



# Face à la tyrannie des étoiles : révoltons-nous !

*Au fil des années, un indicateur s'est imposé pour évaluer la recherche en sciences de gestion : le comptage d'articles « étoilés » publiés dans des revues classées au sein de listes (CNRS, Fnege, etc.). Utilisant la forme du pamphlet, cet article<sup>1</sup> montre les effets néfastes de ce système des « étoiles » sur le plan institutionnel (mise sous contrôle des académiques), scientifique (standardisation de l'écriture), individuel (démontage de l'enseignant-chercheur en kit), et organisationnel (création d'ego-academicus). Face à un système détruisant le sens de la recherche, l'article lance un appel à la révolte.*

DOI: [10.3166/rfg.2017.00182](https://doi.org/10.3166/rfg.2017.00182) © 2017 Lavoisier

---

1. Je tiens à remercier les éditeurs du numéro spécial ainsi que les relecteurs anonymes pour leurs commentaires constructifs sur des versions antérieures de ce texte, ainsi que plusieurs collègues qui m'ont fait profiter de leur relecture bienveillante : Nathalie Belhoste, Valentina Carbone, Rouslan Koumakhov, Christine Roussat et Jean-Baptiste Suquet. Plus encore que d'habitude, les propos tenus dans cet article sont de ma seule responsabilité et n'engagent que moi.

**R**eposé après cinq longues semaines de vacances, j'étais en cette fin du mois d'août 2016 de retour à Paris. Il était temps de me mettre au travail. Car du travail, j'en avais ! Outre des cours à préparer, il fallait faire avancer mes articles en cours. Il y avait cette deuxième révision d'un article sur la *crowd-logistics* à achever avec mes co-auteurs pour le *Journal of Business Logistics*. Il y avait ce papier issu de ma thèse sur les associations de standardisation comme structure de gouvernance intermédiaire au marché et à la hiérarchie, qui traînait depuis trois ans et que je ne me décidais pas à finaliser. Et puis il y avait tous ces projets d'articles que j'avais en tête et qu'il s'agissait de lancer pour alimenter le « pipe » et continuer à voir sortir, année après année, des publications sur mon CV : l'article sur le marketing orienté logistique, sur les comportements logistiques déviants des clients, etc. Mais j'avais beau chercher en moi l'énergie, non, décidément, je n'avais pas du tout envie de me mettre à l'écriture ou à la réécriture d'un article. À quoi bon, me disais-je, rédiger un énième papier selon le canevas introduction/revue de littérature/méthodologie/résultats/discussion ? Était-ce pour produire à la chaîne des articles que j'avais choisi il y a une quinzaine d'années de devenir enseignant-chercheur ? Non, au fond, cela n'a pas de sens me dis-je, mets-toi à l'écriture d'un livre ou de ton habilitation à diriger des recherches ! Consacre ton temps à aller sur le terrain pour aller étudier des organisations logistiques originales ! Mais d'un autre côté, un coin de mon cerveau me murmurait que si je voulais changer d'école, il me faudrait des articles, plein d'articles, une véritable pluie d'étoiles ! Et puis, si je ne produisais plus, je

n'aurais plus les primes qui vont avec les articles, et même si je ne suis ni vénal ni dans le besoin, il faut l'avouer, l'argent, ça compte un peu...

Bref, alors que j'avais toujours dénigré ce système absurde qui consiste à évaluer la recherche en observant la seule production d'articles, si j'étais lucide, force était pour moi de constater que le système m'avait contaminé. Dans les derniers colloques auxquels j'avais participé, les conversations avec mes collègues avaient parfois tourné autour du nombre d'étoiles de nos publications. Je suis un peu honteux de le dire – mais cela me fait du bien de le confesser – dans ces colloques, je m'étais rendu aux sessions « meet the editors » (Scoop ! Les taux d'acceptation dans les meilleures revues sont de moins de 10 % !). Je rougis en l'écrivant, mais tel le restaurateur qui affiche sur sa porte les labels accordés par les *Michelin*, *Routard* et autres *Gault et Millau*, j'avais indiqué sur mon CV le nombre d'étoiles de mes articles selon les listes CNRS, Fnege, HCERES, lors de ma tentative (ratée) de passer l'agrégation.

C'est du constat que ce système absurde des étoiles m'avait perverti qu'est né ce texte. Ce texte vise pour moi à sortir d'une posture au fond incohérente et lâche, consistant à rester dans la critique officieuse sans rien faire pour faire évoluer les choses. À travers ce texte, je veux ainsi *me rappeler et nous rappeler* pourquoi ce système qui m'a contaminé et nous contamine tous à des degrés divers est néfaste. Si une telle critique a déjà largement été esquissée (Charreaux et Gervais, 2007 ; Denis, 2015 ; Laroche, 2015), c'est à un réquisitoire en règle que j'entends me livrer ici. Mon argumentaire – qui on l'aura compris, prendra la forme du pamphlet – se fera en

quatre temps. J'analyserai successivement le caractère destructeur du système des étoiles sur le plan institutionnel (mise sous contrôle des académiques), scientifique (standardisation de l'écriture), individuel (démontage de l'enseignant-chercheur en kit), et organisationnel (création d'ego-academicus). Au vu de la nature nocive d'un tel système, je partagerai alors la seule conclusion logique qui s'impose à mes yeux.

