi simples ou communs que possibles* » (Valéry, 1974, p. 1217). Mais attention, des verbes d'action. Les deux auxiliaires marquent la pauvreté de pensée. Pire, l'auxiliaire être charrie dans son usage un tombereau de préjugés, de choses mal ou im-pensées. Karl Weick explique qu'il s'interdit de l'employer quand il cherche à analyser une situation :

In my own theorizing I often try to say things without using the verb to be. This tactic, known as “e-prime” (Kellogg, 1987), means that I’m not allowed to say “Wagner Dodge is a taciturn crew chief.” Instead, I’m forced to be explicit about the actions that went into the prohibited summary judgment. Now I say things like, “Wagner Dodge surveys fires alone, issues orders without explanations, assumes people see what he sees, mistrusts words, overestimates the skills of his crews. When I’m forced to forego the verb to be, I pay more attention to particulars, context, and the situation. I also tend to see more clearly what I am not in a position to say. If I say that Dodge overestimates the skills of his crews, that may or may not mean that he is taciturn. It all depends on other concrete descriptions of how he behaves. (Weick, 2007, p. 18)

Donc toujours des phrases. Faites-les simples. Proust ou Thomas Mann ont maîtrisé la phrase d'un quart de page mais ils sont à peu près les seuls et la lisibilité d'un texte est directement liée à la longueur des phrases : plus elles sont courtes, mieux le texte est lisible. Encore une fois, construisez-les à partir du verbe, en évitant les auxiliaires et surtout être.

Le paragraphe

Dans le processus de révision et de réécriture tel que le décrit Elbow plus haut, vous avez dû noter deux choses : l'insistance mise sur les transitions et celle placée sur la formulation d'une phrase qui résume l'idée principale sur laquelle le paragraphe est construit.

Guitton enseignait à ses élèves l'art de la transition. Ils en avaient fait une chanson :

On dit qu'on va dire

On dit

On dit qu'on a dit

Un écriteau portant ces vers devrait être affiché à côté de chaque clavier. Il faut ne dire qu'une chose à la fois, dire qu'on va la dire, la dire, dire qu'on l'a dite, et ne pas craindre donc de se répéter. C'est la raison pour laquelle un titre ne devrait jamais être suivi immédiatement d'un sous-titre, sans qu'une introduction n'ait été écrite, annonçant quelles vont être les subdivisions de la section (1. revue de littérature ; puis, introduction : cette revue de littérature va présenter et analyser trois courants ; et ensuite : 1.1. Premier courant. Et non : 1. Revue de littérature ; directement suivi de : 1.1. Le Néo-institutionnalisme). Il faut dire ce que l'on va dire, en précisant les articulations, dans une courte introduction. On répétera ensuite, mais :

Répéter diversement, redire de manière neuve, ce sera toujours la règle de l'art de parler aux hommes. (Guitton, 1986/1951, p. 85)

Mais surtout, chaque paragraphe doit être écrit à partir d'une phrase qui énonce l'idée centrale sur laquelle il va être construit. Si l'on suit l'écriture libre, on écrit un passage librement, en se laissant aller. Puis on fait une pause. On relit le passage et on en extrait l'idée centrale. On la formule en une phrase. Puis on réécrit le passage à partir de cette phrase. Elle doit être de la forme : « C'est ainsi que... » « On voit par-là que... » « Concluons donc en disant que... » « Nul ne niera donc que... » « On peut donc bien affirmer que... » « On nous accordera donc que... ».

Ce sera, soit la phrase d'introduction du paragraphe, soit la phrase de fin.

Cette formule appellera la conclusion du paragraphe : phrase lapidaire, saillante, simple, claire, brutale parfois, souvent aussi un peu paradoxale. En fonction de cette phrase, nous bâtirons le reste. (Guitton, 1986/1951, p. 88)

Si elle est placée à la fin, la première phrase fera la transition avec le paragraphe qui précède et expliquera le point qui va être traité. Si elle est placée en début, c'est la dernière phrase du paragraphe qui fera la transition avec la suite. Elle sera de la forme : « Nous venons de voir que... » « Voyons maintenant si... »

Un paragraphe est donc construit autour de deux phrases (ou courts passages de quelques phrases) qui l'encadrent, dont l'une exprime l'idée centrale et l'autre une transition exprimant la progression du fil argumentatif du texte.

Que peut-il y avoir entre les deux ?

Guitton identifie deux formes intéressantes de paragraphes : l'argumentation par l'exemple et l'argumentation *a contrariis*.

