

■ L E S A M I S D E ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

Séminaire GRESUP

*organisé grâce au soutien de la
FNEGE*

*et des parrains de l'École de
Paris :*

Accenture
Air Liquide*
Algoé**
ANRT
AtoFina
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
CNRS
Cogema
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte & Touche
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*
Lafarge
Lagardère
Mathématiques Appliquées
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
SNCF
Socomine*
THALES
TotalFinaElf
Usinor

*pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
**pour le séminaire
Vie des Affaires

(Liste au 1^{er} décembre 2001)

**DÉVELOPPER UNE
E L'APPRENTISSAGE :
L'enseignement et la publication en management
aux États-Unis**

par

William H. STARBUCK

Président de l'*Academy of Management*
Professeur à la Stern School of Business
Université de New York

Séance du 17 mars 1998

Compte rendu rédigé par Céline Abecassis

En bref

Dans les business schools américaines, les étudiants exigent la pertinence des cours, souhaitent apporter leur propre expérience, et notent leurs professeurs. Du coup l'enseignement n'est pas le même qu'en France. Publier dans une revue académique américaine suppose le respect d'étapes et de critères qui constituent une barrière à l'entrée et alourdissent le processus pour les chercheurs non anglophones : il en résulte une forte domination des communautés de recherche anglophones.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant 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 - <http://www.ecole.org>

EXPOSÉ de William H. STARBUCK

Il s'agit ici de vous faire partager mon expérience de professeur à la Stern School of Business (New York University), aussi bien en matière d'enseignement que de publication. Les considérations exposées sont essentiellement pratiques.

Mon expérience américaine d'enseignement

Il faut renverser la perspective habituelle selon laquelle ce sont les professeurs qui enseignent aux étudiants. J'ai poursuivi mes études dans cette tradition, mais en devenant professeur, je me suis rendu compte que c'était une mauvaise idée d'envisager les cours comme l'enseignement de quelque chose à quelqu'un. Il vaut mieux essayer d'impliquer les étudiants, et donc de les mettre en situation d'apprendre par eux-mêmes, et comme ils n'apprennent que ce qu'ils veulent, le maximum que l'on puisse faire est de les stimuler, ou de leur rendre la tâche plus facile.

Souvent, dans les business schools, les cours de management sont peu appréciés par les étudiants. Par exemple, dans mon école, 90 % d'entre eux ont choisi la finance comme matière principale. Ils pensent que c'est le meilleur moyen d'avoir un emploi et un salaire important. Ils se projettent comme des manipulateurs d'argent ou de produits financiers, mais pas comme des managers ou des leaders. Ma tâche principale est de les convaincre que la gestion vaut la peine d'être étudiée, que cela va les aider dans leur poste futur, même dans la finance. Comme je dois vendre mon cours, je parle peu de leadership dans mon enseignement, car cela ne les intéresse pas. Par contre j'insiste davantage sur les processus de décision et de négociation, qui me semblent plus pertinents pour les emplois auxquels ils se destinent.

Je garde à l'esprit que l'école est désormais un endroit où les étudiants reviendront encore et encore. Plus tard ils ressentiront le besoin d'en savoir plus sur le leadership et les organisations et ils seront alors prêts à écouter. Je leur enseigne ce qui les intéresse aujourd'hui, mais autant que possible, j'essaie d'ouvrir quelques portes pour les sensibiliser un peu aux autres sujets.

Gérer le cours

Plus les gens mettent de temps à comprendre sur quoi porte réellement le cours, plus ils ont de mauvais résultats. C'est pourquoi je précise aux étudiants dès les premières séances non seulement l'objectif du cours, mais aussi ce qu'il faudra en retenir. Se contraindre à dire l'essentiel dans les premières séances est une discipline à suivre.

Il faut ensuite construire une culture d'apprentissage. Une classe qui tourne bien est un groupe dans lequel les étudiants se parlent entre eux. Il faut leur montrer qu'il est normal d'avoir des points de vue différents. Mais si le professeur ne doit pas être le seul à parler, il ne faut pas non plus qu'ils aient l'impression de diriger la séance.

