

FAIRE VIVRE UNE REVUE FRANÇAISE EN GESTION

Le cas de *Gérer & Comprendre*

Michel Berry

Directeur de recherche au CNRS,
Responsable de la revue *Gérer & Comprendre*
et de l'École de Paris du management

article publié en juin 2006 par la Revue économique et sociale (Université de Lausanne)

Pour un familier des revues de gestion, *Gérer & Comprendre* est singulière : elle propose une iconographie abondante et décalée par rapport au texte ; elle est organisée selon des rubriques inhabituelles ("réalités méconnues", "l'épreuve des faits", "autres temps - autres lieux", "sur le vif", "en quête de théories") ; la date de création indiquée sur la couverture, 1794, intrigue. L'objet de cet article est de montrer que ces singularités s'expliquent par le contexte particulier dans lequel elle est née et les opportunités que cela a permis d'exploiter. Cela conduira à conclure que, plutôt que de chercher à se fondre dans des standards, les échanges internationaux seraient plus féconds si l'on exploitait les différences entre les traditions et les institutions qu'on trouve de par le monde.

La recherche en gestion et ses terroirs

Filons une métaphore avec le vin comme produit culturel. Certains terrains se prêtent à la culture de cépages qui dépérissent ailleurs. Mais pour faire de la qualité, encore faut-il que le savoir-faire des hommes soit excellent et que ceux-ci soient sous le poids de jugements exigeants pour résister aux tentations : quand le vin s'exporte au loin, ils peuvent être tentés de relâcher la qualité. Le consommateur du bout du monde ne réagira pas immédiatement, il n'aura d'ailleurs pas forcément le goût assez affûté, et c'est dans l'environnement proche, par les gardiens de la tradition que cette vigilance s'exerce le mieux. On peut ainsi obtenir des *vins d'identité* dont les connaisseurs savent reconnaître l'origine et l'année¹. La mondialisation se traduit par un développement de standards qui gommement progressivement l'origine et le millésime des vins, ce qui menace les vins d'identité sauf ceux qui maintiennent un haut niveau de qualité et d'originalité.

De même, chaque contexte est plus ou moins favorable à un type particulier de recherche. Mais il ne s'y développe effectivement des travaux de qualité que si les talents appropriés sont attirés et si l'on maintient un haut niveau d'exigence. Une revue peut être un moyen essentiel d'émergence d'une pensée nouvelle. C'est ainsi qu'on a pu parler en histoire d'École des *Annales*, ou que des revues comme *Sociologie du travail* ou *Actes de la recherche en sciences sociales* ont été identifiées comme les garants et les vecteurs de styles de recherche originaux.

La qualité d'une revue est mesurée aux États-Unis par la proportion d'articles qu'elle rejette. Comme ce taux dépasse 90 % pour les revues américaines les plus réputées, on en déduit qu'elles sont les meilleures. Mais cela ne mesure que l'attractivité du modèle américain et pas forcément la qualité ni l'originalité. Le terroir américain n'est en effet pas très propice à certaines recherches, notamment celles supposant une longue implication sur le terrain : elles demandent un temps peu compatible avec la pression à la publication ; elles sont qualifiées de *qualitatives* et ne sont pas reproductibles, alors que domine une approche positiviste qui pousse à l'usage de questionnaires et de statistiques, ce qui rassure dans un contexte marqué par la sacralisation du chiffre et la domination du modèle de la physique².

¹ René Brousse (1999), "Quel avenir pour le vin ?", *les Annales de l'École de Paris du management* volume 6, octobre 2000, (http://www.ecole.org/seminaires/FS1/VA_103)

² Michel Berry (1995), "From American Standards to Crosscultural Dialogues", dans *Handbook of International Management Research*, Blackwell Publishers., p 463-483, voir aussi M. Berry (1992), "Que faire de l'Amérique ?", *Gérer & Comprendre* n°27, juin 1992

Les conditions singulières de la naissance de *Gérer & Comprendre*

Autour des années 1970 les deux plus prestigieuses écoles d'ingénieurs françaises ont investi dans la recherche en gestion en créant chacune un centre de recherche : en 1967 le Centre de gestion scientifique de l'École des mines de Paris (CGS), en 1972 le Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique (CRG). Constatant que les recherches de l'époque étaient rarement fondées sur l'observation et l'expérimentation, ce qui était choquant pour des ingénieurs formés aux approches expérimentales, ils ont mis au point des méthodes pour remédier à cette lacune.