## I – UNE MISE SOUS CONTRÔLE DU MONDE ACADÉMIQUE

Historiquement, la communauté académique s'est organisée autour du principe d'évaluation par les pairs. Le système des étoiles met à mal cette régulation interne et la remplace par un contrôle externe quantitatif qui a plusieurs inconvénients. Il conduit les académiques de la gestion à abandonner dans leurs pratiques d'évaluation la lecture des travaux pour une logique comptable, qui sous couvert d'objectivité, assoit la domination de disciplines de la gestion sur d'autres. Surtout, l'essor du système des étoiles a pour effet de mettre le monde académique sous la coupe des managers et de leurs dirigeants, ainsi que sous celle des éditeurs des revues les mieux classées et des producteurs de classement.

### 1. L'abandon de la lecture par les pairs au profit d'une logique comptable

Par définition, le principe du système par étoiles consiste à faire reposer l'évaluation de la recherche sur un type de production scientifique : l'article publié dans une revue académique. Pourquoi isoler cette forme de production au détriment des autres (thèse,

communication, chapitre d'ouvrage, etc.) ? La raison avancée est que l'article académique est la seule production à faire l'objet d'un processus strict de lecture par des pairs. Pour être publié dans une revue, un article doit passer par les fourches caudines de l'éditeur, puis être évalué positivement par deux ou trois spécialistes du sujet. Le paradoxe est toutefois que l'essor du système par étoiles conduit *de facto* à un abandon des autres formes de lectures par les pairs qui existaient au sein de l'académie. Plus besoin en effet pour évaluer un chercheur ou une unité de recherche de lire des travaux : ils ont déjà été évalués, il n'y a qu'à compter les étoiles ! Peu à peu, les dispositifs historiques d'évaluation de la recherche en gestion sont vidés de leur sens et transformés en chambre d'enregistrement. Tu veux passer la première épreuve du concours d'agrégation interne en science de gestion ? Écris ce que tu veux, mais le minimum ce sera « une publication au moins dans une revue classée dans la catégorie deux Fnege ou CNRS », comme le signalent les membres du jury. Dans leur rapport, ceux-ci écrivent même que « la lecture attentive des documents fournis a également permis de détecter des articles de valeur publiés dans des supports modestes – ce qui traduit une stratégie de publication inadaptée et un manque d'ambition ». Sont-ils donc bêtes ces chercheurs qui publient des textes de qualité dans des revues mal classées...

### 2. La pseudo-légitimation d'une hiérarchie entre les disciplines de la gestion

La lecture par les pairs est d'autant plus abandonnée que le système des étoiles

donne l'illusion aux académiques qu'ils peuvent en toute objectivité s'évaluer les uns les autres, y compris quand ils ne connaissent rien aux travaux de leurs pairs et... n'en sont donc pas véritablement ! Inutile de recourir à un spécialiste de stratégie pour évaluer tel dossier qui s'inscrit dans cette discipline, il n'y a qu'à demander à un chercheur en marketing de compter les étoiles... En adoptant cette stratégie, l'effet est d'assoir insidieusement, derrière l'apparence froide de l'objectivité des listes, la domination des disciplines établies sur les autres. Car le classement des revues n'a rien « d'objectif », et matérialise le degré d'institutionnalisation des disciplines de la gestion. Les disciplines établies disposent d'un avantage structurel, avec des revues plus anciennes, une plus vaste communauté, des associations scientifiques plus puissantes, etc. Au sein du classement de la section 37 du CNRS, les revues gestionnaires sont sous évaluées par rapport aux revues économiques (forcément, les économistes sont majoritaires dans la section...). Au sein des revues en gestion, les revues en stratégie ou en marketing bénéficient d'un meilleur classement que les revues issues de disciplines récentes, comme la logistique, ma discipline. Les effets pervers pour certaines disciplines émergentes peuvent alors être importants. En maintenant leurs revues à des bas niveaux, on décourage les jeunes chercheurs de s'engager dans des disciplines qui leur permettront difficilement d'atteindre des objectifs élevés de publication. Cela diminue alors le nombre de collègues qui peuvent soumettre des papiers à ces revues, ce qui entraîne une baisse des soumissions et de sélectivité, et conduit au final les producteurs de listes à constater que la revue

n'améliore pas sa qualité et à la maintenir à un bas niveau, etc.

### **3. Un monde académique qui est mis sous la coupe de managers et dirigeants**

L'évaluation et la lecture par les pairs est d'autant plus mise à mal que le système des étoiles a laissé croire à une foule d'acteurs, pourtant totalement étrangers à la recherche, qu'ils pouvaient en toute objectivité évaluer cette activité. Car dans le cadre du système des étoiles, pas besoin d'avoir fait polytechnique pour évaluer ! Ce travail peut en effet sans souci être confié, par exemple, à mon fils de six ans : il n'y a qu'à lire la liste de publications, et en prenant un classement, à compter les étoiles. Du fait de la simplicité de cette évaluation, la recherche académique est aujourd'hui évaluée par divers journaux (*L'Étudiant*, le *Financial Times*, *Le Figaro*, etc.), et accréditeurs (EQUIS, AACSB, HCERES), qui tous jaugent du niveau des écoles, universités ou centres de recherche en se basant sur le nombre et la « qualité » des publications. Les résultats de ces évaluations externes ayant un impact sur l'image et l'attractivité des écoles et des universités, les directeurs de ces institutions, aidés de leurs DRH, ont mis en place des politiques pour inciter leurs enseignants-chercheurs à publier des articles (prime, décharge de cours, etc.). Ces politiques ont alors pour effet de mettre le monde académique sous la coupe des dirigeants de leurs institutions et de leurs DRH. Plus la peine de laisser les académiques décider de qui doit être recruté, de qui doit être promu : il n'y a qu'à compter les étoiles ! Tu veux être recruté dans une école de commerce ? Si tu publies dans la liste CNRS, aucun problème. Et tant pis s'il

s'agit d'un chercheur qui publie dans une revue statistique égarée dans la liste, et n'a jamais mis les pieds dans une entreprise...