Ceci permet d'encourager les étudiants à discuter et à argumenter, et de les responsabiliser sur leur manière d'apprendre. Il faut les rendre responsables de faire leur travail à la maison, et de préparer les discussions. Si des étudiants ne travaillent pas, il est nécessaire d'être ferme vis-à-vis d'eux. Il arrive que des étudiants soient en retard ou dorment, il faut trouver comment leur parler. Pour des étudiants qui travaillent toute la journée, c'est assez fréquent. Il ne faut pas les agresser sur le moment, mais leur montrer que vous n'appréciez pas leur comportement.

Aux États-Unis, les enseignants sont confrontés à un problème que les enseignants français n'ont pas : ils sont notés par leurs étudiants. Ces notations sont importantes, car

elles sont publiées, et elles provoquent de la concurrence entre les professeurs. Cela n'affecte pas leurs revenus, mais la façon dont ils sont reconnus dans la communauté. Or les notes données à un enseignant dépendent des étudiants insatisfaits : même si la majorité des étudiants donnent des notes élevées, il suffit que deux ou trois ne soient pas contents pour tout déséquilibrer. Il est donc nécessaire de les identifier, et d'agir vis-à-vis d'eux afin d'obtenir de leur part, à défaut d'un improbable enthousiasme, au moins une notation moyenne.

Rendre le cours pertinent

Ces considérations concernent moins les étudiants de premier cycle que les MBA et les professionnels qui ont une idée forte de ce qui est pertinent pour eux et qui ne tolèrent pas le reste. Les étudiants de premier cycle acceptent de jouer le jeu, c'est-à-dire d'étudier des choses dont ils ne savent pas si elles sont pertinentes ou non, car ils ont peu d'expérience, et pas d'opinion arrêtée. Les MBA et les professionnels - ils ont entre trente et quarante ans - savent très bien sur quoi ils veulent passer du temps. Il faut trouver un moyen pour que le sujet du cours rencontre leurs exigences. Pour cela, je trouve qu'il est très bon de faire intervenir des visiteurs extérieurs. Certes ils sont parfois décevant, parce qu'ils ne font que raconter des histoires, mais les étudiants aiment cela, car ils considèrent que les visiteurs ont de la crédibilité, le sens de la réalité. La subtilité est d'inviter des visiteurs qui vont dire précisément ce que l'enseignant veut qu'ils disent. Je passe donc du temps avec eux, je leur explique ce que font les étudiants, et je leur fait lire quelques papiers, pour qu'ils s'intègrent dans le cadre général du cours.

Autant que possible, il me paraît important de se référer à ce que les étudiants savent de par leur travail, ou des événements de la vie économique du pays. Cela les aide à faire le lien entre théorie et pratique. Il est aussi essentiel de leur donner un programme de lecture, mais en se méfiant des manuels qui ne sont pas toujours complets, et utilisent un jargon spécialisé. Je préfère les exemples, les cas, pour illustrer les théories, et les faire discuter. Je n'aime pas les manuels, même si les étudiants en sont très demandeurs, car ils veulent un seul livre où tout piocher. Ce qui me dérange dans les manuels, c'est que je passe trop de temps à discuter avec l'auteur. Je préfère donc trouver des articles écrits pour des managers, qui illustrent mon sujet et que je développe. Par exemple *Academy of Management Executives*, est une revue écrite par des professeurs, mais lue par des managers. Je trouve qu'elle est moins chère et moins théorique que *Harvard Business Review*.

Pour rendre un cours pertinent, il ne faut pas seulement présenter des théories, mais aussi en discuter les implications avec les étudiants. Ce n'est pas périphérique, cela doit faire partie intégrante du cours.

Impliquer les étudiants

Dire aux étudiants que le professeur sait et qu'ils ne savent pas n'est pas un bon moyen de leur faire intégrer le savoir. Ce n'est pas une bonne méthode d'enseignement. Pour impliquer les étudiants, il faut leur faire utiliser leur expertise et leurs expériences. Les gens ont besoin de parler des choses pour qu'elles se fixent dans leur esprit, et qu'ils puissent les utiliser. Il faut qu'ils les sentent, en discutent entre eux, tout en faisant marcher la compétition en équipes, et pas uniquement individuellement. J'utilise des équipes pour faire des présentations, ou des jeux de négociations, avec des gagnants et des perdants. Les étudiants de premier cycle aiment beaucoup cela, plus que leurs aînés.