La difficulté majeure venait de ce que les organisations ne sont pas ouvertes aux observateurs curieux, et encore moins aux expérimentateurs. La médecine avait progressé grâce à la dissection, mais on trouvait peu d'organisations candidates pour la vivisection. Sauf quand les inconvénients de la présence des chercheurs pouvaient être contrebalancés par des avantages. C'est ainsi que les chercheurs ont mis au point ce qu'ils ont appelé des études cliniques, dans lesquelles une relation de longue durée est nouée avec une organisation sur la base de problèmes ressentis en son sein³.

Ces travaux ont rapidement amené les chercheurs à prendre des distances avec le modèle positiviste et ont montré les vertus des approches maïeutiques, c'est-à-dire fondées sur le dialogue. Des dialogues ont été initialement organisés sur le terrain lors des études cliniques pour débattre des analyses des chercheurs. Puis des séminaires ont été créés pour amener chercheurs et praticiens à débattre d'observations ou de perspectives théoriques. Un séminaire intitulé "Ethnographie des organisations" s'est ainsi tenu de 1981 à 1988 (plus de 80 séances) pour proposer une transformation du regard sur nos organisations ; il en a montré la fécondité à l'aide d'exemples frappants comme le fonctionnement du gouvernement français⁴. Le "Groupe de réflexion sur l'automatisation de la production" s'est tenu de 1983 à 1988 en multipliant les observations sur l'automatisation des usines, en mettant mis à jour le décalage considérable entre les discours et réalités. L'audience prise par ces séminaires a progressivement donné l'idée de créer une revue dans le style de ces travaux.

À cette époque, les chercheurs des deux centres ne trouvaient en effet guère de revues adéquates pour publier : ils étaient très éloignés des normes américaines et, même en France, leurs travaux apparaissaient un peu étranges. Il aurait été difficile de trouver les soutiens nécessaires pour créer une revue *ex-nihilo*, mais une opportunité s'est présentée : *Les Annales des mines*, fondées en 1794 et financées par le ministère de l'Industrie, étaient à l'agonie. La France fermait ses dernières mines et les sujets, et surtout l'inspiration, manquaient. Les autorités ne voulaient cependant pas se résigner à laisser mourir la plus vieille revue de France. Il restait d'ailleurs 1500 abonnés, pourquoi ne pas leur proposer un contenu nouveau : les *Annales des mines* avaient été créées pour diffuser des connaissances sur l'art des mines, pourquoi pas aujourd'hui sur la gestion ? C'est l'idée que j'ai réussi à défendre, l'audience des travaux évoquée ci-avant ayant contribué à convaincre.

Affirmer un style

En étudiant l'histoire des *Annales des mines* on découvrirait même que ce serait une sorte de retour aux sources. Il n'y avait en effet presque rien à changer dans l'éditorial de 1794 de Charles Coquebert, dont voici un extrait : « *Il fallait rassembler des faits, multiplier les observations à la lueur de l'analogie; on s'est hâté de faire de vastes théories, dont l'amour se mêlant ensuite à toutes les recherches ne laisse plus voir à l'observateur que ce qu'il désirait*

³ Pour plus de détails, voir Michel Berry, "Research and the Practice of Management, a French View", *Organization Science*, vol 6 n°1, January-February 1995, p 104-116

⁴ Qui ont donné lieu à plusieurs articles de Michel Matheu et Philippe Roqueplo publiés dans G&C : "Cabinet ministériel" (n°5), "Regards sur la complexité du pouvoir" (n°19), "Urgences et raison d'État" (n°23)

trouver. (...). Sur la foi de ces guides trompeurs on dissipe des fonds en bâtiments, en frais de régie, en dépenses stériles. (..) Pour nous, jaloux d'épargner à nos concitoyens ces erreurs qui discréditent l'Art des Mines, nous suivrons avec eux l'humble sentier de l'observation, nous conclurons peu, nous douterons souvent et nous les engagerons à se défier du ton d'assurance qu'il est si facile de prendre et si dangereux d'écouter.⁵