#### **4. La concentration du pouvoir chez les éditeurs et les producteurs de classement**

Enfin, le système des étoiles a amené le monde académique à donner un pouvoir démesuré aux pairs qui sont au cœur du système des étoiles : les éditeurs et les académiques impliqués dans la production des classements. Il faut voir lors des conférences la foule de chercheurs qui gravitent autour des éditeurs des revues les mieux classées, tâchant de les faire parler autour d'un verre de vin blanc pour savoir sur quel « hot topic » il faut qu'ils écrivent pour atteindre le Graal de la publication. Il faut se rappeler du nombre astronomique de « publication workshops » organisés dans toutes les disciplines, et qui permettent aux éditeurs de faire gratuitement le tour de la planète (avec ou sans leur femme), pour répéter ce que tout le monde sait. Il faut imaginer le temps et l'énergie dépensés collectivement par le monde académique pour faire du lobbying auprès des collègues impliqués dans les classements, afin de faire progresser d'un petit rang telle ou telle revue. Toutes ces réunions, ces mails, pour faire monter ce journal d'un rang 2 à 3, diminuer celui-ci d'un rang 3 à 2... et déterminer les stratégies de publication de la communauté ! Car plutôt que se demander sur quoi il faut chercher, certains académiques pilotent à l'envers leurs recherches ! Ils travaillent sur les thèmes dont ils pensent qu'ils vont plaire aux éditeurs, avec les méthodes qui maximiseront leur chance de publication. On en arrive au résultat où

l'action de quelques pairs au cœur du système oriente de manière structurelle les travaux de toute la communauté...

## **II – UNE STANDARDISATION NÉFASTE DE L'ÉCRITURE SCIENTIFIQUE**

Affaiblissant le principe d'évaluation par les pairs qui régulaient le monde académique, l'essor du système des étoiles conduit également à la standardisation de l'écriture scientifique. Étant évalués sur leur seule production d'articles étoilés, les enseignants-chercheurs tendent en effet à privilégier ce seul format au détriment des autres. Pour publier dans les revues anglo-saxonnes les mieux classées, ils abandonnent leur langue natale pour adopter un anglais « globish ». Surtout, ils se plient aux conventions d'écriture de l'article de revue, qui sont tout sauf neutres scientifiquement, et qui entraînent notre communauté dans un scientisme qui se fait au mépris de la pertinence managériale et sociale.

### **1. L'abandon et la dévalorisation des formats de communication alternatifs à l'article**

Historiquement, les enseignants-chercheurs en gestion ont mobilisé divers supports pour faire état de leurs travaux : l'article académique bien sûr, mais aussi la thèse de doctorat, les communications à des colloques, les ouvrages, etc. L'essor du système des étoiles conduit par nature la communauté à ne plus écrire ou presque que des articles, et à délaisser les autres formats. C'est notamment le cas du livre de recherche non collectif, qui se fait rare, en dépit de l'évidence du rôle clé de plusieurs

livres dans l'essor de la gestion (qu'on songe à ceux de Simon, de March, de Chandler, de Crozier et Friedberg, d'Hatchuel et Weil, etc.). Malgré les efforts de la Fnege à travers son collègue de labellisation, seuls huit ouvrages non collectifs de recherche ont été labellisés en 2017, alors qu'il existe plus de 3500 académiques en France... Par ailleurs, les autres formats d'écriture sont dévalorisés en tant que tels, et ne tendent plus qu'à être des moyens au service de la production d'articles. Les chapitres d'ouvrages collectifs sont fréquemment soumis à des revues (en veillant à changer le titre du papier, histoire de ne pas être accusé d'auto-plagiat). La thèse se transforme en une formation à l'écriture d'articles, à travers l'essor du modèle de la thèse par articles (voir ci-après § III.2). Les conférences voient leur qualité se dégrader, pour devenir des lieux où ne sont présentées que des versions préliminaires d'articles potentiels. Il faut dire que si un chercheur présente un texte abouti, il risque, s'il veut le soumettre à une revue, d'être accusé d'auto-plagiat. Autant ne pas se fouler, voire directement envoyer son papier à une revue sans passer par la conférence, et devoir alors écouter des collègues qui n'ont fait qu'un minimum d'effort...

## **2. Un abandon de la richesse des langues au profit d'une écriture en *globish***

Lancés dans une quête effrénée des articles étoilés, les enseignants-chercheurs du monde entier n'ont par ailleurs d'autre choix pour atteindre leur Graal que d'abandonner leur langue maternelle, pour écrire des articles en anglais. Le système des étoiles donne en effet *de facto* une prime aux

articles écrits dans cette langue, le classement des revues étant indexé sur des mesures *d'impact factors* des articles. Pour tenir compte de ce biais, dans les classements français comme celui du CNRS, les revues francophones sont systématiquement rehaussées, sans toutefois qu'aucune ne soit classée au niveau des revues anglo-saxonnes les plus prestigieuses. Pour produire des étoiles, l'incitation pour les jeunes chercheurs de tous les pays est alors de publier en anglais. L'abandon de leur langue maternelle par les chercheurs non anglophones conduit alors à une double perte. Une perte de qualité, les articles publiés par des « non-natives » étant écrits dans un « globish » éloigné du « BBC English ». Ceux-ci sont en effet issus de textes en français, traduits puis relus par des *copy editors* (dont le rôle est d'enlever la voix passive), puis évalués par des relecteurs souvent « non natives ». Mais la perte la plus grave est sans conteste intellectuelle (Chanlat, 2014). Car les langues ne sont pas interchangeables ! Au contraire, le langage structure notre manière d'être au monde et de penser, et l'usage d'une langue a une influence décisive sur les questions de recherche que l'on peut se poser, les concepts que l'on va être conduit à utiliser, la tournure des phrases, etc.

