

■ LES AMIS DE ■  
**l'École de Paris**

<http://www.ecole.org>

**Séminaire  
Vie des Affaires**

*organisé grâce aux parrains  
de l'École de Paris :*

Accenture  
Air Liquide<sup>1</sup>  
Algoé<sup>2</sup>  
ANRT  
Caisse des Dépôts et Consignations  
Caisse Nationale des Caisses  
d'Épargne et de Prévoyance  
CEA  
Centre de recherche en gestion  
de l'École polytechnique  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
Chambre de Commerce et d'Industrie  
de Reims et d'Épernay<sup>3</sup>  
CNRS  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Danone  
DARPMI<sup>3</sup>  
Deloitte & Touche  
DiGITIP  
École des mines de Paris  
EDF & GDF  
Entreprise et Personnel  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
France Télécom  
FVA Management  
IBM  
IDRH  
IdVectoR<sup>1</sup>  
Lafarge  
PSA Peugeot Citroën  
Reims Management School  
Renault  
Royal Canin  
Saint-Gobain  
SNCF  
THALES  
TotalFinaElf  
Usinor

<sup>1</sup> pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation

<sup>2</sup> pour le séminaire Vie des Affaires

<sup>3</sup> pour le séminaire  
Entrepreneurs, Villes et Territoires

(liste au 1<sup>er</sup> février 2003)

**QUE FAIRE DE L'AMÉRIQUE ?**

par

**Michel BERRY**  
Directeur de recherche au CNRS

Séance du 10 janvier 1992

**En bref**

De retour d'une visite des *business schools* américaines, Michel Berry estime qu'on ferait fausse route en jugeant les recherches en gestion françaises uniquement selon les standards américains. D'une part, il est impossible de lutter contre les Américains selon leurs normes si on n'est pas sur place. D'autre part, le *mainstream* produit maintenant des connaissances peu utiles, ce qui suscite de vives critiques outre-Atlantique. Cette crise crée même une opportunité : valoriser sur le marché américain des idées hétérodoxes et le moment pourrait être venu d'y cultiver des différences entre France et Amérique.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse  
des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.  
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris  
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : [ecopar@paris.ensmp.fr](mailto:ecopar@paris.ensmp.fr) - <http://www.ecole.org>

## EXPOSÉ de Michel BERRY

### Faut-il faire révérence à l'Amérique ?

« Il y a trois ans environ, passant en commission d'évaluation, Michel Py, directeur de recherche en archéologie, se voit reprocher de ne pas publier assez dans des revues étrangères et en anglais. Les scientifiques chargés de l'évaluer, appartenant tous aux "sciences dures", semblaient ignorer que non seulement le français est une langue très couramment utilisée en archéologie – y compris par les étrangers –, mais que, de plus, les Américains ne possèdent en ce domaine aucune position éditoriale dominante. Ils avaient simplement appliqué à son cas, par une sorte de réflexe d'éthnocentrisme, les règles du jeu régnant dans leur propre domaine. L'empire américain – et par extension sa langue – règne en effet sans partage sur des pans entiers de la communication scientifique. Tout le monde le dit et le sait, il "faut" être publié dans les revues américaines pour asseoir sa réputation. »<sup>1</sup>

Dans le domaine du management, à la fascination des scientifiques pour l'Amérique s'ajoute celle de l'opinion : pour beaucoup l'Amérique est la terre du management. On a créé en 1968 la FNEGE pour envoyer des élites par centaines dans les *business schools* américaines et combler le *management gap*. Quand on appelle un consultant pour une affaire importante il est bon qu'il soit américain. Dans un tel contexte, développer des recherches en gestion "françaises", c'est-à-dire enracinées dans nos traditions, rencontre deux sortes de critiques :

- « voilà un manque d'ambition », les chercheurs sont considérés comme des joueurs de 3<sup>ème</sup> division à comparer aux internationaux ;
- « voilà une prétention bien gauloise », c'est le syndrome d'Astérix qu'on leur reproche.

Mais ces critiques procèdent d'une mauvaise compréhension des particularités des sciences sociales et d'une méconnaissance de l'Amérique.

Si on a de bonnes raisons de penser qu'un électron est le même à Paris et New York, il est certain que les problématiques sociales ont des spécificités locales. Un problème de gestion ne s'appréhende pas forcément selon les mêmes concepts d'un lieu à l'autre et il est normal qu'il y ait des recherches en gestion françaises, allemandes, espagnoles, ayant chacune leurs spécificités, ce qui n'empêche pas des dialogues internationaux fructueux.

Il y a aussi un décalage entre l'Amérique rêvée et l'Amérique réelle. Dans une séance précédente du séminaire, John Kimberly estimait superficielle l'hypothèse selon laquelle la puissance américaine viendrait des cours dispensés dans les *business schools*<sup>2</sup>. Mais que dire aujourd'hui où l'on parle de déclin américain et où l'on en attribue une responsabilité aux *business schools* ? De plus, la lecture des revues académiques américaines est souvent décevante. Pourtant la fascination perdure : plusieurs écoles de gestion, souhaitant stimuler la recherche, formulent des exigences internes en matière de publication et sont tentées de classer les revues américaines très au-dessus des autres.