Il est important de créer de la variété pendant et entre les séances : des études de cas, du travail de groupe, des vidéos, en utilisant l'humour et des dessins humoristiques. Il y a vingt ans, j'ai assisté à une présentation qui durait une heure et demie. Non seulement je

me suis souvenu de ce qui a été dit à la fin de la séance, mais aussi trois semaines après, ce qui est exceptionnel. Je me suis demandé pourquoi ? L'intervenant utilisait des dessins humoristiques, pas forcément liés à ce qu'il disait. L'intérêt pour l'audience était de pouvoir s'échapper momentanément du sujet par l'esprit, et ensuite d'y revenir pour se concentrer. Dans une même séance, j'essaie de faire deux ou trois choses différentes : un passage d'information en vidéo, une discussion de cas, une activité en groupe et quelques dessins humoristiques. J'alterne les études de cas et les cours magistraux.

Les lectures des étudiants sont essentielles pour leur implication. À ce sujet, une question se pose : devons-nous conseiller aux étudiants des lectures faciles ? A priori oui, car ils aiment apprendre avec des petites histoires qui illustrent les idées du cours. C'est ainsi que j'ai décidé d'introduire dans mon cours les "Rabbi books", une série d'histoires policières dans lesquelles le détective est un rabbin. Elles sont utiles pour illustrer la société américaine : les Irlandais, les vieux Anglo-Saxons, et leurs différents leaderships. J'utilise ces histoires pour enseigner aux MBA professionnels, et ils les ont détestées. Pourquoi ? Parce qu'ils ne peuvent pas raconter qu'ils font quelque chose de sérieux, et rentrer chez eux le soir en lisant des histoires policières. Cela ne ressemble pas à des devoirs d'école. Ce qui compte finalement n'est pas de savoir si une idée ou une lecture est bonne, mais si elle est légitime comme moyen d'apprendre.

Comment publier dans des revues américaines

Publier est la partie la plus difficile du métier de professeur. La question fondamentale avant de se poser des problèmes de publication est l'écriture. Comment écrire ? Nous essayons tous de nous échapper de cette passe difficile. Argyris raconte qu'il s'oblige à écrire cinq cents mots par jour, même s'il les jette le lendemain. Mon conseil est de rester chez soi dans les périodes d'écriture. D'autre part, il faut savoir que le succès d'une publication ne dépend pas tellement de la justesse de ce qui est écrit mais surtout de la capacité à gérer la critique. Pour publier, il faut donc remplir les conditions suivantes.

Choisir une revue

Deux critères sont importants dans le choix d'une revue : la difficulté à y être publié, et le nombre de ses lecteurs. Les actes de congrès sont assez peu lus. Par exemple, les actes du meeting annuel de *The Academy of Management* publient seulement 3 % des manuscrits soumis. C'est donc plus difficile de publier là que dans n'importe quelle autre revue ; de plus, quand l'article sort, personne ne le lit. C'est donc beaucoup de travail et d'efforts pour un résultat assez pauvre. Je considère qu'il faut publier dans les revues les plus citées. Contrairement à l'opinion courante, il n'est pas évident que cela soit plus difficile. De nombreuses revues ont les mêmes rapporteurs, donc l'évaluation sera la même que l'on soumette à une revue très citée ou à une autre. Les revues les plus citées ne sont pas plus sélectives que celles qui le sont moins, je conseille donc de soumettre à celles qui sont le mieux placées dans la liste des citations.

Avant d'écrire, il est préférable de choisir une revue, puis de l'éplucher pour respecter son style : y a-t-il beaucoup de tableaux, de tests statistiques, des hypothèses, des diagrammes ? Quelle est la densité de références ? Par exemple, la revue *Academy of Management Review* m'a refusé un article qui n'était pas structuré autour d'hypothèses. Chaque revue a son style, et il faut s'aligner.

Il est possible, mais seulement s'il s'agit de manuscrits différents, de soumettre à plusieurs revues, même s'ils portent sur le même sujet de recherche. En effet, un même manuscrit envoyé à deux revues différentes a une très forte probabilité d'être évalué par une même personne, donc les rédacteurs vont le savoir, et ne l'apprécient pas.

Soumettre un papier à une revue

Il faut veiller à envoyer l'article à la bonne personne et à la bonne revue, et vérifier que le rédacteur en chef n'a pas changé. Cela peut paraître anecdotique mais le manuscrit doit être propre, sans faute, sans rectification de dernière minute. Nombre d'auteurs font des erreurs sur le nom ou l'orthographe de l'éditeur, ce qui fait très mauvais effet.