## **3. Une soumission à un formalisme qui n'a rien de neutre sur le plan scientifique**

L'appauvrissement généré par le système des étoiles est d'autant plus fort que pour être publié dans les revues les mieux classées, le chercheur doit se soumettre au formalisme standard qui régit l'écriture d'un article. Ce formalisme n'est pas neutre sur le

plan scientifique et s'appuie sur deux conventions très discutables. La première a trait à la structure de l'article, qui doit pour un article empirique respecter le canevas revue de littérature / méthodologie / résultats / discussion. Ce canevas impose ainsi d'écrire selon les codes du raisonnement hypothético-déductif... alors qu'on sait depuis plus d'un siècle qu'il existe d'autres formes de logiques valables sur le plan scientifique comme l'induction et l'abduction ! Il impose aussi l'idée qu'un article se doit d'apporter une contribution théorique. Valider telle micro-hypothèse de telle théorie à la mode est ainsi jugé plus crucial que de proposer une description fine et novatrice d'un phénomène organisationnel... La seconde convention a trait au style de l'article scientifique, forcément impersonnel et froid. Le chercheur doit ainsi faire disparaître son identité et bannir l'usage du « je ». Ce que l'on produit sur le plan scientifique s'explique pourtant largement par ce que l'on est, par un engagement personnel dans la société, comme le montrent, entre autres, les travaux sociologiques de Pierre Bourdieu. Sur le plan du style, le chercheur doit dans ce cadre renoncer à l'usage de stratégies alternatives d'écriture, plus littéraires. Comme en témoigne l'usage qu'en ont fait James March ou Karl Weick, les récits et la fiction sont pourtant également des vecteurs de connaissance...

#### **4. Un scientisme qui se fait au mépris de la pertinence managériale et sociale**

Surtout, la soumission au format de l'article contribue au développement d'une forme de scientisme, qui se fait au détriment de la pertinence managériale et sociale de la

recherche en gestion. En effet, les deux points cruciaux sur lesquels l'acceptation d'un article se jouent et qui sont débattus avec les éditeurs et les évaluateurs sont d'une part, la fameuse contribution théorique de l'article, et d'autre part, la méthodologie. Quant aux implications managériales, il n'y a qu'à les expédier en deux paragraphes avant la conclusion... Et la communauté de se poser sérieusement des questions sur la pertinence de la recherche produite ! Mais comment les articles pourraient-ils être pertinents dans ces conditions ? Quand ce qui conduit aux décisions de publication, ce sont des considérations théorico-méthodologiques et non les idées défendues dans l'article et leur intérêt managérial et social ? Quand les acteurs impliqués dans les processus d'évaluation des articles sont exclusivement des académiques coupés de la réalité des organisations ? Quand la majorité des chercheurs n'impliquent pas dans la conception et la mise en œuvre méthodologique de leur recherche des praticiens ? Quand le style d'écriture utilisé pour rendre compte des résultats est incompréhensible pour la plupart des managers ? Il y a dans ces conditions autant de chance d'être pertinent que de gagner à l'euro-million...

### **III – LE DÉMONTAGE EN KIT DE L'ENSEIGNANT-CHERCHEUR**

Au-delà de ses effets désastreux sur le plan scientifique, la primauté donnée à l'article fait évoluer la figure traditionnelle de l'enseignant-chercheur. L'image d'Épinal de l'enseignant-chercheur en sciences humaines et sociales – l'intellectuel à la Bourdieu ou à la Foucault, qui travaille avant tout pour faire une œuvre à long terme

– est littéralement en train de voler en éclat. L'enseignant-chercheur est désormais exposé en kit, la communauté voyant proliférer une kyrielle d'acteurs se divisant les tâches nécessaires à la production en chaîne d'articles : l'articleur, le taisard, le méthodologiste, le suceur de roue.

### 1. L'articleur

Au sein des enseignants-chercheurs plus expérimentés, on assiste ainsi à l'émergence de ce que l'on peut qualifier des « articleurs ». Par définition, l'articleur ne fait rien d'autre que produire des articles. Il ne va plus sur le terrain pour récolter des données, laissant à d'autres le soin de réaliser cette tâche ingrate et consommatrice de ressources. Typiquement, l'articleur n'a pas d'avis sur le sujet mais maîtrise l'écriture d'un type d'article scientifique, associé à une méthodologie donnée. Il peut rédiger en série des articles avec équations structurelles, ou des articles qualitatifs avec des matrices typologiques en  $2 \times 2$  (ce en quoi, il me faut bien l'admettre, j'ai une bonne expertise). L'articleur connaît les références méthodologiques associées, la structure-type de l'article qui doit être suivie, et peut la dupliquer à l'infini dans quantités de revues. Il maîtrise les mille et une subtilités qui lui permettent de répondre aux remarques des évaluateurs, et de gérer des processus où, forcément, des divergences entre éditeurs et évaluateurs existent. Dès lors qu'un doctorant ou un jeune chercheur est disposé à apporter des données (l'articleur mâle ayant une préférence pour les jeunes doctorantes et vice et versa), l'articleur peut écrire sur n'importe quoi. L'articleur est d'autant plus recherché qu'il est américain, et pourra donner accès à

ses co-auteurs aux revues les plus prestigieuses. Sa posture le conduit ainsi à exceller dans la mise en forme des articles, et à réussir à faire entrer le fond dans une forme rigide, ultra-codifiée, et répétée *ad nauseam*.