Les réflexions qui suivent résultent d'un voyage d'étude aux USA de trois mois. J'ai séjourné à la Wharton School de l'Université de Pennsylvanie. J'ai participé au congrès de l'Academy of Management avant de visiter Stanford, Berkeley, Harvard, le MIT et l'université de Duke en Caroline du Nord. John Kimberly, qui avait passé deux années sabbatiques en France, m'a facilité le voyage et permis de rencontrer les interlocuteurs que je souhaitais. Je retire de ce voyage les idées suivantes :

---

<sup>1</sup> "Le raz-de-marée", *Le Journal du CNRS*, octobre 1991.

<sup>2</sup> "Le management peut-il être français ?", séminaire Vie des affaires de l'École de Paris, H. Bouchikhi & J. Kimberly, séance n°25, juin 1991.

- prendre aujourd'hui les seuls standards pour nous juger, c'est donner aux Américains – et à nous-mêmes – une pâle image de la recherche française ;
- les normes qui régissent le *mainstream* conduisent maintenant dans une impasse, ce qui explique les vives critiques dont les *business schools* sont l'objet : pourquoi courir dans une direction que les Américains aimeraient changer ?
- la crise des paradigmes classiques offre des opportunités pour valoriser aux USA des recherches différentes des leurs.

### **Le *mainstream***

Pour étayer ces thèses, je vous invite au congrès de l'Academy of Management, où nous allons rencontrer le *mainstream*.

*À la grande foire du management...*

Cette année, le congrès de l'Academy of Management se déroule à Miami Beach. Ce n'est pas la bonne saison pour la Floride mais il y a 1 550 orateurs intervenant dans trois cent trois sessions. Ceci ne comprend que les spécialistes de management, pas ceux de finances, de marketing etc. On se sent petit ! Thème de l'année : les dimensions internationales du management. Le terme d'international est exagéré car il y a très peu d'étrangers et peu de communications parlent d'international. Mais l'enjeu du colloque n'est pas seulement le contenu et je comprends vite l'expression de *big market* qu'on emploie souvent.

Ce qui frappe dès l'arrivée, ce sont les dispositifs pour négocier un job. Les candidats peuvent mettre leur curriculum dans un courrier électronique et ceux qui recrutent y consigner leurs propositions. Il y a aussi les bons vieux systèmes : les candidats mettent leur fiche dans une boîte, les recruteurs dans une autre. On trouve enfin d'énormes volumes dans lesquels sont reliés les curriculum des candidats. Lorsqu'on est intéressé par une fiche, on laisse un message, par exemple : "Rendez-vous table 5, à 1 h 30 p. m." Dans une immense salle, des tables sont dédiées aux tête-à-tête entre recruteurs et candidats. Du matin au soir se déroulent ainsi des centaines d'entretiens d'embauche. On voit donc d'entrée que le management américain est organisé comme un grand marché et que chacun peut négocier à tout moment un nouveau poste. De ce fait, chacun se préoccupe de sa valeur sur ce marché, on verra avec quels effets.

*... on rencontre un paradigme*

Lorsqu'un visiteur étranger arrive pour la première fois, il est frappé du caractère standardisé des communications. Elles sont courtes et allusives ; elles ont pour objet de présenter (ou plutôt de faire l'article) une recherche. À la fin de la séance, des participants échangent quelques mots avec l'orateur ou lui donnent leur carte de visite sans mot dire. Je comprends vite la raison de ce rite : seules une centaine de communications, "les meilleures", sont éditées. Les auteurs non sélectionnés diffusent eux-mêmes leurs textes et les cartes indiquent les gens intéressés.

Beaucoup de communications sont stéréotypées : une joke, la question à élucider, la littérature où sont puisées les hypothèses à tester, la méthodologie (administration de x questionnaires), la méthode statistique utilisée pour tester les hypothèses, les résultats ; hélas les résultats sont souvent très généraux, comme : la propension à innover est corrélée négativement avec la taille de l'organisation. Il y a peu de discussion. On dirait même que les auditeurs sont las d'entendre ces choses canoniques. D'ailleurs ceux qui disent que la recherche s'enlise dans l'insignifiance semblent écoutés avec beaucoup plus de plaisir.

## *Appels à la révolution*

Il faut que ça change ! Voilà ce qui s'est dit pendant le congrès.

C'est le cas dans des séances plénières traitant des liens entre le monde académique et les praticiens. Un professeur de l'université de Michigan rappelle les critiques faites aux *business schools* et conclut qu'il faut trouver de nouveaux liens avec les praticiens. Il évoque ses expériences : faire lire les cours de MBA par des praticiens et recueillir leurs critiques ; faire donner des cours par des praticiens ; donner aux élèves de vraies études sur de vrais terrains avec l'aide de vrais managers pour les encadrer ; impliquer les praticiens dans la définition des recherches. Et cela paraît très nouveau. Un autre déclare : « *L'Academy of Management est une entreprise de corruption intellectuelle : nous sommes un symptôme et même une cause de la décadence de l'Amérique* ». Puis : « *Notre incapacité à penser les évolutions du monde actuel montre que notre système a conduit à une faillite intellectuelle.* » Et la salle applaudit !

En clôture du congrès, la vice-présidente fait son discours sur la nécessité de changer : il faut cesser de citer des articles qu'on ne lit pas ; il ne faut plus se précipiter pour soumettre des papiers insuffisamment mûris ; il faut mener des travaux novateurs.

Dans les couloirs des jeunes disent aussi qu'il faut que ça change. Mais beaucoup craignent que les discours sur le changement ne soient que de la rhétorique pour défendre un système attaqué de l'extérieur.

