

## 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 seniors, 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.