On a l'idée centrale. On va alors l'illustrer, l'approfondir, la discuter sur un exemple. Se souvenir de l'adage latin : *exemplum docet, exempla obscurant* (un exemple enseigne, des exemples obscurissent). On ne multiplie pas les exemples mal développés, on en prend un et on l'analyse en profondeur, on le décortique :

Les grands esprits opèrent par la qualité et l'approfondissement. Ils choisissent parmi tous les exemples possibles un exemple significatif et le creusent jusqu'au bout. (Guitton, 1986/1951, p. 90)

Vous analysez un phénomène d'apprentissage organisationnel. Vous caractérisez ce phénomène d'une phrase saillante, claire, simple. Puis vous choisissez une situation dans l'entreprise et vous la présentez en l'analysant dans la perspective de votre caractérisation. Ou vous en êtes à votre revue de littérature. Vous caractérisez le



Un moment de paix,
Guggenheim (12 avril 2016)

courant néo-institutionnel d'une phrase saillante, claire, simple. Puis vous choisissez un exemple idéal-typique d'une démarche néo-institutionnelle, et vous la présentez en l'analysant.

Choisir un gîte, un site, une situation, le sillonner d'incertitudes et de questions sans cesse posées, approfondir ce domaine, lui donner par sa curiosité et le jeu des ressemblances, les dimensions de l'être entier [...] (Guitton, 1986/1951, p. 58)

Le paragraphe reposant sur l'analyse d'un exemple, d'un fait, est le support d'une progression sur le fond parce qu'il instaure ainsi le dialogue entre l'idée et le fait :

En vérité, ce qui seul mériterait d'arrêter l'attention, c'est le fait éclairé par une idée ; c'est l'idée incarnée dans un fait. Tout l'esprit des sciences est là. (Guitton, 1986/1951, p. 50)

Voilà pour le paragraphe par l'exemple. L'autre type de paragraphe intéressant procède *a contrariori*. Il s'agit de partir

d'une objection qui empoigne le lecteur, d'en montrer la part de vérité qu'elle recèle, puis de la contrer. Le paragraphe est alors de la forme :

Dira-t-on que... (formulation de l'objection)

Sans doute, ... (on reconnaît la part de vérité)

Mais, ... (on montre l'erreur quant à l'essentiel).

Une force scientifique réside dans ce type de démarche, qui tient à ce que l'on ne propose pas qu'une interprétation au lecteur, mais que l'on explore des hypothèses rivales plausibles pour interpréter un fait, une idée, une explication (Campbell, 1994 ; Dumez, 2016).

L'argumentation *a contrariori* est à la fois la plus captivante pour le lecteur et la plus féconde pour l'auteur. Elle met en jeu la finesse de l'esprit et elle aide à tracer la ligne délicate qui sépare ce qui nous semble juste de ce qui nous semble faux. Elle permet même de faire saillir ce qui est juste dans le faux, je veux dire : la part de vérité contenue à nos yeux dans l'idée de notre adversaire. (Guitton, 1986/1951, p. 91)

Quelques conseils pratiques

Il faut écrire, encore et toujours. L'adage latin dit : *Nulla dies sine linea* – pas un seul jour ne devrait s'écouler sans qu'une ligne n'ait été écrite. Tenez un journal de pensée, à étoffer chaque soir. Toujours fait de phrases, jamais de tirets. Écrivez des mémos, sur ce que vous avez lu, sur ce que vous avez vu, sur des surprises, des doutes, des idées ou des faits intrigants. À partir de ces journaux, de ces mémos, vous n'aurez plus qu'à réécrire et compléter². Ce qui est directement lié au point suivant.

Évitez, autant que faire se peut, de vous trouver dans la situation d'avoir à commencer. Rien de plus angoissant. Et ne superposez jamais un commencement d'écriture avec un changement dans votre situation. Si vous avez prévu un séjour à l'étranger ou de vous installer pour écrire dans une maison à la campagne le 1^{er} juin, ne repoussez pas l'écriture en vous disant que vous la commencerez à cette date. C'est le meilleur moyen de vous trouver bloqué pour des semaines. Commencez à écrire avant et, lorsque vous arrivez à l'étranger ou à la campagne, n'avez qu'à continuer d'écrire un chapitre ou une section déjà à moitié faite. Pas à la commencer.