## *États d'âmes*

Ceci rejoint ce que m'avait dit un chercheur de la Wharton School, appelons le Bob. Quand j'avais présenté le CRG, je l'avais intrigué, d'autant qu'on lui avait dit que c'était une *nice place* ; mais je lui parlais d'un autre monde. Bob m'a ainsi expliqué à regret qu'il avait un terrain passionnant chez General Electric mais qu'il avait été obligé d'arrêter : il faut publier souvent et surveiller qu'on est assez visible et c'est trop prenant pour faire un travail de terrain sérieux. Le mot qui revenait sans cesse dans sa conversation était *mainstream* : il faut être dedans pour tenir son rang. Bob trouvait merveilleux le système du CNRS, endroit où il est plus facile qu'aux USA de sortir des normes, concluant "ici le système est trop compétitif, trop organisé, il tue la recherche".

Je rencontre un autre qui connaît bien la France. Il trouve excellente l'idée de ma visite aux USA mais me dit qu'il ne faut pas sous-estimer la difficulté de nous y faire reconnaître :

« - Voyez comme l'Academy of Management a l'esprit étroit.

- On y parle de changement.

- Le système est tellement grand, que je doute qu'il puisse changer.

- Que pensez vous de l'action d'une revue comme *Organization Science*<sup>3</sup>?

- L'éditorial du n°1 est sympathique mais les éditeurs proposent et les troupes disposent.

- Dans quel genre de revues nous verriez-vous publier ?

- Les revues académiques américaines ne sont pas très ouvertes. *Organization Studies* est une bonne revue mais elle est peu lue ici car elle est anglaise. *Administrative Science Quarterly* est tellement imprévisible que vous devriez y tenter votre chance. Voyez aussi *Organization Science*. Mais il ne faut pas écrire comme en France. Chez vous, écrire des choses sophistiquées, c'est une manière d'honorer votre lecteur. Aux USA il faut une idée par papier, exprimée avec des mots simples. Par ailleurs les Américains sont formalistes : regardez les standards des revues, longueur de l'introduction, place de la méthodologie, etc. Copiez le modèle. Enfin les Français aiment être révolutionnaires, pas les Américains : il ne faut pas dire ici qu'on a trouvé quelque chose de radicalement nouveau mais qu'on va avancer une idée qui prolonge des idées déjà avancées par d'autres. »

---

<sup>3</sup> Voir "Une brèche dans l'académisme américain ?", Michel Berry, *Gérer & Comprendre*, Paris, décembre 1991.

Certains sont plus optimistes : pour eux, la crise favorisera un changement et il y a des coups à jouer pour les audacieux. J'ai alors essayé de jauger les possibilités d'évolution.

### Marché et conformisme

Pour faire cette analyse, j'ai utilisé une grille d'analyse classique de nos travaux : les gens optimisent la façon dont ils se sentent jugés, ce qui crée des logiques locales parfois surprenantes ; face aux velléités de réforme, ces logiques sont maintenues en place par des forces considérables : la matière, les personnes, les institutions et la culture<sup>4</sup>.

#### *Publish or perish*

Être titularisé dans l'université la mieux cotée possible, tel est l'enjeu. Plus l'université est cotée, meilleurs sont les élèves, l'environnement pour la recherche, le salaire. Chacun est ainsi engagé dans une course harassante jusque vers quarante ans, où l'on soutient sa *tenure*.

Le système fonctionne comme suit, à des variantes près. Après avoir obtenu son PHD, on commence comme professeur assistant avec un contrat de trois ans renouvelable une fois. Au terme de cette durée, on doit présenter sa *tenure*, à moins de changer d'université si on sent qu'on court à l'échec. Si on obtient sa *tenure*, on est titularisé à vie. On est nommé professeur associé, puis on peut gravir les échelons jusqu'à *full professor*. Si l'on change d'université, on garde un contrat à vie. Après la *tenure*, on peut donc continuer la course aux publications mais on peut aussi prendre des distances avec les normes.

Dans le dossier de soutenance, les éléments suivants jouant un rôle clé :

- les publications ; les revues non académiques comme *Harvard Business Review* et les livres ne comptent guère ;
- les communications dans les colloques (académiques) ;
- les distinctions diverses.

La notoriété académique compte de manière cruciale. Pour en juger, au-delà des publications, une institution comme la Wharton School demande des lettres d'appréciation à une dizaine d'éminences du champ. Les enseignants établis sont ainsi courtisés par les jeunes qui ont besoin de se faire parrainer.

La *tenure* est un privilège exorbitant dans la société américaine, aussi les grandes universités en rendent-elles l'obtention difficile. L'échec à la *tenure* est fréquent à Wharton, Harvard, Stanford, etc. On laisse alors un an au candidat pour trouver un point de chute. Échouer à la *tenure* dans une grande université n'est pas infamant : on fait un tour des universités pour trouver un poste à durée déterminée ou on va au congrès de l'Academy of Management (vu la taille des USA un déplacement au congrès peut-être rentable).

Quand on est dans une université qui cultive la différence, on peut avoir des difficultés à se trouver une bonne position ailleurs. Par exemple, quand un jeune va à Harvard, on parle de suicide. La consécration pour un jeune à Harvard est en effet de faire passer dans l'enseignement un cas dont il est l'auteur. Difficile car il faut le faire accepter par les collègues qui auront à l'enseigner. Un jeune enseignant doit donc consacrer beaucoup de temps pour se socialiser dans le système. Mais ce temps n'a pas de valeur sur le marché : les autres *business schools* n'accordent pas de valeur aux cas ni à la publication dans la *HBR*.