### 2. Le taisard

Pour fonctionner, l'articleur a besoin qu'on le nourrisse de données. C'est le nouveau rôle dévolu aux doctorants un peu partout dans le monde. L'objectif du doctorat n'est ainsi plus de former un chercheur autonome qui construira sa thèse et pourra développer en autonomie des recherches innovantes, mais de donner la possibilité au directeur de publier. N'ayant que le droit de s'inscrire dans ses pas et de se taire, le « taisard » représente ainsi pour le directeur de thèse une opportunité de publication, et il est désormais établi et normal que les résultats de la thèse fassent l'objet d'une co-publication entre doctorant et directeur. Un tel processus s'inscrit dans une vaste dévalorisation de la thèse, qui n'est plus pensée comme un objet en soi, mais comme une source de publications. Dans les *business schools*, la thèse par articles tend à devenir la norme, norme qui est en train de gagner l'université. Cette dévalorisation du doctorat au détriment des articles a même été intégrée par la Fnege. Celle-ci propose dans le cadre du programme CEFAG, destiné aux doctorants prometteurs en gestion, un séminaire intitulé « Stratégie de publication ». Il y a vingt ans, ce n'était pas de la manière de structurer un papier dont on parlait au CEFAG, mais d'épistémologie avec Jean-Louis Le Moigne... Comme le chante Bob Dylan, *The times they are a changin...*



### 3. Le méthodologiste

Mais une telle division du travail entre articleurs et taisards ne serait pas efficace sans la présence d'un troisième acteur : le méthodologiste. Celui-ci n'a cure de la problématique de l'article, ne connaît rien à la littérature mobilisée (il n'a lu aucune ligne), n'a pas été sur le terrain pour récolter les données utilisées. Non, le méthodologiste se contente d'intervenir sur la partie dont il est le spécialiste : la méthodologie. Untel maîtrisera les subtilités des méthodes expérimentales, et sera à même de faire tourner dans tous les sens dans son logiciel d'analyse les données afin de valider des hypothèses. Tel autre connaîtra tous les préceptes de la *grounded theory*, des vraies raisons de la brouille entre Strauss et Glaser, aux critères qui font qu'il existe une saturation des données, en passant par les subtilités des trois formes de codage, etc. Le méthodologiste est d'autant plus recherché que de nombreuses revues choisissent explicitement parmi le panel des évaluateurs un spécialiste de la méthodologie utilisée dans le papier, à qui il est demandé de se focaliser sur ce seul aspect. Aujourd'hui, certains méthodologistes bénéficient d'un nombre important de publications et de la légitimité qui va avec, tout en méconnaissant les vrais problèmes de gestion. Certains de ces méthodologistes n'ont jamais mis les pieds dans une organisation ni interagi le temps d'une recherche avec l'une d'entre elles, ce qui ne semble poser de problème à personne...

### 4. Le suceur de roue

Au-delà de ce trio magique, une dernière figure en développement est celui que l'on

peut qualifier en utilisant une métaphore cycliste de « suceur de roue ». Au sein d'une échappée, le coureur qui suce une roue est celui qui ne prend aucun relais, et reste durant l'étape à l'abri du vent derrière ses camarades, se contentant de les laisser travailler. Lorsqu'arrive le dernier kilomètre, le suceur de roue, qui a économisé ses forces, peut alors doubler sur le fil ses partenaires et leur voler la victoire. Typiquement, le suceur de roue n'a jamais publié par lui-même. Mais son caractère gentil et affable lui permet de posséder une grande liste de co-auteurs différents, dont le renouvellement est nécessaire à sa stratégie. Après une ou deux expériences de collaborations, ses co-auteurs qui ont fait tout le travail sont en effet las de s'être fait pomper leur énergie. C'est vers d'autres roues que le suceur doit alors se tourner pour, tel un vampire, continuer à allonger sur son CV la liste de ses publications. Constatant qu'il possède déjà une belle liste de publications, ces nouveaux pigeons ne voient rien venir et se laissent alors berner, et c'est ainsi que tel un coucou, le suceur de roue fait son nid chez les autres. À moins évidemment, autre stratégie, que le suceur de roue n'ait monnayé sa présence en tant que co-signataire du papier avec ses co-auteurs, en proposant à ces derniers divers services : décharge en termes d'enseignement, accès à un terrain, contrat de consulting, et plus si affinité. À l'aide d'une telle stratégie, le suceur de roue peut grimper dans la hiérarchie des institutions, et accéder aux instances d'évaluations de la recherche. En leur sein, il pourra alors reprocher aux autres enseignants-chercheurs qu'il évalue d'avoir insuffisamment publié, alors qu'il est bien incapable d'écrire un seul article...

#### IV – L'EMERGENCE DE NOUVEAUX *EGO-ACADEMICUS*

Outre qu'elle fait exploser la figure historique de l'enseignant-chercheur, le système des étoiles transforme enfin les académiques en de véritables *ego-academicus*, qui ne pensent qu'à augmenter leur production d'articles. Désinvestis des activités d'enseignement, découplés des institutions qui les emploient, privilégiant leur intérêt individuel à celui des divers collectifs scientifiques, ces *ego-academicus* ne cherchent plus qu'à satisfaire leur narcissisme à l'aide de comportements ridicules quand ils ne sont pas détestables.