Les *Annales des mines* avaient une parution mensuelle, mais il a été décidé de s'en tenir à une série trimestrielle intitulée *Gérer & Comprendre*⁶, dont le premier numéro paraît en décembre 1985 après dix-huit mois de préparation.

L'idée a été d'affirmer d'emblée un style ouvert à des disciplines et des approches variées : économistes, sociologues, anthropologues, psychosociologues, historiens étaient bienvenus, encore fallait-il que cela ne tourne pas à l'auberge espagnole. L'ambition était aussi que cette revue soit lue par les praticiens. Les articles devaient donc être bien écrits et épargner au lecteur les longues listes de citations qui rendent pesante la lecture des articles académiques. Encore fallait-il être pris au sérieux par les académiques qui tiennent pour suspects les articles de lecture agréable. Nous comptions sur le prestige des écoles d'ingénieurs et le soutien obtenu du CNRS pour avoir au moins le bénéfice du doute.

C'est pour affirmer un style qu'est née l'idée d'organiser la revue selon diverses rubriques :

- "Réalités méconnues" affirme l'attachement à l'observation, illustré dans le n°1 par "Des robots au concret, les réalités cachées derrière les mythes"⁷ ;
- "L'épreuve des faits" met l'accent sur l'expérimentation, la mise au banc d'essai des méthodes en vogue, comme dans "Des systèmes de communication isolants"⁸ qui montre comment l'informatique peut avoir des effets contraires à ceux recherchés ;
- "Débats" affirme l'importance du débat ; "L'évangile selon Saint Mac"⁹ propose ainsi une vigoureuse critique par un patron du best seller *Le Prix de l'Excellence* ;
- "Autres temps, autres lieux" est une invitation aux historiens, aux ethnologues ou aux voyageurs, et l'affirmation d'un parti pris : donner à penser, au besoin par le décalage, comme dans un témoignage extraordinaire et inattendu proposé par un retraité¹⁰ ;
- "En quête de théories", affirme l'intérêt pour les théories en décalage avec les idées établies ; c'est ici que se sont affirmés des courants en émergence, comme Bruno Latour et Michel Callon qui ont signé un article de référence¹¹.

Le choix d'illustrer la revue a été décidé pour rappeler qu'il n'est pas nécessaire d'être ennuyeux pour être sérieux comme l'avaient abondamment montré les philosophes du XVIII^e siècle. L'usage du décalage par l'illustration renforçait aussi le message selon lequel la revue voulait donner à penser plutôt que proposer des réponses toutes faites.

Les premiers articles étaient conçus pour illustrer ce style. Les fondateurs avaient pris la précaution de démarrer en ayant un an d'avance d'articles pour ne pas risquer la panne sèche. Une règle a toutefois été énoncée : priorité serait donnée aux articles venant de l'extérieur des cercles des fondateurs, dont faisaient partie les premiers auteurs, afin de faciliter l'ouverture de la revue. Elle pouvait en effet être soupçonnée être réservée à un cercle limité à la caste des grandes écoles et de quelques alliés. Il a d'ailleurs fallu quelques années pour que la

⁵ On trouvera l'intégralité de ce texte dans "Deux cents ans de regard sur l'industrie" *Annales des Mines*, série *Réalités Industrielles*, juillet-août 1989.

⁶ Les *Annales des mines* ont continué à évoluer en créant en 1990 la série *Réalités industrielles* et en 1996 la série *Responsabilités et environnement*.