J'ai fait une petite enquête en demandant combien il y avait de revues académiques cotées. On m'en a cité une dizaine, ce qui correspond à quatre cents articles par an. C'est peu,

---

<sup>4</sup> Voir par ex : "Un point de vue d'ingénieur sur la gestion des organisations", C. Riveline, *Gérer & Comprendre*, Paris, décembre 1991.

d'autant que les plus performants publient plusieurs fois par an. Et les autres ? Voici les réponses que j'ai obtenues :

- une partie de ceux qui ont leur *tenure* ne publient plus ;
- il y a des publications à plusieurs auteurs ;
- ceux qui ne publient pas finissent en bas de l'échelle, dans un collègue.

La belle loi du marché diront certains : on rêve souvent de voir s'instaurer en France un tel système, comme remède aux gabegies supposées du CNRS et de l'Université. Seulement, il se pourrait que le marché soit une puissante incitation au conformisme.

### *La chasse aux revues*

L'assaut des revues est un sport particulier car les plus réputées ont un taux élevé de rejet (autour de 90 %). Il vaut mieux ne pas indisposer les *reviewers*, en particulier en oubliant de citer un article qu'ils auraient écrit sur le sujet. Or les revues prestigieuses ont un large choix de *reviewers*. Chaque auteur doit donc citer tous ceux qui pourraient être ses juges, ce qui fait une foule. Lire tous les articles du champ prend beaucoup de temps, mais il y a des trucs : lire les résumés qu'on trouve sur ordinateur dans les bibliothèques, exploiter les index de citations, eux aussi sur ordinateur, citer les articles cités dans d'autres articles, etc.

Avec des taux de rejet élevés, le sort fait à un article reste malgré tout aléatoire et les réponses souvent lentes : six à dix-huit mois pour être accepté (les rejets peuvent être rapides). D'où une stratégie : soumettre en parallèle plusieurs articles à plusieurs revues. Mais un même article ne doit être soumis qu'à une seule revue. Il faut alors travailler sur plusieurs articles à la fois (jusqu'à cinq ou six). Ceci conduit à une dispersion des centres d'intérêt et à un bâclage des recherches. Le mal sévit aussi dans les sciences dures : « *Les articles se rétrécissent de plus en plus, les résultats sont moins argumentés, la pensée moins développée, on a de plus en plus de mal à voir où veut aller le chercheur*<sup>5</sup> ».

Être publié c'est bien, mais il faut aussi être cité. C'est pour cela que beaucoup cherchent à bien se situer dans le *mainstream*. D'où aussi l'enjeu d'être *reviewer* pour une revue établie parce qu'on sera cité. Il est aussi important d'être dans un réseau de gens qui vous citent. Avoir un réseau c'est aussi augmenter ses chances d'être publié quand on a des têtes de pont dans les comités de lecture. Il y a ainsi des réseaux qui se font une concurrence féroce.

Sortir des voies classiques est osé car les scores des collègues risquent d'être bien plus élevés. Pourtant ceux dont on parle, les stars, prennent souvent des distances avec le *mainstream*, soit avant leur *tenure*, et c'est alors une stratégie à très haut risque, soit après. Il y en avait peu à l'Academy of Management (« *la Floride au mois d'août, quelle idée !* »). Celles qui étaient là se définissaient souvent comme non académiques : elles se disaient reconnues par les milieux des affaires et dédaignaient ouvertement les revues académiques à l'esprit étroit. Les stars publient d'ailleurs dans *HBR* et font des livres. Mais dans un système aussi organisé et comprenant des milliers d'enseignants, il y a beaucoup de gens régis par la norme commune.

### **Où l'on pressent des résistances au changement**

Les *business schools* sont très critiquées dans la presse américaine : les enseignants sont coupés du monde, leurs MBA sont dépassés, la qualité baisse, la pertinence de ce qui est enseigné fait problème. Le terme de tour d'ivoire revient souvent. J'ai d'ailleurs été étonné de l'ampleur de la coupure qui existe souvent (sauf à Harvard) entre le monde académique et celui des affaires. La notion de recherche sur contrat qui s'est popularisée en France paraît suspecte : si les chercheurs négocient le contenu de leur travail directement avec l'entreprise, on appelle cela du conseil. Or le conseil n'est généralement pas bien vu : c'est en tout cas une activité qui relève de la sphère privée et non de la vie universitaire publique.

---

<sup>5</sup> "Le raz-de-marée", op. cit.

Les *business schools* auront peut-être de sérieux problèmes : le nombre de PHD est en chute libre ; les débouchés des MBA se dégradent. Elles auront peut-être des problèmes financiers si les entreprises diminuent leurs subventions<sup>6</sup>. Bref, il se pourrait que divers facteurs poussent au changement. Mais j'ai entrevu quelques ressorts de rappel.

#### Les personnes

Les chercheurs dépendent des revues mais les revues dépendent des chercheurs. Elles ont des comités de gens qui ne vont pas renier en bloc leurs idées. Elles ne peuvent décider brutalement de passer par pertes et profits tous les articles qui sont dans la file d'attente. De nouvelles revues se créent pour innover mais elles sont tributaires de ce que le milieu leur envoie et on peut douter que les enseignants engagés dans le marathon de la *tenure* avec certaines règles du jeu acceptent d'en changer facilement. Il n'est donc pas facile pour une nouvelle revue d'être à la fois novatrice et bon support dans la course à la *tenure*.