##### 1. Un désinvestissement pédagogique de plus en plus fort

Par définition, la vocation des *business schools* et des universités est d'enseigner à des étudiants la gestion et de les préparer au mieux au monde des organisations. Pour atteindre cette mission, il est crucial que les étudiants soient au courant des avancées de la recherche en gestion. C'est cette idée de fournir une base « scientifique » à l'enseignement de la gestion qui a été la source du développement de la recherche en gestion dans les *business schools* aux États-Unis, et a présidé en France à la création de la Fnege. Cependant, le système des étoiles conduit les organisations académiques à réussir l'exploit de consacrer toujours plus de leur budget à la recherche, tout en transmettant de moins en moins les résultats des recherches aux étudiants. Le jeu de la publication étant chronophage, les organisations académiques ont en effet eu tendance à décharger au maximum d'enseignement les enseignants-chercheurs qui publient. On assiste ainsi à

une situation absurde où ceux qui maîtrisent le mieux les avancées de la recherche n'ont quasiment plus d'étudiants en face d'eux ! On comprend pourquoi la matrice BCG et la chaîne de valeur de Porter sont encore aujourd'hui les outils les plus enseignés en stratégie... On le comprend d'autant mieux que les jeunes enseignants-chercheurs, conscients des règles du jeu, savent qu'ils doivent tout miser sur la publication pour faire carrière. Ils n'ont alors aucun état d'âme à réclamer des décharges d'enseignement, à bâcler leurs cours en les compactant au premier semestre, voire même à dire devant leurs collègues, que oui, l'enseignement les ennuie ! Dans ce cadre, les tâches ingrates sont de plus en plus délaissées, et de nombreux enseignants-chercheurs en gestion confient devoir se battre désormais pour trouver des collègues acceptant d'évaluer des mémoires, de coordonner des cours, participer à des jurys, de remplacer tel collègue qui est tombé malade, etc.

##### 2. Un découplage entre les académiques et leurs institutions

Comme on le sait, le terme « d'académique » vient de l'école de Platon, et tire son nom du lieu où les enseignements y étaient dispensés, « les jardins de l'académie ». L'essor de l'évaluation par article met cependant aujourd'hui à mal ce couplage historique qui fait qu'un académique est attaché à un lieu et une institution. L'évolution est marquée pour les *business schools*, dont le nom ne fait souvent plus mention de leur lieu d'origine, et dont le corps professoral est de moins en moins ancré localement. Pour répondre aux exigences en termes de publication, les *business schools* ont en effet

recruté des enseignants-chercheurs les plus à même de produire des étoiles. La maîtrise de l'anglais étant un atout fondamental pour publier dans les revues anglo-saxonnes, c'est une foule « d'internationaux » qui sont venus se substituer à un corps professoral majoritairement francophone. L'afflux a été d'autant plus massif que les accréditations, faisant de la proportion d'internationaux un critère de qualité (on se demande bien pourquoi !), ont poussé les *business schools* à augmenter la part de professeurs n'ayant pas la nationalité française. Dans certains cas, pour satisfaire aux quotas, une véritable discrimination à l'embauche, conduisant à écarter la candidature de quelqu'un au seul titre qu'il était français a même été mise en place. Si la greffe a pu prendre avec certains professeurs, le constat après quelques années est clair : la majorité de ces nouveaux venus ne reste qu'un temps, le temps de profiter de conditions avantageuses pour publier, avant, une fois que leur CV s'est amélioré, de partir vers une *business school* plus réputée (et surtout plus rémunératrice). On a ainsi substitué à un corps professoral ancré et investi dans les *business schools* sur le long terme, une population d'enseignants « découplés » de la réalité des institutions et hors sol. Parlant pas ou peu le français, ne pouvant interagir avec les entreprises locales, enseignant en anglais ou en *globish*, peu investis dans les rouages administratifs, cette population mobile va et vient au gré des offres salariales dans les *business schools* du monde.

### 3. Un détachement toujours plus fort vis-à-vis des collectifs scientifiques

Dans leur quête d'étoiles, les enseignants-chercheurs n'ont alors pas d'état d'âme à faire passer leur intérêt individuel au

premier plan, au mépris de celui des collectifs scientifiques dont ils sont membres. De plus en plus de collègues refusent ainsi de prendre en charge les activités ingrates annexes à la publication mais nécessaires à la vie académique. Il est vrai qu'organiser une conférence ou participer à un jury de thèse, cela prend du temps, un temps qui ne pourra être consacré à publier... Il est de ce point de vue assez comique d'entendre les éditeurs des revues se plaindre du fait qu'ils trouvent difficilement des collègues pour évaluer le flux incessant de papiers qui leur est soumis. Tout le monde étant occupé à publier, plus personne ne veut prendre le temps de lire de manière (un peu) désintéressée... Le détachement vis-à-vis du collectif est d'autant plus fort qu'il est soutenu par des politiques incitatives. Plusieurs écoles ont en effet mis en place des logiques de « budget individuel de recherche ». L'enseignant est alors invité à gérer seul son budget et à décider sur quoi chercher de manière indépendante, sans que ses travaux s'inscrivent dans une dynamique collective. Cette individualisation est d'autant plus développée que les *business schools* ont mis en œuvre des mécanismes qui incitent objectivement les enseignants-chercheurs d'une même école à ne plus écrire entre eux ! Les accréditations mesurant le nombre d'articles par institution, pour augmenter ce critère, il vaut mieux que les enseignants de l'école publient avec des « extérieurs ». Dans cette optique, les systèmes de primes sont souvent dégressifs dès lors que l'on collabore avec des co-auteurs internes. Autant dire qu'une telle politique est efficace pour accroître le nombre d'articles, moins pour développer une politique collective de recherche...