Pour ceux qui ne sont pas de langue anglaise, et qui écrivent en anglais, une des solutions peut être de faire relire tous les articles par quelqu'un qui s'assure de la perfection de la langue, afin d'éviter que l'insuffisante maîtrise de la langue n'interfère avec le fond de l'article.

Pour le suivi de l'article dans la revue, il n'y a aucune raison de croire que la revue est bien gérée. Les rapporteurs sont en retard, le comité de rédaction perd la trace des manuscrits. Donc après quelques mois sans réponse, il peut être utile de relancer la revue par téléphone, mais pas par écrit, car cela laisse des traces qui peuvent vous être reprochées un jour.

Obtenir une réponse

Je me suis établi une règle de travail : "un rapporteur n'a jamais tort". Il est vrai que chacun est plutôt fâché lorsqu'il reçoit les commentaires des rapporteurs, mais il faut réagir calmement. Il faut donc passer un peu de temps à s'habituer à la critique avant de se mettre à la réécriture. Bien souvent les rapporteurs ne sont pas d'accord les uns avec les autres. Par exemple, j'ai fait une étude sur cinq cents manuscrits soumis à une revue, et évalués par plusieurs rapporteurs. Si le papier était accepté, je le comptais 1, s'il devait être révisé, je le comptais pour 0, s'il était refusé, alors je le comptais moins 1. Le coefficient de corrélation est de l'ordre de 0,12, ce qui est très faible. On peut donc considérer un rapporteur comme un échantillon de la population des lecteurs. Ce n'est pas un jugement sur celui qui écrit, mais sur ce que les lecteurs vont voir dans le papier.

Toujours réviser

Je trouve qu'il faut toujours tenir compte des corrections demandées par les rapporteurs, car il y a beaucoup d'information dans leurs commentaires. Si un rapporteur n'a pas compris quelque chose, mieux vaut l'expliquer plus clairement que de considérer qu'il ne comprend rien. S'il dit que vous êtes ignorant, il faut montrer sa connaissance. Certaines exigences peuvent être contradictoires, donc il ne faut surtout pas accéder à tout ce qu'un rapporteur demande, parce que si on fait tout ce qui est demandé, on aura un très mauvais papier. Il est aussi important d'écrire une lettre aux rapporteurs pour leur expliquer quelles sont les modifications qui ont été faites, et les remercier de l'aide qu'ils vous ont apportée. Par exemple un de mes anciens doctorants a envoyé un manuscrit à *Administrative Science Quarterly* : après quatre révisions successives qui lui ont été demandées, son papier a été finalement refusé : il était devenu très long et ne disait plus rien.

Presque toujours renvoyer

On recommande souvent aux États-Unis, lorsqu'on essuie un refus, de descendre dans la hiérarchie des revues jusqu'à en attraper une. Je considère au contraire qu'il faut quasiment toujours renvoyer le manuscrit corrigé à la même revue, même s'il finit par être refusé. Un de mes papiers les plus célèbres est "*Organizations as action generators*". Je l'ai envoyé à *American Sociological Review*, il faisait quarante pages. Je savais que ce n'était pas bon d'avoir un manuscrit aussi long, le maximum autorisé était vingt-cinq pages. Un des rapporteurs l'avait adoré, et l'autre détesté. La revue

l'avait donc rejeté. Très contrarié, j'ai essayé de le réviser et dans une longue lettre j'ai expliqué point par point mon travail. Mais je ne savais pas encore ce que j'allais faire de ce papier, qui faisait alors soixante pages. Je le leur ai finalement envoyé à nouveau. Les réactions des rapporteurs se sont avérées identiques, mais la revue a décidé de le publier, en trente pages, en me demandant de choisir moi-même quelle partie je proposais de publier. J'ai donc publié la moitié de l'article dans cette revue, et l'autre moitié ailleurs. On apprend beaucoup au cours du processus de lecture des rapports des rapporteurs et de révision de l'article.