D'autre part il y a beaucoup d'étudiants étrangers. Or, interagir avec les milieux du management, faire du terrain, suppose une maîtrise de la langue et de la culture que la plupart n'ont pas. Administrer des questionnaires est plus à leur portée. Tester les hypothèses par des méthodes statistiques est une forme de travail bien adaptée pour eux.

#### Les idées

Les Américains ont une fascination pour les chiffres et une méfiance profonde envers le qualitatif. Or le courant dominant est appelé *quantitative research*, les autres étant souvent rangés sous le terme sulfureux de *qualitative research*. On semble difficilement comprendre qu'un jeune puisse faire une thèse "qualitative" : il doit d'abord montrer qu'il est capable de recourir aux méthodes classiques. De plus les *business schools* sont obsédées par leur légitimité universitaire. Ce problème est revenu souvent chez mes interlocuteurs, viscéralement attachés aux outils scientifiques et aux revues académiques.

#### Les normes institutionnelles

La demande d'objectivation des choix concernant les personnes est très forte<sup>7</sup>. Récemment, une femme qui avait échoué à sa *tenure* a fait un procès à la Wharton School, argumentant qu'elle avait été victime de discrimination sexuelle. Du coup, plusieurs universités ont accordé par prudence la *tenure* à une femme. Cet exemple est extrême mais on comprend que, dans un tel contexte, on cherche à asseoir les choix sur des éléments objectifs. D'où l'attrance pour les chiffres et pour le modèle de la science normale ayant ses valeurs établies, par opposition à une science révolutionnaire où tout est contesté en permanence. Plusieurs universités mettent en place un système de décompte de points (tant par revue, en fonction de son prestige) et définissent des quotas pour la *tenure*. Les universités les plus prestigieuses ne se sont toutefois pas engagées dans cette voie car elles veulent se garder une marge de manœuvre.

#### La matière

Considérons enfin un chercheur soucieux de faire un travail de terrain approfondi. Les terrains sont capricieux : ils ne se laissent pas approcher facilement et ils sont susceptibles quand on écrit sur eux. Il faut donc prendre son temps ; mais pendant ce temps les autres écrivent et accumulent des points. Il faut aller souvent sur le terrain et il faut méditer longuement pour remonter des faits aux idées publiables. C'était le problème de Bob. Enfin, les terrains ne rentrent pas dans les cases disciplinaires. C'est ce qui fait leur charme mais

---

<sup>6</sup> Cf : "Leaner times for business schools", *The Economist*, février 1992.

<sup>7</sup> "La Logique de l'Honneur", P. D'Iribarne, Paris, Le Seuil, 1989.

les autres peuvent se lover dans un (sous)champ, s'y faire connaître, publier et accumuler des points. Le terrain induit donc des contraintes matérielles trop fortes pour qu'on puisse voir se développer vite et sur grande échelle des recherches de terrain approfondies.

### **Une impasse : se conformer aux standards américains**

Il faut alors comprendre en France que juger les travaux français seulement par les revues américaines est une stratégie perdante.

D'une part, les étrangers ne peuvent pas se mesurer aux Américains selon leurs standards. Le système développe en effet une grande efficacité individuelle et collective. Les enseignants travaillent beaucoup, sont bien organisés pour savoir ce qui se fait, les sujets qui payent ; ils se rencontrent souvent dans des colloques et séminaires. Leur organisation en réseaux leur facilite la promotion de leurs travaux. Ils ont des secrétariats efficaces, des bureaucraties huilées, des moyens de déplacement, des bibliothèques bien fournies et équipées en "aides à la citation" (ordinateurs de citations et d'abstracts).

D'autre part les revues gèrent des carrières et on ne peut pas les empêcher d'avoir une préférence pour ceux qui œuvrent dans le système, qu'ils soient Américains ou non : « *Dans un système très fermé sur lui même, les étrangers que nous sommes n'ont à peu près aucun poids.(...) Résultat ; je refuse de publier dans une revue américaine, à moins qu'on m'y invite !* » C'est une physicienne française qui parle<sup>8</sup>.

Enfin l'espoir de monter dans la hiérarchie des universités donne une motivation pour produire le genre d'articles attendu par le système. Un étranger est pris dans d'autres enjeux : son identité locale le conduit à produire des textes différents, se positionnant différemment par rapport à la littérature américaine, qu'il connaît d'ailleurs souvent imparfaitement. C'est un peu comme en taupe : s'il n'y avait pas les grandes écoles, verrait-on des jeunes faire des mathématiques avec autant de passion ?

N'ayant ni une organisation, ni une logistique, ni une passion équivalentes, on n'arrivera pas à faire bonne figure selon les canons traditionnels américains. Quel est l'intérêt de plus de passer par les fourches caudines d'un système dont les Américains déplorent les effets ? Il importe donc de nous doter de moyens d'évaluation propres pour rendre vivaces nos recherches, sans dédaigner la publication dans des revues américaines.

### **Les charmes de l'exotisme**

Est-ce qu'il faut pour autant ignorer l'Amérique ? Je ne crois pas. Elle reste la puissance dominante et les regards des chercheurs de tous les pays sont braqués sur elle. On y rencontre des interlocuteurs intéressants et l'envie d'expliquer à l'étranger aide à se clarifier les idées. D'où une idée : valoriser sur le marché américain des travaux différents des leurs.