#### **4. Une communauté académique touchée par une forme de narcissisme primaire**

Désintéressés par la pédagogie, découplés de leurs institutions, détachés des collectifs scientifiques, les enseignants-chercheurs n'ont plus d'yeux que leur liste de publications, qu'il s'agit d'allonger pour qu'elle reste toujours plus longue que celle de leurs voisins. Le système des étoiles fait ainsi d'eux de véritables *ego-academicus*, touchés par une forme de narcissisme primaire. Faut-il qu'ils aient besoin d'amour pour mettre dans la signature de leur e-mail la liste de leurs dernières publications ? Pour s'épancher dans les colloques devant leurs collègues sur leur production d'étoiles au cours de la dernière année ? Pour annoncer à grandes pompes sur Twitter, Facebook ou LinkedIn qu'ils ont publié un article dans un « 3 star journal » ? Pour s'agenouiller devant tel « gros publiant » pour savoir si oui, il serait d'accord pour co-écrire avec eux un article ? On pourrait rire de ces comportements ridicules si cette quête égoïste et narcissique ne conduisait pas certains membres de la communauté à adopter des comportements détestables. À user de leur position de pouvoir pour mettre leur nom sur des articles dont ils n'ont pas écrit une ligne. À transformer la relation éducative directeur de thèse/doctorant en relation d'exploitation. À monnayer leur capacité à publier dans les revues les mieux classées contre des espèces sonnantes et trébuchantes. À transformer des collectifs de recherche en usine à publication d'articles, etc. On pourrait surtout en rire si la reconnaissance financière et symbolique qu'accorde notre monde académique aux producteurs d'étoiles ne se faisait au

détriment de tous les enseignants-chercheurs qui font preuve de sens collectif. Ceux qui font marcher au quotidien les institutions, ont des charges administratives, s'investissent dans la pédagogie, et sont toujours plus dévalorisés, punis et méprisés parce qu'ils ont peu publié...

#### **V – POUR SORTIR DE LA CAGE DE FER : RÉVOLTONS-NOUS !**

À la fin d'un tel pamphlet, la conclusion est claire : ce système d'évaluation par étoiles est néfaste pour le monde académique, la production de connaissances, nos étudiants, les entreprises et les universités et les *business schools*. La tâche qui nous incombe est donc de nous révolter contre ce système destructeur de valeur. Sur le plan individuel, j'appelle les membres de la communauté à adopter désormais une éthique de résistance à la logique de ce système. Sur le plan collectif, j'appelle les instances représentatives de la gestion à se mobiliser pour faire évoluer les règles de ce système si institutionnalisé aujourd'hui. Il y a d'autant plus urgence à agir que les sciences de gestion ont un rôle historique à jouer pour dénoncer les abus d'un management par objectif qui s'est répandu sur le monde.

##### **1. Nous devons combattre ce système des étoiles destructeur de valeur !**

Combien de fois ai-je pu discuter de l'absurdité et de la perversité de ce système d'évaluation de la recherche par étoiles avec des collègues depuis une dizaine d'années ? Et pourtant, d'années en années, il apparaît de plus en plus prégnant. La logique de comptage d'étoiles est ainsi complètement

institutionnalisée, tous les mécanismes de pilotage et d'évaluation de la recherche en gestion en France étant désormais indexés sur un indicateur de ce type. Et je n'évoque pas la situation dramatique aux États-Unis, ou en Angleterre, où l'objectif pour un chercheur est d'être capable de produire tous les quatre ans son  $4 \times 4$  (*i.e.* 4 articles dans des revues de niveau 4). Dans ce cadre, la logique des étoiles est ainsi de plus en plus internalisée par la communauté, qui tend désormais à la considérer comme normale. Mais une telle logique, on l'a vu, est perverse et destructrice de sens pour toutes les parties prenantes de la recherche en sciences de gestion ! Au vu de la nocivité du système des étoiles, et même si les chances sont faibles de faire évoluer un système si institutionnalisé au niveau mondial, il est donc temps que notre communauté académique se réveille et se révolte contre ce système. Ainsi, l'objectif de tous ceux qui sont convaincus par mon analyse et partagent mon point de vue doit désormais être explicitement et formellement de combattre ce système.

## **2. Adoptons une éthique individuelle de résistance au système des étoiles**

Cela passe d'une part par des combats individuels. Car bien sûr, le propre d'un système absurde et tyrannique est qu'il n'écrase jamais les possibilités pour chacun d'agir localement pour préserver du sens à son niveau. De nombreux collègues ont mis en place des pratiques plus ou moins informelles, qui préservent le sel de leur métier d'enseignant-chercheur dans ce système : untel s'implique dans les instances d'évaluation pour promouvoir les livres ; untel se refuse de co-publier avec ses doctorants, etc. Il me

semble qu'il s'agit d'aller plus loin, et d'adopter un certain nombre de règles de conduite individuelle pour résister au système. Dans cette perspective, Franck Aggeri (2016) a fait quatre propositions utiles : 1) insister lorsque l'on est un chercheur confirmé sur la transmission et le compagnonnage pour favoriser l'émergence de jeunes chercheurs « critiques » ; 2) s'engager dans les activités d'évaluation pour faire valoir un autre point de vue que celui du simple comptage d'articles ; 3) donner la priorité dans l'évaluation au contenu et non aux aspects méthodologiques ou formels ; 4) prendre des chemins de traverse, en écrivant pour des revues mais aussi pour différents types de supports. Je ne peux bien évidemment que souscrire à ces propositions concrètes que j'invite tout ceux qui partagent mon diagnostic à suivre. D'autres peuvent être formulées, mais il me semble que le point crucial est que se développe dans la communauté une forme d'éthique individuelle de résistance. Car il est au fond tellement facile d'être peu à peu et de manière insidieuse contaminé par le système, de se laisser prendre au jeu de la publication ! La lutte contre les étoiles passe ainsi par un nécessaire sursaut individuel, un désir de ne plus être colonisé soi-même par ce système et de lui résister au quotidien. Dans le cadre d'une telle éthique, l'enjeu est par ailleurs de saisir toutes les occasions disponibles pour dénoncer ce système et son inanité, et dire tout haut ce que nous sommes si nombreux à penser tout bas.