DÉBAT

Un intervenant : *Utilisez-vous vos recherches pour votre enseignement, ou considérez-vous que ce sont deux activités indépendantes ?*

William H. Starbuck : Je considère qu'il faut toujours proposer aux étudiants les meilleurs auteurs. J'utilise certaines des choses que j'ai écrites pour mon enseignement. Je recycle certains de mes articles en études de cas, par exemple le cas Challenger. Je n'utilise pas mes publications les plus académiques pour les MBA, mais pour mes étudiants de doctorat. Il faut trouver un moyen de transformer ses écrits en quelque chose d'utile pour les étudiants. Aux États-Unis, à la différence de la France, les étudiants sont quasiment considérés comme des clients qui ont toujours raison. Il y a donc un travail à faire pour les convaincre que le sujet ou l'article que je leur propose sont pertinents. Les étudiants jugent, mais ils n'ont pas toujours raison. Il est particulièrement difficile d'utiliser ces articles avec les étudiants de premier cycle. En effet, il n'est pas évident de leur enseigner la théorie des organisations, car ils n'ont aucune expérience professionnelle. Je n'arrive pas à faire ce que font certains de mes collègues : discuter avec eux de cas de grandes entreprises, comme s'ils faisaient tous partie du conseil d'administration.

Int. : *Votre stratégie d'enseignement serait-elle possible si vous étiez jeune, et sans aucune crédibilité ?*

W. S. : Être plus âgé et expérimenté rend effectivement l'enseignement plus facile et garantit une bonne crédibilité face aux étudiants. Les systèmes d'enseignement européen et américain sont bons tous les deux, mais différents. Dans le premier, les étudiants écoutent et doivent être capables de répéter ce que le professeur a dit, alors que dans le système américain, il y a plus de discussions. Ces deux systèmes sont complémentaires. Il est effectivement plus aisé pour un professeur expérimenté d'animer des études de cas, ou de convaincre les étudiants des bienfaits de tel ou tel exercice. De plus, dans le système d'enseignement américain, les enseignants sont notés, mais on peut avoir une très bonne notation en jouant avec les critères. Les étudiants font plus volontiers confiance à un enseignant expérimenté pour ses choix en termes de discipline ou de méthode.

Int. : *Pour les chercheurs non américains qui essaient de soumettre des papiers dans des revues américaines, le processus est très lourd. L'auteur doit envoyer un premier manuscrit en anglais, puis faire toutes les modifications en anglais. C'est très cher s'ils doivent faire appel à des traducteurs. Cela fait partie des raisons pour lesquelles vous n'avez pas beaucoup de papiers de non-américains dans vos revues. De plus nous n'avons pas les mêmes incitations à écrire dans ces revues. Dans la revue dans laquelle je suis éditeur en France, nous évaluons les papiers en français, anglais ou allemand, ce qui facilite la tâche pour l'auteur. Vous ne faites pas cela aux États-Unis. Même si les revues américaines déclarent vouloir s'ouvrir à l'extérieur et à des paradigmes différents de ceux qui dominent aux États-Unis, cette ouverture est en fait très limitée.*

W. S. : C'est vrai, mais ici, je n'ai fait que décrire la réalité actuelle. À *l'Academy of Management Journal*, nous avons trois rédacteurs de nationalité non américaine. Ils sont très intéressés à publier des articles venant de chercheurs non américains, du moment qu'ils sont en anglais. *Organization Science* a mis en place un processus de lecture local, c'est-à-dire dans la langue maternelle. Cependant, il faut être conscient que si les revues académiques acceptaient d'examiner des papiers dans une autre langue que l'anglais, cela serait fait par des personnes de la communauté académique parlant la langue. Donc un Français écrivant en français serait évalué par un de ses pairs français. Or, certains cherchent à éviter cela. Pour ceux dont l'anglais n'est pas la langue maternelle, je conseille de faire appel à quelqu'un qui règle tous les problèmes de langue.

Présentation de l'orateur :

William Haynes Starbuck :

Président de l'Academy of Management (1997-1998).

Titulaire de la Chaire ITT de Management à l'Université de New York.

William Haynes Starbuck a développé les concepts de "self-designing organizations", de design organisationnel, de niches environnementales, de l'étude des organisations en termes d'équilibres antithétiques et de gestion paradoxale, l'étude de la relativité des niveaux d'aspirations.

W. H. Starbuck a publié plus de cent articles scientifiques dans des publications telles qu'*Administrative Science Quarterly*, *American Sociological Review*, *Behavioral Science*, *Journal of Management Studies*, etc.

Diffusion juillet 1998