Est-ce possible ? C'est ce que j'ai cherché à tester auprès d'interlocuteurs américains<sup>9</sup>. Et effectivement, notre "exotisme" a rencontré un vif intérêt<sup>10</sup>. Une petite statistique a fait grand effet : le CRG a réalisé plus de 100 études de terrain chacune de un à quatre ans chacune et discutées dans sept cents réunions de 2h30. En effet, les Américains, soucieux de généralisation se sont longtemps défié des études de cas, considérant qu'elles sont anecdotiques et ont préféré tester des hypothèses sur les grands échantillons. Mais les enquêtes par questionnaires restent trop à la surface et des chercheurs ont plaidé pour les

---

<sup>8</sup> "Le raz-de-marée", op. cit.

<sup>9</sup> Russel Ackoff, Yair Aharoni, Kathleen Eisenhardt, Rosabeth Moss Kanter, Arie Lewin, James March, Richard de Neufville, Jeffrey Pfeffer, Karlene Roberts, Richard Scott, Edgar Schein, Donald Schön, Barry Staw, Robert Sutton et, bien sûr, des enseignants de la Wharton School.

<sup>10</sup> Pour plus de précisions se reporter à "Au cœur du management américain", Michel Berry, publ. CRG de l'École polytechnique, janvier 1992.



études de cas, en continuant de quantifier le plus possible les variables et en menant au moins six à huit études de cas pour ne pas rester dans l'anecdotique<sup>11</sup>. D'autres rétorquent qu'en menant de front beaucoup d'études de cas, le chercheur ne prend pas assez en compte les contextes et qu'il en déduit des hypothèses fausses ou sans intérêt<sup>12</sup>. Ma statistique a montré qu'il existait une manière de faire beaucoup de cas et d'aller en profondeur sur chacun. Ceci créa étonnement et envie : ce travail suppose une permanence des personnes contradictoire avec la mobilité américaine, un travail collectif peu compatible avec la concurrence entretenue par le système et du temps que la régulation par le marché ne permet ; en particulier ne rien publier pendant les cinq premières années, comme a pu le faire CRG, le temps de mettre au point les méthodes et d'avoir de premiers résultats<sup>13</sup> est impensable aux USA.

Les spécificités que nous pouvons valoriser sont plus larges que celles du CRG. Pour Donald Schön : « *La pensée française a quelque chose de spécifique et de fort, mais elle n'influence pas assez le monde américain, à la notable exception près de Michel Crozier. Le phénomène bureaucratique est un grand livre car il articule des descriptions vivantes et des idées théoriques.* » Le "produit" qu'on m'a le plus demandé est justement le cas détaillé défendant des problématiques théoriques.

### *Revue et réseaux*

Les Américains étant toutefois des gens très polis, il faut se méfier des marques d'intérêt qu'ils manifestent lors d'une entrevue. Pourtant des facteurs semblent aller dans le sens de l'ouverture.

Tout d'abord les Américains s'inquiètent de ne pas être assez ouverts sur l'étranger, comme le résumait Rosabeth Moss Kanter, directrice d'*Harvard Business Review* : « *Les Américains doivent se rendre compte que, non seulement ils perdent leur domination économique, mais encore qu'il vont être de plus en plus souvent sous la coupe d'autres cultures : de plus en plus d'entreprises américaines passent sous contrôle étranger. Dans les pays où ils gèrent des entreprises, les standards américains sont de moins en moins acceptés. Il faut donc que des auteurs étrangers nous habituent à voir les choses sous un autre angle.* » Elle souhaite donc trouver en France des auteurs susceptibles d'ouvrir sa revue.

Ce peut-être aussi de l'intérêt bien compris de nouvelles revues de s'ouvrir à l'étranger : elles feraient de la *globalization*, terme à la mode ; elles se ménageraient un approvisionnement d'articles atypiques que le marché américain ne leur fournira peut-être pas assez. C'est ainsi que la revue *Organization* met en place des procédures pour faciliter l'ouverture à des travaux étrangers.

Même une revue établie et traditionnelle comme *Administrative Science Quarterly* semble intéressée : Bob Sutton, rédacteur adjoint a même estimé que nous avions un trésor qu'il serait un "crime de garder pour nous" et qu'il nous fallait en conséquence publier dans *ASQ*. Face à mon scepticisme, il a affirmé que l'exotisme pouvait être payant pour passer à travers le filtre de la procédure d'examen des articles, ce qui reste à vrai dire à vérifier.

On m'a souvent suggéré de réaliser une traduction de *Gérer & Comprendre* en anglais, ou de faire un *The Best of*. Mais ce projet me paraît prématuré. Préparer des articles pour des revues américaines en recherchant l'exotique est une meilleure approche du "marché".

---

<sup>11</sup> Cf par exemple : "Building theory from case study research", *The Academy of Management Review*, vol. 14, numéro 4, octobre 1989.

<sup>12</sup> "Better Stories, not Better Constructs, to Generate Better Theory : a Rejoinder to Eisenhardt", W. GIBB Dyer, Jr, Alan L. Wilkins, *Academy of Management Review* 1991, vol. 16, N° 3.

<sup>13</sup> "L'interdisciplinarité : un objectif difficile à concrétiser", Michel Berry, *La Recherche*, Paris, décembre 1990.