⁷ Michel Berry, *Gérer & Comprendre* n°1, décembre 1985

⁸ Francis Pavé, *Gérer & Comprendre* n°2, mars 1986

⁹ Georges-Yves Kervern, (PDG d'Aluminium Pechiney), n°2, mars 1986

¹⁰ Jacques Séjournet, "La gestion héroïque, souvenirs du temps du père Renault, n°7, juin 1987

¹¹ Madeleine Akrich, Michel Callon et Bruno Latour, "A quoi tient le succès des innovations, G&C n°11 et 12, juin-septembre 1988.

conviction soit répandue que ses critères d'acceptation étaient les mêmes pour tous : quand les rejets sont fréquents (80 % aujourd'hui), il est doux de penser que si on est rejeté, c'est parce qu'on ne fait pas partie du bon réseau.

Le comité de rédaction, pivot de la revue

Le monde académique distingue les revues avec ou sans comité de sélection. Sauf exception, les secondes ne comptent pas pour les carrières académiques. C'est pourquoi il a été décidé de créer un comité de sélection, mais avec les règles de fonctionnement suivantes.

1) Constitution d'un corps restreint et permanent d'évaluateurs.

Classiquement, les revues sollicitent des *reviewers* extérieurs pour évaluer les articles. Pour G&C, c'est un comité réduit à une douzaine de membres¹² qui doit évaluer tous les articles. La composition du comité a aussi été l'occasion d'associer d'autres courants, notamment celui du Centre de sociologie des organisations de Michel Crozier. Des chercheurs indépendants et à l'esprit critique, comme Michel Villette, et des praticiens ont complété l'équipe de départ. Chaque article soumis à la revue est donné à deux membres du comité, qui rédigent un avis écrit avant la réunion suivante.

2) Délibération collective sur les articles.

Le comité siège tous les mois¹³, tous ses membres étant conviés. Après que les rapporteurs ont exposé leur avis sur un article, comité délibère pour formuler son choix. Cette méthode permet de donner une réponse rapide, moins de deux mois quand les revues traditionnelles mettent sept ou huit mois quand les *reviewers* tardent à renvoyer leurs avis, ou que le rédacteur en chef, empêtré avec des avis divergents des *reviewers*, doit chercher des arbitres. D'autre part ces débats donnent lieu à des réunions très vivantes, les Français adorent les débats d'idées, et cela a créé à la longue une forte *affectio societatis*, qui fait du comité de rédaction le gardien attentif d'une ligne éditoriale, d'un style.

3) Pratique du débat.

Il arrive que les divergences entre les rapporteurs soient irréductibles. Un arbitre est alors désigné pour donner son avis à la séance suivante. Si les délibérations conduisent alors à l'acceptation de la publication, un commentaire du rapporteur négatif peut être publié, un droit de réponse étant donné à l'auteur. Au lieu d'un article, ce sont ainsi trois qui peuvent paraître¹⁴. Les réponses aux auteurs peuvent d'ailleurs être des invitations au débat avec eux. Elles sont de quatre sortes : "oui" (rare pour une première version) ; "non" ; "oui, mais" ; "non, mais". Les deux dernières sont assorties de commentaires qui invitent les auteurs à retravailler leurs textes, voire à en rediscuter. En pratique, ce dialogue passe aujourd'hui par le rédacteur en chef car les évaluations se font en « double-aveugle » : le nom des auteurs n'est pas connu des rapporteurs, ni celui des rapporteurs par les auteurs.

Au départ, G&C s'était inscrite en rupture avec la pratique du double-aveugle qui lui paraissait être un évitement du débat. Mais les institutions françaises se sont mises les unes après les autres à intérioriser les normes américaines, selon lesquelles la procédure du double-aveugle est intangible. Comme cela ne mettait pas en cause l'essentiel du fonctionnement de G&C, celle-ci a adopté, après une longue opposition, la procédure du double-aveugle.

La vie d'une revue n'est pas un long fleuve tranquille

Après avoir trouvé une bonne place en France, la revue est en effet confrontée aux effets de la mondialisation.

¹² aujourd'hui le comité comprend 19 membres et il est fait occasionnellement appel à quelques rapporteurs extérieurs, nommés membres du comité de lecture.

¹³ Toutes les six semaines actuellement.