## **3. Une mobilisation des instances de la gestion pour faire évoluer le système**

Mais, au vu de l'institutionnalisation extrême du système des étoiles, le seul recours à une éthique individuelle de

résistance ne permettra pas de faire bouger les choses. La lutte contre le système requiert ainsi qu'à un niveau collectif, les instances représentatives de la gestion fassent évoluer la cage de fer institutionnelle des étoiles. Des actions ont déjà été entreprises en ce sens. La Fnege a mis en place un collège de labellisation des ouvrages pour valoriser ce type de publication. La Société française du management (SFM) a émis des avis critiques et des recommandations sur les classements et leurs usages. On ne peut que se féliciter de ces actions, mais il s'agit d'aller plus loin, et que les instances collectives qui font les règles institutionnelles (la Fnege, la SFM, les associations disciplinaires de la gestion, la section CNU n° 6, l'HCERES, l'EFMD, etc.), prennent leur responsabilité. J'invite ainsi tous les collègues impliqués dans ces instances, et qui plus largement occupent des postes de responsabilité au sein des universités et des *business schools* à réfléchir à des pistes pour sortir de la cage du système des étoiles. Car rien n'empêche d'imaginer des évolutions institutionnelles ! Interdisons aux doctorants de publier des articles tant qu'ils n'ont pas soutenu leur doctorat, de façon à les libérer d'une injonction à la publication qui conduit à une normalisation des thèses. Entamons un lobbying collectif auprès des journaux pour qu'ils évaluent la recherche des écoles et des universités en tenant compte du nombre d'ouvrages écrits par le corps professoral. Exigeons des journaux et des accréditeurs qu'ils rapportent les étoiles d'un article au nombre des contributeurs, pour arrêter la course folle à l'écriture d'articles à huit ou dix mains. Demandons qu'ils rapportent le nombre d'étoiles produites par une institution à la charge d'enseignement des

professeurs qui les ont écrit, pour éviter un découplage entre recherche et enseignement. Interdisons l'usage de seuils minimaux d'étoiles pour monter en grade, et faisons inversement de l'écriture d'un ouvrage de recherche un pré-requis pour passer au grade de Professeur dans les universités et les *business schools*. Réclamons des revues académiques qu'elles publient des articles selon d'autres canevas que l'article empirique classique. Imaginons des dispositifs pour impliquer les praticiens dans la conception et l'évaluation de la recherche en gestion, afin de renforcer sa pertinence, etc.

#### **4. Le rôle historique de la gestion face aux abus du management par objectif**

Il m'apparaît d'autant plus urgent que les chercheurs en gestion se mobilisent, que ce combat contre l'évaluation par étoiles est emblématique d'un combat plus général qui s'est développé dans nos sociétés. Je veux parler du combat aujourd'hui mené contre les pratiques d'évaluation réductrice et les dérives d'une forme de management par objectif quantitatif. Un tel combat s'est d'autant plus intensifié que la fameuse politique du chiffre est en vigueur non seulement dans les entreprises privées, mais aussi dans les organisations publiques : les policiers et leurs statistiques de délinquance ; les médecins et leurs prescriptions de médicaments, etc. Ce n'est pas le lieu ici pour faire l'inventaire des critiques portées à cette politique. Cependant, force est de constater que ceux qui sont mis au banc des accusés par les employés ou les chercheurs (sociologues, psychologues), ce sont les affreux gestionnaires et leur gestion ! Le fait pour nous, chercheurs en sciences de

gestion, de nous révolter contre cette logique comptable présenterait l'intérêt de nous permettre de sortir du banc des accusés. À travers une telle lutte, nous apporterions ainsi notre (maigre) légitimité scientifique au combat contre les abus des logiques d'évaluation quantitative. Si mêmes certains chercheurs en gestion dénoncent les abus de cette logique d'évaluation quantitative, c'est qu'elle doit être néfaste ! Plus largement, nous pourrions nourrir le débat qui entoure le développement de ces pratiques d'évaluation. Car plus

encore que les sociologues, les psychologues et les économistes, nous sommes les mieux placés pour parler du développement de cette technique de gestion. Par nos travaux, nous pouvons le mieux retracer la généalogie de celle-ci, préciser les conditions dans lesquelles elle est pertinente (car bien sûr il y en a !), lister et identifier ses effets nocifs sur le déroulement de l'action collective, et enfin imaginer d'autres formes de dispositifs moins destructeurs de valeur et plus générateurs d'apprentissages collectifs.

#### BIBLIOGRAPHIE

- Aggeri F. (2016). « L'obsession de la productivité et la fabrique du chercheur publiant », *Le Libellio d'AEGIS*, vol. 12, n° 2, p. 21-32.
- Charreaux G. et Gervais M. (2007). « La "piste aux étoiles". Un commentaire sur le dernier classement des revues élaboré par la section 37 du CNRS », Éditorial, *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 10, n° 4, p. 5-15.
- Chanlat J.F. (2014). « Langue et pensée dans le champ de la recherche en gestion : constats et enjeux et atouts de la langue française », *Annales des Mines-Gérer et Comprendre*, n° 115, p. 4-17.
- Denis J.-P. (2015). « La recherche française en management pèse-t-elle enfin ! dans l'«academic game» ? », *The Conversation*, <https://theconversation.com/la-recherche-francaise-en-management-pese-t-elle-enfin-dans-l-academic-game-48392>.
- Laroche H. (2015). « Sur le professionnalisme dans la recherche », *Le Libellio d'AEGIS*, vol. 11, n° 3, p. 89-93.