Pour connaître un marché, il est bon de rencontrer les consommateurs. Ceci conduit à aller aux USA ou à inviter des Américains en France. De plus, ceci noue des relations qui aident pour repérer les opportunités. Pour James March d'ailleurs, l'organisation d'une visibilité aux USA passe par la création de réseaux. D'où l'idée de se connecter sur les bons réseaux et de nourrir ces réseaux par la diffusion de quelques textes bien choisis, en commençant par les plus différents de ce qu'on lit aux USA.

Il faudra certes trouver des moyens pour payer des traductions de qualité, des déplacements et l'accueil d'étrangers mais ça ne devrait pas être impossible si l'on comprend qu'il s'agit de défendre l'identité de la recherche française.

### *L'École de Paris ?*

Nous avons un atout, la fascination qu'exerce Paris : tous tenaient à nous dire qu'ils avaient lu des livres sur Paris, qu'ils allaient y aller, ou qu'ils allaient y revenir. Il n'est donc pas très difficile d'inviter des Américains à Paris.

Plus sérieusement, Paris peut jouer un rôle intellectuel important. Le monde a évolué beaucoup plus vite que les théories et il convient de construire des grilles de lecture plus pertinentes. Les débats entre théoriciens et praticiens favorisent cette reconstruction. Or la concentration intellectuelle à Paris facilite les rencontres pluridisciplinaires. On y cultive aussi une espèce peu répandue, le praticien intellectuel, concept qui a d'ailleurs suscité curiosité et envie chez mes interlocuteurs académiques ; un article d'*Harvard Business Review* vantait d'ailleurs cette "spécialité française" <sup>14</sup>.

L'esprit des salons philosophiques peut renaître à Paris pour rénover nos schémas de pensée, ce dont on ressent partout l'urgence. Les Américains aiment les nomenclatures simples. Parce que Paris est une ville attractive et parce qu'il s'y fait des choses qu'on ne trouve pas ailleurs, ils pourraient prendre l'habitude de parler d'"École de Paris", expression qui serait de très bon marketing.

---

<sup>14</sup> "The Making of a French manager", Jean-Louis Barsoux et Peter Lawrence, *Harvard Business Review*, juillet-août 1991.

## DÉBAT

### Perplexités

**Un intervenant :** *Je connais une Amérique différente : en histoire, le paysage est plus divers ; dans les sciences sociales, le qualitatif se porte mieux qu'il vient d'être dit ; les rites de citation sont certes pesants mais Gérer & Comprendre exagère dans l'autre sens. D'autre part une revue française peut intéresser les Américains : il n'y a pas assez de revues aux USA et les revues étrangères comblent un manque. Publier dans les revues, faire des réseaux c'est bien mais c'est par les livres qu'on est connu : faites des livres !*

**Int. :** *J'ai passé une thèse aux USA. Mon expérience converge avec ce qui a été dit. Mais attention à la connivence entre l'attitude distante, voire autosatisfaite du voyageur et le goût américain pour l'auto-flagellation : les USA sont grands et divers et même si le courant dominant est le mainstream que vous avez décrit, il y a longtemps qu'on parle de l'intérêt du qualitatif. Il y a des chercheurs reconnus qui ont fait du terrain. Enfin, Gérer & Comprendre en anglais n'aurait pas seulement comme vertu de vous faire connaître aux USA : elle pourrait être une plate-forme pour les Américains qui veulent faire du nouveau ; pourquoi laisser ce créneau à HRB ?*

**Michel Berry :** C'est vrai, les USA sont grands et divers. Je ne prétends pas avoir tout vu. Il est possible que les choses se présentent différemment dans d'autres disciplines mais je maintiens ce que j'ai dit pour le domaine du management. J'ai d'ailleurs testé ces idées auprès de collègues US.

À propos des livres, il y a un débat aux USA : le bon vecteur pour les courants nouveaux, à base de cas et de descriptions est le livre. Mais la question n'avance pas : en management les livres ne comptent toujours pas pour la carrière. Mais, me direz-vous, nous n'avons pas cette contrainte de carrière académique et nous pourrions en profiter pour nous faire connaître par des livres. J'en ai discuté et je crois que la réponse est non : les gens n'ont pas le temps de lire les livres de ceux qu'ils ne connaissent pas.

Pour Russel Ackoff, *Gérer & Comprendre* est un très bon concept de revue que les Américains ont essayé plusieurs fois de faire, mais en sombrant dans l'académisme ; James March a parlé de son côté de "tour de force". Est-ce que cela suffit pour ouvrir un marché ? J'ai examiné le problème avec le responsable de la bibliothèque de la Wharton School.

Tout d'abord, cette revue étant lue par les praticiens, elle est classée *magazine* et ne compte pas pour la *tenure*. Ensuite, les bibliothèques se méfient des revues en langues étrangères et elles les suppriment si elles ne sortent pas assez. De plus, elles ont des problèmes financiers et elles ne prennent un abonnement nouveau que si elles en suppriment un autre. Cela ne laisse qu'un petit marché à *Gérer & Comprendre* en français.

Pour un *The Best of Gérer & Comprendre* le fait d'être en anglais ne suffit pas : même *Organization Studies* a un faible statut. *The Best of*, ne peut donc pas beaucoup aider les déviants. Pour être connue, elle pourra jouer sur la curiosité ; pour être vraiment reconnue, il faudra que soit reconnue une école de pensée.