¹⁴ Par exemple : Gilles Marion, "Totalfina+Elfina; comment lutter contre l'évidence", puis "Communication financière et analyse de discours", commentaire d'Hervé Dumez, suivi de "Réponse à Hervé Dumez".

En parcourant les premiers numéros de la revue pour les besoins de cet article, j'ai été frappé par leur ton conquérant et la liberté intellectuelle que manifestaient les auteurs : c'est que G&C était le vecteur de paradigmes émergents. Cela la plaçait en marge, notamment des milieux de la gestion, pendant les trois ou quatre premières années. Puis elle a été reconnue par les institutions et est apparue dans les listes officielles des revues comptant pour les promotions académiques. Son comité de rédaction a été élargi pour associer ces institutions, en choisissant bien sûr des personnes en phase avec la philosophie de la revue.

La revue comptait pour les carrières¹⁵, ce qui s'est traduit par une augmentation rapide des soumissions d'articles, et ...du taux de rejet. Pour éviter que cette reconnaissance ne bride trop sa liberté de pensée, des initiatives étaient prises pour entretenir la flamme de l'originalité. Les dix ans de la revue ont été ainsi marqués en 1996 par la réalisation d'un numéro "Mesnager et Comprendre" sur la gestion aux XVII^e et XVIII^e siècles. Il a été l'occasion de découvrir d'authentiques exploits comme l'organisation par Colbert de la construction en sept heures d'un bateau de trente canons pour convaincre le Roi d'investir dans la marine¹⁶.

Mais la question de la mondialisation s'est progressivement posée. En particulier, les grandes écoles de commerce, soucieuses d'attirer des élèves étrangers de qualité et de faire reconnaître la valeur de leurs diplômes, se sont préoccupées des classements et des standards internationaux et ont cherché les unes après les autres à être certifiées AACSB (label américain) ou EQUIS (label européen), ce qui favorise les publications américaines et crée l'embarras devant les publications dans des revues françaises.

Pressentant la menace, j'avais réalisé un voyage d'études aux Etats-Unis en 1991 pour explorer la possibilité de mettre sur le marché américain des idées "made in France". L'accueil reçu était souvent intéressé, voire enthousiaste, notamment parce que les recherches cliniques sont difficiles à mener dans le contexte américain. Publier de tels travaux dans les revues américaines restait cependant difficile et j'ai étudié le marché d'une traduction anglaise de G&C, mais les bibliothécaires m'ont convaincu qu'il était quasi nul : les professeurs américains ne lisent que ce qui compte pour la *tenure*, ce qui ne sera guère le cas d'une revue française. J'en suis alors revenu avec les idées suivantes¹⁷ :

- copier le modèle américain serait un appauvrissement intellectuel : du fait des configurations différentes des systèmes américains et français, nous pouvons mener des travaux qu'il leur est plus difficile d'entreprendre, et réciproquement ;
- l'imitation conduira à se placer dans la posture du dominé, ce qui n'est pas très payant comme le montrent les traités de stratégie ;
- il vaut donc mieux trouver une manière de valoriser les différences ; cela conduit à renforcer nos points forts, et donc à appuyer les revues liées à des travaux de qualité et à faire connaître ces travaux internationalement, ce qui suppose de passer par l'anglais ;
- *Gérer & Comprendre* n'est pas un très bon vecteur car son nom est imprononçable pour un anglophone et son lien avec *Les Annales des mines* compliqué ;
- c'est pourquoi il est proposé d'utiliser l'étiquette plus porteuse *d'École de Paris du management*¹⁸.

¹⁵ Sauf pour les membres du CRG car la revue était fondée par celui qui avait aussi donné son style de recherche à ce centre : cela créait un soupçon de consanguinité même si les articles émanant de ce centre étaient bien sûr attribués à des évaluateurs venant d'ailleurs et qui jugeaient sans complaisance. Rien n'est jamais simple...

¹⁶ Hélène Vérin, "L'espreuve du vaisseau qui a été faite à Toulon, en sept heures", *Gérer & Comprendre* n°42, février 1996.

¹⁷ "Que faire de l'Amérique ?", op.cit.