Enfin, lorsqu'il est question d'un mémoire ou d'une thèse, il faut adopter le rythme des écrivains : écrire tous les jours, mais seulement durant une demi-journée, de préférence le matin. Paul Valéry se levait à cinq ou six heures du matin, s'arrêtait

2. Même s'il n'est certes pas un exemple à imiter, cet article a été écrit en deux jours de soleil à Deauville, à partir de notes prises des années auparavant. Je remercie les élèves du CEFAG de la promotion 2016 devant lesquels ce texte a été présenté au séminaire de la Baule le 13 juin 2016.

vers dix ou onze heures, et écrivait ses *Cahiers*. Ensuite, il consacrait sa journée aux occupations mondaines. On arrive généralement ainsi à produire entre 4 et 6 pages, donc une moyenne d'environ cinq pages par jour. Si la thèse fait trois cents pages, elle est donc écrite en deux mois. Si le rythme est plutôt de trois pages, il faudra un peu plus de temps. Mais l'important est la régularité, pas le volume produit. Trois points sont à souligner. 1. il ne faut pas chercher à écrire plus qu'une demi-journée par jour ; certes, il est toujours possible de le faire, mais il y a de grandes chances pour qu'au bout d'une semaine on s'écroule physiquement et qu'on doive s'arrêter ; l'écriture d'une thèse relève du marathon, pas du *sprint* ; 2. l'autre demi-journée doit être consacrée à prendre l'air, à lire, et à préparer l'écriture du lendemain ; 3. il est préférable de ne jamais s'arrêter, pas de samedi, pas de dimanche quand on écrit ; avoir à (re)commencer à écrire est en effet toujours une épreuve et un risque, même pour une simple interruption d'un ou deux jours, et peut faire perdre beaucoup de temps.

Conclusion

Si vous n'éprouvez aucun problème avec l'écriture, si vous composez un plan détaillé puis vous mettez à écrire en suivant ce plan, ce texte n'est évidemment pas fait pour vous. Continuez. Néanmoins, posez-vous des questions : il n'est pas sûr que ce que vous écrivez puisse dépasser le niveau d'une dissertation. Normalement, l'écriture, littéraire ou scientifique, est toujours un combat.

Pourquoi écrire, si on ne donne pas à cette opération, bien trop facile, qui consiste à faire courir une plume sur le papier, un certain risque tauromachique, si on ne s'approche pas d'affaires risquées, mouvantes, à deux cornes ? (Ortega y Gasset, 1992, p. 151)

Si vous essayez d'écrire quelque chose d'intéressant, qui sorte du convenu scientifique remplissant de son inanité les revues actuelles, il faut revenir au point fondamental souligné par Elbow. Entraînez-vous à séparer créativité et critique, et développez la capacité de créativité d'un côté – qui suppose un investissement personnel fort – et la capacité de critique de l'autre – qui suppose le détachement. Séparément, mais de manière interdépendante : parce que si vous savez que, dans un second temps, vous allez exercer une critique impitoyable, vous pouvez plus aisément vous lâcher dans la phase de créativité. De même, si vous savez que vous êtes très créatif dans un premier temps, vous allez pouvoir développer votre critique (ce qui empêche souvent d'être critique, c'est la peur d'avoir à tout jeter ; si on n'a eu que deux idées, cette peur est grande ; si on a été très créatif, cette peur diminue). En vous obligeant à séparer les deux, création et révision, vous aurez la surprise de voir peu à peu des passages très bons venir dans la phase de création ■

Références

- Aliseda Atocha (2006) "What is abduction? Overview and Proposal for Investigation" in Aliseda Atocha *Abductive Reasoning. Logical Investigation into Discovery and Explanation*, Dordrecht, Springer, *Synthese Library, Studies in Epistemology, Logic, Methodology, and philosophy of Science*, vol. 330, pp. 27-50.
- Campbell Donald T. (1994, 2nd ed.) "Foreword", in Yin Robert K. *Case Study Research. Design and Methods*, Thousand Oaks, Sage.
- Dumez Hervé (2016, 2^e éd.) *Méthodologie de la recherche qualitative*, Paris, Vuibert.
- Elbow Peter (1998) *Writing with Power. Techniques for Mastering the Writing Process*, New York/Oxford, Oxford University Press.
- Guitton Jean (1986/1951) *Le travail intellectuel*, Paris, Aubier.

- Kellogg E. W. (III) (1987) "Speaking in e-prime: An experimental method for integrating general semantics into daily life" *Et Cetera*, vol. 44, n° 2, pp. 118-128. [<http://www.generalsemantics.org/wp-content/uploads/2011/05/articles/etc/44-2-kellogg.pdf>]
- Ortega y Gasset José (1992) *Études sur l'amour*, Paris, Rivages Poche/Petite Bibliothèque (Payot).
- Valéry Paul (1974) *Cahiers II*, Paris, Gallimard/Pléiade.
- Weick Karl E. (2007) "The generative properties of richness", *Academy of Management Journal*, vol. 50, n° 1, pp. 14-19.



Deux singes incapables de comprendre le monolithe mystérieux.