Pour les citations *Gérer & Comprendre* a fait un choix éditorial (peu de citations) qu'on peut contester. Mais le problème est plus profond : les Américains doivent tout savoir dans leur champ mais ils ont le droit d'ignorer ce qui se fait à côté. J'ai été étonné de voir à quel point ceux qui travaillent, par exemple, sur l'innovation ignorent les travaux de sociologie de l'innovation ou de sociologie des sciences qui pourraient être pertinents. Les Français, balayent plus large quitte à avoir des lacunes. Le chercheur idéal qui sait tout n'existe pas.

### Recherche et enseignement

**Int. :** *Il aurait fallu dire aussi que les Américains sont écrasés par l'enseignement et qu'ils n'ont pas autant de temps pour la recherche qu'au CNRS.*

**M. B. :** C'est vrai. J'ai même vu une énorme contradiction : à la notable exception près d'Harvard, les talents pédagogiques ne comptent pas car les carrières se font sur les

publications. J'ai entendu plusieurs fois des responsables se lamenter sur le cas d'excellents pédagogues qui allaient devoir partir parce qu'ils n'avaient pas assez publié. *Business Week* qualifiait de "miracle" qu'une *business school* ait décidé d'évaluer les professeurs à 50 % sur la recherche et à 50 % sur la pédagogie<sup>15</sup>. Enseigner est une charge dont les enseignants s'accommodent mal. Les rapports avec les élèves sont difficiles car les professeurs essayent d'endiguer leurs demandes pour se garder du temps pour la recherche.

**Int.** : *Les étudiants s'en plaignent : j'ai vu des articles incendiaires dans des revues d'élèves.*

**M. B.** : C'est surtout vrai pour les MBA. En revanche les cours de PHD sont appréciés. J'ai toutefois appris avec étonnement qu'à la Wharton on demandait désormais aux étudiants en PHD de s'engager dans la carrière académique et non de devenir manager : l'idée de formation par la recherche ne fait plus recette. On peut se demander si cette politique ne consacre pas le divorce entre science et pratique.

### Normes et déviances

**Int.** : *J'ai fait une thèse en biologie. Ce que vous dites du système américain se retrouve en biologie. Mais il est très efficace.*

**M. B.** : Quand les problématiques légitimes sont en phase avec les problèmes à résoudre, l'efficacité de la "machine" américaine est prodigieuse. Mais aujourd'hui les canons de la recherche en management ne conduisent plus guère à des résultats intéressants par rapport aux enjeux de la vie des affaires. Ce n'est plus qu'une aristocratie de chercheurs, qui ne sont plus pris dans les mêmes contraintes, qui produisent des résultats intéressants.

**Int.** : *Il y a des déviants. Après la tenure un enseignant peut faire ce qu'il veut. L'innovation est donc possible.*

**M. B.** : Certains, à l'ego fort, font des choses hors normes avant même d'avoir la *tenure*. Mais c'est une stratégie à haut risque : elle peut faire gagner le jackpot ou conduire au désastre. Après la *tenure*, on est libre en principe. Mais à quarante ans, lorsqu'on enlève le moule, on en garde souvent la forme. Et surtout innover n'est guère une aventure solitaire : or, comment entraîner des jeunes dans des voies hors normes s'ils courent au massacre ?

**Int.** : *Il y a un cas quand même de stratégie collective aux USA : les DBA, délivrés par Harvard, sont mal vus par les PHD. Or ils se sont organisés en réseaux internationaux. Ils ont refusé de jouer le jeu du système, en ne publiant pas dans les revues de l'Academy of Management, en publiant peu dans ASQ et en privilégiant HBR ou le Strategic Management Journal. Ils ont mené une stratégie de long terme, en prenant comme sujet la gestion internationale. Ils étaient invités cette année au congrès de l'Academy of Management et ce sont eux qui ont sonné la charge.*

**M. B.** : Harvard est différent, par le soin apporté à la pédagogie, les relations avec les entreprises. L'enseignement par cas ne facilite cependant pas la transmission de contenus théoriques. Mais je suis resté trop peu de temps pour analyser finement son fonctionnement.

### Le marché et l'archipel

**Int.** : *Le marché américain a un avantage : les personnes et les idées circulent. La recherche est organisée en France en archipel : les enseignants sont engagés dans des*

---

<sup>15</sup> "Is research in the ivory tower, fussy, irrelevant, pretentious?" *Business Week*, 29 octobre 1990, p 62 à 64.

*jeux institutionnels locaux et on trouve des poches de grande médiocrité. Le niveau moyen américain est plus élevé que le français.*

**M. B. :** Les Américains ont une efficacité individuelle remarquable, c'est pourquoi on dit que ce sont des "pros". Le système français crée des champs de jugement locaux et plus lâches. Mais il nous a permis d'exister et je trouve cela appréciable.

**Int. :** *Vous n'êtes pas un échantillon représentatif de la recherche en gestion française.*

**M. B. :** Et nos homologues ne se trouvent pas simplement dans les *business schools*. Si j'ai limité ma visite aux *business schools*, c'est parce qu'on les oppose aux chercheurs français. Analyser jusqu'où il fallait s'en remettre aux Américains pour juger les Français me paraissait urgent. Si de plus une voie "bien française" suscite l'intérêt aux USA, c'est l'occasion de fructueux dialogues transatlantiques, mais aussi de la faire reconnaître en... France.

Présentation de l'orateur :

Michel Berry : directeur de recherche au CNRS ; ancien directeur du CRG de l'École polytechnique (1974 à 1991) ; fondateur de *Gérer & Comprendre*.