¹⁸ pour plus d'information, voir <http://www.ecole.org>

L'École de Paris a pris sa route en 1993 et *Gérer & Comprendre* a continué la sienne, mais le moins qu'on puisse dire est que la stratégie précédente n'a pas été majoritairement suivie. L'évolution des Écoles de commerce les a amenées à inciter leurs professeurs à publier dans les revues américaines, ce qui est bien, mais aussi à dévaloriser les publications dans les revues françaises, ce qui n'était pas nécessaire. G&C a ainsi été déclassée dans l'une d'elles, pour la seule raison qu'elle était française (et bien que ce soit la revue la plus utilisée dans les cours). Dans l'université, des tentations de même nature existent.

C'est une initiative du CNRS qui a créé le plus grand émoi, en particulier dans le comité de rédaction de G&C. Pour rationaliser son travail d'évaluation, la commission économie et gestion du CNRS a émis une classification officielle des revues. Les revues françaises généralistes, dont G&C, ont été classées au mieux en quatrième catégorie, les revues de langue anglaise pouvant seules prétendre à la première catégorie. Ce déclassement des revues françaises était principalement motivé par l'insuffisante diffusion du français.

La réaction vigoureuse qui a suivi et s'est traduite entre autres par une lettre ouverte¹⁹ suivie par une pétition et un article dans *Le Monde*²⁰ a eu des effets inattendus : elle a fait augmenter le flux de soumission d'articles à G&C, qui avait tendance à baisser sous la pression à l'américanisation ; des témoignages sont aussi venus d'Allemagne, de pays Scandinaves, et même d'Angleterre à l'appui de nos réactions. D'autre part les soumissions d'articles venant de l'étranger vont croissant, et pas seulement de pays francophones. Nous sommes peut-être arrivés à un moment où le balancier va repartir dans l'autre sens, phénomène dont l'histoire est coutumière.

Pour une diversité de la pensée

La mondialisation pousse à une standardisation qui aide les consommateurs à s'y repérer, c'est vrai même pour le vin. Mais c'est un appauvrissement de la pensée car les conditions de la production intellectuelle sont extraordinairement variées dans le monde : telle institution attire ou repousse les talents ; en tel pays, le métier de chercheur est socialement valorisé ou non ; les systèmes de gestion gratifient ou découragent l'innovation ; les chercheurs vivent de façon isolée ou sont pris dans des collectifs ; des conditions locales facilitent ou non l'ouverture des terrains ; les praticiens s'intéressent ou non à la recherche ; l'esprit critique se porte bien ou n'est pas toléré ; etc.

La diversité est donc potentiellement une richesse, mais il convient de distinguer deux aspects du travail scientifique : la production d'idées et leur diffusion. La production suppose de tenir en grande considération les dispositifs qui poussent à l'excellence, et, dès lors que tout n'est pas laissé à l'esprit de géométrie, on ne produit jamais mieux que dans sa langue et selon son génie propre. La diffusion suppose, elle, de trouver les vecteurs pour atteindre les publics avec lesquels on veut interagir. L'anglais étant la langue la plus utilisée, il est le vecteur de la diffusion la plus large. Mais considérer que les revues et les langues les plus diffusées sont celles qui poussent le plus à la qualité procède d'une tragique confusion entre élaboration et diffusion des idées.

Gérer & Comprendre ne prétend pas à l'universalité mais à la défense d'un genre de recherche qui peut prospérer en terrain français, voire faire école. Les lieux où l'on peut s'appuyer sur des institutions prestigieuses et de longues traditions d'excellence ont des atouts pour s'ouvrir au monde en affirmant leur originalité. La "vieille" Europe un rôle majeur à jouer compte tenu des institutions prestigieuses et originales et de la variété de ses traditions d'excellence. Il ne lui reste qu'à le vouloir.

¹⁹ Michel Berry, "Classement des revues, le CNRS va-t-il perdre son âme ?", septembre 2003

²⁰ Michel Berry, "La recherche en gestion doit échapper aux standards américains", *Le Monde Économie*, 31 mars 2004